

Analyse der Soft Skills eines Industrieunternehmens mit dem Skill-View-Modell

Eine Stichprobe von 120 im Auswahlverfahren bewerteten Personen zeigt, wie sich das Soft-Skills-Profil zwischen Hierarchieebenen und Unternehmensbereichen verändert. Die Analyse hilft, Auswahl- und Entwicklungsbedarfe zu erkennen, ohne Durchschnittswerte in Urteile über einzelne Personen zu verwandeln.

Einleitung

Die Analyse wurde an einer anonymisierten Stichprobe von 120 Beschäftigten und Bewerbern eines metallverarbeitenden Unternehmens durchgeführt. Die Personen haben den Skill-View-Fragebogen im Rahmen der Personalauswahl für Positionen auf vier Hierarchieebenen ausgefüllt: Arbeiter, Angestellte, mittleres Management und Führungskräfte. Die Ergebnisse werden ausschließlich in aggregierter Form dargestellt; Namen, identifizierende Daten oder individuelle Profile erscheinen nicht.

Die Stichprobe umfasst 30 Arbeiter, 62 Angestellte, 25 Personen aus dem mittleren Management und 3 Führungskräfte. Die geringe Zahl der Führungskräfte erfordert Vorsicht: Ihr Durchschnittsprofil ist als beschreibender Hinweis nützlich, nicht aber als stabiler Benchmark für die gesamte Führungspopulation.

Stichprobe	Arbeiter	Angestellte	Mittleres Management	Führungskräfte
120	30	62	25	3

Wie die Ergebnisse zu lesen sind

Skill View erfasst 52 Soft Skills (36 vom System erzeugte STANDARD-Kompetenzen + 16 spezifische Kompetenzen der Kundenorganisation, die in der Metallindustrie tätig ist), zusammengefasst in sieben Familien: Beziehungs- und Kooperationskompetenzen, Kundenorientierung und Einfluss, Führung und Management, kognitive und innovative Kompetenzen, Methodik und Zuverlässigkeit, Motivation und Ergebnisorientierung, emotionale Stabilität und Anpassungsfähigkeit. Für diese Analyse wurden Mittelwerte nach Ebene und nach Makrobereich des Unternehmens berechnet.

Die beobachteten Unterschiede beschreiben die Stichprobe. Sie belegen nicht, dass eine Hierarchieebene besser ist als eine andere, und begründen keine Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Alter, Erfahrung, Rolle, Unternehmensbereich und Gruppengröße können zu den Abweichungen beitragen. Die Daten gewinnen an Wert, wenn sie mit den Anforderungen der Position verglichen und durch Interview, Erfahrung und weitere Nachweise ergänzt werden.

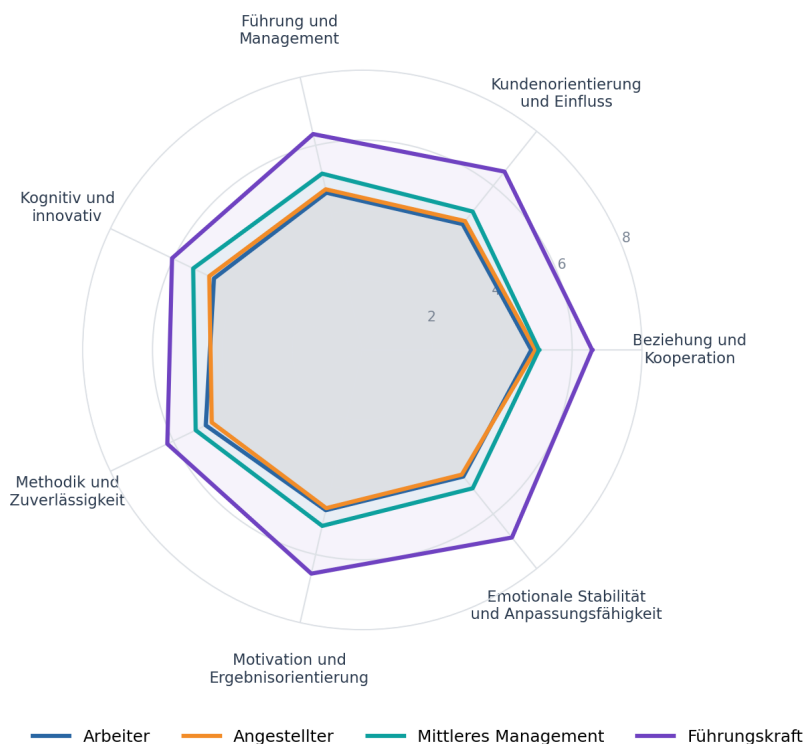
Das Profil verändert sich mit der Hierarchieebene

Der erste Vergleich betrifft die sieben Kompetenzfamilien. Arbeiter und Angestellte weisen ähnliche Durchschnittsprofile auf, während beim mittleren Management ein breiter Anstieg sichtbar wird. Die Mittelwerte des mittleren Managements liegen zwischen 5,05 und 5,37; die der Arbeiter und Angestellten konzentrieren sich, mit wenigen Ausnahmen, zwischen 4,56 und 4,96.

