

Motor der Unternehmensentwicklung

Kompetenzmanagement

Von Sibylle Olbert-Bock, Thomas Brechbühl und Peter Rieder

Kompetentes Personal im Betrieb zu haben, ist der Wunsch jedes Unternehmens. Doch was ist unter «Kompetenz» überhaupt zu verstehen? Es bedarf der Analyse und Beschreibung, damit ein Kompetenzmodell zur systematischen Entwicklung von Individuen und Unternehmen beitragen kann.

Dauerhafter Erfolg auf dynamischen Märkten entsteht, wenn es dem Unternehmen gelingt, einzigartige Kompetenzen aufzubauen, die es ermöglichen, Bedarfslagen schnell zu erkennen, innovative Produkte und Dienstleistungen zu überführen und frühzeitig rentabel am Markt anzubieten. Entwicklungen wie Fachkräftemangel und Mitarbeiterdemografie sind weitere Aspekte, die einen proaktiven Aufbau von Kompetenzen, ihre optimale Nutzung und deren Sicherung erforderlich machen.

Wie gut das gelingt, hängt im Wesentlichen von vier Punkten ab:

- inwieweit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, sich stetig neuen Erfordernissen anzupassen;
- wie die Zusammenarbeit in Teams oder zwischen Beschäftigten und der Führung stattfindet;

- inwiefern der benötigte Raum für Kreativität und Effizienz in Bezug auf die Abwicklung von Standardprozeduren in einer Organisation gegeben ist;
- inwiefern sich die Führungskräfte als Entwickler von Personal und Organisation verstehen.

Was verstehen wir unter «Kompetenz»?

Kompetent ist eine Person, die ihre Kenntnisse, ihre Fertigkeiten und ihr Netzwerk in unterschiedlichen Situationen flexibel einsetzen kann und zielgerichtet zur Lösung nutzt. Diese Person ist entscheidungs- und handlungsfähig. Man geht davon aus, dass hohe Handlungskompetenz dann gegeben ist, wenn Personen gleichermaßen über die notwendigen sozialen, fachlichen, methodischen und personalen Voraussetzungen verfügen.

Kompetenzmanagement wozu?

Zur Erhöhung der Transparenz, welche individuellen Kompetenzen im Unternehmen verfügbar sind und künftig benötigt werden, bauen viele Unternehmen ein

die Grundlage für sämtliche Bildungsprozesse im Unternehmen und unterstützen die HR-Prozesse massgeblich. Einmal korrekt umschrieben, können die Daten als beschriebene Hand-

Gezielte Personalentwicklung

lungskompetenzen in unterschiedlichsten Anwendungen wie Ausschreibungstexten, Stellenbeschreibungen, Arbeitszeugnissen, Entwicklungsplänen, Personalgesprächen und vielem mehr verwendet werden. Sie sind die Basis für die gezielte Entwicklung von Arbeitsplätzen und Organisation.

Das Kompetenzmanagement sollte man nicht isoliert oder als Spielwiese des HR betrachten. Dafür ist es zu aufwen-



Wozu handlungsfähig?

Prof. Dr. Sibylle Olbert-Bock, Institut IQB-FHS, Hochschule für angewandte Wissenschaften St.Gallen, www.fhsg.ch
 Thomas Brechbühl und Peter Rieder, inCube, Falkenplatz 11, CH-3012 Bern, Tel. +41 (0)31 305 05 13, info@incube.ch

dig und zu teuer. Mehrwert aus dem Einsatz von Kompetenzprofilen entsteht dadurch, dass sich die Ergebnisse für die verschiedensten Facetten der Personalführung nutzen lassen. Generell wird eine «Kultur der Entwicklung» gefördert.

