



Foto: GEMER

editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

als Personalverantwortliche müssen Sie die richtigen Menschen an die richtigen Positionen stellen, Sie wählen aus und fördern bei Bedarf. Das ist nicht immer leicht, zumal sich die Stellenprofile in immer kürzeren Zyklen ändern. Da reichen Zeugnisse und formale Abschlüsse als Entscheidungsgrundlage meist nicht aus. Zwar beschreiben sie das Wissen, das ein Kandidat oder eine Kandidatin mitbringen sollte. Ob er oder sie dieses jedoch abrufen und in der Praxis umsetzen kann, zeigt sich erst bei der täglichen Arbeit.

In der Praxis zählt nicht, was ein Mensch gelernt hat, sondern was er kann. Und die Anforderungen an dieses Können steigen hierzulande. Viele der reinen Routinetätigkeiten – etwa in der Produktion – sind durch den technischen Fortschritt überflüssig geworden oder wurden ins Ausland verlagert. Die Unternehmen suchen heute überwiegend Mitarbeiter, die nicht nur abarbeiten können, sondern in der Lage sind, unvorhergesehene Probleme eigenständig zu lösen. Diese Kompetenzen lassen sich nicht aus einem Zeugnis herauslesen.

Deshalb benötigen Personalisten solide Instrumente und Verfahren, mit deren Hilfe sie Kompetenzen beurteilen und messen können (siehe S. 12 f.). Eine mögliche Methode ist die der Kompetenzenbilanz (siehe S. 16), die aus der beruflichen Biografie eines Menschen auf sein künftiges Handeln schließt. Sie zeigt, wie Mitarbeiter in der Vergangenheit Aufgaben gelöst haben und welche Kompetenzen sie sich dadurch im Lauf ihrer beruflichen Biografien aneignen konnten.

Diese Biografien werden voraussichtlich in Zukunft zunehmend Lücken und Brüche aufweisen. In einer Arbeitswelt, die den

Beschäftigten immer mehr Flexibilität abverlangt, wird der Patchworkarbeiter von der Ausnahme zur Regel. Stationen der Berufstätigkeit werden sich mit Phasen der Weiterbildung und der Familienarbeit abwechseln. Entscheidend wird dabei sein, wie gut die Beschäftigten jede Station für ihre eigene Kompetenzentwicklung nutzen (S. 26).

Personalverantwortliche können die Rahmenbedingungen dafür schaffen, indem sie eine ganzheitliche Personalentwicklung betreiben, die sich nicht einseitig auf traditionelle Ausbildungswege und Fortbildungsseminare verlässt, sondern auch andere Formen des Kompetenzerwerbs akzeptiert und aktiv fördert.

Darunter fallen zum Beispiel On-the-Job-Trainings, Wissensnetzwerke innerhalb des Unternehmens, aber auch Kongress- oder Messebesuche. Doch der berufliche Kompetenzerwerb ist nicht auf Ausbildung und Arbeit beschränkt. Auch in der Freizeit oder während eines Sabbaticals erwerben wir soziale und praktische Kompetenzen, die wir im Beruf einbringen können. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ein anregendes Jahr 2005, in dem sich Arbeit und berufliche Auszeiten möglichst die Waage halten.

Ihre

Bettina Geuenich/Chefredakteurin

DREI FRAGEN AN ...



Foto: STEGER

Stefan Steger

Österreich/CEE-Chef
Heidrick & Struggles

Welche Kernkompetenzen sind derzeit in den Unternehmen besonders gefragt?

Sehr gefragt sind eine unternehmerische Geisteshaltung und unternehmerisches Verhalten. Führungskräfte benötigen zudem feste Wertepositionen. Manager, die effektiv wirken möchten, müssen sehr klar verankert sein. Nur dann können sie die Organisation effektiv und konsequent ausrichten – gerade in einem sich sehr schnell verändernden Umfeld wie heute. Sie sollten außerdem generalistisch denken können und ein Verständnis für die verschiedenen Disziplinen mitbringen, die in den Unternehmen zusammenwirken.

Wie wirkt sich die flauere Konjunktur auf die Wechselwilligkeit der Mitarbeiter aus?

In wirtschaftlich unsicheren Zeiten ist bei

den Mitarbeitern immer eine gewisse abwartende Haltung spürbar. Viele Menschen zögern, den Arbeitgeber zu wechseln. Diese Wechselwilligkeit ist allerdings unternehmens- und branchenabhängig.

Welche Kompetenzen sind in Ihrer Branche besonders wichtig?

Natürlich müssen wir die Talente-Pools kennen, sie beobachten und in der Lage sein, Bindungen zu schaffen. Diese Aufgaben gehören zum Standard-Part unserer Tätigkeit. Wichtig ist darüber hinaus, dass wir in unserer schnelllebigen Zeit Mut zur Langsamkeit haben – also den Mut, über schwerwiegende Entscheidungen in Ruhe nachzudenken und den Kunden, wenn nötig, dazu anzuhalten. Außerdem müssen wir konsequent für das Richtige eintreten. Dafür müssen wir natürlich wissen, was „das Richtige“ ist und benötigen ein breites Verständnis von Organisations- und Branchendynamiken. Bei all dem müssen wir dafür manchmal auch ein unbequemer Partner sein.