



„Kompetenzen systematisch entwickeln, modellieren, messen
für Projektmanager – ein Erfolg versprechender Ansatz?“

Dr. Sven Grote

Unternehmensberatung Fokus-K, Braunschweig

GPM, Ortsgruppe Hamburg, 08.06.2015



Wir machen Kompetenzen wirksam.

Unternehmensberatung Kompetenzmanagement

- Strategie - Beratung - Training - Coaching - Evaluation -





Handbuch Kompetenzmessung



Ca. 50 Kompetenz-
messverfahren im Überblick

(Erpenbeck, Rosenstiel;
Grote & Sauter, in Vorbereitung)



✉ 🖨 ☎ +49.531.122 688 46

[Startseite](#) [Anfahrt](#) [Kontakt](#) [Datenschutz](#) [Impressum](#)

[LEISTUNGEN](#) | [TEAM](#) | [KUNDEN](#) | [ZUKUNFT DER FÜHRUNG](#) | [VERÖFFENTLICHUNGEN](#) | [PROJEKTE](#) | [AKTUELLES](#)

WIR MACHEN KOMPETENZ WIRKSAM!

Woran merken Sie dies?
Sie kommen einfach gut voran.

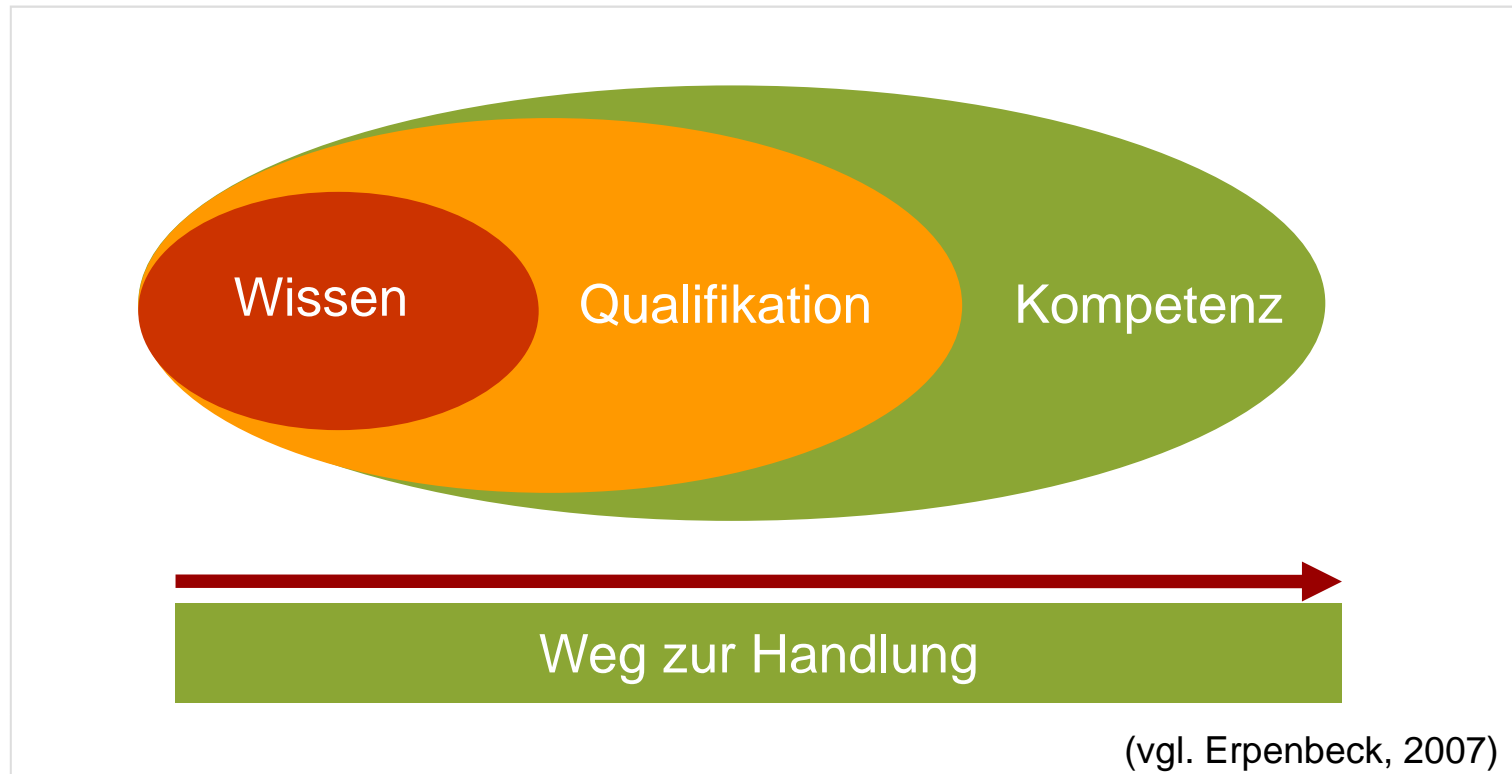


1. Mythos

„Wissen=Kompetenz.“



Wissen, Qualifikation und Kompetenz





Kompetenzbiographie von Unternehmern



„Es gibt viele
Hoch-Qualifizierte,
aber Inkompetente“

(Prof. Erpenbeck, 2008)

