



## PERSONALIEN

### KARRIERESCHRITT FÜR FROMME

**Michael Fromme** (56), ist seit dem 01. Januar 2016 Senior Vice President Car Powertrain Technology Personal/ Human Resources (PH) bei der ZF Friedrichshafen AG mit Dienststz in Saarbrücken. Er war bis zum 31.12.2015 Director Human Resources Braking & Suspension Europe bei der TRW-Group (Lucas Automotove GmbH in Koblenz) sowie Arbeitsdirektor der TRW Deutschland Holding GmbH und Managementsprecher für den europäischen Betriebsrat der Gesellschaft. 2015 wurde TRW Automotove durch den globalen Zulieferer der Automobilbranche ZF Friedrichshafen AG übernommen; ZF TRW ist nun eine Division der Muttergesellschaft, mit ihrem Hauptstandort in Livonia, Michigan.

### SANACORP BEKOMMT NEUEN PERSONALVORSTAND

**Christian Reimann** (48), wird mit Wirkung zum 01. April 2016 neuer Personalvorstand bei Sanacorp (Planegg bei München), der ältesten Apotheker-Genossenschaft in Deutschland. Er wird Nachfolger von **Klaus Edelmann**, seit Juli 2003 Personalvorstand und Arbeitsdirektor der

Unternehmensgruppe, der zum 31.03.2016 in den Ruhestand tritt. Reimann ist bereits seit Februar 2016 im Unternehmen, um einen nahtlosen Übergang in der Vorstandsfunktion sicherzustellen. Vorher war der Rechtsanwalt seit 2006 Bereichsleiter Personal bei den Berliner Flughäfen sowie seit Oktober 1997 in unterschiedlichen HR-Führungsfunktionen innerhalb der Lufthansa-Group.

### EHRENSENATORWÜRDE FÜR PROF. H.C. THOMAS SIGI

**Prof. h.c. Thomas Sigi** (51), seit dem 1. Oktober 2010 Arbeitsdirektor und Mitglied des Vorstandes der AUDI AG (Ingolstadt) und verantwortlich für den Geschäftsbereich Personal- und Sozialwesen, bekam von der Hochschule Konstanz – Technik, Wirtschaft und Gestaltung (HTWG) die Ehrensensatorwürde verliehen. Er war von 2009 bis 2015 Vorsitzender des Hochschulrats und hat seine Tätigkeit auf eigenen Wunsch beendet (PERSONALintern 40/2015). Die Hochschule kann die Würde eines Ehrensensators solchen Persönlichkeiten verleihen, die sich um die Hochschule in besonderem Maße verdient gemacht oder deren Leistung in besonders hervorragendem Maße beeinflusst haben.

## PERSONALTHEMA

### SICHER ENTSCHIEDEN: WER IST „TEAMFÄHIG UND BELASTBAR“? ODER: WIE FÜHRUNGSSTARK IST EINE PERSON?

#### Auswahl, Personalentwicklung, Fachlaufbahnen: Basis ist das Kompetenzmanagement

Sie lesen es in vielen Stellenausschreibungen: belastbar möge die Kandidatin sein oder der Kandidat, wahlweise auch teamfähig oder führungsstark bei leitenden Positionen, sorgfältig oder diskret. So formulieren es viele Entscheider und Recruiter.

Doch in der Praxis führt das zu Fragen:

- Wie entscheiden Sie, ob das auf einen Kandidaten zutrifft?
- Wie können Sie als Personaler, dem der Fachbereich vertraut, Ihre professionelle Einschätzung nachvollziehbar machen?

Denn ein Begriff schafft noch keine Klarheit. Mancher hält sich für „kommunikativ“ und redet doch schlicht zu viel; mancher nutzt Sprache nicht zur Verständigung, sondern zur Selbstdarstellung.

Gerade wer führen möchte, braucht passende Kompetenzen. Denn eine Führungskraft, die mehr Probleme macht, als sie löst, ist für ein Unternehmen keine gute Wahl. Ein Unternehmer oder Vorstand soll seine Energie auf strategische Aufgaben und Kernkunden richten; das geht nur mit verlässlicher Führungsmannschaft.

