

Kompetenzmanagement - eine Basis der Unternehmensentwicklung

Das Management von Kompetenzen ist ein Thema, welches laufend an Bedeutung gewinnt. Als integraler Bestandteil jedes Talentmanagements wird Kompetenzmanagement auf Platz 1 der unternehmerischen Herausforderungen gesetzt. Aufgrund des steigenden Fachkräftemangels und der demografischen Entwicklung wird dieses Thema in den nächsten Jahren eine brennende Aktualität erhalten.

Dabei weiß man aktuell sehr wenig über die Verbreitung und die Qualität verschiedener Ansätze des Kompetenzmanagements. Nur wenige Unternehmen berichten über umfassende Erfahrungen in der Umsetzung ihrer Modelle. Auch in Studien findet sich kaum Auskunft über die Verbreitung und Wirkung von Kompetenzmanagementsystemen oder Kompetenzmodellen. Hinzu kommt ein grosser Gap zwischen wissenschaftlicher Korrektheit in der Messung von Kompetenzen und praktischer Nützlichkeit. Das Verständnis von „Kompetenz“ scheint nach wie vor sehr heterogen und die Vorgehensweisen in der Beschreibung und Erfassung von Kompetenzen ebenfalls.

Im folgenden Beitrag stellen wir eine Vorgehensweise zur Analyse von Kompetenzen und ihrer Beschreibung vor und stellen dar, wie das Kompetenzmodell zur systematischen Entwicklung von Individuen und Unternehmen beitragen kann. Wir zeigen auf, welche Aspekte bei der Umsetzung von Kompetenzmodellen als Führungs- und HR-Instrumente, welche die Mitarbeitenden eigenverantwortlich einbeziehen, bedeutsam sind und welchen Nutzen sie entfalten.

Von der Wettbewerbssituation zum Management von „Kompetenzen“

Dauerhafter Erfolg auf dynamischen Märkten entsteht, wenn es dem Unternehmen gelingt, einzigartige Kompetenzen aufzubauen, die es ermöglichen Bedarfslagen schnell zu erkennen, in innovative Produkte und Dienstleistungen zu überführen und frühzeitig rentabel am Markt anzubieten.

Entwicklungen wie Fachkräftemangel und Mitarbeiter-Demographie sind weitere Aspekte, die einen proaktiven Aufbau von Kompetenzen, ihre optimalen Nutzung und deren Sicherung erforderlich machen.

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

1. inwieweit die Mitarbeitenden bereit und in der Lage sind, sich stetig neuen Erfordernissen anzupassen
2. wie die Zusammenarbeit in Teams oder zwischen Mitarbeitenden und der Führung stattfindet
3. inwiefern der benötigte Raum für Kreativität und Effizienz in Bezug auf die Abwicklung von Standardprozeduren in einer Organisation gegeben ist
4. inwiefern sich die Führungskräfte als Entwickler ihrer Mitarbeitenden und der 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.

Kompetenzen auf individueller Ebene beschreiben somit „Handlungsfähigkeiten“ (Dispositionen) um in komplexen, zieloffenen Situationen sicher, kreativ und selbstorganisiert zu handeln“ (Erpenbeck/v.Rosenstiel 2005). Man geht davon aus, dass hohe Handlungskompetenz dann gegeben ist, wenn Personen gleichermaßen über die notwendigen sozialen, fachlichen, methodischen und personalen Voraussetzungen verfügen, was in der typischen vierfachen Dimensionierung von Kompetenzen zum Ausdruck kommt. In ihrem Zusammenwirken bewirkt sie kompetentes Verhalten. (Witzgall 2010)

Kompetenzen managen

Als Unternehmen profitiert man von den Kompetenzen der Mitarbeitenden nur soweit, wie auf organisationaler Ebene die „Kompetenz“ besteht, verfügbare Potenziale humaner Ressourcen überhaupt umfassend zu nutzen (Träger 2006) und Potenziale zu bündeln.

Viele Unternehmen vergeben sich hier Chancen, da sie auf Potenzialträger zwar attraktiv wirken, aber nur mittelmäßig darin sind, diese bestmöglich einzusetzen, ihre Kompetenzen zu nutzen und sie zu entwickeln.