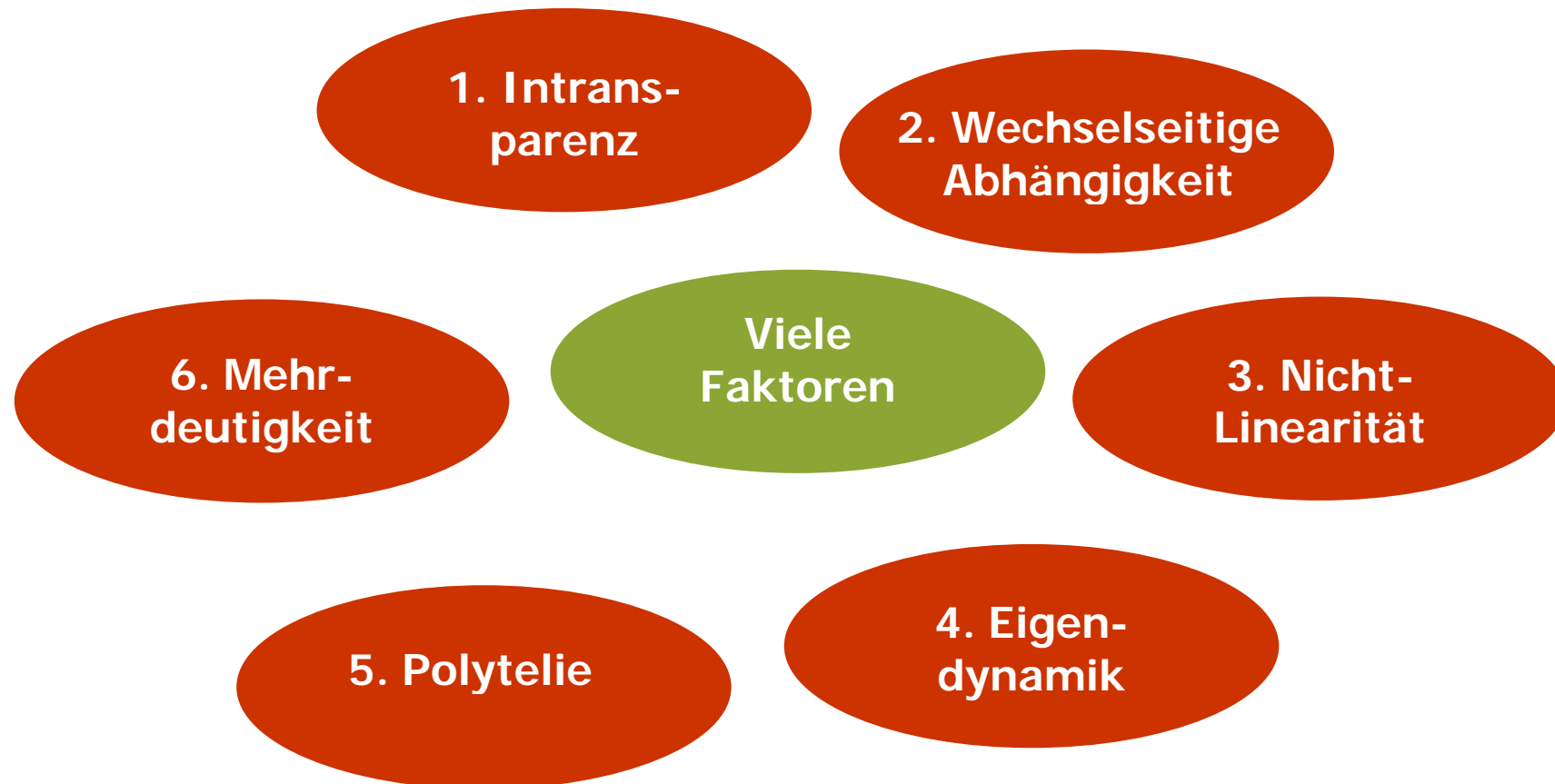


Was zeichnet Komplexität aus? (Dörner)

**Viele
Faktoren**



Was zeichnet Komplexität aus? (Dörner)



