

Neues Kompetenzmodell: »Praxisorientierter, handhabbarer, klarer«

Die HUK-COBURG setzt mittlerweile seit über zehn Jahren auf eine systematische Führungskräfteentwicklung (FKE). Führungspositionen aus den eigenen Reihen zu besetzen, lautet dabei das erklärte Ziel. Um zukünftige Chefinnen und Chefs identifizieren zu können, spielt die Durchführung von Entwicklungsseminaren/Assessment-Centern (AC) eine wichtige Rolle. »Diese Vorgehensweise schafft Sicherheit, ist durch klare Spielregeln und Transparenz nachvollziehbar und führt so zu großer Akzeptanz von Personalentscheidungen«, ist sich Vorstandsmitglied Stefan Gronbach sicher. Ein wichtiger Baustein der FKE ist das Kompetenzmodell, das die Grundlage der Entwicklungsseminare bildet. Dieser Baustein wurde nun aktualisiert und ist seitdem »noch praxisorientierter, noch handhabbarer, noch klarer«, so das Urteil von Dr. Wolfgang Weiler.

Um eine Führungsaufgabe best möglich ausführen zu können, spielt neben Motivation und fachlicher Eignung insbesondere die Ausprägung der Führungskompetenzen eine entscheidende Rolle. Dabei handelt es sich zum einen um Kompetenzen in der Zusammenarbeit und des gemeinsamen Umgangs (Soziale Kompetenzen). Zum anderen ist die Fähigkeit zur Steuerung des eigenen Verantwortungsbereichs von besonderer Bedeutung (Managementkompetenzen). Zusätzlich haben aber auch persönliche Kompetenzen wie beispielsweise »analytisches Denken« einen Einfluss auf den Führungserfolg.

Entwicklungsseminare seit 1999

Um die Ausprägung der Führungskompetenzen bei Führungsnachwuchskandidaten erfassen zu können, wurden 1999 Entwicklungsseminare in der HUK-COBURG eingeführt. Diese Entwicklungsseminare folgen dem Assessment-Center-(AC)-Ansatz. Dabei werden mehrere Teilnehmer von mehreren Beobachtern in verschiedenen Übungen hinsichtlich unterschiedlicher Kompetenzen beobachtet und bewertet. Grundlage der Entwicklungsseminare bildet ein spezifisches Kompetenzmodell. Dort sind die entscheidenden Führungskompetenzen beschrieben, die

sich in drei Kompetenzbereiche aufteilen: Persönliche Kompetenzen (die eine Führungskraft mitbringen muss), Soziale Kompetenzen (die für den Umgang mit Anderen entscheidend sind) und Managementkompetenzen (die sich auf die Steuerung des eigenen Verantwortungsbereichs beziehen). Warum wurde dieses Kompetenzmodell jetzt aktualisiert? »Wir arbeiten seit Jahren mit diesem Modell. Nun war es an der Zeit, es zu überprüfen«, sagt Dr. Wolfgang Weiler. »Es war richtig zu fragen: Was haben wir gelernt? Was sollen wir ändern und was soll so bleiben?«, so der Sprecher der Vorstände.

Evaluation

Inhaltliche und prozessuale Anpassungen der AC-Systematik gab es seit Einführung immer wieder. Um bei der Entwicklung von Führungskräften aber sämtlichen strategischen, wirtschaftlichen und technischen Veränderungen auch zukünftig Rechnung tragen zu können, wurde im Jahr 2008 eine umfassende Evaluation der Führungskräfteentwicklung (FKE) durchgeführt und diese auf Herz und Nieren geprüft. Mit externer Unterstützung von Professor Dr. Martin Kersting, einem anerkannten Experten auf dem Gebiet der Eignungsdiagnostik, wurden die FKE-Systematik, das Kompetenzmodell sowie die Kompetenzprofile und

das AC insgesamt evaluiert. Als Ergebnis bestätigte Prof. Kersting die ausgesprochen hohe Qualität des AC und Professionalität aller beteiligten Personen (Beobachter, Moderatoren, Rollenspieler) – auch im Vergleich zu ähnlichen Verfahren anderer Unternehmen. Neben einigen kleinen Verbesserungsmöglichkeiten wurde lediglich das Kompetenzmodell als mittlerweile optimierbar angesehen, da sich die Frage stellt, in wie fern es »Heute« und vor allem »Morgen« noch die aktuellen Anforderungen an unsere Führungskräfte widerspiegelt (Das Experteninterview zum Thema lesen Sie im Kasten rechts).

Weiterentwicklung

Um die aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die Führungskräfte der HUK-COBURG zu ermitteln, wurden im Frühjahr und Sommer 2009 zum einen Interviews mit den Vorständen und zum anderen Workshops mit Mitarbeitern nahezu aller Abteilungen und aller Hierarchieebenen durchgeführt. Auch der Betriebsrat wurde aktiv eingebunden. »Da es alle Leute angeht ist es auch sinnvoll, alle Unternehmensbereiche und Ebenen mit ins Boot zu nehmen. So fließen die wertvollen Erfahrungen und Sichtweisen unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein«, rechtfertigt Dr. Wolfgang Weiler den Aufwand, der bei der

Interview mit Prof. Dr. Martin Kersting

iNTERN: Welche Erfahrungen haben Sie in den Workshops und Interviews gemacht?

