

Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln

Von Klaus North
Fachhochschule Wiesbaden, Fachbereich Wirtschaft

Was ist Kompetenzmanagement?

Wenige Begriffe werden derzeit so viel in Praxis und Theorie der Unternehmensführung strapaziert wie der Wissens- und Kompetenzbegriff. Fragen Sie einmal Ihre Kollegen, was sie unter Kompetenz verstehen – Sie werden viele unterschiedliche Antworten bekommen.

Im Kern geht es darum, wird man Ihnen antworten, das Richtige im richtigen Moment zu tun. Wissen, Erfahrungen, Intuition treffen auf konkrete Situationen, die ein Handeln erfordern. Kompetenz besteht daher in der Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Dies beinhaltet die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Kompetenz kann daher wertschöpfend wirken, während Wissen eine Voraussetzung für kompetentes Handeln ist. Es ist daher folgerichtig, dass sich Organisationen zunehmend damit beschäftigen, wie Kompetenz wirksam wird im Zusammenspiel von einzelnen Menschen, Gruppen und Organisation

Kompetenzen als solche sind nicht messbar, sondern das Ergebnis (auch als Performanz bezeichnet) und die Art und Weise des Handelns. Daher werden Kompetenzen auch als *Dispositionen selbstorganisierten Handelns bezeichnet*. Genauso wie der Fußballer aufgrund seiner Erfahrungen und seines Könnens in Sekundenschnelle *selbstorganisiert handeln* muss, zeigt sich die Kompetenz eines Kundenberaters in der Fähigkeit, sich auf den Kunden einzustellen und selbstorganisiert das richtige Angebot in der für den Kunden überzeugenden Form zu machen. Beide, der Fußballer und der Berater, benötigen einen „*Handlungs-Spiel-Raum*“. Sie brauchen Raum zum Handeln und die Möglichkeit mit einem Repertoire von Möglichkeiten zu spielen.

Gerade in einem komplexen Umfeld heißt Führung, Raum zu schaffen, so dass Mitarbeiter verstärkt selbst entscheiden, wie in einer Situation richtig gehandelt wird. Nicht jeder Mitarbeiter kann behaupten, ideale Voraussetzungen für selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Handeln zu haben. Daher ist das Management als Treiber zur Etablierung von Rahmenbedingungen für Selbstorganisations- und Selbststeuerungsstrategien bei den Mitarbeitern gefragt. Es reicht jedoch nicht aus, Handlungsfreiräume im Sinne eines „*Laissez faire*“ zu schaffen.

Selbstorganisiertes Handeln kann stattfinden, wenn die Mitglieder des betrachteten Systems sich mit Offenheit begegnen und eine Vertrauensbasis aufgebaut haben. Des Weiteren ist eine gemeinsame Vision von Bedeutung: Was wollen wir gemeinsam erreichen? Wenn eine gemeinsame Vision, Offenheit und Vertrauen existieren, muss der Führungsstil so gestaltet sein, dass Freiräume erhalten und geschaffen werden. Dies steht in engem Zusammenhang mit der Art und Weise, wie Ziele vorgegeben und kontrolliert werden.

Ziel des Kompetenzmanagements ist es, die Potenziale, die jede Organisation aufgrund vorhandener Mitarbeiterfähigkeiten und -fertigkeiten hat, einerseits effektiv zu nutzen und andererseits die für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Kompetenzen zu entwickeln.

Kompetenzmanagement geht als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert werden. Kompetenzmanagement hat die Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen.

Dieses Konzept verbindet die Ebene des *Mitarbeiters* mit der des *Unternehmens*. Es umfasst alle Maßnahmen, Methoden und Werkzeuge zur anwendungsorientierten und unternehmensindividuellen Identifikation, dem Transfer sowie der Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen, mit dem Ziel, nachhaltig die wirtschaftliche Handlungskraft der gesamten Organisation zu erhöhen.

Welchen Nutzen bringt Kompetenzmanagement?

