



## KOMPETENZMANAGEMENT

Kompetenzmanagement erfreut sich wachsender Beliebtheit.

Im Gegensatz zu älteren vergleichbaren Konzepten, stellt es nicht nur auf formale Qualifikationen ab. Es berücksichtigt vielmehr die Gesamtheit von persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten.

---

Damit ermöglicht es dieses Modell, vorhandene Kompetenzen effektiv zu nutzen und sie zielgerichtet und strategiegeleitet weiterzuentwickeln. So gewinnt ein Unternehmen an Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt und ist in der Lage, seinen Fachkräftebedarf auch durch geeignete Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zu decken.

Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, welche Potenziale dieser Ansatz hat, welche Möglichkeiten für Ihr Unternehmen in Frage kommen, wie ein Familienunternehmen das Kompetenzmanagement managt, welche Aspekte Sie beachten sollten und welche Stolpersteine es gibt.



## 1. Chancen und Potenziale

Eine an den Unternehmenszielen orientierte Personalarbeit, die ein hohes Maß an qualitativen und strategischen Bestandteilen enthält, ist in vielen kleinen und mittleren Unternehmen nicht selbstverständlich. Hier stehen oft verwaltende Aufgaben im Vordergrund. In vielen Fällen ist diese Form der Personalarbeit auch vollkommen ausreichend.

Unter veränderten Bedingungen kann jedoch eine Neuausrichtung notwendig sein. Das gilt beispielsweise, wenn schnelle Marktveränderungen eine rasche Anpassung der Kompetenzen erfordern oder ein Mangel an fähigen Nachwuchskräften eine Intensivierung der Personalbeschaffung notwendig macht.

Kompetenzmanagement ermöglicht es, die Fähigkeiten und Fertigkeiten im Unternehmen zu beschreiben und transparent zu machen. Es stellt sicher, dass sich der Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen an den Zielen des Unternehmens und der Mitarbeiter orientiert. Damit leistet Kompetenzmanagement einen Beitrag dazu, dass die erforderlichen Kompetenzen zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind.

### Zugeschnittene Qualifizierungsmaßnahmen

---

Für kleine und mittlere Unternehmen geht damit ein wichtiger Vorteil einher. Mit einem Kompetenzmanagement können geeignete Qualifizierungsmaßnahmen exakt ausgewählt und zugeschnitten werden. Anstatt den Mitarbeitern ein breites Set an Maßnahmen anzubieten, aus denen sie wählen können, wird gemeinsam mit ihnen vereinbart, welche Qualifizierungen sinnvoll sind. Ein Vorbeiquifizieren ist somit ausgeschlossen – die Personalentwicklung wird zielgerichtet. Das spart Zeit und Geld.

Darüber hinaus ermöglicht die Transparenz über vorhandene und benötigte Kompetenzen eine enge Verzahnung von Lern- und Arbeitsprozessen. Das ist nicht nur besonders effektiv. Indem auf teure externe Qualifizierungsmaßnahmen verzichtet werden kann, werden erneut Ressourcen eingespart.

### Flexible Organisation

---

Insgesamt entsteht eine Organisation, die sich laufend zukunftsorientiert weiterentwickelt und sich flexibel wechselnden Anforderungen anpasst. Unternehmen können zunehmend komplexe und unwägbar externe und interne Rahmenbedingungen besser steuern und kontrollieren. Durch die enge Orientierung an den Unternehmenszielen lassen sich Maßnahmen der Personalentwicklung mit Maßnahmen der Organisationsentwicklung effektiv verbinden. So können Veränderungsprozesse effektiv und effizient erfolgen.

#### **In Bezug zum Fachkräftemangel bedeutet das in erster Linie folgendes:**

- » Fehlende Kompetenzen werden frühzeitig entdeckt und verortet
- » Es bleibt ausreichend Zeit für die Besetzung absehbarer Vakanzen
- » Personalbeschaffung und -auswahl werden fokussierter
- » Qualifizierung wird Ziel gerichteter und arbeitsbezogener, damit entsteht eine stärkere Unabhängigkeit vom externen Arbeitsmarkt
- » Mit der Transparenz über vorhandene Kompetenzen entsteht eine gute Grundlage für den Erfahrungstransfer ausscheidender Mitarbeiter
- » Ein Unternehmen, welches in die zielgerichtete Qualifizierung seiner Mitarbeiter investiert, wird als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen

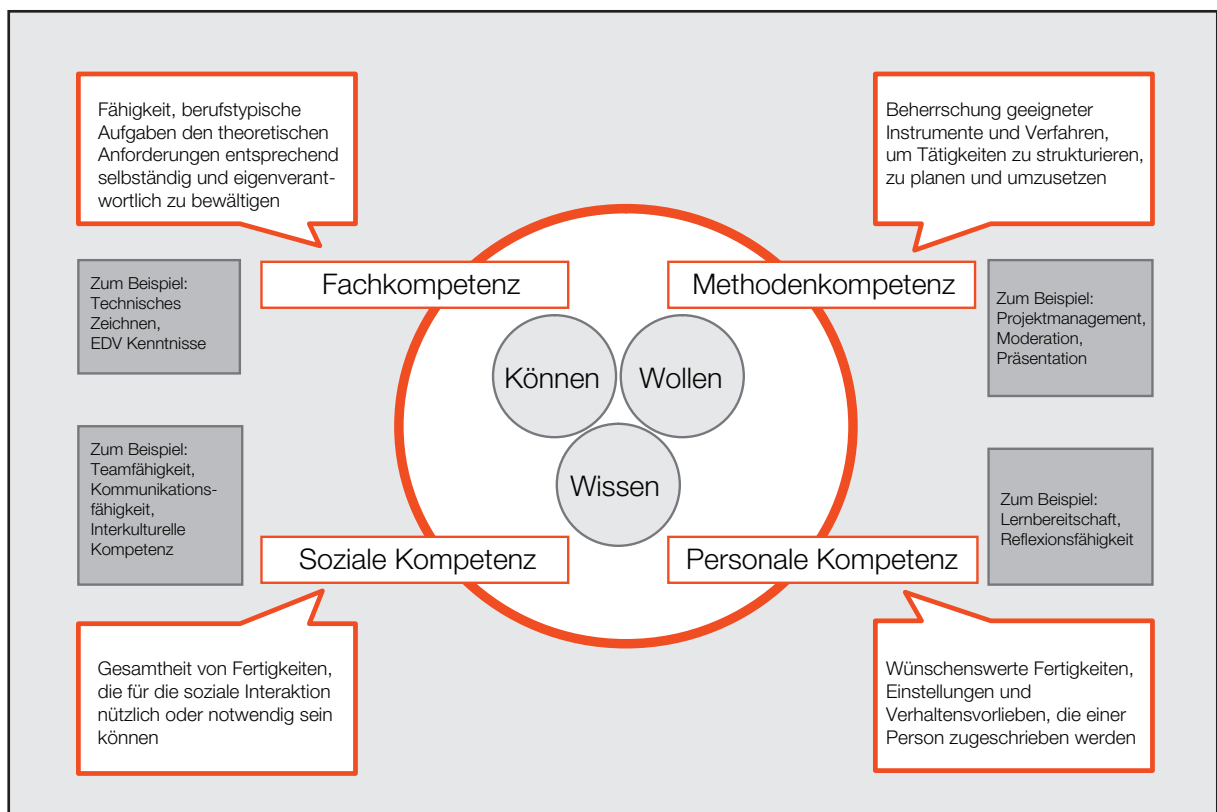
## 2. Kompetenzmanagement

In der Praxis gibt es viele Kompetenzmanagementansätze und Kompetenzmodelle, die sich zum Teil nur graduell unterscheiden. Allen gemein ist jedoch der Kompetenzbegriff. Kompetenzen sind alle Fähigkeiten und Fertigkeiten, die einen Mitarbeiter in vertrauten wie ungewohnten Situationen entscheidungs-, handlungs- und somit leistungsfähig machen.

Der Wertschöpfungsbeitrag eines Beschäftigten ergibt sich nicht durch den Nachweis schulischer Prüfungen. Vielmehr ist das Bewältigen realer Aufgaben entscheidend für den beruflichen und unternehmerischen Erfolg. Neben Wissen sind es gerade persönliche und soziale Fähigkeiten, die für den betrieblichen Alltag zunehmend wichtiger werden. Diese Fähigkeiten und Potenziale entziehen sich häufig der direkten Beobachtung. Um sie zu erfassen, ist eine analytische Vorgehensweise notwendig.

Kompetenzmodelle dienen der Systematisierung von Kompetenzen und unterscheiden sie nach den Bereichen, in der sie ihre Wirkung entfalten. Darüber hinaus erfassen sie immer die Dimensionen Können, Wollen und Wissen. Kompetenzmodelle müssen immer unternehmensspezifisch ausgewählt und angepasst werden. Eine typische Systematik gibt die folgende Abbildung wieder.