Der Fachkräftemangel ist teilweise hausgemacht

Obwohl Spezialisten schon in ihrer eigentlichen Funktion überlastet sind, „vertrödeln“ sie kostbare Arbeitszeit mit Tätigkeiten, die auch andere Mitarbeitende zu geringeren Kosten ausführen könnten. Eine fundierte Analyse der Aufgaben ermöglicht der Unternehmung bestehende Arbeitssituationen sowie den Einsatz von Mitarbeitenden zu optimieren. Grundlage dafür ist die Beschreibung und der Abgleich der erwarteten und vorhandenen, beobachtbaren Kompetenzen. Daraus folgt die Umsetzung von Massnahmen. Vollständige Tätigkeiten bieten bspw. Spielräume, in denen sich Kompetenzen herausbilden können.

Kompetenzmanagement wozu?

Zur Erhöhung der Transparenz, welche individuellen Kompetenzen im Unternehmen verfügbar sind und künftig benötigt werden, bauen viele Unternehmen ein systematisches und durchgängiges Kompetenzmanagement auf. Es ermöglicht eine gezielte Personalentwicklung und bildet eine solide Basis für die Erhöhung der Flexibilität im Einsatz der Mitarbeitenden.

Werden diese Modelle unternehmensweit abgestimmt, können die Kompetenzen auf der Ebene von Funktionsträgern, Job-Familien, Teams, Abteilungen, Bereichen oder des Gesamtunternehmens abgebildet werden (Stegmaier/Sonntag 2007).

Gute Kompetenzmodelle sind die Grundlage für sämtliche Bildungsprozesse im Unternehmen und unterstützen die HR-Prozesse maßgeblich.

Das „Kompetenzmodell“ als Kernstück des Kompetenzmanagements

Einmal korrekt umschrieben, können die Daten (beschriebene Handlungskompetenzen) 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. In Form einer Software aufbereitet, entsteht so ein zentrales Führungs- und HR-Instrument im Unternehmen.

Kompetenzmanagement sollte man nicht isoliert oder als Spielwiese des HR betrachten. Dafür ist es zu aufwendig und zu teuer. Mehrwert aus dem Einsatz von Kompetenzprofilen entsteht dadurch, dass sich die Ergebnisse für die verschiedensten Facetten der Personalführung nutzen lassen. Die systematische und durchgängige Verwendung der Profile fördert die Umsetzung einer einheitlichen Personalstrategie. Je mehr es gelingt, eine „Kultur der Entwicklung“ zu fördern, in der sich die Führungskräfte ihrer besonderen Rolle für die Entwicklung der Mitarbeitenden und der Organisation bewusst sind, umso höher fällt der Return on Investment für das gesamte Unternehmen aus.

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 Job Beschreibungen 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.

In Vergleich zu anderen Formen der Einstufung, liegen die Vorteile von Taxonomien, die entlang von beobachtbarem Verhalten unterschiedliche Ausprä-

Die Philosophie von triCube

gungen einer Kompetenz beschreiben, in der Transparenz und der Rückverfolgbarkeit der Bewertungen.

So wächst ein einheitliches Verständnis der jeweiligen Kompetenzen.

Die Philosophie von triCube

Unsere Philosophie des Kompetenzmanagement erlaubt Fragestellungen von Organisationsentwicklung, Human-Resource-Management und Bildungsmanagement aufzugreifen.

Durch die Methodik von triCube, werden die Daten aus der Kompetenzanalyse zur Grundlage des HR-, des Bildungsmanagements und der Organisationsentwicklung.

Im Zentrum dieses Dreigestirns stehen die Mitarbeitenden und ihre Arbeitsplätze, dargestellt als Kompetenzwürfel. Der Vergleich der geforderten, mit den vorhandenen Kompetenzen des Mitarbeitenden, weist oft ein Delta auf und zieht somit Maßnahmen zur Optimierung nach sich. Damit diese Maßnahmen stimmig und nachhaltig sind, müssen sie die weiteren Bereiche Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie das Bildungsmanagement ausgewogen einbeziehen. So zielen Massnahmen nicht ausschliesslich auf die Kompetenzen des Mitarbeiters, sondern können auch die Arbeitssituation oder die Zuteilung von Rollen zu Personen betreffen. Der Kompetenzwürfel sollte also immer im Zentrum des Kreises stehen.