Der Übergang ist jedoch keine gleichmäßige Steigerung. Arbeiter liegen in Methodik und Zuverlässigkeit, Motivation und Ergebnisorientierung sowie emotionaler Stabilität und Anpassungsfähigkeit leicht über den Angestellten. Dieses Ergebnis erinnert daran, dass das von operativer Arbeit geforderte Profil Disziplin, Beständigkeit und Belastbarkeit stärker gewichten kann als manche Angestelltenpositionen.

Abbildung 1 Durchschnittsprofil der sieben Kompetenzfamilien nach Hierarchieebene. Die Gruppe der Führungskräfte umfasst drei Personen und ist mit Vorsicht zu interpretieren.

4 Profil nach Kompetenzfamilie und Ebene



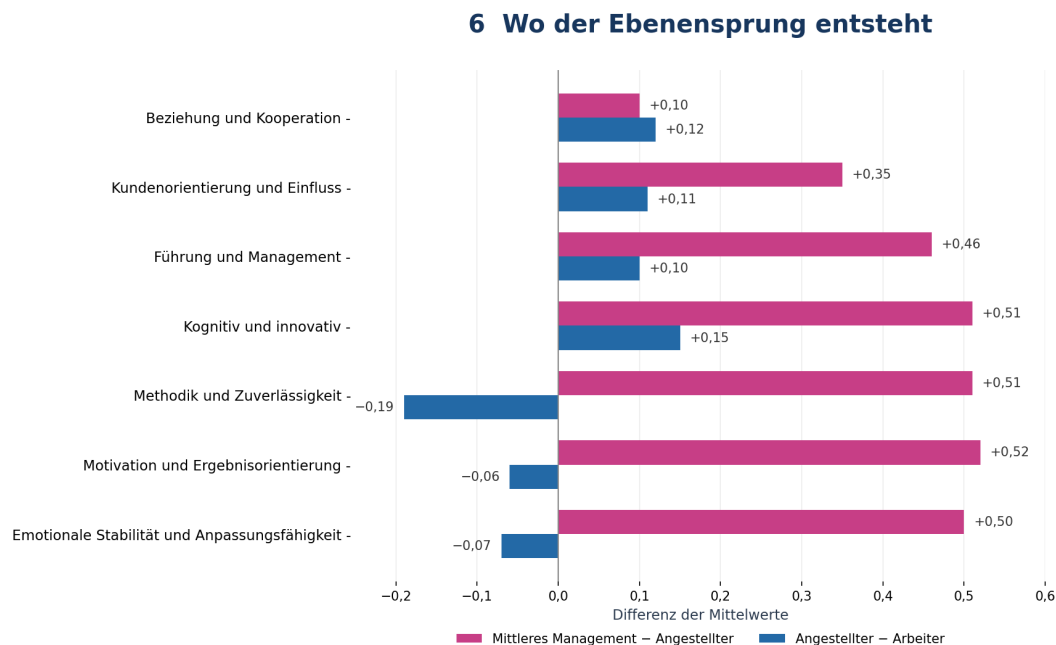
Quelle: OriginalSkills-Auswertung anonymisierter Skill-View-Daten

Der Sprung ins mittlere Management

Der Vergleich aufeinanderfolgender Ebenen zeigt, wo sich die Abweichung konzentriert. Zwischen Angestellten und mittlerem Management betrifft der Anstieg alle Familien. Die größten Unterschiede betreffen Motivation und Ergebnisorientierung (+0,52), kognitive und innovative Kompetenzen (+0,51), Methodik und Zuverlässigkeit (+0,51) sowie emotionale Stabilität und Anpassungsfähigkeit (+0,50). Führung und Management steigt um +0,46.