Beeindruckend war für mich, dass bei aller Unterschiedlichkeit der Aufgabenbereiche in allen Workshops und Interviews ein gemeinsames Verständnis von guter Führung sowie von der besonderen HUK-Kultur deutlich wurde.

iNTERN: Wie beurteilen Sie das neue Kompetenzmodell?

Sowohl das Kompetenzmodell selbst als auch der kollektiv-partizipative Weg der Erarbeitung des Kompetenzmodells haben Vorbildcharakter. Ein Kompetenzmodell ist relevant, wenn es möglichst viele Perspektiven auf die Arbeit berücksichtigt. Und ein Kompetenzmodell ist für die Personalarbeit praktisch nutzbar, wenn man sich über die Interpretation der Kompetenzen verständigt hat – die Erreichung

dieser beiden Ziele wurden durch den aufwändigen Weg über Interviews und Workshops gewährt – es handelt sich nicht um ein Kompetenzmodell »von der Stange«, sondern es ist unternehmensspezifisch. Die den Kompetenzen zugeordneten Verhaltensanker erfüllen nicht nur das Kriterium der »Beobachtbarkeit«, sie stammen vor allem »mitten aus dem HUK-Leben.«

iNTERN: Die Anzahl der Kompetenzen hat sich gegenüber dem ursprünglichen Modell deutlich verringert (nahezu halbiert). Geht da nicht etwas verloren?

Bei Kompetenzmodellen muss man einen Kompromiss finden zwischen der Generalität (wenige „breite“ Dimensionen) und der Spezifität (viele „enge“ Dimensionen). Ich bin überzeugt, dass das aktuelle Kompetenzmodell sich hervorragend für seine Einsatzzwecke eig-



net. Es ist richtig, dass sich die HUK auf die wesentlichen Kompetenzen konzentriert und diese trennscharf erfasst und der Versuchung eines bunten Sammelsuriums an gefälligen Begrifflichkeiten widerstanden hat.

Entwicklung des aktualisierten Kompetenzmodells betrieben wurde.

Um die Kompetenzkriterien zu ermitteln, wurden im ersten Schritt erfolgskritische Verhaltensweisen ermittelt. So wurden von den Teilnehmern in den Interviews und Workshops Situationen beschrieben, in denen eine gute Führungskraft glänzen kann, eine weniger gute Führungskraft hingegen scheitert. An-



schließend sammelten die Teilnehmer positive sowie negative Verhaltensweisen im Umgang mit diesen Situationen.

Aus elf mach sechs

Diese positiven und negativen Verhaltensweisen wurden im zweiten Schritt in Kategorien zusammengefasst und bildeten so die inhaltlichen Definitionen der Kompetenzkriterien.

Gemeinsam mit Prof. Kersting wurde anschließend anhand der Ergebnisse aus den Interviews und Workshops unter Berücksichtigung wissenschaftlicher und praktischer Erkenntnisse das aktuelle Kompetenzmodell entwickelt (siehe Grafik links unten). Dieses neue Kompetenzmodell enthält nur noch sechs Führungskompetenzkriterien statt ehemals elf Kriterien, die den drei ursprünglichen Kompetenzbereichen zugeordnet sind.

Weitere Anpassungen

Neben der Modifikation des Kompetenzmodells wurden ebenfalls die Kompetenzprofile für die Führungsebenen Abteilungsleiter/Direktionsbevollmächtigter, Bereichsleiter/Geschäftsstellenleiter/Schadensstellenleiter sowie Gruppenleiter/VMB angepasst (mehr dazu auch im HIP). Neu ist auch, dass das Gesamtergebnis des AC in die Entscheidung, ob abschließend eine Empfehlung für die Übernahme einer Führungsaufgabe ausgesprochen werden kann oder nicht, einfließt. So kann künftig ein Teilnehmer mit einem besonders guten Gesamtergebnis eine weitere Kompetenz, die noch leicht unterhalb des Potenzialbereichs liegt, ausgleichen.

»Die Aktualisierung hat gezeigt, dass nicht al-



les über Bord geworfen werden musste. Es ist eher eine Modellpflege gewesen. Die aktualisierte Variante ist prägnanter als das Vormodell«, fasst Vorstandsmitglied Stefan Gronbach zusammen. Das neue, »prägnantere« Kompetenzmodell löst seinen Vorgänger ab und bildet die Grundlage für die Entwicklungsseminare, die ab diesem Jahr durchgeführt werden. Die ursprüngliche AC-Systematik wird dabei unverändert bleiben, da aufgrund der Evaluationsergebnisse keine Notwendigkeit zu deutlichen Veränderungen besteht.

Sollten Sie Fragen zum neuen Kompetenzmodell oder zur Führungskräfteentwicklung allgemein haben, steht Ihnen Ihr PE-Berater der Abteilung PE gerne zur Verfügung. Welcher PE-Berater für Ihre Abteilung zuständig ist, können Sie im HIP nachlesen.