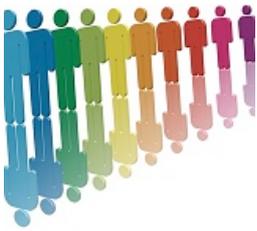


Kompetenzmanagement: Fähigkeiten der Mitarbeiter systematisch erfassen und nutzen



Jede Stelle im Unternehmen wird durch den dafür besten Mitarbeiter besetzt. Der Traum der Personalmanager. Voraussetzung ist, dass sie die Kompetenzen aller möglichst exakt erfassen und mit dem Stellenprofil abgleichen. Kompetenzmanagement ist eine aufwendige und langfristige Aufgabe, für die Vorgesetzte und Personalentwickler gleichermaßen gefordert sind. Damit sich dieser Aufwand lohnt, sollte im Voraus geklärt werden, wofür Kompetenzmanagement betrieben wird.

Neulich beim Arzt: Im Behandlungszimmer hängen überall Zertifikate von besuchten Weiterbildungen und zusätzlichen Qualifikationen. Beim Patienten schafft das Vertrauen in vielerlei Weise:

- Der Arzt ist fachlich kompetent,
- er ist innovativ und setzt sich mit neuen Methoden auseinander,
- er lernt ständig dazu und ruht sich nicht auf einem einmal erworbenen Wissen aus.

Der Mensch ist, was er weiß und was er kann. Das gilt vor allem im Beruf. Insbesondere beim Bewerbungsgespräch oder in Assessment Centern wird auf Herz und Nieren geprüft, was ein Kandidat oder Mitarbeiter alles kann, welche zertifizierten Qualifikationen er mitbringt und welche Fertigkeiten und Qualitäten er an den Tag legt. Doch viele von diesen Mitarbeiterressourcen liegen im Unternehmen dann brach, weil das Anforderungsprofil und die mitgebrachten Qualifikationen nicht zusammenpassen; der Mitarbeiter darf seine Fähigkeiten gar nicht einbringen. Und an anderer Stelle im Betrieb fehlt es an spezifischem Knowhow, weil der Stelleninhaber die Kompetenzen nicht mitbringt, die hier gerade gebraucht würden.

Deshalb hat die Abteilung „Personalentwicklung“ oder moderner: „Human Resources“ ein neues Handlungsfeld entdeckt: Kompetenzmanagement. Zentrale Frage, die sich dabei stellt: Wie schaffen wir es, dass die (zukünftigen) Anforderungen an einen Stelleninhaber im Unternehmen bestmöglich mit seinem Kompetenzprofil zusammenpassen?

Abgrenzung zu Qualifikation, Fertigkeit und Wissen

Wenn Kompetenzen gemanagt werden sollen, muss man wissen, was damit gemeint ist. Hier sind sich die Akteure keineswegs einig. Denn es gibt unzählige Meinungen und womöglich noch mehr Definitionen. Viele grenzen die Kompetenz ab von Begriffen wie Qualifikation, Fertigkeiten (Skills) oder Wissen. Sie sagen, **Kompetenzen** seien etwas Übergeordnetes: Nämlich die Fähigkeit, die einmal erworbenen Qualifikationen, die bestehenden Fertigkeiten und das vorhandene Wissen genauso einzusetzen, wie es die Situation gerade erfordert.

Das macht es schwierig, das Phänomen der Mitarbeiterkompetenz im betrieblichen Alltag in den Griff zu bekommen; denn die Kompetenzen lassen sich nicht unmittelbar messen und nicht dokumentieren. Und damit wären sie eigentlich gar nicht dafür geeignet, gemanagt zu werden. Dieser Herausforderung haben sich viele Wissenschaftler angenommen. Sie haben unterschiedlichste Modelle und Methoden für das Kompetenzmanagement entwickelt und die Personalentwickler, die es in ihrem Unternehmen in Angriff genommen haben, leiten daraus eigene, praktikable Werkzeuge ab.

Was in der Wissenschaft so differenziert herausgearbeitet und herausgestellt wird, macht in der Praxis große Probleme. Zum einen sind die **Mitarbeiter** und ihre Vertreter (Gewerkschaft, Betriebsrat) sehr sensibel, wenn es darum geht, ihre Kompetenzen messen zu lassen und sie transparent zu machen. Zum anderen tut sich das **Management** schwer damit vorzugeben, welche Anforderungen jetzt und in der Zukunft überhaupt gestellt werden. Die Unternehmensziele und Abteilungsziele müssen klar sein. Wenn sich diese ständig verändern, kann keine Personalabteilung verbindliche Kompetenzprofile definieren.

Die Folge: Projekte zur Einführung von Kompetenzmanagement ziehen sich lange hin.