Die bessere Steuerung und Nutzung von Kompetenzen ist kein Selbstzweck, sondern verfolgt reale *Nutzenaspekte*. Dies geht auch aus den Ergebnissen einer Befragung von Führungskräften und Experten zum Kompetenzmanagementsuchung von (Reinhardt, 2004) hervor.

Mit 41 Prozent sieht der Großteil aller Befragten den Nutzen eines Kompetenzmanagements im Bereich des *Personalmanagements*. 38 Prozent der Befragten votierten für einen besseren und effektiveren Umgang, die Nutzung und Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen durch verbesserte Personalprozesse. Der Nutzen bezieht sich insbesondere auf eine zielgerichtete Entwicklungs- und Nachfolgeplanung und eine verbesserte strategische Ausrichtung des Personalmanagements. Individuelle Kompetenzen und Kernkompetenzen des Unternehmens können systematisch ausgebaut, synchronisiert und entwickelt werden. Der Nutzen des Kompetenzmanagements für die Weiterbildung liegt vor allem in der Gestaltung einer effizienteren *Qualifizierungsbedarfsanalyse*, die es ermöglicht, individuelle Entwicklungen der Mitarbeiter an die Ziele und -strategien aufgabenbezogen anzupassen.

Wo sehen die Experten den Nutzen eines Kompetenzmanagements?

- „Wir nutzen Kompetenzmanagement zur gezielten Steuerung erfolgsrelevanter Ressourcen des Unternehmens.“
- „Unser Unternehmen kann dank eines Kompetenzmanagements unkompliziert und schnell auf Markt- und Strategie-Änderungen reagieren.“
- „Mitarbeiterrentabilität und Marktkapitalisierung sind in unserem Unternehmen fast doppelt so hoch, wie bei unseren Wettbewerbern, die noch kein Kompetenzmanagement einsetzen.“
- „Durch ein Kompetenzmanagement konnten wir eine Verbesserung der meisten Teilfunktionen des Human Resource Managements und damit des Gesamtergebnisses der Unternehmung erreichen.“
- „Durch individuelles Kompetenzmanagement konnten wir große Erfolge beim Fach- und Führungskräftenachwuchs erzielen, da dieser im eigenen Unternehmen aufgebaut wurde.“
- „Wir nutzen ein Kompetenzmanagement, um Zusatzinformationen zur Untermauerung der Business-Pläne mit entsprechenden strategischen Kompetenzfeldern zu erhalten.“
- „Durch die Identifikation von Know-how-Trägern für Staffing von Projekten, Personalauswahl intern konnte eine enorme Kosteneinsparung realisiert werden.“
- „Durch die durchgängige Verknüpfung von Kompetenzmanagement mit der Weiterbildung, d. h., die Qualifizierungen wurden auf kompetenzbezogene Entwicklungsfelder der Mitarbeiter zugeschnitten.“

Quelle: Studie „Betriebliches Kompetenzmanagement“; Reinhardt 2004

38 Prozent aller Befragten sehen den Nutzen auf der Ebene der *Organisationsentwicklung und Unternehmensführung* – und somit im strategischen Feld. Kompetenzmanagement als zentrale Managementaufgabe dient der Nutzung und Entwicklung insbesondere der Unternehmenskompetenzen und ist somit der entscheidende Faktor zur langfristigen Sicherung des Unternehmens. Beim Einsatz von Kompetenzmanagement ergibt sich für das Unternehmen der Vorteil einer *verbesserten Strategieplanung und –umsetzung*. Durch die Ankopplung eines Kompetenzmanagements an die Strategie wird ein Unternehmen dazu befähigt, seine strategischen Anforderungen systematisch bis auf die Ebene der Mitarbeiterkompetenzen herunterzubrechen, Kompetenzlücken zu identifizieren und daraus Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Im Hinblick auf zukünftig zu entwickelnde Kompetenzfelder kann das Kompetenzmanagement erstens eine Entscheidungsgrundlage liefern und zweitens als geeignetes Steuerungsinstrument eingesetzt werden. Konkret geht es dabei um die nachhaltige Verbesserung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität des Unternehmens.