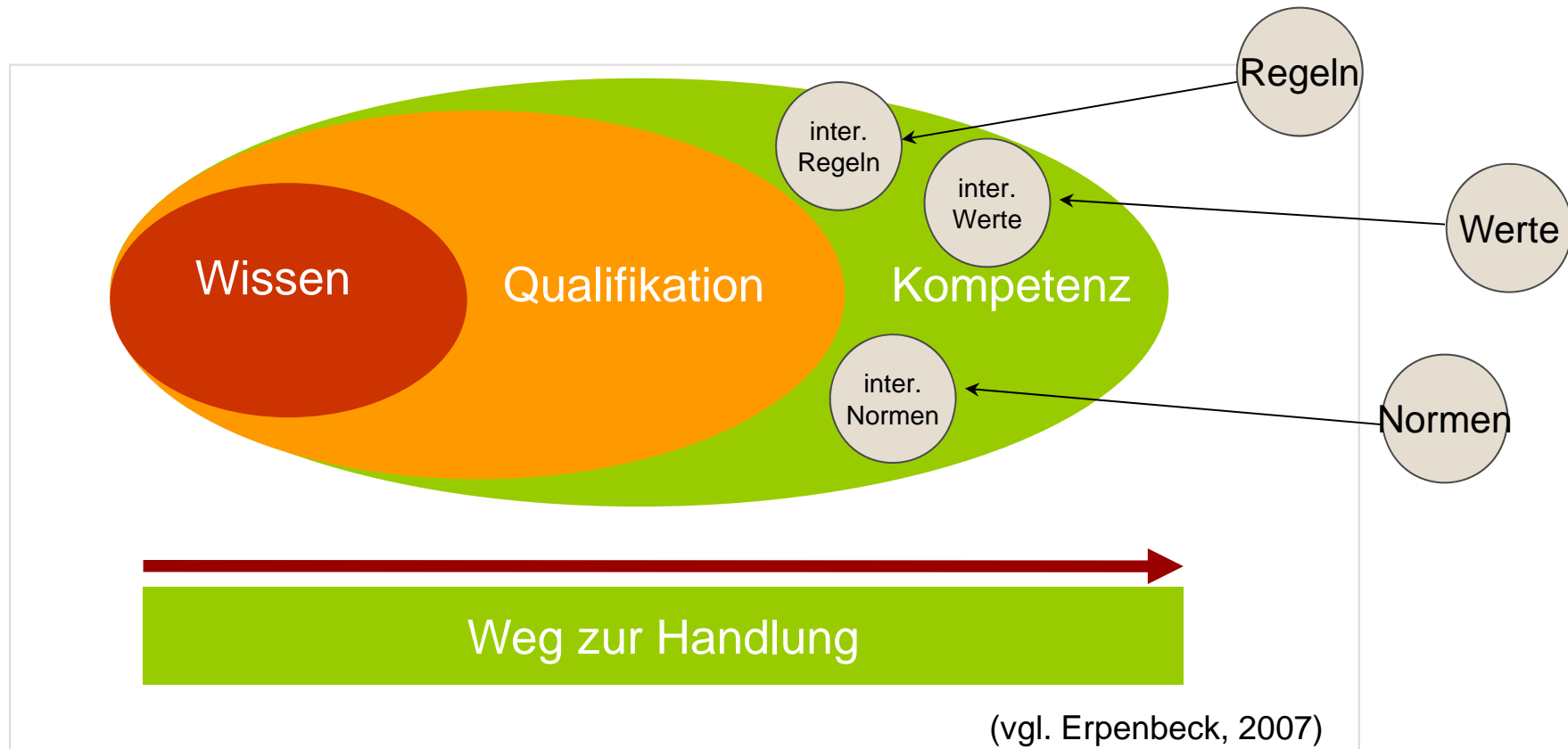


Oder etwas salopp ausgedrückt (in Anlehnung an Precht) ...

„Kompetenz ist das,
was man braucht,
wenn man mal nicht weiter weiß.“



Wissen, Qualifikation und Kompetenz





(Erpenbeck, 2010)