Das Problem mit Eigenschaften wie „teamfähig“ oder „führungsstark“ ist, dass jeder eine andere Vorstellung hat, was damit gemeint ist.

Ein Beispiel: für eine Organisation kann „teamfähig“ bedeuten, dass ein Projektmitglied sehr zügig in wechselnden Projektteams produktiv arbeitet – Stichwort agile Organisation. Für ein anderes Unternehmen ist es dagegen wichtig, dass sich jemand in ein festes Team einfügt und eine definierte Rolle einnimmt. Es ist offensichtlich, dass beide Organisationen unterschiedliche Vorstellungen von „Teamfähigkeit“ haben.

Die Lösung liegt im Kompetenzmanagement; nach dessen Regeln sind Kompetenzen präziser als Eigenschaften, da sie über Verhalten beschrieben werden. Jeder Kompetenz sind sogenannte

„Verhaltensanker“ zugeordnet, anhand derer man die Kompetenz misst. Besonders im Bereich der Führungskompetenzen hat man sich längst von vagen Beschreibungen wie „charismatischer Leader“ verabschiedet und beschreibt erfolgskritische Kompetenzen über Verhaltensanker, über Tun und Handeln. Hier zwei verkürzte Beispiele:

Wir beschreiben in einem Unternehmen „Teamfähigkeit“ über folgende Anker:

- übernimmt Aufgaben im Team, anstatt abzuwarten;
- trifft klare Absprachen mit Kollegen;
- wendet sich bei Herausforderungen an Kollegen.

Belastbarkeit beschrieben wir in einem Auswahlprozess wie folgt:

- bleibt in Stresssituationen ruhig;
- handelt auch unter Druck überlegt;
- trägt durch sein Handeln in Krisensituationen zur Beruhigung anderer bei.

Das Besondere an den „Verhaltensankern“: sie sind allesamt beobachtbar, und man kann die jeweilige Ausprägung auf einer Skala genau beschreiben. So wird es auch für weniger geübte Beobachter leichter, Personen auf einer Skala einzuschätzen. In der Personalauswahl bedeutet das: objektiviert beurteilen statt raten.

Rollenbeschreibungen mit Kompetenzen sind das Ausgangsinstrument für präzise Personalarbeit. Das Anwendungsfeld ist erstaunlich breit:

- Sie nutzen Kompetenzen für die treffsichere, eignungsdiagnostische Personalauswahl – mit Instrumenten wie dem kompetenzbasierten Interview und passenden Arbeitsproben.
- Kompetenzbasierte Selbst- und Fremdeinschätzungen sind die ideale Basis für jedes Personalentwicklungsgespräch.
- Aus Basis von Kompetenzen können Führungskräfte Entwicklungsziele mit ihren Mitarbeitern vereinbaren; es wird leichter, konkrete Ziele für Coachings und Seminare zu formulieren.
- Last but not least: über Kompetenzstufen lassen sich Fachlaufbahnen professionell gestalten.

Anzeige

# PERSONALintern.info

Platzieren Sie hier Ihre HR-Stellenanzeige:

Fragen beantworten wir Ihnen gerne unter

Tel. 0 21 32 / 65 86 32-77

Srdan Grujicic

sg@personalintern.info

Paket-Auszug aus den aktuellen Mediadaten 2015:

**PERSONALintern only**  
(Preis: 1.000,- Euro)

- PERSONALintern (1/2 Seite)

**Paket HR-Kompakt**  
(Preis: 1.290,- Euro)

- PERSONALintern
- FAZjob.net
- Jobware\*)

**Paket HR-01 (Preis: 1.395,- Euro)**

- PERSONALintern
- stepstone.de **oder** monster.de

**Paket HR-02 (Preis: 1.699,- Euro)**

- PERSONALintern
- stepstone.de
- monster.de

**Paket HR-03 (Preis: 2.199,- Euro)**

- PERSONALintern
- stepstone.de
- monster.de
- FAZjob.net

\*) Unter Jobware mit einer Auswahl weiterer Partner aus dem Zielgruppenkonzept (s. www.jobware.de/zgk)

www.personalintern.info



**Regina Bergdolt**  
Tel.: 0621 / 828 4798  
bergdolt@unternehmen-im-wachstum.de  
www.treffsichere-personalauswahl.de