

# Kompetenzmodell für Führungskräfte

Die Energiewirtschaft ist, wie viele andere Branchen auch, aktuell einem erheblichen Wandel unterworfen. Dieser bedingt neue Anforderungen an die Fach-, insbesondere jedoch an die Führungskräfte. Ein Kompetenzmodell hilft diesen, eine Standortbestimmung vorzunehmen.



Bild fotolia: luckybusiness

Über welche Kompetenzen muss eine Führungskraft verfügen? Der Energieversorger regionetz hat dazu ein Kompetenzmodell mit Bewertung der einzelnen Kompetenzen entworfen (Grafik re.).

In einer sich vor allem technologisch wandelnden Welt sind viele, ja nahezu alle Unternehmen davon betroffen, sich Veränderungen unterziehen zu müssen, um auf den zunehmenden Wettbewerb im Markt zu reagieren. Auslöser für solche Change-Prozesse sind unter anderem allgemein veränderte Marktgegebenheiten und damit verbundene veränderte Kundenanforderungen.

Insbesondere der Energiemarkt hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt und weist auch für die Zukunft starke Änderungstrends auf. Gebremst wird das Wachstum des Energiemarktes etwa durch die im Zuge des demografischen Wandels abnehmende Zahl der Erwerbstätigen. Das macht den Erhalt des bestehenden Personals umso wichtiger.

Prinzipiell stellt sich für jede Organisation wie auch Person damit die Frage, wie sie mit den Anforderungen, die Veränderungen mit sich bringen, umgeht, denn:

- Menschen stehen Veränderungen zunächst skeptisch gegenüber. Der Grund ist, dass Veränderungen eine Anpassung von Denk- und Verhaltensweisen – oder möglicherweise sogar Einstellungen – erfordern.
- Veränderungen sind per se nicht immer nur gut, denn sie erfordern vermehrten Ressourceneinsatz.
- Gut eingespielte und automatisierte Prozesse sind meist effizient und ermöglichen es dem Unternehmen, Geld zu verdienen.
- Sich verändernde Prozesse kosten zwar zunächst zeitliche, personelle und monetäre Ressourcen. Sie ermöglichen jedoch die Anpassung an neue Rahmenbedingungen und bieten damit eine Chance zur Neugestaltung.

Insofern stellt sich die Herausforderung, einen möglichst geschickt strategisch geführten Prozess zu definieren, der zwischen Phasen der Veränderung und Phasen der Konsolidierung einen optimalen Mittelweg findet. Dabei soll ein höchstmöglicher Grad von Effizienz und Effektivität erzielt werden.

Um die Anforderungen an die Führungskräfte einheitlich zu definieren, bieten sich unternehmenseigene Kompetenzmodelle an. Diese schaffen Leitbilder und gewährleisten zugleich, dass Vision und Strategie des Unternehmens im operativen Umfeld umgesetzt werden. Darüber hinaus stellen sie eine Verbindung zwischen allen personalwirtschaftlichen Instrumenten des Personalmarketings, der Personalauswahl, -entwicklung etc. her. Demzufolge ist das Thema „Kompetenzmodell“ nicht einfach eine Frage der Definition von Anforderungsprofilen. Es beschreibt vielmehr einen strategischen Hebel, mit dessen Hilfe eine Unternehmensstrategie erfolgreich ins Leben gebracht werden kann.

Aus diesen Gründen war es für die „regionetz“ folgerichtig der erste Schritt, nach der Neuausrichtung der Unternehmensstrategie ein Kompetenzmodell zu entwickeln. Zunächst wurde es als Zielkreis dargestellt. Der Zielkreis beschreibt die derzeitige Herausforderung für



Vorbildfunktion	1	2	3	4	5
Integrität und Wertschätzung	1	2	3	4	5
Verantwortungsbereitschaft und Gestaltungswille	1	2	3	4	5
Mitarbeiterführung	1	2	3	4	5
Strategisches Denken	1	2	3	4	5
Unternehmerisches Denken und Handeln	1	2	3	4	5
Leistungsmotivation und Lösungsorientierung	1	2	3	4	5
Marktorientierung	1	2	3	4	5
Konflikt- und Kritikfähigkeit	1	2	3	4	5
Kommunikation und Überzeugung	1	2	3	4	5
Beziehungsgestaltung und Kooperation im Netzwerk	1	2	3	4	5
Entscheidungsverhalten und Durchsetzungskompetenz	1	2	3	4	5
Integrations- und Begeisterungsfähigkeit	1	2	3	4	5
Veränderungs- und Innovationskompetenz	1	2	3	4	5
Umgang mit Komplexität und ganzheitliches Denken	1	2	3	4	5
Analytische Fähigkeiten	1	2	3	4	5
Lern- und Entwicklungsbereitschaft	1	2	3	4	5

