

Zwischen Anspruch und Akzeptanz

KOMPETENZMANAGEMENT EINFÜHREN

Auszug aus **managerSeminare**
Heft 109 April 2007



Kompetenzen managen - das tun bis dato noch längst nicht alle Unternehmen. Dabei gilt ein Kompetenzmanagement-System als unverzichtbar für eine strategisch orientierte Personalarbeit. Die Grundlagen für solch ein System zu schaffen, ist allerdings nicht einfach: Einen Königsweg dafür gibt es nicht. Dafür jede Menge knifflige Entscheidungsfragen.

Preview: >> Ernüchternd: Was eine aktuelle Studie über die Zurückhaltung deutscher Unternehmen in Sachen Kompetenzmanagement verrät >> Kompetenz-Querelen: Warum es die Diskussion in der Wissenschaft Unternehmen eher schwer macht, Orientierungsanker zu finden >> Strategisch werden: Weshalb das Management von Kompetenzen eine wichtige Basis für eine an den Unternehmenszielen orientierte HR-Arbeit ist >> Trag-schwere Entscheidungen: Was bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells zu beachten ist >> Hilfe von außen: Welche Unterstützungsangebote es gibt und wie Unternehmen sie nutzen

- Mit dem Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen ist es nicht weit her. Zumindest hat das im Dezember 2006 wieder einmal eine Studie offenbart: Das Fraunhofer Institut IAO hat gemeinsam mit der Managementberatung Mühlenhoff + Partner 149 Personaler nach dem Kompetenzmanagement in deren Firmen befragt. Resultat: Gut 50 Prozent der Betriebe ermitteln Kompetenzen nicht oder nur unregelmäßig. Und nur ein Drittel klärt, welche Kompetenzen aktuell und in Zukunft gebraucht werden.

Dabei gehört gerade dies zum Kompetenzmanagement wie der Topf

zum Deckel: Man verschafft sich Klarheit darüber, welche Kompetenzen im Unternehmen relevant sind und welche voraussichtlich an Bedeutung gewinnen werden. Dann klärt man, an welchen Verhaltensweisen sich erkennen lässt, dass eine bestimmte Kompetenz vorhanden ist. Man fasst die als wichtig erachteten Kompetenzen in einem so genannten Kompetenzmodell zusammen. Und dann richtet man seine HR- und Führungsinstrumente vom Bewerber-Assessment-Center über Stellenprofile und 360-Grad-Feedbacks bis zu Zielvereinbarungsgesprächen auf diesen Katalog hin aus.

Idealerweise sorgt dieses Vorgehen dafür, dass überall im Unternehmen mit demselben Maßband gemessen und dieselbe Sprache gesprochen wird. Es ist nicht mehr der Interpretation des Einzelnen überlassen, was z.B. unter "Teamfähigkeit" zu verstehen ist. Das sorgt dafür, dass Anforderungen und Leistungserwartungen transparent sind.

Die regelmäßige Erhebung der Kompetenzen sowie der Vergleich von Soll- und Ist-Profilen schaffen erst die Grundlage für zielgerichtete Fördermaßnahmen", erläutert Frank M. Scheelen, der sich als Unternehmensberater und Inhaber der SCHEELEN AG in Waldshut-Tiengen seit Längerem mit dem Thema kompetenzbasierte Personalentwicklung befasst.

Kompetenzförderung findet jenseits klassischer Seminare statt

Kompetenzbasierte PE bedeutet demnach: strategische PE. Denn - so die Idee - per Kompetenzmodell und darauf fußenden Soll-Ist-Abgleichen können Personaler Fördermaßnahmen auf die tatsächlichen Business-Bedarfe ausrichten. Die Gießkannen, aus denen ehemals unsystematisch Seminare auf die Mitarbeiter herabregneten, können damit endgültig entrümpelt werden. Und die seminaristische Weiterbildung wird zu einer Fördermaßnahme unter vielen. Zumindest dann, wenn sich die Personaler der in der deutschen Forschung Ton angehenden Definition von Kompetenz anschließen.