2. Mythos

„Fachkompetenz haben wir sowieso,
Sozialkompetenz ist entscheidend.“

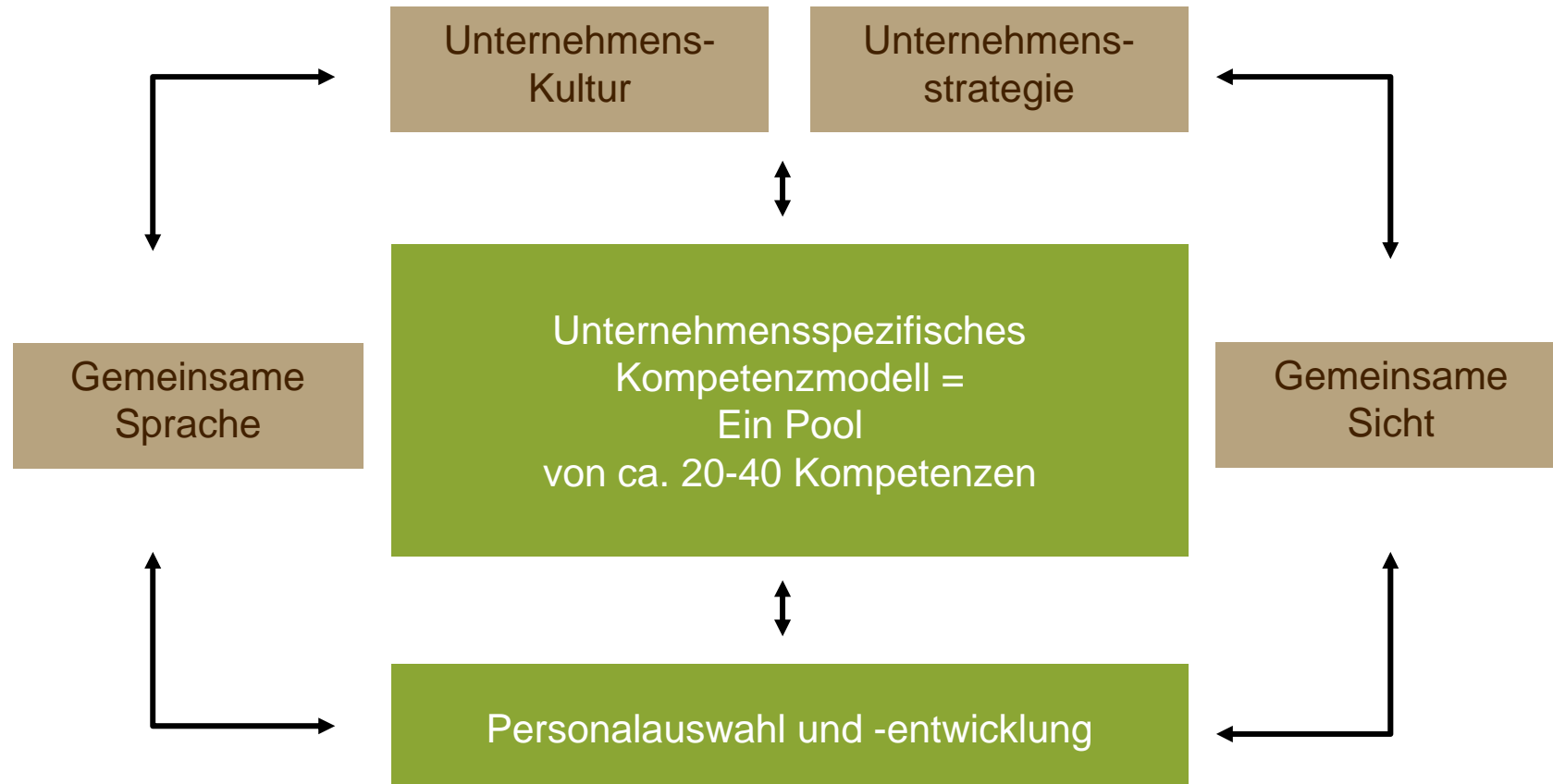


3. Mythos

„Kompetenzentwicklung im Unternehmen=
das läuft doch sowieso bei uns.“

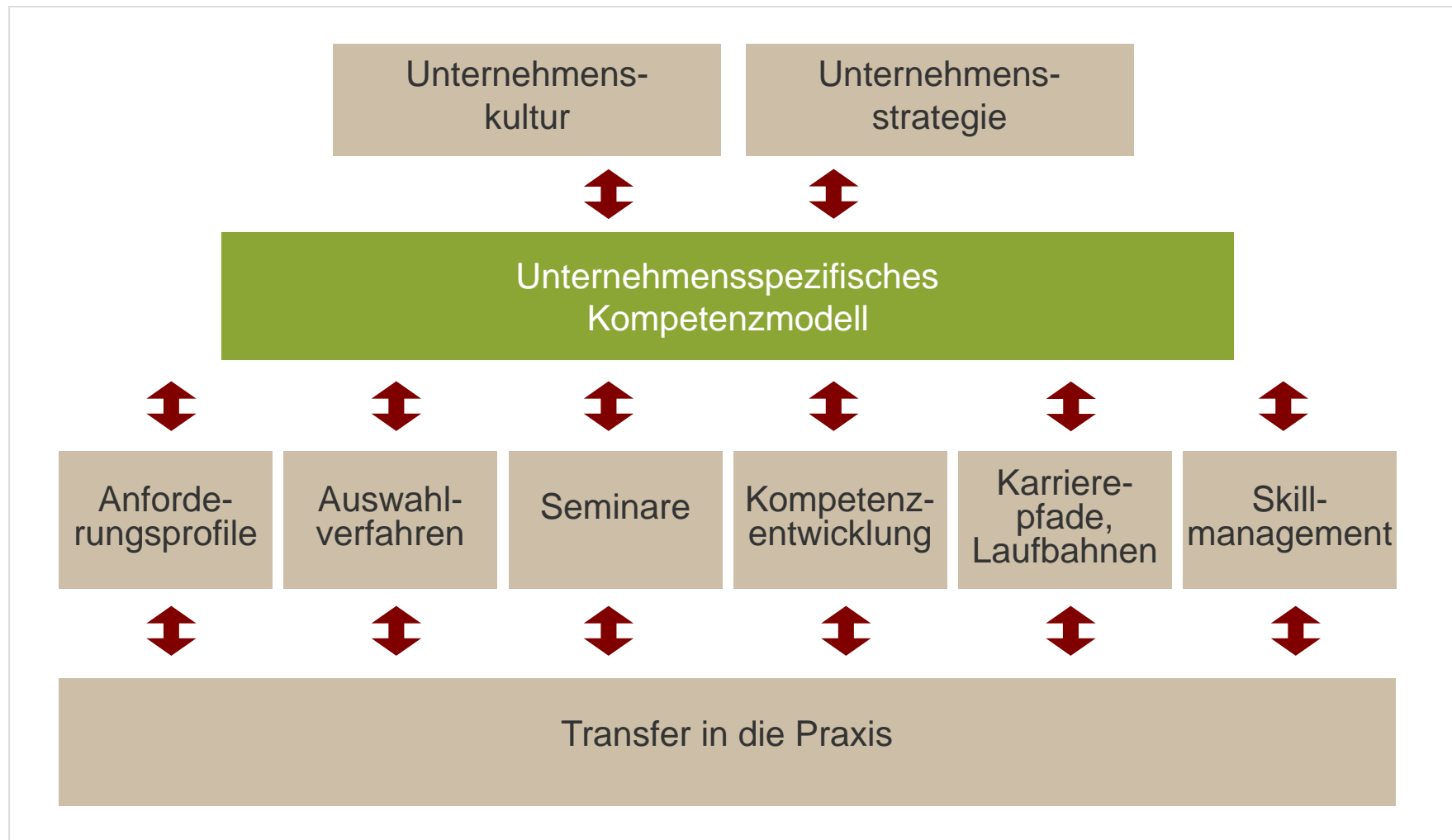


Kompetenzmodelle – aber wozu?





Kompetenzmodelle – und dann?





4. Mythos

„Auswahl von Projektmanagern:
alles eine Frage der Intuition.“



Studien: Relevante Kompetenzen von PM

1. Erfahrung
2. Intelligenz
