



Kompetenzmanagement in Unternehmen

Auf dem Weg zu einer kompetenzbasierten Personalentwicklung

ANDREAS NOLL

► Während vorangegangene Beiträge dieses Hefts Modelle zur Kompetenzmessung vorstellen, beschäftigt sich dieser Artikel mit der Frage, unter welchen Voraussetzungen Kompetenzmessung im Rahmen einer betrieblichen Personalentwicklung möglich ist, und skizziert anhand eines Praxisbeispiels, wie diese Voraussetzungen in einem mittelständischen Industrieunternehmen geschaffen wurden.

ANLIEGEN UND ZIELSETZUNG EINES BETRIEBLICHEN KOMPETENZMANAGEMENTS

„Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen“ (NORTH/REINHARDT 2005, S. 16). Überlegungen zur Einführung eines Kompetenzmanagementsystems in Unternehmen mit dem Ziel der Personalentwicklung lassen sich auf folgende, altbekannte Fragen zurückführen:

- Was müssen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können?
- Was sind sie heute in der Lage zu leisten?

Mit diesen Fragen sind gleichzeitig zwei zentrale Problemstellungen benannt, die bei der Einführung eines Kompe-

tenzmanagementsystems (KMS) gelöst werden müssen: Um Kompetenzen messen und bewerten zu können, bedarf es zunächst einer genauen Beschreibung dieser Kompetenzen. Denn nur wenn die Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen transparent sind, kann auch eine Erfassung ihrer jeweiligen Leistungsstände erfolgen. Somit ist ein entscheidender Schritt die Schaffung eines handhabbaren Systems, um die Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen möglichst objektiv zu beschreiben und zu messen. Dies bedeutet auch, dass die zu messenden Kompetenzen auf beobachtbare Verhaltensweisen zurückgeführt werden müssen. Nachfolgend wird geschildert, wie in einem mittelständischen Industriebetrieb mit weltweit etwa 3.000 Beschäftigten die Voraussetzungen für ein Kompetenzmanagement geschaffen wurden, indem einheitliche Anforderungsprofile erstellt wurden, die die Kompetenzen für bestimmte Stellen und Funktionen im Unternehmen in einer eindeutigen Weise beschreiben.

KOMPETENZMANAGEMENTSYSTEME ENTWICKELN UND IMPLEMENTIEREN

Nach NORTH/REINHARDT (2005) vollzieht sich die Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems in drei Phasen:

In der *Identifikationsphase* werden Anforderungsprofile für die im Unternehmen vorhandenen Stellen und Funktionen systematisch erarbeitet. Hierzu werden die im Unternehmen vorhandenen Geschäftsfelder zunächst hinsichtlich geschäftsrelevanter Kompetenzfelder untersucht. Aus den Ergebnissen der Analyse erfolgt die Ableitung der Einzelkompetenzen, die für die organisationsabhängigen Aufgaben der Mitarbeiter relevant sind. Diese Einzelkompetenzen werden in einem Kompetenzkatalog organisiert und stellen somit die unternehmensweiten Soll-Kompetenzanforderungen dar.

In der *Validierungsphase* werden anhand des Soll-Kompetenzkatalogs die Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen erfragt. Der Kompetenzgrad, d. h. die Ausprägungen der Einzelkompetenzen, wird auf einer zuvor festgelegten Expertiseskala (s. u.) erfasst und somit messbar gemacht. Die Kompetenz-Ist-Stände wurden im hier geschilderten Fall in Mitarbeitergesprächen erhoben. Solche Gespräche bieten den Vorteil, dass sie dialogisch aufgebaut sind und einen Austausch über die zu bewertenden Kompetenzen ermöglichen.

In der *Transferphase* kann auf der Basis der erhobenen Soll- und Ist-Profile abgeleitet werden, welche Maßnahmen nötig sind, um die identifizierten Kompetenzlücken zu schließen. So dienen die im Mitarbeitergespräch gewonnenen Ergebnisse über Leistungsstände und Kompetenzlücken der betrieblichen Personalentwicklung als Bedarfserhebung, um daraus möglichst bedarfsgenaue und adressatenorientierte Qualifizierungsmaßnahmen abzuleiten.