Das Kompetenzmodell

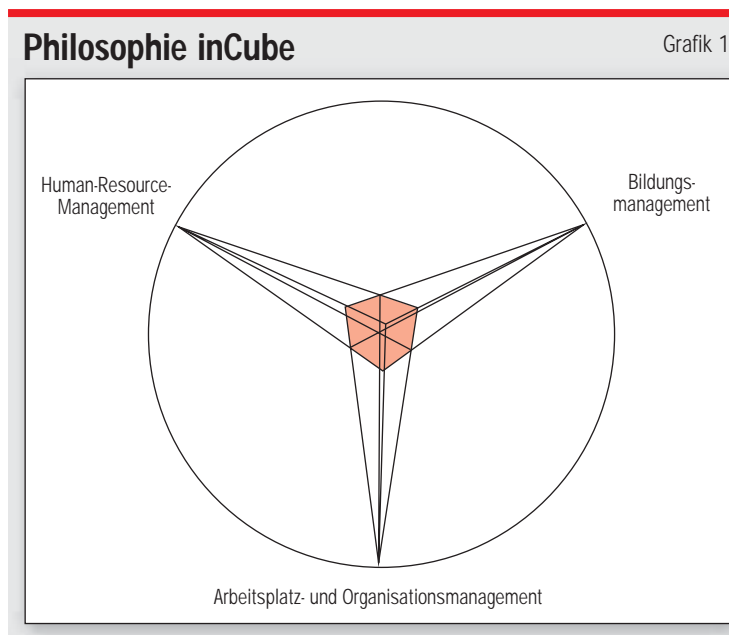
Im Kern des Kompetenzmanagements stehen «Kompetenzmodelle» zur Beschreibung individueller Kompetenzen. Sie zergliedern die Anforderungen an eine Rolle in aufeinander abgestimmte Kompetenzen.

Idealerweise basieren solche Modelle auf einer fundierten Arbeitsplatzanalyse. Dies verhindert, dass zu grobe Jobbeschreibungen globale Aussagen über benötigte Kompetenzen nach sich ziehen. Die notwendigen Fachkompetenzen werden dokumentiert und die weiteren sozialen, methodischen und personalen Kompetenzen nach einer zuvor festgelegten Taxonomie beschrieben. Dies sollte unternehmensspezifisch, in Form von beobachtbaren Handlungen geschehen.

Die Philosophie von inCube

Unsere Philosophie des Kompetenzmanagements erlaubt, Fragestellungen von Organisationsentwicklung, Human-Resource-Management und Bildungsmanagement aufzugreifen. Durch die Methodik von inCube, kombiniert mit der eigens dafür entwickelten Software, werden die Daten aus der Kompetenzanalyse zur Grundlage des HR-, des Bildungsmanagements und der Organisationsentwicklung. Im Zentrum dieses Dreigestirns stehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ihre Arbeitsplätze, dargestellt als Kompetenzwürfel.

Der Vergleich der geforderten mit den vorhandenen Kompe-



tenzen des Mitarbeitenden weist oft ein Delta auf und zieht somit Massnahmen zur Optimierung nach sich. Damit diese stimmig und nachhaltig sind, müssen sie die weiteren Bereiche Arbeits-

Kompetenzwürfel im Zentrum

und Organisationsgestaltung sowie das Bildungsmanagement ausgewogen einbeziehen. So zielen Massnahmen nicht ausschliesslich auf die Kompetenzen des einzelnen Mitarbeiters, sondern können auch die Arbeitssituation oder die Zuteilung von Rollen zu Personen betreffen. Der Kompetenzwürfel sollte also immer im Zentrum stehen (Grafik 1).

Der Weg zum Kompetenzmodell

Unabhängig von der Herkunft der Fragestellung (OE/HR/Bildungsmanagement) beginnt der Prozess mit einer Konkretisierung des Auftrags und der Definition der zu erreichenden Verbesserungen (ökonomischer Nutzen). Da-

durch wird sichergestellt, dass das Vorgehen im Einklang mit der Firmenstrategie steht und der Erfolg der durchgeführten Massnahmen im Nachhinein messbar ist.

Auswahl von Methoden, Vorgehen, Tools

Der Bereich, für den die Kompetenzmodellierung erfolgen soll, wird abgegrenzt und eine passende Vorgehensweise definiert. Um die Ausrichtung an der Strategie zu gewährleisten, werden mithilfe eines Fragekatalogs die notwendigen Aspekte beleuchtet und in der Gesamtkonzeption integriert. Daraus ergeben sich die betriebsbezogenen Handlungsfelder, die relevanten Prozessketten und konkret zu analysierenden Arbeitsplätze.

Die Analyse

Im Rahmen von Expertengesprächen (in der Regel Vorgesetzte oder Fachpersonen) werden die Sollkompetenzen erfasst. Diese werden durch Arbeitsplatzanalysen oder Screenings ergänzt und mit den Istkompetenzen der betroffenen Personen abgeglichen. Diese Perspektivenvielfalt führt zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Situation. In Kombina-

tion führen die verschiedenen Verfahren zu validieren Ergebnissen. Zudem lassen sich Aufgaben erkennen, die in Expertenbeschreibungen «unter den Tisch» gefallen wären.