**Self-Learning**

*Intensive Selbstreflexion zu folgenden Themen:*

- ◆ Management  
„Wie will ich als Manager agieren? Was sind die Quellen meiner Steuerungsaktivitäten? Inwieweit überzeuge ich andere durch Fachwissen? Inwieweit kann ich auf andere auch über meine Kompetenzen in sozialen Interaktionen einwirken?“
- ◆ Leadership  
„Wie gewinne ich und überzeuge ich andere Menschen?“

**Training**

*Besuch einer geeigneten Trainingsmaßnahme zum Thema:*

- ◆ „Gestaltung sozialer Interaktionen“: Im Rahmen des Trainings sollten soziale Kompetenzen trainiert und aktiviert werden, indem in Übungssequenzen und mittels Videofeedback eigenes Verhalten reflektiert und optimierend geübt wird.
- ◆ „Gruppendynamik“: Wie verhalte ich mich in Gruppen auch in konfliktären Situationen, ohne dass die soziale Interaktion auf einem konkreten Fachthema beruht?

**Coaching**

*Intensiver Diskurs und Reflexion des Themas Konflikt mit einem geeigneten Coach:*

- ◆ „Warum weiche ich Konfliktsituationen gerne aus?“
- ◆ „Wie kann ich neue Verhaltensstrategien entwickeln, um Konfliktsituationen gezielter und effektiver bewältigen zu können?“

**Mentoring**

- ◆ Beobachtung von anderen Führungskräften, wie diese Konflikte lösen (im Sinne eines Modelllernens).
- ◆ Einbau der beobachteten erfolgreichen Verhaltensweisen in das eigene Verhaltensrepertoire.



**DAS PROJEKT**

**Entwicklung eines Kompetenzmodells**

Das von regionetz gemeinsam mit dem Berater pro facts assessment & training entwickelte Kompetenzmodell soll als Basis für Stellenbesetzungsverfahren und Personalentwicklungsmaßnahmen des Hauses dienen. Es geht von einem Zielkreis (Grafik li.) aus, der die derzeitige Herausforderung für Führungskräfte den in Zukunft zu erwartenden gegenüberstellt. Alle Führungskräfte stellten sich der Herausforderung einer individuellen Standortbestimmung, an deren Ende persönliche Stärken und Handlungsfelder herausgearbeitet wurden. Im Ergebnis entsteht ein individueller Personalentwicklungsplan (Grafik oben). Der Personalentwicklungsplan enthält neben Vorschlägen zum Self-Learning und Mentoring auch gezielte Trainings- und Coachingmaßnahmen. Auf die Entwicklungsfelder des Mitarbeiters wird auf diese Weise gezielt eingegangen

Führungskräfte wie auch die in Zukunft zu erwartenden durch die Definition von Verhaltenskompetenzen. Damit deckt er alle Facetten des Managementhandelns ab: „Mitunternehmer“, „Kommunikator“, „Veränderungsmanager“, „Experte“ und natürlich das Wirken als „Führungspersönlichkeit“.

Das Kompetenzmodell wurde in einem weiteren Schritt operationalisiert und in Form von einzelnen Kompetenzen und Verhaltensankern beschrieben. Dies ist von zentraler Bedeutung, da das Kompetenzmodell die kommunikative Grundlage des Austausches über Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter darstellt. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur „Nominalisierte Idealvorstellungen“ kommuniziert werden. Es geht vielmehr darum, konkret und operational zu beschreiben, welche Verhaltensweisen genau erwartet werden.

Um im Rahmen des Veränderungsprozesses eine Bestandsaufnahme vorzunehmen, erfolgte im Jahr 2015 eine Standortbestimmung aller Führungskräfte des Unternehmens. Dabei war es wichtig, eine fachlich tiefe und zielgenaue Managementdiagnostik einzusetzen und Füh-

rungskräfte nicht auf der Basis von Bauchgefühlen oder Erfahrungen zu beurteilen.

Hierfür wurde der Weg einer multimethodalen Standortbestimmung gewählt. Dabei spielt neben klassischen Assessment-Elementen vor allem das „Feedback“ eine wichtige Rolle. Die Ergebnisse der Standortbestimmung bildeten den Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses.

Auf der individuellen Ebene resultieren ein individuelles Profil und ein Ergebnisgutachten, welches Stärken und Entwicklungsfelder aufzeigt. Gleichzeitig erhält jeder Mitarbeiter einen persönlichen Entwicklungsplan, der auf den eigenen Assessment-Ergebnissen aufbaut und individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen beschreibt und somit die Standortbestimmung mit der weiteren Personalentwicklung verzahnt. Die Abb. Seite 29 zeigt das individuelle Profil eines Kandidaten, welches die Ausprägung jeder einzelnen Dimension beinhaltet.