Abbildung
Soll-Ist-Vergleich zur Kompetenz „Kundenorientierung“

		SOLL	IST	
Fachkompetenz: Kundenorientierung	0	keine/ niedrige Ausprägung		Schematisches Vorgehen <ul style="list-style-type: none"> • ist sich unsicher darüber, wer seine Kunden sind • behandelt Kunden gleichgültig und abweisend • stellt die eigenen Prioritäten über die des Kunden • stimmt Neuerungen vor ihrer Einführung nicht mit dem Kunden ab; versäumt es, Kunden einzubeziehen
	1	„Kenner“	X	Positiver Umgang mit Kunden <ul style="list-style-type: none"> • reagiert umgehend, um Kundenprobleme zu lösen • hält Kunden über den Fortgang von Anfragen etc. auf dem Laufenden • ist Kunden gegenüber hilfsbereit und freundlich, hört auf ihre Bedürfnisse • nimmt Zusagen u. Verpflichtungen gegenüber Kunden ernst
	2	„Köner“		Identifikation und Erfüllung von Kundenerwartungen <ul style="list-style-type: none"> • fragt nach, um Kundenbedürfnisse herauszufinden • betrachtet Probleme aus der Kundenperspektive • gibt der Lösung von Kundenproblemen den Vorrang • misst die Kundenzufriedenheit und fragt nach Rückmeldung
	3	„Experte“		Partnerschaftliches und unterstützendes Kundenverhalten <ul style="list-style-type: none"> • identifiziert Verbesserungsmöglichkeiten und Chancen, die der Kunde noch nicht erkannt hat • entwickelt gemeinsam mit Kunden Strategien und Prozesse
Personalentwicklungsbedarf für Herrn XY Kundenorientierung: von Kenner nach Köner				

DIE ABLEITUNG VON KOMPETENZEN

Wie oben ausgeführt ist Dreh- und Angelpunkt praxisorientierter Kompetenzmodelle die Beschreibung der erwünschten Kompetenzen. Da im hier geschilderten Praxisbeispiel das Ziel verfolgt wurde, Personalentwicklung nicht nur auf der Führungsebene, sondern auch auf einer zweiten, fachlichen Ebene zu ermöglichen (Etablierung einer Fachkarriere), fand eine Ableitung von sowohl Fach- als auch Rollenkompetenzen in folgenden Schritten statt:

1. *Definition der Aufgaben:* Ziel dieses Prozesses war die Definition von Schlüsselaufgaben, die in der täglichen Arbeit innerhalb einer Funktion anfallen und die von Stelleninhaberinnen und -inhabern beherrscht werden sollten.
2. *Beschreibung des beobachtbaren, gewünschten Verhaltens:* Hierbei kam eine vierstufige Expertiseskala mit den Ausprägungen „keine Ausprägung“, „Kenner“, „Köner“, „Experte“ zur Anwendung. Entsprechend wurden innerhalb einer Kompetenz für jede dieser vier Stufen beobachtbare Verhaltensweisen formuliert (vgl. Abb.).
3. *Ableitung/Definition der Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse,* aus denen die gewünschten Kompetenzen sich zusammensetzen. Hierbei wurde auch für jede Funktion festgelegt, in welcher Ausprägungstiefe die von den Aufgaben abgeleiteten Kompetenzen vorhanden sein müssen.

Die Aufgabenbeschreibungen wurden in einem 360°-Ansatz erarbeitet. So wurden beispielsweise Führungsaufgaben unter Einbeziehung folgender Sichtweisen definiert:

- kollegiale Sicht (gleiche Ebene),
- Mitarbeiter-Sicht (unterstellte Ebene) und
- Vorgesetzten-Sicht (übergeordnete Ebene).

Aus den kumulierten Perspektiven zu der Frage nach den Aufgaben einer Führungskraft wurden im zweiten Schritt Aufgabenübersichten erstellt, die in weiteren Workshops verifiziert beziehungsweise falsifiziert wurden. Diese Form der Modellentwicklung ist durch die Vielfalt der einbezogenen Perspektiven sehr aufwändig, bietet aber den Vorteil, dass die beteiligten Mitarbeiter/-innen von Anfang an in den Entwicklungsprozess mit einbezogen werden.