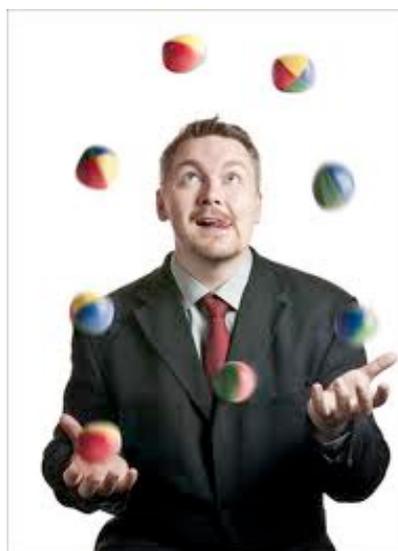
Im mittleren Management gibt es Vorbehalte, weil es sehr aufwendig ist, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erfassen. Ihre Möglichkeiten, Mitarbeiter und Stellen flexibel und nach eigener subjektiver Meinung zusammenzubringen, werden beschnitten. Das soll beim Kompetenzmanagement zentral gesteuert werden, indem Anforderungsprofile und Kompetenzprofile systematisch und objektiv miteinander verglichen werden. Über die Stellenbesetzung entscheidet dann quasi ein Automatismus.

Und die Mitarbeiter sind skeptisch, weil sie kaum nachvollziehen können, wie ihre Fertigkeiten, ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre vielen anderen kaum messbaren Eigenschaften in ein starres Raster aus Kompetenzprofilen passen sollen. Sie befürchten, dass es darum geht, Leistungsunterschiede festzustellen und Mitarbeiter gegeneinander auszuspielen und dass sie am Ende ganz falsch beurteilt werden.

Kompetenzmodelle – die Theorie

Schon seit einigen Jahrzehnten wird darüber geforscht, was die Kompetenz von Mitarbeitern ausmacht. Die Experten haben unterschiedliche Konzepte und Modelle erarbeitet, revidiert und ausgebaut. Eine einheitliche Lösung gibt es nicht. Weitgehend einige sind sich viele, dass folgende Bereiche in ein Kompetenzprofil einbezogen werden sollten:

- Handlungskompetenz,
- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz,
- Selbstkompetenz.
- Führungskompetenz



64 Schlüsselkompetenzen unterteilt in 4 Bereiche:



Wer ein solch ausgeklügeltes und differenziertes Modell in seine betriebliche Praxis übertragen und dafür ein handhabbares Instrument haben will, muss sehr viel Zeit investieren. Drei zentrale Fragen stellen sich dabei:

- Woran lässt sich erkennen, ob ein Mitarbeiter loyal, entscheidungsfreudig, belastbar oder initiativ ist (um beispielhaft diese Kriterien aus dem Kompetenzatlas anzuführen)?
- Wie dokumentiere ich die Erkenntnisse?
- Wie setze ich eine solche Dokumentation von Kompetenzen ein, damit Aufgaben im Unternehmen besser erfüllt und Ziele besser erreicht werden?

In den Unternehmen werden immer individuelle Kompetenzmodelle entwickelt und operativ nutzbar gemacht. Dabei wird ein gestuftes Vorgehen gewählt:

1. Es werden drei bis fünf Kompetenzbereiche wie beispielsweise Selbstmanagement, Fachkompetenz oder soziale Kompetenz unterschieden.
2. Es werden insgesamt um die zwanzig Kompetenzfelder identifiziert, die für das Unternehmen, seine Vision, Strategie, Ziele und die Organisationskultur wichtig sind. Die zentralen Fragen dabei sind: Was erwarten wir von unseren Mitarbeitern? Wie sollen sie sich verhalten?
3. Für jedes Feld werden ein bis fünf Indikatoren herausgearbeitet, die abbilden sollen, wie gut ein Mitarbeiter das entsprechende Kompetenzfeld bereits ausfüllt. In sogenannten Verhaltensankern wird beschrieben, in welchem Mitarbeiterverhalten sich eine Kompetenz ausdrückt.
4. Zur Bewertung werden meist einfache Notenskalen verwendet, womit der Mitarbeiter von seinem Vorgesetzten, manchmal auch von Kollegen und von sich selbst bewertet wird.

Ob dieser Prozess und seine Ergebnisse für das Unternehmen positive Ergebnisse bringt, das überprüft die Gesellschaft CH-Q, Schweizerisches Qualifikationsprogramm zur Berufslaufbahn. Sie engagiert sich dafür, dass das Kompetenzmanagement in Unternehmen spezifischen Qualitätskriterien genügt. Sie formuliert Gütemerkmale, prüft die Systeme und vergibt Zertifikate an die Mitarbeiter in Unternehmen, die Kompetenzen ihrer Kollegen managen sollen.

Neues Betätigungsfeld für Vorgesetzte und Personalabteilungen?