Kompetenzmuffel oder Kompetenz-Organisation ?

In der folgenden Kurzdiagnose können Sie das Kompetenzmanagement Ihrer Organisation anhand von acht Kriterien beurteilen. Stufen Sie bitte ein, wie Sie die Position Ihres Unternehmens zwischen den beiden Polen „Kompetenzmuffel“ und „Kompetenz-Organisation“ einschätzen. Ein guter Ansatz zur Sensibilisierung ist auch das Kopieren und Verteilen dieses Fragebogens im Kollegenkreis, um dann die resultierenden Ergebnisse zu diskutieren:

- Wie unterschiedlich sind die Einstufungen ausgefallen?
- Wo differieren die Beurteilungen am meisten?
- Wo sehen wir die größten Hindernisse auf dem Weg zur Kompetenz-Organisation und welche Maßnahmen können uns mit geringem Aufwand bereits ein erhebliches Stück weiterbringen?
- Was kann jeder von uns dazu beitragen, dass die benötigten Kompetenzen entwickelt und die vorhandenen Kompetenzen möglichst gut genutzt werden?

Beurteilen Sie jeden Punkt nach dem Schulnoten-Prinzip: von 1 = sehr gut bis 5 = ungenügend.

Kurzdiagnose: Kompetenz-Organisation oder Kompetenzmuffel

„Kompetenzmuffel“	5	4	3	2	1	„Kompetenz-Organisation“
1. Kernkompetenzen sind nicht definiert.						Kernkompetenzen sind definiert und werden regelmäßig aktualisiert.
2. Kompetenzprofile der Mitarbeiter existieren nicht.						Kompetenzprofile der Mitarbeiter existieren für Kernprozesse, -funktionen und werden regelmäßig aktualisiert.
3. Kompetenzentwicklung ist nicht mit Personalentwicklung verzahnt.						Kompetenzentwicklung wird in Mitarbeitergesprächen und Entwicklungsplanung systematisch berücksichtigt.
4. Lernen und Weiterbildung müssen im Zweifelsfall hinter operativen Aufgaben zurückstehen.						Lernen und Weiterbildung haben hohe Priorität (Zeit und Budget für jeden Mitarbeiter vorgesehen).
5. Informelles Lernen am Arbeitsplatz wird nicht anerkannt.						Informelles Lernen wird mit entsprechenden Maßnahmen unterstützt (Coaching, Mentoren etc.).

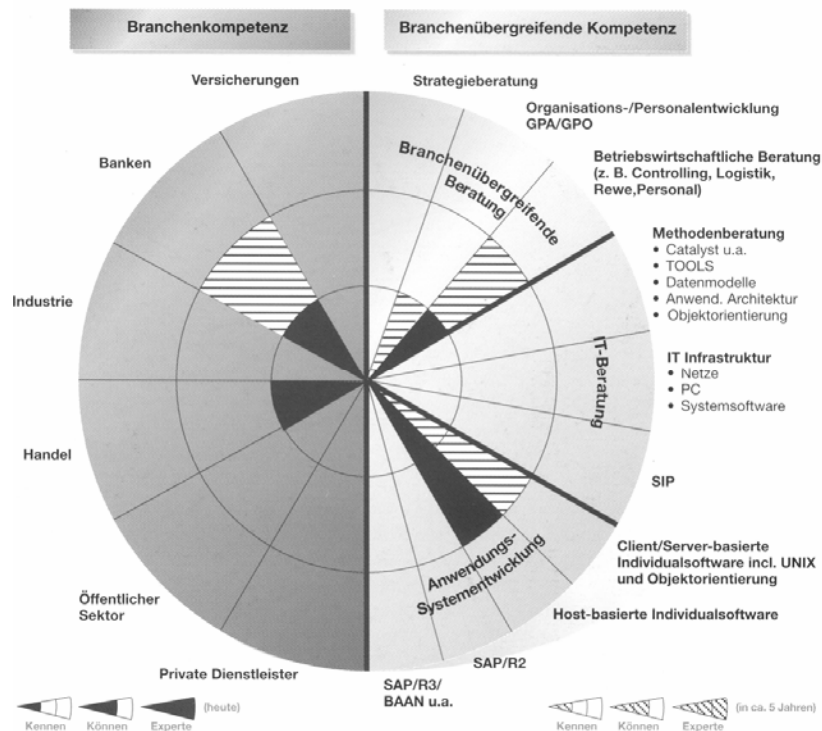
6. Es gibt keine individuellen Weiterbildungspläne.						Individuelle Weiterbildungspläne werden konsequent umgesetzt.
7. Weiterbildung und Anwendung sind nicht miteinander verzahnt.						Weiterbildung ist immer mit Anwendung verbunden.
8. Es existieren keine Anreize zur Kompetenzentwicklung für die Mitarbeiter.						Kompetenzentwicklung wird durch Anreizsysteme konsequent unterstützt.