### Beispiel eines typischen Kompetenzmodells

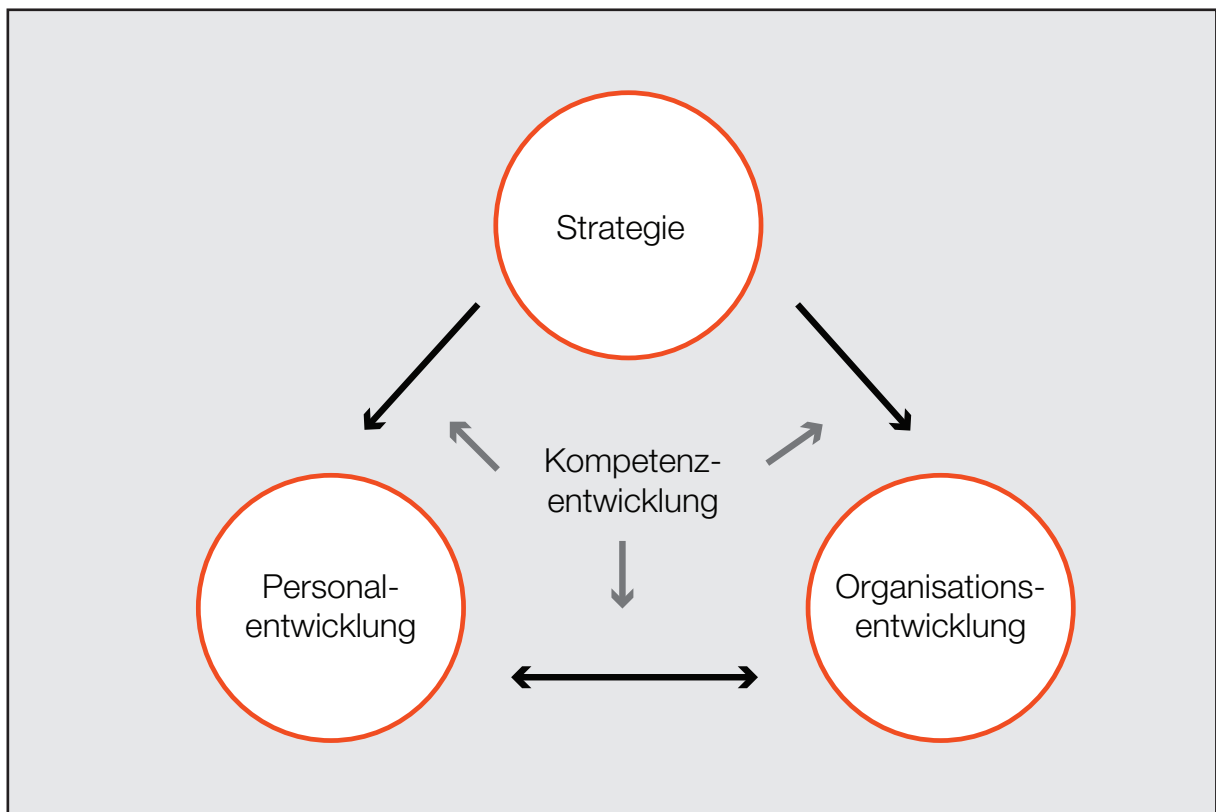


Kompetenzmanagement bedeutet, dass Fragen der Kompetenzentwicklung systematisch bearbeitet und auf ihren Erfolg hin kontrolliert werden. Es handelt sich somit um ein Managementsystem, welches aus Methoden besteht, um betrieblich notwendige und wünschenswerte Kompetenzen zu erfassen und zu systematisieren oder um vorhandene Kompetenzen der Mitarbeiter festzustellen und abzugleichen. Des Weiteren entwickelt ein zielgerichtetes Kompetenzmanagement die Mitarbeiter weiter und kontrolliert den Erfolg der Qualifizierungsmaßnahmen.

Kompetenzentwicklung erfolgt immer in enger Verbindung mit der Unternehmensstrategie. Was sind kritische Herausforderungen und wo wollen wir hin? Antworten auf diese Fragen haben auch immer Einfluss auf die benötigten Kompetenzen. Diese können mit Hilfe eines Kompetenzmanagements systematisch erfasst und in Form von Entwicklungsmaßnahmen umgesetzt werden.

### Dimensionen von Kompetenzentwicklung

Sowohl für eine effiziente Personalentwicklung, als auch für die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist ein weiterer Aspekt des Kompetenzmanagements hervorzuheben. Kompetenzmanagement ermöglicht eine enge Verzahnung von Fragen der Personalentwicklung mit Fragen der Organisationsentwicklung. Insgesamt verortet sich Kompetenzmanagement zwischen den Dimensionen Unternehmensstrategie, Personal- und Organisationsentwicklung (vgl. Abbildung unten).



### 3. Erste Schritte

Die Einführung eines integrierten Kompetenzmanagements kann mit einem erheblichen Aufwand verbunden sein und die bestehende Organisation wesentlich verändern. Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen ist ein Einstieg daher nur sinnvoll, wenn der Mehrwert im Unternehmen auch tatsächlich erkennbar ist. Hier sollen die wichtigsten Aspekte und Voraussetzungen für die Umstellung des bisherigen Konzepts auf ein Kompetenzmanagementsystem dargestellt werden. Der wichtigste Schritt besteht darin, eine sinnvolle und nutzbringende Vorstellung von Kompetenzentwicklung zu entwickeln.