Diese lautet dem Berliner Kompetenzforscher Professor Dr. John J. Erpenbeck zufolge: "Kompetenzen umfassen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Werte, Emotionen und Motivationen. Sie befähigen zu etwas, das im heutigen Arbeitsalltag immer wichtiger wird: in offenen unvorhersehbaren Situationen nachhaltig erfolgreich zu handeln." Das lässt sich aber nun einmal nicht formalistisch lernen, fügt Erpenbeck hinzu. Qualifikation sei zwar eine wichtige Voraussetzung für Kompetenz. "Doch es gibt durchaus hoch qualifizierte Inkompetente", so der Bereichsleiter Grundlagenforschung im

Beispiele für Hilfestellungen im Kompetenzmanagement

Kasseler Kompetenz Raster

Das Raster wurde von Kompetenzforschern der Universität Kassel entwickelt. Es handelt sich um ein Diagnoseinstrument, mit dem sich das Kompetenzprofil einer Gruppe ermitteln lässt. Das Instrument beruht auf der Philosophie, dass sich Kompetenzen nur im Arbeitskontext äußern. Deshalb wird die Gruppe, deren Kompetenzprofil erhoben werden soll, stets mit einer simulierten Aufgabenstellung konfrontiert. Die Gruppendiskussionen werden per Video aufgezeichnet. Später werden dann die aufgezeichneten Äußerungen der Gruppenmitglieder in einzelne Sinneinheiten untergliedert, die wiederum 44 Kriterien in den Kategorien Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zugeordnet werden. So kommen Profile zustande, die - vor allem im Vergleich mit den Profilen von anderen Gruppen - zeigen, wo einzelne Teams Kompetenzschwerpunkte und Lücken haben - denen mit spezifischen Förderungsempfehlungen begegnet wird. ? Infos unter E-Mail Simone.kaufeld@fhnw.ch

KODE

KODE ist ein von den Kompetenzforschern Professor Dr. John Erpenbeck und Dr. Volker Heyse entwickeltes fragebogenbasiertes Test-Instrumentarium, mit dem die Ausprägung von Kompetenzen in vier Kategorien ermittelt werden kann: Fach-/Methoden-, Aktivitäts-, personale und soziale Kompetenzen. Diesen Kategorien sind in einem Kompetenzatlas 64 Teilkompetenzen zugeordnet, die empirisch daraufhin untersucht wurden, ob sie der Definition von Kompetenzen als Selbstorganisationsfähigkeit entsprechen. Zusätzlich zu KODE liegt auch der so genannte KODE X-Kompetenz-Explorer vor. Dieses Instrument hilft Führungskräften softwarebasiert dabei, unternehmenseigene Kompetenzanforderungen zu identifizieren, entsprechende Kompetenzen aus dem KODE-Atlas auszuwählen und Ist- und Soll-Profile für einzelne Bereiche, Jobgruppen usw. abzuleiten. *? Infos unter www.tfp-regensburg.de

ASSESS

Digitalisierte Hilfestellung bietet auch ein neues Verfahren, das die SCHEELLEN AG aus den USA importiert und kulturell adaptiert hat. Das Tool mit dem Namen ASSESS vereint Instrumente, die einerseits helfen, ein maßgeschneidertes Kompetenzmodell zu erstellen (Strategie Success Modelling). Und die andererseits die Erhebung und Bewertung der real vorhandenen Kompetenzen ermöglichen. Wobei der Kernbestandteil ein Persönlichkeitstestverfahren ist. Denn nach der ASSESS-Philosophie beeinflussen vor allem Persönlichkeitseigenschaften (in ihren verschiedenen Ausprägungsgraden) die meisten Kompetenzen. Durch eine standardisierte, automatisierte Verfahrensweise werden im ASSESS-System individuelle Ergebnisse aus der Persönlichkeitsanalyse mit dem unternehmenseigenen Kompetenzmodell abgeglichen. Da aber ASSESS anerkennt, dass es Kompetenzen gibt, die sich nicht über Persönlichkeitsmerkmale prüfen lassen, enthält das System zusätzlich ein Tool zur Durchführung von 360-Grad-Feedbacks. ? Infos unter www.scheelen-institut.de