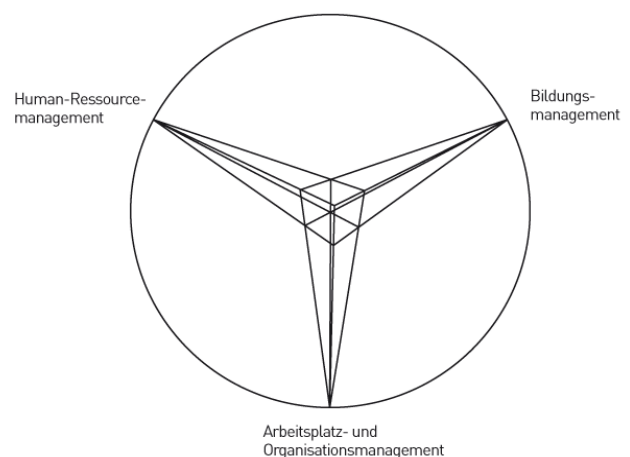


Abb. 1: Philosophie triCube

Der Weg zum Kompetenzmodell



Auftragsklärung

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). Dadurch 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 mit Hilfe 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.

Durchführung der Analyse

Im Rahmen von Expertengesprächen (i.d.R. Vorgesetzte oder Fachpersonen) werden die Soll-Kompetenzen erfasst. Diese werden durch Arbeitsplatzanalysen oder Screenings ergänzt und mit den Ist-Kompetenzen der Mitarbeitenden abgeglichen. Diese Perspektivenvielfalt führt zu einer ganzheitlichen Betrachtung der Situation. In Kombination führen die verschiedenen Verfahren zu validierten Ergebnissen. Die Fachkompetenzen kristallisieren sich klar heraus. 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, Verhandlung Auftraggeber

Es wird eine Umsetzungsstrategie vorgeschlagen, aus der die priorisierte Herangehensweise, notwendige Maßnahmen zur Erreichung des definierten ökonomischen Nutzens, Umsetzungsstapen und Messgrößen der Zielerreichung hervor gehen. 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 (bspw. Stellenbeschreibung, Beurteilungsinstrumente, Arbeitszeugnisse...).

Von Beginn schulen wir betriebsinterne Fachkräfte und beziehen sie in den Prozess ein um sicherzustellen, dass das Unternehmen auch nach Abschluss der Begleitung durch triCube die Kompetenzprofile und HR-Instrumente weiterentwickeln kann. Somit gelangt der Kunde in den Besitz der Methodik und der Fertigkeiten zur Nutzung des Systems.

Kompetenzmodellierung nach triCube

In der eigentlichen Kompetenzmodellierung werden in einem ersten Schritt die Arbeitsplätze in ihre Rollen aufgegliedert (Bsp. unten „Personelle Führung“). Pro Rolle beschreiben wir vollständige Handlungszyklen (1), die in die Teilaspekte Information, Planung, Realisierung und Evaluation (IPRE) aufgeteilt werden. Ihnen lassen sich beobachtbare Handlungskompetenzen zuordnen (2).

Die Handlungskompetenzen werden nach einer definierten 5-stufigen Taxonomie in ihren unterschiedlichen Kompetenzausprägungen beschrieben (s. Abb.2 unten). Daraus leiten wir die Anforderungen an das Wissen, die Fertigkeiten und das erforderliche Netzwerk ab (3).