Auswertung der Analyse

Aus den Ergebnissen der Analyse lassen sich passgenaue Massnahmenbündel formulieren. Die Lernziele einzelner Mitarbeiter sowie ein allgemeiner Lernbedarf werden erkennbar und die richtigen Massnahmen im Bildungsmanagement können definiert werden. Lösungen für das HR-Management oder für die Arbeitsplatz- und Organisationsentwicklung werden konkretisiert.

Kick-off-Management

Es wird eine Umsetzungsstrategie vorgeschlagen, aus der die priorisierte Herangehensweise, notwendige Massnahmen zur Erreichung des definierten ökonomischen Nutzens, Umsetzungsstapen und Messgrössen der Zielerreichung hervorgehen. Daraus wählt der Kunde die für ihn passende Umsetzung erster Schritte.

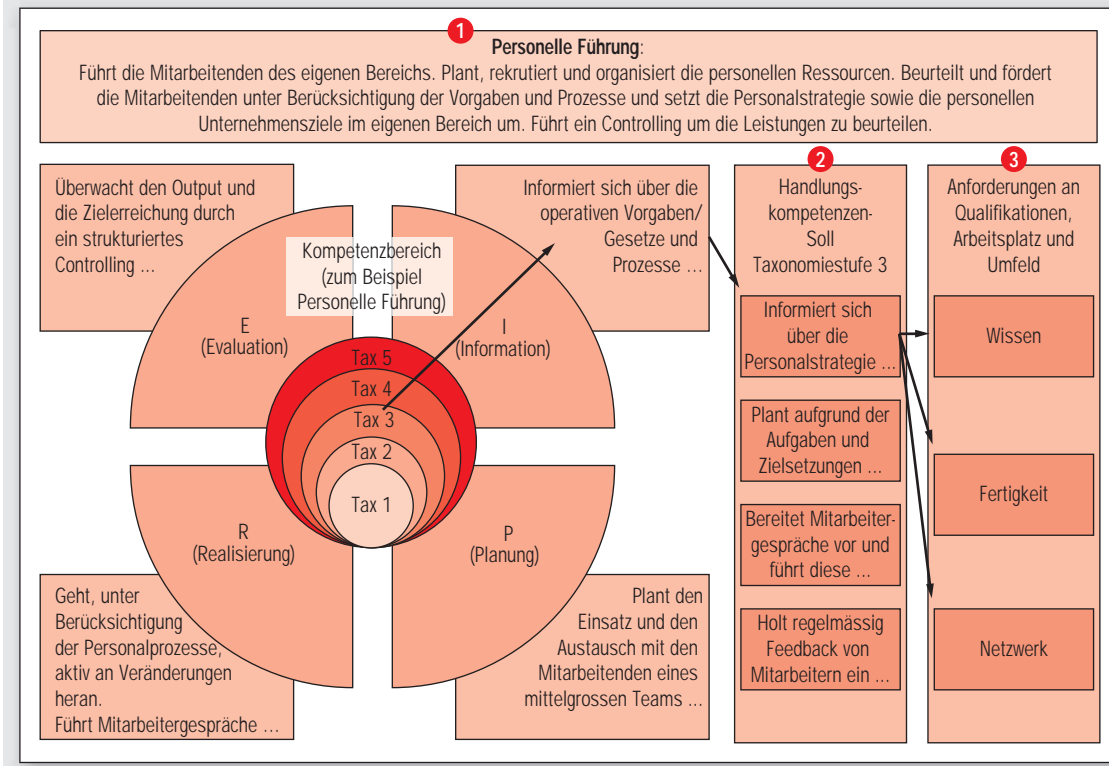
Output der ersten Phase

Der Kunde erhält das Kompetenzmodell und die Kompetenzprofile der definierten Stellen sowie die gewünschten HR-Instrumente (etwa Stellenbeschreibung, Beurteilungsinstrumente, Arbeitszeugnisse ...). Bei Bedarf kann das Unternehmen sämtliche Instrumente durch unsere spezielle, modular aufgebaute Software verknüpfen und selber bewirtschaften.