3. Kommunikative Kompetenzen (50% Interaktionssituationen und –aufgaben)
4. Einfluss, Motivation und Gewissenhaftigkeit
5. Kritische Analyse und Bewertung

(vgl. Grote & Wastian, 2014)



Vier-Level-Zertifizierungssystem (4-L-C) der IPMA

IPMA Level A: Projekt-Direktor

IPMA Level B: Senior Projektmanager

IPMA Level C: Projektmanager

IPMA Level D: Projektmanagement-Fachmann

(vgl. NCB 3.0, 2009)



Beispiele für Typologien

Fragebogen zu Lern-, Denk-, Problemlöse- oder Verhaltensstilen

- Myers-Briggs Typenindikator (MBTI), Myers & Briggs, 1962
- Lifo, Atkins & Katcher, 1973
- Hirn Dominanz Instrument (HDI), Hermann, 1991
- Learning Style Inventory (LSI), Kolb, 1995
- ...

Fragebogen zum Teamrollen

- Belbins Team-Role Self-Perception Inventory (BTRSPI), Belbin, 1981
- Team Management System (TMS), McCann & Margerison, 1989
- Teamrollen nach Spencer & Pruss, 1995
- ...



5. Mythos

“Kompetenz: Je mehr desto besser.“



Überzeichnung von Kompetenz (z.B. Fromm, Erpenbeck, Schulz von Thun)