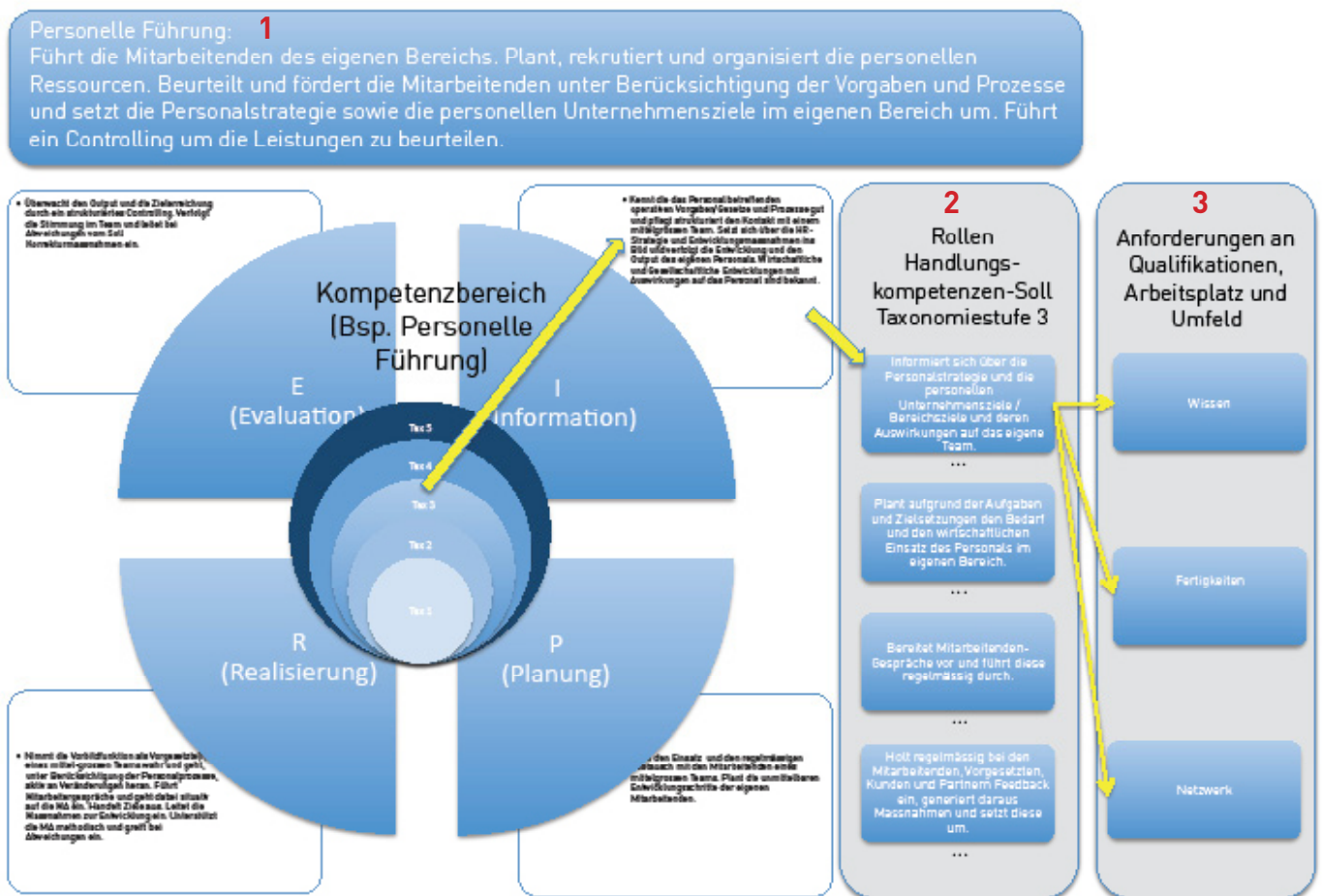


Abb.2: Kompetenzmodellierung nach triCube

Direkte Nutzen Kompetenzmodellen auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens

Mit unseren 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, Entwicklung 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 in Frage.

Auch der Return durch Soft-facts ist nicht zu unterschätzen. Die Maßnahmen haben Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die Verantwortungsbeurteilung der Mitarbeitenden. Durch die Transparenz der Rollen und Aufgaben entstehen weniger Reibungsverluste, was sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden auswirkt.

Die Personalzufriedenheit erhöht sich und Fehlzeiten sinken.

FAQs des Kompetenzmanagements

Kann und vor allem: soll man denn überhaupt (Kern)Kompetenzen von Unternehmen beschreiben und erfassen?

Die zentrale Bedeutung von Kernkompetenzen liegt gerade in ihrer nicht-Imitierbarkeit. Was man nicht kennt, kann auch nicht imitiert werden. Die Gefahr, hier zu deutlich zu werden, ist allerdings gering: Analog zu den Problemen, die in der Erfassung von Erfahrungswissen bzw. implizitem Wissen bestehen, kann davon ausgegangen werden, dass sich auch Kernkompetenzen ihrer Beschreibung anteilig entziehen.

Kompetenzmodelle dienen dazu, sich über die Grundlagen dieser Kernkompetenzen bewusst zu werden und einen Dialog über die Kompetenzen und ihre Entwicklung zu initiieren und zu institutionalisieren. Dieser systematisierte und fortschreitende Dialog bildet den Ausgangspunkt der Entwicklung von Unternehmen zu „kompetenten Unternehmen“.

Führt nicht eine Definition und damit eine Festschreibung dieser Kompetenzen genau zum Gegenteil der erwarteten Flexibilität, nämlich zu Starrheit?

Das hängt von dem Ausmass der Entwicklungsfähigkeit der Instrumente ab, sowie davon, ob man innerhalb der Kompetenzen eben genau solche berücksichtigt, die der Entwicklung von flexibilitätsorientierten Kompetenzen Vorschub leisten. Eine der wesentlichen Kompetenzen, deren Pendant auf Ebene der Gesamtorganisation formuliert werden sollte, ist z.B. die Reflexionskompetenz. Sie erlaubt es, die eigenen Vorgehensweisen regelmässig zu hinterfragen.

Ist für KMU ein Kompetenzmanagement nicht überdimensioniert?