CAP

Der Berater Rainer Behrendt bietet Unternehmen ein Instrument an, das den Kompetenzmodellierungsprozess systematisch unterstützt und mit zwei Testverfahren (CAP 1 und 2) die Kompetenzerfassung sowie den Vergleich von Ist- und Soll-Profilen ermöglicht. Basis ist ein Pool mit 1.000 Kompetenzkriterien zu den Kompetenzklassen "strategische Kompetenzen", "prozessuale und fachliche Kompetenzen", "Ressourcen- und methodische Kompetenzen", "interaktive, kommunikative Kompetenzen" sowie "Umsetzungs- und Handlungskompetenzen". Aus diesem Pool werden in einem von Behrendt moderierten Verfahren mit den Führungskräften und Personalem Kompetenzcluster für Fachbereiche wie Vertrieb oder Produktion gebildet, aus denen wiederum funktions- oder bereichsspezifische Kompetenzprofile abgeleitet werden. Bei der Festlegung der Wunschprofile und Ermittlung der Ist-Profile werden stets Abstufungen im Ausprägungsgrad der einzelnen Kompetenzen berücksichtigt (Wie stark muss die Kompetenz beim Beginner, Könnler, Spezialist, Profi in der Position ausgeprägt sein? Wie stark ist sie ausgeprägt?). Und in den beiden Fragebögen werden jeweils Kompetenzen und Präferenzen, sowie Kompetenzen und Potenziale erfasst. ? Infos unter www.behrendt-consult.de

Qualifikations-Entwicklungsmanagement (QUEM) der ABWF (Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung).

Kompetenzförderung muss daher mehr sein als Qualifikation. Personaler müssen sich von der Vorstellung, für "Qualifikation" zuständig zu sein, lösen. "Die Personalentwicklung hat sich schon viel zu lange zum bloßen Bildungsanbieter degradieren lassen", drückt es der Remscheider Berater Michael Paschen aus. Fokussiert sie jedoch Kompetenzen statt Qualifikationen, ändert sich das. "Denn Kompetenzförderung braucht vor allem informelle Lernformen wie Job-Rotation, Lernen im Netzwerk, Lernen durch Lehren und Coaching. Und sie erstreckt sich auch auf Bereiche jenseits der PE, etwa Maßnahmen der Organisationsentwicklung und Verbesserungen der Arbeitsstrukturen", erklärt Erpenbeck.

Immerhin: "Das Bewusstsein für die Bedeutung der kompetenzbasierten Personalentwicklung steigt enorm", beobachtet Unternehmensberater Scheelen. Weshalb aber setzen dann immer noch so wenige Betriebe die Theorie in die Praxis um? Eine Rolle mag dabei spielen, dass das, was in der wissenschaftlichen Kompetenzforschung diskutiert wird, vielen Unternehmen (und auch kommerziellen Beratern) als reichlich praxisfern erscheint

Die Wissenschaft diskutiert, die Firmen legen los

Schon der Kompetenzbegriff ist in der Wissenschaft umstritten. Denn die Definition von Kompetenz als Selbstorganisationsfähigkeit mag zwar in der deutschen Forschung en vogue sein. Doch sie wird längst nicht von allen geteilt. "Oft hängt es vor allem von der Forschungsdisziplin ab, wie der Kompetenzbegriff definiert wird. Für Psychologen sind Kompetenzen meist Persönlichkeitseigenschaften, für Pädagogen Wissen und Know-how. Und Soziologen betrachten Kompetenzen vorwiegend unter dem Fokus, wie sich Menschen im sozialen Kontext verhalten", erklärt Kompetenzexperte Erpenbeck. Zudem herrscht in der angelsächsischen Literatur ein anderes Kompetenzverständnis vor: der so genannte KSA-Ansatz. Demnach sind Kompetenzen schlicht Know-how, Skills und Abilities (Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten).