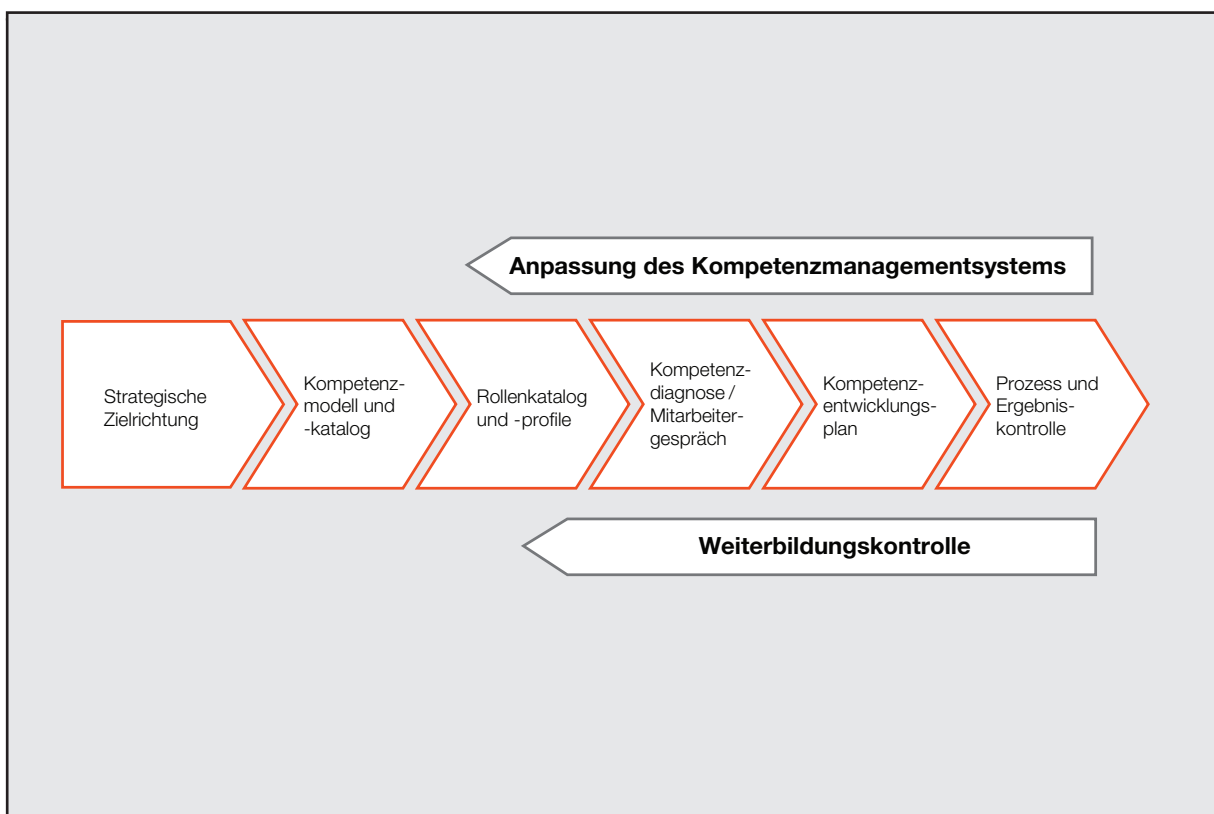
- » Worin besteht der Mehrwert im Gegensatz zu Konzepten, die auf formale Qualifikationen und formelle Bildungsmaßnahmen abstellen?
- » Wie können Lernprozesse durch das neue Konzept gefördert und gestaltet werden?
- » Welcher Nutzen ergibt sich konkret aus der Umsetzung eines Kompetenzmanagementsystems?
- » Welche Ziele sollen damit erreicht werden?
- » Ist die Entscheidung gefallen, ein Kompetenzmanagement einzuführen, empfiehlt es sich, „niederschwellig“ einzusteigen. Das heißt: Wie kann die vorhandene Personal- und Organisationsentwicklung verbessert werden? Wo sind weiße Flecken? Dazu gehört insbesondere:
- » Die Kernkompetenzen und Strategie des Unternehmens (neu) zu bestimmen
- » •Den Zusammenhang von Unternehmensstrategie mit den erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter festzustellen
- » Die Rahmenbedingungen der Kompetenzentwicklung zu überprüfen (Arbeitsgestaltung und lernförderliche Arbeitsstrukturen, Ressourcen und Handlungsspielräume, Organisation und Management von Qualifizierungsmaßnahmen)
- » Die Beurteilungssysteme zu analysieren und gegebenenfalls durch Instrumente der Kompetenzerfassung und -bilanzierung zu ergänzen

Die systematische Erfassung der vorhandenen Kompetenzen lässt auf Mitarbeiterseite leicht Ängste und Befürchtungen entstehen. Deshalb ist es wichtig, den Ängsten durch eine frühzeitige Kommunikation entgegenzuwirken. Darüber hinaus gilt: Je früher und intensiver Führungskräfte und Mitarbeiter in den Prozess mit einbezogen werden, desto höher ist auch ihre Bereitschaft. Mitgestaltung ist ein Erfolgsfaktor.

## 4. Typisches Vorgehensmodell

An dieser Stelle wird ein typisches Vorgehen bei der Einführung eines Kompetenzmanagements dargestellt. Die Umsetzung muss jedoch immer unternehmensspezifisch erfolgen. Die folgende Abbildung verdeutlicht den Gesamtprozess.

### Einführung eines Kompetenzmanagementsystems: Ablauf



#### Phase 1: Strategische Zielrichtung

In einem ersten Schritt müssen strategisch wichtige Geschäftsfelder untersucht und identifiziert werden. Auf dieser Grundlage lassen sich die damit verbundenen Unternehmenskompetenzen ableiten. Dabei werden ausgewählte Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse, Produkte und Dienstleistungen, Projekte und Technologien hinsichtlich ihres Beitrags zum Geschäftserfolg untersucht.