Zwischen Arbeitern und Angestellten ist das Bild selektiver. Vor allem steigen die kognitiven und innovativen Kompetenzen (+0,15), die Beziehungskompetenzen (+0,12), die Kundenorientierung (+0,11) und die Führung (+0,10). Zurück gehen dagegen Methodik und Zuverlässigkeit (−0,19), emotionale Stabilität und Anpassungsfähigkeit (−0,07) sowie die Ergebnismotivation (−0,06). Der Ebenenwechsel geht also nicht mit einem pauschalen Anstieg aller Kompetenzen einher.

Abbildung 2 Differenz der Mittelwerte der Kompetenzfamilien beim Übergang vom Arbeiter zum Angestellten und vom Angestellten zum mittleren Management.



Quelle: OriginalSkills-Auswertung anonymisierter Skill-View-Daten

Die Kompetenzen, die das mittlere Management am stärksten unterscheiden

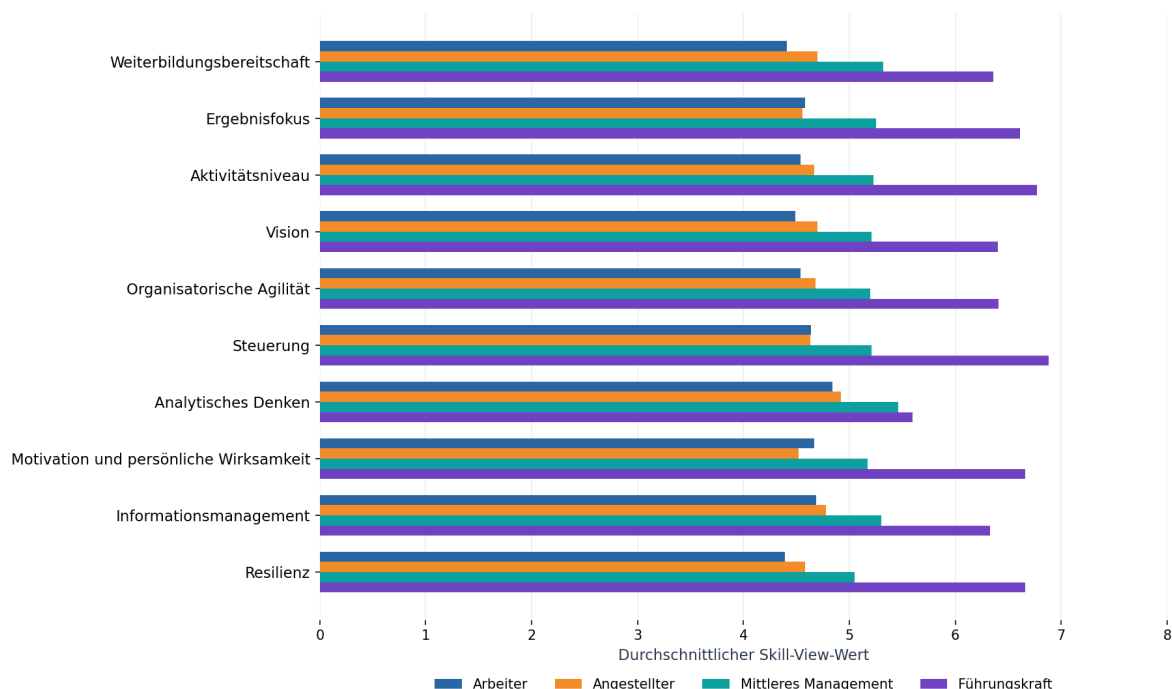
Die Analyse der einzelnen Soft Skills ermittelt zehn Dimensionen, die das mittlere Management am deutlichsten von den Angestellten unterscheiden. Die größten Abweichungen betreffen Ergebnisfokus (+0,69), Motivation und persönliche Wirksamkeit (+0,65),

Weiterbildungsbereitschaft (+0,62), Steuerung (+0,58) und Aktivitätsniveau (+0,56). Es folgen analytisches Denken, Informationsmanagement, organisatorische Agilität, Vision und Resilienz.

Diese Kombination beschreibt eine Rolle, die Ziele in Handlungen umsetzen, kontinuierlich lernen, komplexe Informationen erfassen und unter Druck wirksam bleiben muss. Für die interne oder externe Personalauswahl können die zehn Dimensionen vertiefende Fragen und situative Fallbeispiele leiten. Für die Entwicklung können sie zu einer Prioritätenlandkarte für Personen werden, die für Koordinationsrollen in Frage kommen.

Abbildung 3 Vergleich der Durchschnittswerte bei den zehn Soft Skills, die die Gruppe des mittleren Managements am stärksten unterscheiden.