Unternehmen halten sich daher oft gar nicht erst mit Definitionen auf. "Viele Unternehmen betiteln bloße Fertigkeiten und Know-how als Kompetenzen", kritisiert z.B. Erpenbeck. "Manche Unternehmen legen mehr Wert auf die Praxistauglichkeit einer Verfahrensweise und darauf, dass sie intern akzeptiert wird, als auf wissenschaftliche Absicherung", meint indes Dr. Sven Grote, Kompetenzmanagement-Experte vom Institut für Arbeitswissenschaft an der Universität Kassel.

Bis zu einem gewissen Grad müssen die Firmen aber dennoch zwischen den Polen Pragmatismus und wissenschaftliche Tragfähigkeit abwägen. Laut Grote gilt: "Für Kompetenzmanagement gibt es kein Patentrezept. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden. Schließlich hat auch jedes Unternehmen seine eigene Ausgangssituation und seine eigenen Ziele." Und es ist nicht zuletzt eine kulturabhängige Frage, welche Verfahrensweisen und Tools Anklang finden. Die Entwicklung eines Kompetenzmodells - des Dreh- und Angelpunktes eines jeden Kompetenzmanagement-Systems - will daher wohl überlegt sein. Ganz am Anfang sollte eine gründliche Betrachtung der Ziele und der

Ausgangssituation stehen (siehe auch Kasten, S. 92). "Zu wissen, was man mit seinem Modell erreichen will und wie viel Zeit und Kosten seine Implementierung mit sich bringen darf - benennt Grote Voraussetzungen für den Erfolg. Und davon hängt auch ab, wie man an die Entwicklung herangeht.

Frage 1: Wer soll das Modell wie entwickeln?

Bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells (also der Auswahl, Beschreibung und Zusammenstellung von Kompetenzen) gibt es zwei mögliche Wege: top-down oder bottom-up. Top-down bedeutet: Die obere Führungsriege eines Unternehmens stellt - meist in Zusammenarbeit mit Vertretern des Personalmanagements - das Kompetenzmodell zusammen. Formuliert werden die Kompetenzen dabei häufig aus einer strategischen, visionären und wertorientierten Perspektive (Wo wollen wir hin? Und was ist uns wichtig?). Vorteil der Methode: Sie garantiert, dass das Top-Management hinter dem Modell steht. "Zudem ist eine strategische Perspektive unverzichtbar, wenn ein Kompetenzmodell nicht nur den Status Quo abbilden, sondern Veränderungsprozesse wirklich unterstützen soll", merkt Berater Scheelen an. Außerdem verspricht ein top-down formuliertes Modell, in sich klar und kongruent zu sein. Das Top-Down-Prozedere hat allerdings auch Nachteile: So besteht die Gefahr, dass das Modell bei den Mitarbeitern auf wenig Akzeptanz stößt. Weshalb die Firmen auch immer wieder betonen, wie wichtig eine transparente Kommunikation des Modells im Unternehmen ist. Wenn die Perspektive zu einseitig strategisch ist, wird das Modell zudem leicht allzu spekulativ, merkt Grote an. Der Wissenschaftler betont: "Ein Unternehmen sollte auf eine möglichst gute Balance zwischen strategischer, wertebasierter und analytischer Perspektive achten." Dann sei auch weniger zu befürchten, dass das Modell am



„Oft kommt es eher auf die soziale als auf die wissenschaftliche Validität einer Verfahrensweise an.“

Professor Dr. John Erpenbeck, Bereichsleiter Grundlagenforschung im Qualifikations-Entwicklungsmanagement (QUEM) der Berliner ABWF (Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung). Kontakt: john.erpenbeck@gmx.de

echten Kompetenzstatus und -bedarf der Mitarbeiter vorbeischrämmt.