Wofür benötigen wir das Kompetenzmanagement? Was soll besser werden? Welche Vorteile wollen wir daraus ziehen? Mögliche Antworten können sein:

- Wird eine Stelle im Unternehmen frei, dann können die Anforderungen (Stellenprofil) klar formuliert und der Prozess der Stellenausschreibung und der Bewerberauswahl verbessert werden. Es steigt die Chance, dass am Ende ein Bewerber gefunden wird, der ideal auf die Stelle passt.
- Wenn im Unternehmen neue Aufgaben dazu kommen, Abläufe verändert werden, neue Geschäftsfelder erschlossen werden oder schwierige Projekte anstehen, dann können die jeweils besten Mitarbeiter damit betraut werden.
- Die Ausbildung und die Weiterbildung der Mitarbeiter können sehr viel zielgerichteter erfolgen. Seminare, Trainings, Job-Rotation, Mentoring, Coaching, Training-on-the-Job können auf den Mitarbeiter zugeschnitten werden.
- Mit Kompetenzmanagement wird eine zukunftsorientierte Personalplanung betrieben. Die Anforderungen der nächsten fünf bis zehn Jahre werden rechtzeitig identifiziert, so dass das Unternehmen die dann relevanten Mitarbeiterkompetenzen entwickeln kann; so kann einem Fachkräftemangel entgegen gewirkt und das Talentmanagement zielgerichtet betrieben werden.

Kompetenzmanagement wird als **Basis** für die klassischen Aufgaben des Personalmanagements gesehen. Wenn die Informationen zu den Mitarbeiterkompetenzen und zu den Anforderungen vorliegen, wenn es also klare Kompetenzprofile gibt, dann können Talentmanagement, Nachfolgeplanung, Personalauswahlprozesse, Karriereplanung, Qualifizierung, Zielvereinbarungen, Leistungsbeurteilung Mitarbeitergespräche und andere Aufgaben besser erfüllt werden.

Am Ende will das Unternehmen natürlich insgesamt profitieren. Es will, dass die vorgegebenen Ziele besser erreicht werden, dass es innovativer, kundenorientierter, effizienter und wettbewerbsfähiger wird. Projekte sollen erfolgreich zum Abschluss gebracht werden. Mitarbeiter werden auf der Grundlage des Kompetenzmanagements gefordert und gefördert.

Wenn umfangreiche Informationen zusammengetragen und dokumentiert werden sollen, dann stürzen sich die Informationstechniker auf dieses neue Marktsegment und bieten die passende Software für das Kompetenzmanagement an.

Aber das bedeutet Aufwand: Pflichtenheft erstellen, Anbieter auswählen, Anpassungen realisieren, in die bestehende Softwarelandschaft integrieren, Anwender schulen und so manches mehr. EDV-Verantwortliche wissen, welche vielfältigen Aufgaben damit verbunden sind. Damit dieser Prozess besser funktioniert, kann eine „Trockenübung auf Papier hilfreich sein. Dann können die zentralen Fragen geklärt werden:

- Welches Kompetenzmodell soll im System hinterlegt werden und wie lässt sich das auf die individuellen Bedürfnisse anpassen?
- Wie unterstützt das System bei der Kompetenzerfassung – und das getrennt nach den Kompetenzen, die gebraucht werden (Anforderungen, Soll) und den Kompetenzen, die die Mitarbeiter mitbringen (Eignung, Ist)?
- Welche Auswertungen und Analysen sind möglich, wenn das alles erfasst ist, und was lässt sich dabei an die unterschiedlichsten Fragestellungen anpassen (Reporting)?

Ein Anwendungsfall kann sein, dass bei einer Stellenbesetzung das Anforderungsprofil der Stelle im System eingegeben wird und der Nutzer auf Knopfdruck eine Liste geeigneter Kandidaten erhält. Automatisierte Personaleinsatzplanung auf der Grundlage des Kompetenzmanagements.

Fazit

Kompetenzmanagement ist eine sehr anspruchsvolle und sehr aufwendige Aufgabe – nicht nur für die Personalabteilung, sondern auch für die Vorgesetzten und alle Mitarbeiter. Bis sich die Akteure auf ein angemessenes Kompetenzmodell geeinigt haben und bis alle Kompetenzprofile erarbeitet sind, braucht es sehr viel Zeit. Ob dabei am Ende wirklich richtig gemessen wird, bleibt fraglich.

Auf diese Unwägbarkeiten sollte sich nur einlassen, wer mit dem Kompetenzmanagement ein klares Ziel verfolgt: Bessere Stellenbesetzungen, ideale Projektteams, die Projekte zum Erfolg führen können, effektivere Weiterbildungen oder zukunftsorientierte Personalplanung, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen. Nur wenn ein solches Ziel klar und dauerhaft im Fokus steht, sollten die Personalentwickler die Freigabe erhalten, sich auf den beschwerlichen Weg des Kompetenzmanagements zu machen. Kompetenzmanagement darf kein Selbstzweck sein.



Kompetenzen direkt messen –

Entwickeln Sie
Ihre Nachwuchskräfte

.... unsere erfahrenen humanfirst Berater unterstützen Sie dabei bedarfsgerecht!