Durch unsere standardisierte Methodik, die firmenspezifische Ergänzungen beinhaltet und das Einsatzgebiet dieser Instrumente vervielfacht, werden Kompetenzmodelle auch für KMU (ab 10 bis 250 Mitarbeitende) finanziell attraktiv und umsetzbar.

Empfehlungen für die Auswahl und Entwicklung von Kompetenzmodellen

Auswahl des Modells und Vorgehensweisen

- Zielklarheit: Werden Sie sich vor der Entscheidung für Kompetenzmanagement bewusst, was Sie erreichen möchten und worin die spezifischen Stärken liegen.
- Kompetenzen müssen zur eigenen Strategie passen. Aber erfinden Sie nur die Eigenschaften des Rades neu, die auf besondere Leistungsmerkmale abzielen.

Anpassung an den eigenen Bedarf

- Passen Sie zu beschreibende Kompetenzen, des in Frage kommenden Modells, an die eigene Situation an (Strategische Schwerpunktsetzungen; Berücksichtigung von Werthaltungen).
- Behalten Sie bei der Beschreibung von Kompetenzen die Entwicklung von Selbstorganisationsfähigkeiten im Blick. Beschriebene Kompetenzen müssen noch nicht realisierte aber erwartete Leistungsfähigkeit miteinbeziehen (z.B. Fähigkeiten im Aufbau und Nutzen von Netzwerken, zur Zusammenarbeit und zum Austausch von Wissen; Entwicklung von Lernfähigkeit und Kreativität; Reflexionsfähigkeit). Gegebenenfalls müssen die verwendeten Modelle ergänzt werden.
- Wählen Sie die Vorgehensweise in der Erfassung von Kompetenzen je nach Kompetenzart: Arbeitsanalyse als Ausgangsbasis und Basis für fachliche Kompetenz, kompetenzorientierte Erhebung und Darstellung weiterer Anforderungen aus dem Aufgabenkontext.

Bewertung von Kompetenzen

- Verwenden Sie Modelle und eine beschreibende Taxonomie gemäß ihrem Anwendungszweck und verfolgen Sie die Qualität der Ergebnisse.
- Verwenden sie klare Begrifflichkeiten und eine nachvollziehbare, an Beobachtbarem orientierte Operationalisierung.

Pflege und Weiterentwicklung

- Bewerten Sie Kompetenzen durch Kombination von Selbst- und Fremdbild, da der Dialog über die Einschätzungen wichtig ist.
- Bauen Sie Ihr Kompetenzmanagement stetig aus: achten Sie auf die Zuweisbarkeit von Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen zu Kompetenzen.
- Kompetenzmanagement ist kein „Konzept für Zwischendurch“. Richtig umgesetzt, zahlt es sich aber aus – sowohl für das Unternehmen, wie auch für die Mitarbeitenden.

Da der Aufwand in der Modellierung von Kompetenzen hoch ist und damit Kompetenzmanagement seiner Bedeutung als „Motor der Unternehmensentwicklung“ gerecht werden kann, sollten Sie Ziele für die Entwicklung der Organisation formulieren. Bspw. in Form einer wachsenden Flexibilität oder Steigerung der Lernfähigkeit des Gesamtunternehmens. 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 Unternehmen bei ihren herkömmlichen Vorgehensweisen in der Beschreibung von Fähigkeiten und Fertigkeiten bleiben. Genauso wichtig ist eine umfassende Schulung der betroffenen Personen in der Anwendung der Kompetenzmodelle. Maßnahmen, die Kommunikation und Kooperation erfordern, sind zentral in der Erarbeitung und Implementierung von Kompetenzmanagement. Eine Entscheidung für Kompetenzmanagement und die Erarbeitung von Kompetenzmodellen und -profilen benötigt die Grundhaltung des Managements, dass es hierbei um eine Investition geht. Dafür müssen ausreichende personelle Ressourcen und finanzielle Mittel bereitgestellt werden. Der Return der Investition „Kompetenzmanagement“ ergibt sich im Verlauf der Umsetzung und den aufgesetzten Maßnahmen. Gelingendes Kompetenzmanagement braucht daher einen langen Atem. Pilotversuche im eigenen Unternehmen können eine erste Umsetzung ermöglichen, von der aus ein „Flächenbrand“ entsteht.

Verfasser des Artikels:

Prof Dr. Sibylle Olbert-Bock Institut IQB-FHS,
Hochschule für angew. Wissenschaften St. Gallen
Thomas Brechbühl triCube, Bern
Peter Rieder triCube, Bern