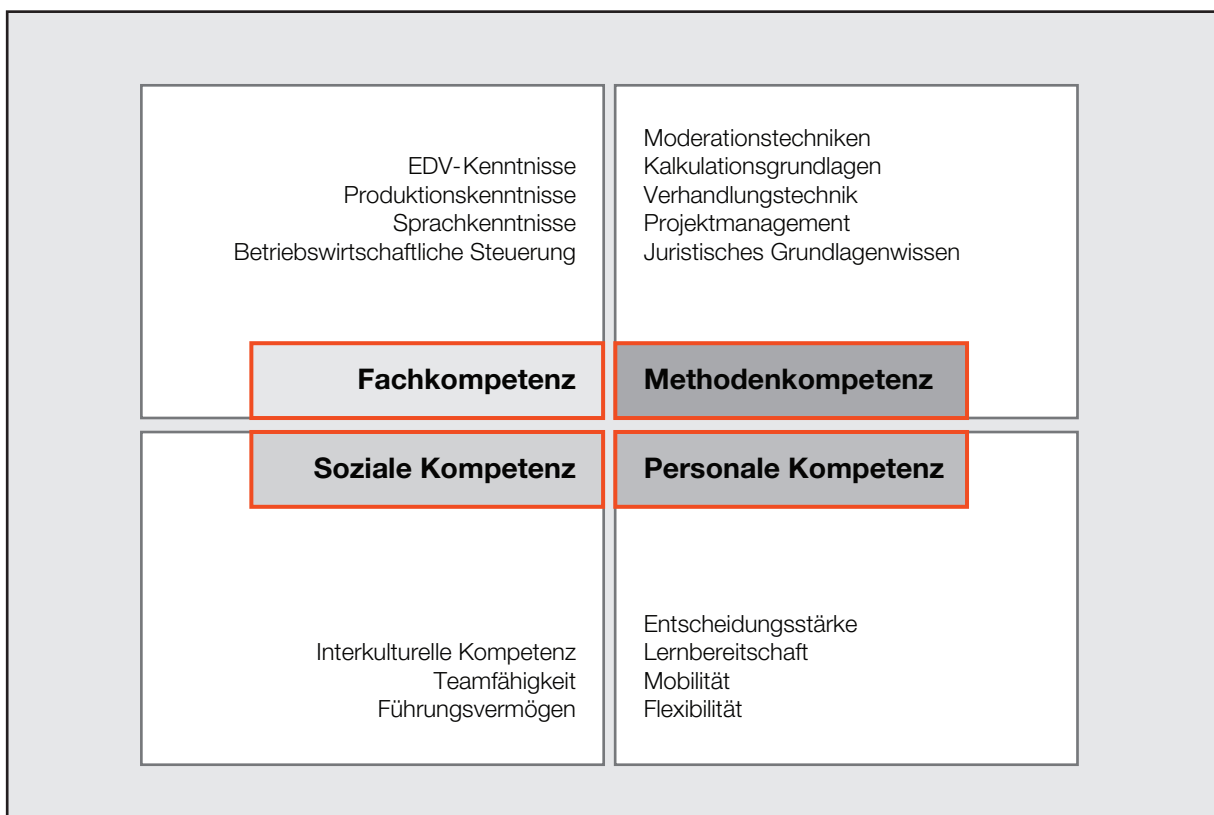
Neben den aktuellen relevanten Geschäftsfeldern, sind hier auch strategische Überlegungen für einen festgelegten Zeithorizont, häufig zwischen drei und fünf Jahren, zu berücksichtigen. Einige Beispiele:

- » Konzentration auf die Kernkompetenz XY
- » Ausbau der Marktposition in Osteuropa
- » Ergänzung der Produktpalette um flankierende Dienstleistungen
- » Aufbau einer einheitlichen Mitarbeiterqualifikation an allen Standorten
- » Einführung von kompetenzorientierter Weiterbildung

Je größer das Unternehmen und komplexer die Organisationsstruktur, desto aufwändiger gestaltet sich dieser Prozess. Workshops mit Führungskräften und Diskussionen helfen, die Ergebnisse auf festere Füße zu stellen und sorgen für Akzeptanz.

## Phase 2: Kompetenzmodell und Kompetenzkatalog

Sind die strategisch wichtigen Geschäftsfelder für den gewählten Zeitraum bekannt, werden die benötigten Kompetenzen abgeleitet und entsprechend des gewählten Kompetenzmodells zusammengefasst. Es resultiert ein unternehmensweit einheitlicher Kompetenzkatalog, der für einzelne Abteilungen konkretisiert werden kann. Dabei ist nur ein gewisses Maß an Kompetenzen handhabbar. In der Praxis hat sich gezeigt, dass ein Katalog mit 15 bis 30 überfachlichen Kompetenzen vollkommen ausreichend ist, wie in dieser Abbildung dargestellt.



In einem weiteren Schritt müssen die Kompetenzen messbar gemacht werden. Dazu werden für jede Kompetenz verschiedene Ausprägungsgrade unterschieden und unternehmensweit einheitlich beschrieben (Kompetenzgrad). In der Praxis werden meist fünf Komplexitätsstufen definiert, hier dargestellt am Beispiel der Kompetenz „Kommunikationsfähigkeit“.



**Kommunikationsfähigkeit** bedeutet, Botschaften sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene bestmöglich zu vermitteln sowie Botschaften anderer richtig zu interpretieren und entsprechend darauf zu reagieren.