Positive Aspekte

empänglich

anpassungsfähig

selbstsicher

impulsiv

ordentlich

Negative Aspekte

ohne eigene Meinung,
charakterlos

prinzipienlos

arrogant

unbesonnen

pedantisch

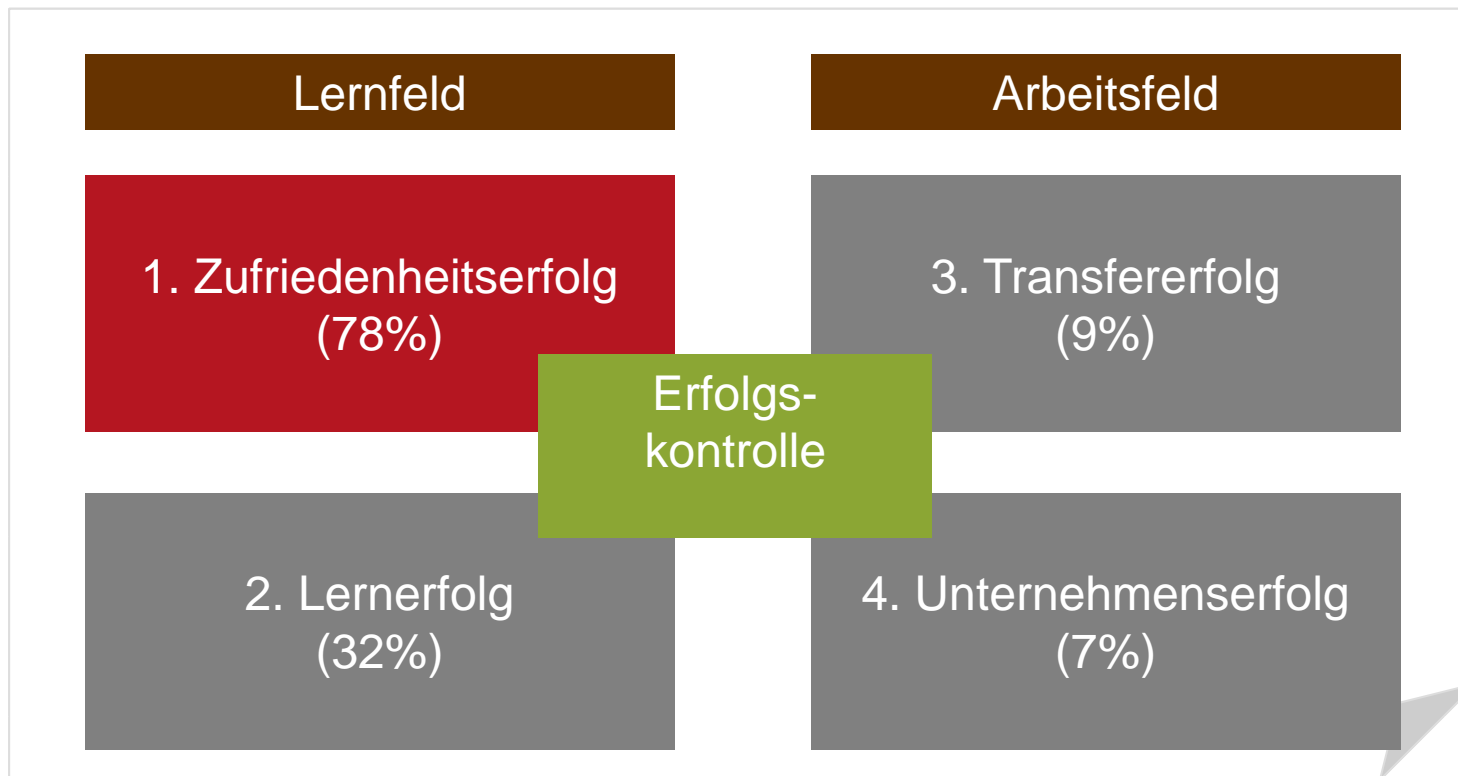


6. Mythos

„Alles eine Frage
der Wissensvermittlung.“



Wie wird der Transfer von Seminaren gemessen?



(van Buren & Erskine, 2002; vgl. Kauffeld, 2010)



7. Mythos

„Wenn jeder einzelne im Projekt geschult ist,
dann ist für alle gesorgt.“



(vgl. Kauffeld, Grote & Frieling, 2009)



Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR; Kauffeld, 2006)

Fachkompetenz

Differenziertheit Probleme

Problem (P)

(Teil-)Problem benennen

Problemläuterung (PE)

Problem veranschaulichen

Vernetztheit Probleme

Verknüpfung bei der Problemanalyse (V)

z.B. Ursachen und Folgen aufzeigen

Differenziertheit Lösungen

Sollentwurf (SL)