8 Die 10 Soft Skills, die das mittlere Management am stärksten unterscheiden



Quelle: OriginalSkills-Auswertung anonymisierter Skill-View-Daten

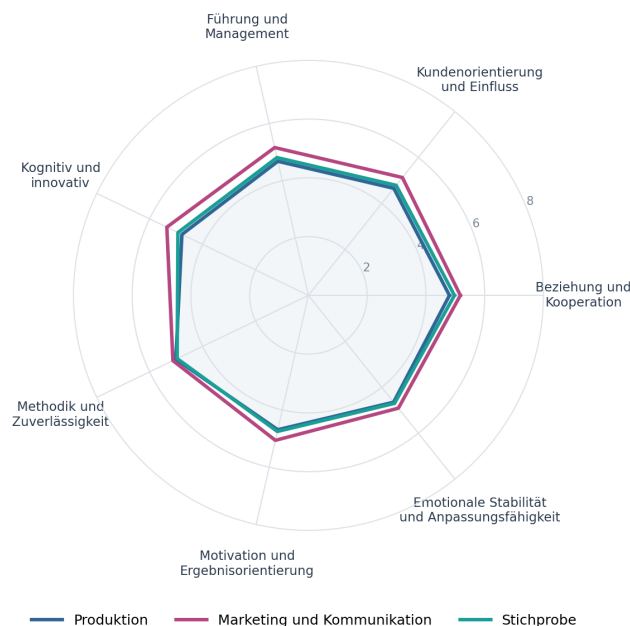
Der Vergleich zwischen Produktion und Marketing (Beispiel)

Der Vergleich nach Bereichen zeigt in allen Familien ein höheres Durchschnittsprofil im Bereich Marketing und Kommunikation als in der Produktion. Das Marketing erreicht 5,35 bei den kognitiven und innovativen Kompetenzen, 5,16 bei Führung und Management und 5,13 bei der Kundenorientierung. Die Produktion erzielt ihren höchsten Wert bei Methodik und Zuverlässigkeit mit einem Mittelwert von 5,01, leicht über dem Gesamtmittel der Stichprobe von 4,96.

Die Daten sind nicht als Rangliste der Funktionen zu lesen. Die beiden Gruppen sind beruflich unterschiedlich zusammengesetzt: Die Produktion umfasst 24 Arbeiter von 29 Personen, während Marketing und Kommunikation 11 Angestellte, 8 Personen aus dem mittleren Management und 1 Führungskraft umfasst. Ein Teil der Abweichung spiegelt daher den unterschiedlichen Mix der Ebenen wider. Der Vergleich ist nützlich, um Hypothesen über den Bedarf des Bereichs zu formulieren, die anschließend bei gleicher Rolle und Verantwortung zu überprüfen sind.

Abbildung 4 Profil der Kompetenzfamilien in Produktion, Marketing und Kommunikation sowie in der Gesamtstichprobe.

10 Vergleich zweier Makrobereiche



Quelle: OriginalSkills-Auswertung anonymisierter Skill-View-Daten

Wie die Analyse im Unternehmen genutzt werden kann

Eine aggregierte Betrachtung unterstützt konkrete Entscheidungen, wenn die Position der Bezugspunkt bleibt. In der Personalauswahl hilft sie, das erwartete Profil zu definieren und Abweichungen zu besprechen. Auf dem Weg in Rollen des mittleren Managements konzentriert sie die Entwicklung auf die Kompetenzen, die den Übergang kennzeichnen. Zwischen Bereichen macht sie Unterschiede sichtbar, die an hinsichtlich Rolle und Verantwortung homogenen Gruppen zu überprüfen sind.

Auf der OriginalSkills-Plattform fließen die Daten in das Kompetenzmapping, die Gap-Analyse und den Vergleich von Job Match und Job Fit ein. Folgeerhebungen zeigen, ob sich Profile und Prioritäten im Laufe der Zeit verändern und ob Weiterbildung die erwarteten Wirkungen erzielt.

Fazit

In der analysierten Stichprobe ist der Übergang in Rollen des mittleren Managements vor allem mit einer Stärkung der Ergebnismotivation, der kognitiven Fähigkeiten, der Zuverlässigkeit, der emotionalen Stabilität und der Führung verbunden. Der Vergleich zwischen den Bereichen zeigt zudem, wie stark die Zusammensetzung der Gruppen die Mittelwerte beeinflusst. Deshalb ist Skill View am nützlichsten, wenn es Werte in operative Fragen übersetzt: Welche Kompetenzen erfordert die Position wirklich, welche sind bereits vorhanden und welche können entwickelt werden?