Von Beginn schulen wir betriebsinterne Fachkräfte und beziehen sie in den Prozess ein, um sicherzustellen, dass das Unternehmen auch nach Abschluss der externen Begleitung die Kompetenzprofile und HR-Instrumente weiterentwickeln kann.▶

Kompetenzmodellierung

Grafik 2



und Mitarbeiter. Durch die Transparenz der Rollen und Aufgaben entstehen weniger Reibungsverluste, was sich positiv auf die Motivation, die Personalfriedenheit und Fehlzeiten auswirkt.

Was noch zu beachten ist ... Damit Kompetenzmanagement seiner Bedeutung als «Motor der Unternehmensentwicklung» gerecht werden kann, sollten Ziele für die Entwicklung der Organisation formuliert werden. Es ist sinnvoll, sich einen Eindruck über die bestehende Kultur zu verschaffen und Massnahmen so zu gestalten und einzubetten, dass sie anschlussfähig an die bestehende Kultur sind, sie aber auch zu entwickeln vermögen. Ansonsten ist das Risiko hoch, dass Un-

Modellierung nach inCube

In der eigentlichen Kompetenzmodellierung werden in einem ersten Schritt die Arbeitsplätze in ihre Rollen aufgegliedert (Grafik 2 Beispiel «Personelle Führung»). Pro Rolle beschreiben wir vollständige Handlungszyklen (1), die in die Teilaspekte Information, Planung, Realisierung und Evaluation (IPRE) aufgeteilt werden.

Positive Motivation

Ihnen lassen sich beobachtbare Handlungskompetenzen zuordnen (2). Die Handlungskompetenzen werden nach einer definierten fünfstufigen Taxonomie in ihren unterschiedlichen Kompetenzausprägungen beschrieben. Daraus leiten wir die Anforderungen an das Wissen, die Fertigkeiten und das erforderliche Netzwerk ab (3).

Greifbarer Nutzen

Durch unternehmensspezifisch anpassbare Textbausteine können die Handlungskompetenzen in der Software rasch erfasst und gepflegt werden. Die Daten können im Anschluss bereichsübergreifend verwendet werden und liefern vielfältigen Output.

Mit den Kompetenzprofilen lassen sich fundierte Personalbeurteilungen und Entwicklungsgespräche durchführen, Ziele setzen und überprüfen. Die Anforderungen in Bezug auf die erwarteten Kompetenzen sind geklärt und können überprüft werden. Die Führungskräfte erhalten ein Instrument zur Mitarbeiterführung und benötigen weniger kostbare Führungszeit um Missverständnisse zu klären. Das Personalmanagement erhält die Grundlagen von der Mitarbeiterselektion bis zum -austritt und spart Zeit durch Vermeidung von repetitiven Arbeiten.

Eine gezielte Personalplanung, Personalbeschaffung, Ent-

wicklung und ein flexiblerer Personaleinsatz durch Polyvalenz lassen sich realisieren. Kompetenzen werden kontinuierlich ausgebaut und Nachbesetzungen durch das genaue Wissen um erforderliche Kompetenzen effektiver. Rollen können auf andere Stellen/Personen umverteilt werden, was Fachkräfte entlastet.

Durch die Analyse der Arbeitsplätze und Prozessketten können Schnittstellen vermindert oder bereinigt und die Kommunikation zwischen den Beteiligten verbessert werden. Als Messgrößen auf Ebene des Gesamtunternehmens kommen beispielsweise gesteigerte Umsätze, grössere Marktanteile, höhere Qualität oder tiefere Produktionskosten sowie kürzere Durchlaufzeiten und geringere Fehlerquoten infrage.

Auch der Return durch Soft Facts ist nicht zu unterschätzen. Die Massnahmen haben Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen

Kein «Konzept für zwischendurch»

ternehmen bei ihren herkömmlichen Vorgehensweisen in der Beschreibung von Fähigkeiten und Fertigkeiten bleiben. Genau so wichtig ist eine umfassende Schulung in der Anwendung der Kompetenzmodelle.

Kommunikation und Kooperation sind zentral in der Erarbeitung und Implementierung von Kompetenzmanagement. Das Management benötigt eine Grundhaltung, dass es hierbei um eine Investition geht. Der Return der Investition «Kompetenzmanagement» ergibt sich im Verlauf der Umsetzung. Pilotversuche im eigenen Unternehmen können eine erste Umsetzung ermöglichen, von der aus ein «Flächenbrand» entsteht. ■

Literatur
Erpenbeck, v. Rosenstiel, Kompetenz, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 3/2005, S. 39ff.