Bei der Bottom-up-Vorgehensweise ist die Gefahr mangelnder Akzeptanz und Realitätsnähe durch eine meist stärkere Betonung der analytischen Perspektive geringer. Hierbei nämlich wird der Kompetenzstatus sowie der aktuelle und zukünftige Bedarf beispielsweise durch Arbeitsanalysen oder Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften ermittelt. Nachteil der analytischen Herangehensweise ist allerdings: Sie macht viel Arbeit.

B. Braun Melsungen: Kompetenzermittlung an der Basis

Jürgen Sauerwald, Leiter der Abteilung Management Development beim Unternehmen B. Braun Melsungen, kann das nur bestätigen. Sein Unternehmen hat sich im Rahmen eines Kompetenzförderungsprojekts (Titel: make it) für den Bottom-up-Ansatz entschieden. "Es war uns besonders wichtig, die Mitarbeiter zu Beteiligten zu machen, sie für die Notwendigkeit, sich weiterzuentwickeln, zu sensibilisieren", begründet Sauerwald das Vorgehen. Hintergrund: Die Unternehmensführung, der Betriebsrat und die Gewerkschaft IG BCE hatten eine Vereinbarung geschlossen,

die die Arbeitsplatzsicherheit am Hauptstandort Melsungen gewährleisten sollte. Die Mitarbeiter erklärten sich im Rahmen dieser Vereinbarung bereit, dem Unternehmen zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze unentgeltliche Arbeitsstunden für effektive Arbeitszeit und Weiterbildung zur Verfügung zu stellen. Diese Weiterbildung sollte kompetenzorientiert erfolgen, das heißt: auf der Basis einer genauen Kenntnis darüber, welche Kompetenzen die Mitarbeiter haben und noch brauchen, um neuen Herausforderungen gewachsen zu sein. Ermittelt wurden Status quo und Soll unter anderem mit Hilfe von Mitarbeiter- und Vorgesetztenbefragungen sowie Arbeitsplatzanalysen. Die erhobenen Daten wurden dann in mehreren Workshops diskutiert und verdichtet - bis daraus auf einzelne Abteilungen bezogene Kompetenzprofile und entsprechende Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden konnten. Dies alles war immens aufwendig, berichtet Sauerwald. "Umsetzbar war es eigentlich nur, weil es sich um ein mit EU-Mitteln gestütztes Forschungsprojekt gehandelt hat, das zu erheblichen Teilen von Wissenschaftlern des Instituts für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel sowie der Weiterbildungsstiftung Wiesbaden getragen wurde", so der Management Development Leiter.

Frage 2: Ein Modell für alle?

Im Fall des Projekts "make it" hat sich das Unternehmen B. Braun Melsungen dafür entschieden, Kompetenzen auf Abteilungsebene zu erheben. Grundsätzlich steht jedes Unternehmen, das Kompetenzmanagement betreiben will, vor der Frage, ob es ein einziges Kompetenzmodell haben will, das für alle Bereiche im Unternehmen Geltung hat (One-Size-fits-it-all-Modell), oder ob es Modelle für einzelne Bereiche (etwa Marketing oder Produktion), Jobfamilien oder gar spezielle Tätigkeiten (Single-Job-Modelle) bevorzugt.

Vorteil des bereichs- und Positionen übergreifenden Modells: Es sorgt über



„Patentrezepte für die Einführung eines Kompetenzmodells gibt es nicht, denn jedes Unternehmen hat seine eigene Kultur und seine eigenen Ziele.“

Dr. Sven Grote, Kompetenzmanagement-Experte vom Institut für Arbeitswissenschaft an der Universität Kassel. Kontakt: grote@ifa.uni-kassel.de

Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg für Vergleichbarkeit. In manchen Betrieben kann es sogar sinnvoll sein, ausschließlich auf einige Schlüsselkompetenzen zu setzen, die für alle Mitarbeiter im Unternehmen wichtig sind. "Beispielsweise Kommunikationsfähigkeit in einem Unternehmen der Touristikbranche", gibt Erpenbeck ein Beispiel. Doch birgt solch ein Modell oft auch die Gefahr, zu abstrakt und abgehoben zu sein, als dass sich irgendjemand noch damit identifizieren könnte. Ein von Unternehmen häufig gewählter Ansatz ist ein allgemeingültiges Modell als Grundlage, das um spezifische Modelle - etwa für Jobgruppen - erweitert wird (Multiple-Job-Approach). "Denn geht es einem Betrieb darum, seine Personalentwicklungsmaßnahmen gezielt an Kompetenzen auszurichten, so sind abteilungs- bzw. jobbezogene Modelle, die auch Fachkompetenzen abbilden, hilfreicher als ein allgemeines Modell, das nur fachübergreifende Kompetenzen enthält", erläutert Grote. Aus Sicht des Kompetenzforschers Erpenbeck ist es zudem wichtig, zu entscheiden, bei welchen Mitarbeitern Kompetenzentwicklung überhaupt angebracht ist. "Bei Mitarbeitern in fixen

Arbeitsstrukturen dürfte auch weiterhin Qualifikation im Sinne von Wissensvermittlung ausreichen. Und Kompetenzmanagement für seltene bzw. sehr spezielle Positionen im Unternehmen zu betreiben, ist sicherlich auch nicht empfehlenswert, da viel zu aufwendig", so der Wissenschaftler.

Frage 3: Wie umfangreich soll das Modell sein?

Bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells stellt sich zudem die Frage, ob es sich lediglich auf einige wenige erfolgsentscheidende Kompetenzen beschränken oder möglichst alles aufführen soll. Die Kunst liegt hier nach Expertenmeinung in der Regel eher in der Beschränkung. Auch wenn vielerorts offenbar das Prinzip "je mehr, desto besser" gilt, wie der Berater Winfried Berner in einem Internet-Artikel schreibt, in dem er gegen ausufernde Kompetenzkataloge zu Felde zieht: "Die Breite wird zum Handicap, denn sie verdeckt leicht den Blick auf die Anforderungen, auf die es in der jeweiligen Position wirklich ankommt." Hinzu kommt, dass es in der Arbeit mit einem Kompetenzmodell - etwa wenn es Mitarbeitergesprächen zugrunde gelegt

wird - unmöglich ist, Myriaden von Kompetenzen abzuklopfen. Beim Molkereiunternehmen Theo Müller z.B. ist das bereichsübergreifende Kompetenzmodell mit seinen 21 Einzelkompetenzen zwar ohnehin nicht gerade ausufernd. Gleichwohl soll hier die einzelne Führungskraft gewichten, aufweiche zwei, drei Kompetenzen es beim jeweiligen Mitarbeiter besonders ankommt. "So steigt die Akzeptanz des Verfahrens. Denn schließlich will sich niemand an endlosen Kompetenzlisten entlanghängeln", betont Dr. Rüdiger Goyk. Die Subjektivität des Verfahrens ist nach Ansicht des Müller Personalleiters kein Problem: "Das Kompetenzmodell ist im Führungsprozess vor allem eine Orientierungshilfe, damit Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam die Kompetenzentwicklung in die Hand nehmen können."