Im nächsten Schritt wird aus den Ergebnissen des Feedbacks ein individueller Personalentwicklungsplan abgeleitet.

METHODEN

<b>Führungs- persönlichkeit</b>	- Vorbildfunktion	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5	6	
	- Integrität und Wertschätzung	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	6	
	- Verantwortung und Gestaltungswille	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	5	6
	- Mitarbeiterführung	1	2	3	<input type="checkbox"/>	4	5	6
<b>Mitunter- nehmer</b>	- Strategisches Denken	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	6	
	- Unternehmerisches Denken und Handeln	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5	6	
	- Leistungsmotivation und Lösungsorientierung	1	2	3	<input type="checkbox"/>	5	6	
	- Marktorientierung	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	5	6
<b>Kommuni- kator</b>	- Konflikt- und Kritikfähigkeit	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	6	
	- Kommunikation und Überzeugung	1	2	<input type="checkbox"/>	3	4	5	6
	- Beziehungsgestaltung und Kooperation im Netzwerk	1	2	3	4	5	<input type="checkbox"/>	6
<b>Veränderungs- manager</b>	- Entscheidungsverhalten und Durchsetzungskompetenz	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	6	
	- Integrations- und Begeisterungsfähigkeit	1	2	3	<input type="checkbox"/>	5	6	
	- Veränderungs- und Innovationskompetenz	1	2	3	<input type="checkbox"/>	4	5	6
<b>Experte</b>	- Umgang mit Komplexität und ganzheitliches Denken	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	6	
	- Analytische Fähigkeiten	1	2	<input type="checkbox"/>	4	5	6	
	- Lern- und Entwicklungsbereitschaft	1	2	3	4	<input type="checkbox"/>	6	

Dieser enthält neben Vorschlägen zum Self-Learning und Mentoring auch gezielte Trainings- und Coachingmaßnahmen. Auf die zuvor identifizierten Entwicklungsfelder des Mitarbeiters wird auf diese Weise gezielt eingegangen.

Es zeigte sich, dass die hier vorgestellten Verfahren optimal geeignet sind, um Aussagen über das Potenzial und vorhandene Entwicklungsfelder der jeweiligen Führungskräfte zu treffen. Vor allem in Zeiten des stetigen Wandels und in Veränderungsprozessen lassen sich Strategien ableiten, die passgenau auf das jeweilige Unternehmen und – noch wichtiger – die Mitarbeiter abgestimmt sind. Somit wird sichergestellt, dass das Unternehmen schwierige Veränderungsprozesse „überstehen“ bzw. aktiv initiieren kann und auch in Zukunft wettbewerbsfähig bleibt. Für 2017 hat sich die Geschäftsführung vorgenommen, die Ergebnisse der 2015er Standortbestimmung in einer Neuauflage zu überprüfen und die inzwischen erfolgten Veränderungen und Weiterentwicklungen der Führungskräfte des Hauses zu validieren.

*Jürgen Schneider, Stefan Etzel, Christoph Herzog*

Individuelles Profil eines Teilnehmers. Es bildet die Grundlage für ein Ergebnisgutachten, das Stärken und Entwicklungsfelder aufzeigt, sowie für einen persönlichen Entwicklungsplan. Diese beschreibt dann individuelle Entwicklungsmaßnahmen und verzahnt so Standortbestimmung und Personalentwicklung.

**Kontakt:** regionetz GmbH, Tel.: 02403 7011310  
 Mobil: 0170 / 4588329  
 E-Mail: christoph.herzog@regionetz.de  
 www.regionetz.de

pro facts assessment & training  
 Tel.: 02406 66 88 443, Email: info@profacts.de  
 www.profacts.de



**24h**  
Superschnell-Lieferung

**Filterkompetenz hat einen Namen: SF-Filter.**

Mit 30'000 Filtertypen ab Lager der Filterlieferant Nr. 1 in Europa. Alle Marken und Systeme. Für Erstausrüstung und Austausch. Kein mühsames Suchen nach den passenden Lieferanten. Top-Lieferservice – keine teuren Stillstandzeiten mehr.

**SF-Kataloge anfordern oder online bestellen: sf-filter.com**

[sf-filter.com](http://sf-filter.com)



**SF-FILTER**  
 SF Filter GmbH  
 D-78056 VS-Schwenningen  
 Tel. +49 7720 80 91-0  
 info.de@sf-filter.com