<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	<b>Stufe 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versteht andere Gesprächspartner und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>- Kann die eigene Meinung offen vertreten</li> <li>- Hört aktiv zu</li> </ul>
	<b>Stufe 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versteht andere Gesprächspartner und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>- Vertritt die eigene Meinung offen und nachvollziehbar durch schlüssige Argumentation</li> <li>- Kann sich auf unterschiedliche Gesprächspartner und Gruppen einstellen</li> <li>- Hört aktiv zu</li> <li>- Gibt offenes Feedback</li> </ul>
	<b>Stufe 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versteht andere Gesprächspartner und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>- Vertritt die eigene Meinung offen und nachvollziehbar durch schlüssige Argumentation</li> <li>- Kann sich auf unterschiedliche Gesprächspartner und Gruppen einstellen</li> <li>- Hört aktiv zu</li> <li>- Gibt offenes Feedback</li> <li>- Fördert eine offene Kommunikation im Team</li> </ul>
	<b>Stufe 4</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versteht andere Gesprächspartner und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>- Vertritt die eigene Meinung offen und nachvollziehbar durch schlüssige Argumentation</li> <li>- Kann sich auf unterschiedliche Gesprächspartner und Gruppen einstellen</li> <li>- Hört aktiv zu</li> <li>- Gibt offenes Feedback</li> <li>- Fördert eine offene Kommunikation im eigenen Verantwortungsbereich</li> <li>- Erkennt und beseitigt Kommunikationsbarrieren</li> </ul>
	<b>Stufe 5</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versteht andere Gesprächspartner und wird auch von anderen verstanden (sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene)</li> <li>- Vertritt die eigene Meinung offen und nachvollziehbar durch schlüssige Argumentation</li> <li>- Kann sich auf unterschiedliche Gesprächspartner und Gruppen und Interessenvertreter innerhalb und außerhalb des Unternehmens einstellen</li> <li>- Hört aktiv zu</li> <li>- Gibt offenes Feedback</li> <li>- Fördert eine offene Kommunikation im Gesamtunternehmen</li> <li>- Erkennt und beseitigt Kommunikationsbarrieren</li> <li>- Schätzt die Außenwirkung von Botschaften richtig ein und gestaltet die Kommunikation entsprechend</li> </ul>

Quelle: Blank, Tobias et al. (2008): *Integrierte Soziologie - Perspektiven zwischen Ökonomie und Soziologie, Praxis und Wissenschaft*, S. 129

---

### Phase 3: Rollenkatalog und Rollenprofile

---

Um eine Funktion im Unternehmen zu erfüllen, müssen gewisse Hauptaufgaben erledigt werden. Um diese Aufgaben zu erfüllen, sind Kompetenzen notwendig, deren Auswahl aus dem unternehmensspezifischen Kompetenzmodell erfolgt. Im Ergebnis steht ein Rollenkatalog. Dabei entspricht eine Rolle nicht unbedingt einer Stelle im Unternehmen. Vielmehr ist es sinnvoll, mehrere Positionen zu einer Rolle zusammenzufassen - vorausgesetzt die Tätigkeiten sind weitgehend identisch.

Je nach Anforderung wird somit jeder Rolle ein Set an Kompetenzen mit bestimmten Ausprägungsgraden zugeordnet (Rollenprofil). So kann beispielsweise sowohl für einen Projektmanager im Bereich Personal als auch für einen im Bereich Forschung und Entwicklung die Kompetenz juristisches Grundlagenwissen erforderlich sein, aber in unterschiedlichen Ausprägungsgraden. Insgesamt entsteht eine durchgängige Verbindung von der Strategie bis hin zu den notwendigen Kompetenzen einer einzelnen Rolle im Unternehmen.

---

### Phase 4: Kompetenzdiagnose und Mitarbeitergespräch

---

In dieser Phase werden die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter anhand des Rollenprofils erfragt und abgeglichen. In Einzelgesprächen mit dem Vorgesetzten und durch Selbsteinschätzung der Mitarbeiter werden die vorhandenen Kompetenzen ermittelt.

Um diesen Prozess zu vereinfachen und um sicherzustellen, dass ein Mitarbeiter nur anhand der für ihn relevanten Kompetenzen und Kompetenzgrade beurteilt wird, bietet sich die Verwendung von rollenspezifischen Beurteilungsbögen an. Diese Bögen erfassen ausschließlich die Kompetenzgrade, die für die Rolle des Mitarbeiters wichtig sind und erlauben die Beurteilung anhand einer festen Skala (zum Beispiel: übererfüllt, erfüllt, untererfüllt und nicht erfüllt). Im Ergebnis steht zum einen eine Übersicht, wer wo im Unternehmen über welche Kompetenzen verfügt. Zum anderen werden die Lücken zwischen benötigten und vorhandenen Kompetenzen deutlich. Es ist sinnvoll, bereits in diesem Gespräch Qualifizierungsmaßnahmen mit dem betreffenden Mitarbeiter zu vereinbaren - auch in Form von Zielvereinbarungen.

---

### Phase 5: Kompetenzentwicklungsplan

---

Die Klarheit über den Kompetenzbestand ermöglicht zweierlei: Zum einen dient sie dazu, Qualifizierungsmaßnahmen zielgerichtet und strategiegeleitet zu vereinbaren. Damit ist auch eine Grundlage für längerfristige Entwicklungspläne und weitere Maßnahmen der Nachwuchsförderung geschaffen. Zum anderen lässt sich der Erfahrungs- und Kompetenztransfer zwischen den Mitarbeitern sehr präzise gestalten und vernetzen.

---

### Phase 6: Prozess- und Ergebniskontrolle

---

Die Einführung eines Kompetenzmanagementsystems ist immer ein unternehmensspezifischer und längerfristiger Prozess. Das System selbst durchläuft dabei verschiedene Reifegrade. Somit ist eine regelmäßige Kontrolle des Prozesses grundlegend.

In einem ersten Schritt geht es also darum, Antworten auf die Frage zu finden: „Haben sich die vorhandenen Kompetenzen an das Soll angenähert?“ Damit ist der Bereich des Bildungscontrollings angesprochen. Ein praktikables Instrument des Bildungscontrollings stellen Fördergespräche oder Zielvereinbarungsgespräche dar, die Fragen der Qualifikation beinhalten. Sie erlauben es, Standortbestimmungen der Mitarbeiter im Zeitverlauf abzubilden und sie im Zusammenhang mit durchgeführten Qualifikationsmaßnahmen zu beurteilen. Weitere Möglichkeiten sind 360-Grad-Beurteilungen oder offene Feedbackrunden im Führungskreis. Aber auch Personalkennzahlen, verschiedene Potenzialanalyseverfahren oder das Messen von einschlägigen Indikatoren mithilfe einer Balanced Scorecard sind gängige Ansätze.

