

# PERSO-CONSULT

## Kompetenz mit Konzept

*Stellen Sie sich einmal vor, Sie könnten für einen Moment mittels eines magischen Spiegels in die Zukunft blicken, wenn sich ein neuer Mitarbeiter bei Ihnen vorstellt. Stellen Sie sich weiter vor, Sie könnten sehen, wie unglaublich gut er in seinem Job sein wird, was er alles für Sie bewegen und wie viel Gewinn er Ihrem Unternehmen bescheren wird.*

*Hätte dieser Blick in die Zukunft möglicherweise Konsequenzen auf den Verlauf des Vorstellungsgesprächs?*

Jetzt stellen Sie sich einmal vor, Sie sähen stattdessen das Gegenteil auf Sie zukommen. Sie wüssten genau, Ihre Investition in diesen Menschen wird sich nicht auszahlen.

Was würde sich jetzt verändern?

Vermutlich würden Sie zustimmen, dass diese Erkenntnis unschätzbare Vorteile brächte, da Ihre Personalentscheidung strukturell besser wäre. Sie hätten die schnelleren, die besseren und die motivierteren Mitarbeiter auf Ihrer Seite.

Wir alle wissen, dass es diesen magischen Spiegel nicht gibt und so bleibt uns die Aufgabe, nach Verfahren zu suchen, die innerhalb möglichst kurzer Zeit die Chance eröffnen, so etwas wie den oben beschriebenen Blick in die Zukunft zu erheischen.

Zwar gibt es in der Personalarbeit viele Analysemethoden und -instrumente,

*Erfolg und Flexibilität hängen zusammen* die jedoch in der Regel

Kommunikationsmuster beschreiben und insofern wenig geeignet für eine Prognose über den Erfolg einer Person bei einer bestimmten Aufgabe sind.

Erfolg beruht nach Forschungsergebnisse praktisch nicht darauf, wie jemand am liebsten kommuniziert, sondern davon, in welchem Maße eine Person verhaltensflexibel ist, d.h. sich auf die jeweilige Situation schnell einstellen und stets angemessen und effektiv mit anderen Beteiligten umgehen kann.

Wo ist der magische Spiegel?

Am genauesten weiß ein Chef, was ein(e) MitarbeiterIn zu leisten vermag, nachdem er jahrelang mit ihm oder ihr zusammengearbeitet hat.

Dann ist es jedoch häufig zu spät für diese Erkenntnis und viel Geld, sehr

*Viele Arbeitgeber hätten am liebsten eine zweijährige Probezeit*  
viel Geld wurde an der falschen Stelle investiert. Hier können z.B. Assessment Center (AC) Abhilfe schaffen, die mit einer Validität von bis zu 60% vorhersagen können, wie gut ein Kandidat passen kann. Leider haben ACs den Nachteil, ressourcenintensiv zu sein. Außerdem: Was machen Sie mit interessanten Kandidaten, die den AC-Termin nicht wahrnehmen können?

Eine echte Alternative zu einem gut zusammengestellten AC ist die Wahl eines strukturierten, competency-basierten Interviews.

# PERSO-CONSULT

Kompetenz mit Konzept

Was ist das?

Die Vorannahme für diese Methode liegt darin, dass zwischen zwei (gedachten) Kandidaten mit identischer Ausbildung, identischer

*Competency-basierte Interviews sind eine echte Alternative* Vorerfahrung und gleichem Qualifikationsprofil immer noch Unterschiede im

Erfolg bei einer bestimmten Aufgabe feststellbar sein werden. Woran kann man diese Unterschiede festmachen? Sicher wird es nicht an der Länge des Nasenrückens, der Schuhgröße oder der Konfektionsgröße liegen. Der Unterschied wird aller Wahrscheinlichkeit nach im Verhalten zu finden sein, genauer im *erfolgsrelevanten* Verhalten, den sogenannten Competencies. Da Verhalten sich in der Regel nur langsam verändert, ist es also sinnvoll, nach geeigneten Verhaltensmustern in der Vergangenheit der Bewerber zu forschen, diese standardisiert zu bewerten und dann einen Vergleich mit den Anforderungen an die neue Position anzustellen.

Ist es für eine bestimmte Position beispielweise nötig, ein besonders guter Teamworker zu sein, der sehr sensibel auf die Kommunikation des Teams untereinander sowie mit der Außenwelt achtet, so kann dies in einem anderen Job mitunter von nachrangiger Bedeutung sein. Das bedeutet, dass für jede Position ein Profil erstellt werden muss, welche Competencies in der Summe den Schlüssel zum Erfolg darstellen. Bei aller Wissenschaftlichkeit dieses Verfahrens hat die Praxis gezeigt, dass sich die Aufwendungen hierfür in bezahlbaren Rahmen bewegen.

Soll heißen: Praxistaugliche Ergebnisse müssen nicht teuer sein und gute Kandidaten brauchen nicht mehr durch den Rost zu fallen.

Eine gute Nachricht! ■

Literaturhinweise:

[1] Lang, J. M.: *Moderne Entgeltsysteme. Leistungslohn bei Gruppenarbeit*; Wiesbaden 1998

[2] *Senatsverwaltung für Arbeit, berufliche Bildung und Frauen (Hg.): Berliner Memorandum zur Modernisierung der Beruflichen Bildung*; Berlin; 1999

[3] Stockhausen, A.: *Management der Kompetenzen*; in: Antoni, C.; Eyer, E.; Kutscher, J. (Hg.): *Das flexible Unternehmen. Arbeitszeit, Gruppenarbeit, Entgeltsysteme*; Wiesbaden; 1999; *Aktuelles* Oktober 98 bis Februar 99, 3-6.

© 2004 by Perso-Consult, Worms