Frage 4: Struktur und inhaltliche Gestaltung

Gleichwohl: Ein Kompetenzmodell bildet das ab, was über erfolgreiches oder nichterfolgreiches Arbeiten entscheidet. Und deshalb kommt es auf eine inhaltlich gewissenhafte Kompetenzmodellierung an: In welchen Verhaltensäußerungen zeigt sich die jeweilige Kompetenz? Welche Verhaltensabstufungen zeigen an, dass eine Kompetenz mehr oder weniger stark ausgeprägt ist, bzw. zu gering oder gar zu stark, um positiv auf die Leistung in einer bestimmten Position wirken zu können? Wie sind die Kompetenzen zu operationalisieren? Verhaltensbeobachtungen nach wissenschaftlichen Kriterien sind eine von den Unternehmen eher selten angewandte Vorgehensweise. Öfter wird auf Intuition gesetzt. Das Modell bildet dadurch zwar recht gut die Sprache des Unternehmens ab. Nachteil bzw. Gefahr: "Es enthält unter Umständen nichts anderes als die Stereotypisierungen der Führungskräfte", warnt Grote. Und die werden dann zur Grundlage von Mitarbeiterbeurteilungen. Nicht zuletzt deshalb holen sich Unternehmen auch Unterstützung von außen ins Haus.

Frage 5: Braucht es externe Hilfe?

"Vorteil ist der Zugewinn an Expertise und Erfahrung. Nachteilig können höhere Kosten und größerer Koordinierungsaufwand sein. Dennoch: Ob Berater oder Universität, letztlich empfiehlt sich zumeist eine externe Unterstützung", beantwortet Grote die Frage, ob es sinnvoll ist, einen Berater hinzuzuziehen. Zur Verfügung steht den Unternehmen eine große Bandbreite an Angeboten (Beispiele: siehe Kasten, S. 90). Das Unternehmen iwis motorsysteme aus München, ein Automobilzulieferer, arbeitet z.B. in einem bestimmten Bereich sei-

Ziele von Kompetenzmanagement

1. Gemeinsame Sprache für Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter

Da in einem Kompetenzmanagementsystem Kompetenzen meist systematisch und standardisiert beschrieben sind, gibt es weniger Missverständnisse bei der Diskussion von Kompetenzen im Unternehmen.

2. Transparenz und Komplexitätsreduktion

Vereinfachte und standardisierte Kompetenzbeschreibungen führen zu Transparenz im Unternehmen, weil - etwa mittels IT-basierter Systeme - sichtbar gemacht wird, welche Kompetenzen standortübergreifend verfügbar sind und welche nicht. Weiterhin können in Kompetenzprofilen und unternehmensweit einheitlichen Tätigkeitsfamilien ehemals mannigfache Stellenbeschreibungen vereinheitlicht werden, was zur Komplexitätsreduktion beiträgt.

3. Mitarbeiterbindung

Mitarbeiter bekommen durch ein (v.a. IT-unterstütztes) Kompetenzmanagementsystem Einblick in ihren Entwicklungsstand und etwaige Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten, was besonders für Leistungsträger, die das Unternehmen an sich binden will, interessant ist.

4. Qualifizierungsplanung

Bei einem einheitlichen Verständnis der relevanten Kompetenzen können PE-Aktivitäten bereichs- und standortübergreifend fokussiert und gesteuert werden - so dass es auch seltener zu unnötigen Mehrfachauflagen von Trainingsmaßnahmen an unterschiedlichen Standorten kommt.

5. Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung statt seminaristische Weiterbildung

Der Wechsel von der seminaristischen Weiterbildung zu effektiveren arbeitsnahen Formen der Fortbildung stellt oft ebenfalls einen Anlass für die Beschäftigung mit dem Kompetenzmanagement dar,

Quelle: In Anlehnung an Sven Grote u.a.: Kompetenzmanagement, Schäfer Poeschel 2006.

nes Kompetenzmanagements schon seit Jahren mit einem Forscherteam der Uni Kassel zusammen. "Wir haben nämlich festgestellt, dass die Ansprüche an die Teams in der Produktion stark gestiegen sind und konzentrieren uns deshalb mit Unterstützung der Wissenschaftler besonders stark auf deren Kompetenzförderung", erklärt iwis Personalentwicklerin Stella Nedkov. Das Kasseler Forscherteam bedient sich bei der Ermittlung und Förderung der Gruppenkompetenzen einer wissenschaftlich konzipierten Systematik: des "Kasseler-Kompetenz-Rasters", das es möglich macht, Kompetenzen eines Teams in seiner Gesamtheit zu erfassen (siehe Kasten, S. 90).