## Reifegradmodell

Darauf aufbauend kann das Kompetenzmanagementsystem als Ganzes bewertet werden. Ein Einstieg kann beispielsweise anhand des Reifegradmodells erfolgen.

Einschätzung					
	● ist	○ nächstes Jahr			
	Experimentell	Grundlegend	Fortgeschritten	Ausgeprägt	Exzellent
	Wir experimentieren mit KptM & machen erste Erfahrungen	Wir haben die Wichtigkeit erkannt und bauen KptM auf	Wir betreiben KptM konsequent und in der Breite, sehen aber noch Verbesserungen	Wir haben KptM flächendeckend eingeführt und der KptM-Prozess läuft stabil	Wir werden als Experten KptM wahrgenommen und führen ständige Verbesserungen durch
<b>Kommunikation und Verantwortlichkeiten</b> Ziele, Nutzen sowie Inhalt des KptM sind im CB klar kommuniziert und Verantwortliche sind bekannt und befähigt		● ○			
<b>Durchgängigkeit</b> Durchgängige Ausführung der Prozessschritte und ihrer einzelnen Aktivitäten laut Referenzprozess im Bereich		●	○		
<b>Synchronisierung</b> Abstimmung der Aktivitäten mit anderen GB-Prozessen und Schnittstellen		●			
<b>Zielorientierung</b> Konsequente Ableitung der erforderlichen Kompetenznetzen aus Geschäftszielen	●	○	○		
<b>Maßnahmenbreite</b> Ableitung konkreter Maßnahmen aus Kompetenzentwicklungsbedarf und Umsetzung der Maßnahme	●	○			
<b>Reifegrad KptM gesamt</b>					

Quelle: Vortrag im Personalforum der Hochschule Pforzheim, BR/PJ-CM, Dieter Heuser 01.12.2006



## 5. Praxisbeispiel

Das Familienunternehmen Bürkert Fluid Control Systems mit Sitz in Ingelfingen (weltweit 2.000 Beschäftigte, davon in Deutschland 1.200) entwickelt, produziert und vertreibt Ventile, Sensoren, Regler und komplette Regelsysteme. Um mehr Klarheit über die zukünftigen Anforderungen an die Beschäftigten zu bekommen, führte das Unternehmen 2004 für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit ein einheitliches Kompetenz-Management-System ein. Mit diesem System ist es möglich, frühzeitig die richtigen Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen und zu ermitteln, welche Arbeitskräfte mit welchen Kompetenzen zukünftig zu rekrutieren sind. Es zeichnet sich dadurch aus, dass die für jeden Arbeitsplatz erforderlichen Kompetenzen langfristig, einheitlich und systematisch aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden. Zentraler Baustein des Systems ist das unternehmensspezifische Kompetenzmodell, das alle für das Unternehmen zukünftig relevanten Kompetenzen definiert.

### Kompetenzen identifizieren

Dazu werden zunächst die strategischen Kompetenzfelder aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Wird beispielsweise der Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches angestrebt, müssen die hierfür notwendigen Kompetenzen definiert und in dem Kompetenzmodell verankert werden. Auch Elemente der Unternehmenskultur, beispielsweise unternehmensspezifische Verhaltensleitlinien, sind für die Definition von Kompetenzen relevant. Der Planungshorizont beträgt bis zu fünf Jahre.

Die identifizierten Kompetenzen werden geclustert, also nach bestimmten Kategorien zusammengefasst, einheitlich benannt und beschrieben:

1	Know-how	Verhalten
2	Fachliche Kompetenzen	Soziale Kompetenzen
3	Methodische Kompetenzen	Personalkompetenzen Führungskompetenzen

Schließlich werden die einzelnen Kompetenzen in jeweils mehrere Komplexitätsstufen unterschieden. Auf Basis dieses Kompetenz-Modells werden Rollenprofile erarbeitet, in denen die Hauptaufgaben und die dafür nötigen Kompetenzen jeder Funktion im Unternehmen beschrieben werden. Dies geschieht in gemeinsamen Workshops mit Führungskräften und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese Rollenprofile werden regelmäßig aktualisiert. Die Rollenprofile ermöglichen es, in jährlichen Mitarbeitergesprächen die zukünftig notwendigen mit den aktuell vorhandenen Kompetenzen der Beschäftigten abzugleichen. Vorhandene Kompetenzlücken werden dabei von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und den Führungskräften gemeinsam identifiziert und entsprechende Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart, um diese Lücken zu schließen. In Review-Gesprächen wird später der Erfolg der durchgeführten Maßnahmen evaluiert, um etwaige Folgeaktivitäten einzuleiten.

### Schulung und Teamsitzungen

Für einen Entwicklungsingenieur zum Beispiel ergeben sich aus dem zugehörigen Rollenprofil fünf strategisch wichtige Kompetenzen im Bereich Verhalten und etwa zehn im Bereich Know-how. In seinem Mitarbeitergespräch wurde festgestellt, dass – gemessen an den Anforderungen des Rollenprofils – Nachholbedarf bei einigen speziellen Softwareprogrammen und in der Kommunikationsfähigkeit besteht.