Visionen, Anforderungen beschreiben

Lösungsvorschlag (L)

(Teil-)Lösung benennen

Lösungserläuterung (LE)

Lösung veranschaulichen

Vernetztheit Lösungen

Problem zu Lösung (PL)

Einwände gegen Lösung

Verknüpfung mit Lösung (VL)

z.B. Vorteile einer Lösung benennen

Äußerungen zur Organisation

Organisationales Wissen (WO)

Wissen über Organisation und Abläufe

Äußerungen zum Wissensmanagement

Wissen wer (WW)

Verweis auf Spezialisten

Frage (F)

Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung

Methodenkompetenz

Positiv (Strukturierung)

Zielorientierung (Z)

auf Thema verweisen bzw. zurückführen

Klärung/Konkretisierung (K)

Beitrag auf den Punkt bringen, klären

Verfahrensvorschlag (VV)

vorschlagen des weiteren Vorgehens

Verfahrensfrage (VF)

Frage zum weiteren Vorgehen

Priorisieren (PRIO)

Schwerpunkte setzen

Zeitmanagement (ZT)

auf Zeit verweisen

Aufgabenverteilung (A)

Aufgaben in der Diskussion delegieren/übernehmen

Visualisierung (VIS)

benutzen von Flipchart und Metaplan o.ä.

Kosten-Nutzen-Abwägung (KN)

wirtschaftliches Denken

Zusammenfassung (ZSF)

Ergebnisse zusammenfassen

Negativ (Strukturierung)

Verlieren in Details und Beispielen (DB)

nicht zielführende Beispiele, Monologe

Sozialkompetenz

Positiv (Interaktion)

Ermunternde Ansprache (EA)

z.B. Stillere ansprechen

Unterstützung (Zust)

Vorschlägen, Ideen etc. zustimmen

Aktives Zuhören (AZ)

Interesse signalisieren („mmh“, „ja“)

Ablehnung (Abl)

sächlich widersprechen

Rückmeldung (RM)

z.B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist

Atmosphärische Auflockerung

z.B. Späße (*Atm*)

Ich-Botschaft: Trennung von Meinung und Tatsache (IB)

eigene Meinung als solche kennzeichnen

Gefühle (G)

Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen

Lob (L)

z.B. positive Äußerungen über andere Personen

Negativ (Interaktion)

Tadel / Abwertung (T)

Abwertung von anderen, „kleine Spitzen“

Unterbrechung (U)

Wort abschneiden

Seitengespräch (Seit)

Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen

Reputation (R)

Verweis auf Diensterfahrung, Betriebszugehörigkeit etc.

Selbstkompetenz

Positiv (Mitwirkung)

Interesse an Veränderungen (IN)

Interesse signalisieren

Eigenverantwortung (EV)

Verantwortung übernehmen

Maßnahmenplanung (MP)

Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren

Negativ (Mitwirkung)

Kein Interesse an Veränderungen (KI)

z.B. leugnen von Optimierungsmöglichkeiten

Jammern (J)

Betonung des negativen Ist-Zustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen

Allgemeinplatz (AL)

inhaltsloses Gerede, Worthülse

Schuldigungsuche (S)

Probleme personalisieren

Betonung autoritärer Elemente (AE)

auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen

Abbruch (E)

Diskussion vorzeitig beenden (wollen)

(Kauffeld, 2006)



8. Mythos

„Produkte müssen verändert werden,
Führung macht so weiter.“



Zukunft der Führung



„Führungskräfte müssen genau so diszipliniert an Managementinnovationen arbeiten wie sie es sonst an Produkt- und Dienstleistungsinnovationen tun“
(Hamel, 2008)



Vielen Dank!

Unternehmensberatung Kompetenzmanagement
Strategie -- Beratung -- Training -- Coaching – Evaluation

Dr. Sven Grote
Diplom-Psychologe
Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie
Jasperallee 53
38102 Braunschweig

Mail sven.grote@fokus-k.de
Tel. 0531-122 688 46
Mobil 0179 – 45 08 143