Auch Molkereibetrieb Theo Müller setzte bei der Entwicklung seines Kompetenzmodells auf wissenschaftliche Grundlagen. Das Unternehmen entwickelte sein Kompetenzmodell auf der Basis eines Kompetenzatlas, der zum Kompetenzmessverfahren KODE (siehe Kasten, S. 90) gehört. Die Kompetenzen in diesem Atlas (etwa: Belastbarkeit, Loyalität, Kommunikationsfähigkeit) sind nicht willkürlich zusammengestellt. Es handelt sich dabei vielmehr um wissenschaftlich sorgfältig ausgewählte Attribute, die - auch in empirischen Forschungen - daraufhin abgeklöpft worden sind, ob sie der Definition entsprechen, dass Kompetenzen Selbstorganisationsfähigkeiten sind. Was Theo Müller - ein Unternehmen, das sich binnen weniger Jahre vom Mittelständler zur Unternehmensgruppe entwickelt hat - nämlich ganz besonders braucht und fördern will, sind eben diese Selbstorganisationsfähigkeiten. Der Grund, so Personalleiter Goyk: "Die Mitarbeiter sind zunehmend darauf angewiesen, in einem durch Innovation und Wachstum geprägten Umfeld eigenständig handeln zu können. Da reichen unsere alten Mittelstandskompetenzen allein nicht mehr aus."

Neben dem Kasseler Kompetenzraster und KODE gibt es unzählige weitere Hilfestellungen für Kompetenzmodellierung, -messung und -management. Und es ist für Firmen nicht leicht zu durchschauen, von welchem Kompetenzverständnis ein Instrument getragen wird und wie valide es ist. Doch gilt auch hier laut Kompetenzforscher Erpenbeck das Motto: "Soziale Validität spielt oft eine wichtigere Rolle als thesttheoretische Validität." Nach den Erfolgsfaktoren in Sachen Kompetenzmanagement befragt, antworten Firmenvertreter daher selten, dass sie Wert auf wissenschaftliche Unangreifbarkeit legen. Als Erfolgsschlüssel gelten vielmehr: Das

System wird gut kommuniziert, transparent gemacht, konsequent angewendet, ist von den Mitarbeitern akzeptiert. Und es hat die volle Rückendeckung des Top-Managements.

Sylvia Jumpertz

Leserbefragung: Kompetenzentwicklung

Am meisten zahlt sich die Arbeit mit Kompetenzmodellen aus bei der...

Planung von Weiterbildungs- und Fördermaßnahmen,	68%
Nachfolge- und Karriereplanung.	67%
Potenzialanalyse.	67%
Ermittlung von Bildungsbedarf.	65%
Personalauswahl.	48%

Am besten geeignet sind...

übergreifende Kompetenzmodelle, die diejenigen Kompetenzen identifizieren, die für eine Gruppe von Mitarbeitern oder mehrere Tätigkeiten gelten.	45%
funktionsspezifische Kompetenzmodelle, die allgemeine, berufsunspezifische Beschreibungen beinhalten und bei Bedarf spezifische Fachkompetenzen einschließen.	36%

Damit die Arbeit mit Kompetenzmodellen erfolgreich ist...

muss das Kompetenzmodell im Einklang mit der Unternehmenskultur stehen.	84%
sollte das Kompetenzmodell transparent für die Mitarbeiter sein.	68%
muss das Modell im Unternehmen kommuniziert werden.	68%
muss das Kompetenzmodell gelebt werden - auch von der Führungsetage.	67%
sollte das Kompetenzmodell griffige Definitionen enthalten.	55%

Ergebnisse der managerSeminare-Leserbefragung aus Heft 107. Angegeben ist die prozentuale Anzahl jener Leser, die die Frage zustimmend beantwortet haben. Mehrfachnennungen waren möglich. Insgesamt haben sich 31 Leser an der Umfrage beteiligt.