Gemeinsam haben sich der Mitarbeiter und die Führungskraft auf eine Datenverarbeitungs-Schulung und eine aktivere Rolle in Teamsitzungen (beispielsweise durch die Übernahme der Moderation in Besprechungen) geeinigt. Da sich im späteren Review-Gespräch herausstellte, dass immer noch Defizite in der Kommunikationsfähigkeit bestanden, wurde ein Einzelcoaching vereinbart.

Das Kompetenz-Management-System bei Bürkert führt zu einer hohen Transparenz und ermöglicht ein frühzeitiges initiatives Vorgehen im Personalmanagement. Es ist allen klar, wo das Unternehmen und die Beschäftigten stehen und welche zukünftigen Anforderungen gemeistert werden müssen. Die Personalentwicklung findet systematisch, strategisch begründet und bedarfsorientiert statt. Sie verbindet Effizienz und hohe Qualität mit individueller Förderung einer und eines jeden Beschäftigten.

Quelle: Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg (2008): Fachkräfte für den baden-württembergischen Mittelstand : Strategien zur Fachkräftesicherung, Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten, S.9f.



## 6. Praxistipps

Der Begriff strategisches Kompetenzmanagement deutet bereits an, dass eine enge Kopplung mit der Strategie grundlegend ist. Je klarer die Vorstellungen über die derzeitige und künftige Marschrichtung eines Unternehmens, desto treffsicherer sind die Prognosen über benötigte Kompetenzen und desto effizienter sind die darauf aufbauenden Maßnahmen.

### **Verantwortlichkeiten und Kompetenzaufbau**

Darüber hinaus ist dafür zu sorgen, dass Verantwortlichkeiten klar sind und eine entsprechende Kompetenz auf diesem Gebiet vorhanden ist. Häufig greifen Unternehmen bei der Einführung eines Kompetenzmanagementsystems auf die Expertise externer Berater zurück.

Für den weiteren Verlauf ist es jedoch wichtig, dass ein Kompetenzaufbau bei den Beteiligten erfolgt. Kompetenzmanagement ist ein lernendes System, das auf eine kompetente Begleitung angewiesen ist. Zudem läuft die Einführung eines Kompetenzmanagementsystems häufig darauf hinaus, dass Personalverantwortliche verstärkt in qualitative und strategische Aufgaben eingebunden werden.

Somit müssen in aller Regel geeignete Entwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte und Personalverantwortliche angeboten werden. Ein positiver Nebeneffekt besteht darin, dass auf diese Weise wichtige Promotoren gewonnen werden können und fähige Ansprechpartner für die Belegschaft vorhanden sind.

### **Einbindung der Mitarbeiter**

Ein besonders wichtiger Punkt betrifft die Kommunikation an die Mitarbeiter und ihre Einbindung. Bereits vor der Einführung ist dafür zu sorgen, dass den Mitarbeitern Zielen, Nutzen und Inhalte des Kompetenzmanagements bekannt sind. Darüber hinaus eignet sich nahezu jeder Schritt, um Mitarbeiter und Führungskräfte aktiv einzubinden. Bei Bürkert wurden beispielsweise die Rollenprofile in gemeinsamen Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmensprozesse erarbeitet. Aber auch für die Untersuchung strategisch wichtiger Geschäftsfelder oder der Entwicklung eines Kompetenzkatalogs bietet sich ein vergleichbares Vorgehen an. Letztlich entfaltet ein Kompetenzmanagement erst mit der Zeit vollends seine positiven Wirkungen. Somit sind Prozess- und Ergebniskontrolle und die darauf aufbauende Veränderung des bestehenden Systems besonders wichtig. Nicht nur, um das Kompetenzmanagement an die vorhandenen Strukturen anzupassen, auch weil es sich gemeinsam mit dem Unternehmen weiterentwickeln muss. Insbesondere müssen Änderungen in der Strategie berücksichtigt und Rollenprofile regelmäßig angepasst werden. Im Unternehmen muss dafür ein klar definierter Prozess bestehen, der eine Aktualisierung sicherstellt.



## 7. Links zum Thema

- » **[www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)**  
Allgemeine Darstellung eines Kompetenzmanagementansatzes, welche besonders auf die Anfangsphase eingeht.
- » **[www.perso-net.de](http://www.perso-net.de)**  
Außerdem ausführliche Beschreibung des Kompetenzmanagements bei der Firma Bürkert.
- » **[www.abwf.de](http://www.abwf.de)**  
Im Rahmen des Projektes Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) entwickelte die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) ein breites Spektrum an Materialien rund um das Thema Kompetenzentwicklung.
- » **[kompetenzmanagement.wordpress.com](http://kompetenzmanagement.wordpress.com)**  
Detaillierte Informationen rund um das Kompetenzmanagement, die auch die wissenschaftlichen Grundlagen umfassen.
- » **[www.leben-eichsfeld.de](http://www.leben-eichsfeld.de)**  
Kompetenzmanagement als Teilprojekt des Lern- und BeschäftigungsNetzwerks (LeBeN) Eichsfeld. Sieben operative Partner arbeiten mit regionalen Arbeitsmarktakteuren aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung zusammen, um best-practice-Lösungen zu erarbeiten und der Öffentlichkeit zugänglich zu machen.