Die so beschriebenen Aufgaben dienten im nächsten Schritt als Basis zur Ableitung und Beschreibung erwünschter Verhaltensweisen – d. h., es wurden Aussagen darüber getroffen, wie die Aufgaben von den Stelleninhaberinnen und -inhabern erfüllt werden sollen, um in der Validierungsphase eine Grundlage für die Soll-Ist-Analysen zu haben. Die semantische Ausarbeitung der Verhaltenseigenschaften sollte sich hierbei ausschließlich an beobachtbarem und damit an bewertbarem Verhalten orientieren.

Aus den formulierten Verhaltenseigenschaften zu den erarbeiteten Aufgaben lassen sich anschließend in einem letzten Schritt Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse

definieren. Diese beziehen sich unmittelbar auf eine Kompetenz, die später in der Kompetenzanalyse bewertet wird und bilden in Kombination mit den formulierten Verhaltensweisen die Grundlage für diese Soll-Ist-Analyse (vgl. Abb.).

EINFÜHRUNG UND PFLEGE VON KOMPETENZ-MANAGEMENTSYSTEMEN: EIN ERSTES FAZIT

Das eingeführte Kompetenzmanagementsystem bezieht seine Stärke vor allem aus seiner Transparenz: Es ermöglicht klare Aussagen darüber, welche Kompetenzkombinationen (fachlich, rollenspezifisch) für jede beliebige Stelle/Funktion nötig sind. Gleichzeitig erleichtert es die Durchführung von Status-quo-Analysen einzelner Mitarbeiter/-innen und unterstützt somit eignungsdiagnostische Prozesse.

Die Erfahrungen mit der Entwicklung und Einführung eines Kompetenzmanagementsystems haben gezeigt, dass bei einem solchen Vorhaben folgende Punkte beachtet werden sollten:

- *frühzeitige Einbindung aller Entscheidungsgremien* (Geschäftsleitung, Betriebsrat, etc.): Da die Umsetzung des Kompetenzmodells Auswirkungen auf die Belegschaft haben kann, sollte frühzeitig Einigkeit darüber bestehen, welche Veränderungen, die sich aus dem Modell ergeben könnten, konsequent umgesetzt werden sollen und können.
- *Einbindung der Belegschaft* in die Entwicklung des Kompetenzmodells vermeidet den Aufbau von Widerständen.
- *Einplanung ausreichender zeitlicher und personeller Ressourcen*: Besonders das Formulieren und die semantische Ausgestaltung des beobachtbaren, erwünschten Verhaltens benötigt Zeit.

Das hier skizzierte Beispiel lässt erahnen, dass die Entwicklung und Einführung eines Kompetenzmanagementsystems mit nicht unerheblichem zeitlichem und personellem Aufwand verbunden ist. Im vorliegenden Fall war ein Kernteam von anfänglich vier Personen an der Entwicklung beteiligt. Von der Idee, ein Kompetenzmanagementsystem im Unternehmen einzuführen, bis zur ersten beschriebenen Kompetenz verging etwa ein Entwicklungsjahr. Die Pflege und das Aktualisieren des Modells sind zu einer dauerhaften Aufgabe der Abteilung Personalentwicklung geworden. ■

Literatur

NORTH, K.; REINHARDT, K.: *Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden 2005

Anzeige

Kompetenzen



Neues Anforderungsprofil für Beschäftigte

Interkulturelle Kompetenzen werden im Arbeitsleben immer wichtiger, doch wie kann man diese definieren und bewerten? Welche Erwartungen verbinden Wirtschaft und Bildungspolitik an ein interkulturelles Kompetenzkonzept? Welche Konzepte und Lehrensätze werden hierfür bereits in Schule, Hochschule und Wirtschaft erprobt?

Die Beiträge dieses Sammelbands beleuchten das Thema aus verschiedenen Perspektiven und bieten viele Anregungen für einen weiterführenden Dialog.

Anke Bahl (Hg.)
Kompetenzen für die globale Wirtschaft

Begriffe –
Erwartungen –
Entwicklungsansätze

Berichte zur
beruflichen Bildung

2009, 226 S.,
29,90 € (D)/49,90 SFr
ISBN 978-3-7639-1126-4
Best.-Nr. 111-024

wbv.de

W. Bertelsmann Verlag

Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail service@wbv.de