Wirksame Werkzeuge des Kompetenzmanagements

Das Scheitern bei der Etablierung von Kompetenzmanagement in der Praxis ist oft auf die falsche Auswahl von *Methoden und Werkzeugen* bzw. eine teils fehlerhafte Gestaltung des Gesamtsystems zurückzuführen. Standardlösungen werden gewählt und ohne entsprechende Adaptierung an die Rahmenbedingungen im Unternehmen eingeführt. Im folgenden erfahren Sie über praxiserprobte Werkzeuge des Kompetenzmanagements. Die dargestellten Werkzeuge ergänzen sich und sind daher auch in Kombination im Unternehmen anzuwenden. In der Praxis sind vielfältige Ausformungen jedes Instruments zu finden.

Gelbe Seiten zählen zu den „Klassikern“ im Wissensmanagement. Zu jedem einzelnen Mitarbeiter werden in einem Verzeichnis Informationen zu seiner Funktion und Kontaktinformationen zusammen mit seinen Spezialgebieten und Kompetenzen abgespeichert. Diese Informationen sind für andere Mitarbeiter im Unternehmen zugänglich und auffindbar. Für viele Unternehmen sind Gelbe Seiten der erste Schritt, einige wichtige Kompetenzen und Erfahrungen transparent zu machen. Bei Erfolg der Gelben Seiten wird dann oftmals der aufwändigere Schritt zu differenzierteren Kompetenzprofilen gegangen.

Das *Kompetenzrad* visualisiert die fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter. Es ermöglicht, Kompetenzinformationen zu Soll- und Ist-Kompetenzen in Abhängigkeit der Ausprägung der Kompetenz in grafischer Form darzustellen. Das Kompetenzrad wird dazu in „Tortenstücke“ nach spezifischen Kompetenzbereichen aufgeteilt. In einem nächsten Schritt werden die Kompetenzen auf einer dreistufigen Skala eingestuft (Kenner, Könner, Experten).



Kompetenzrad des Software- und Managementberatungsunternehmens CSC-Ploenzke

Die Kompetenzmatrix: In einer Tabelle lassen sich die Mitarbeiter und Kompetenzen gegenüberstellen. So gewinnen Sie Überblick über das Leistungsprofil Ihres Betriebs, können sehen, ob bestimmte Kompetenzen ausreichend abgedeckt sind und den Aufbau neuer Kompetenzen systematisch planen. Das Prinzip: In der Tabelle werden den Mitarbeitern die Fähigkeiten gegenübergestellt, die für die tägliche Arbeit im Betrieb typisch sind. Jeder Mitarbeiter beurteilt sich selbst:

- +++ = Hohe Kompetenz
- ++ = Mittlere Kompetenz
- + = Grundkenntnisse

Die Kompetenzmatrix: Wer kann was wie gut?

	Egon	Claudia	Horst	Agathe
Word	★	★	★	★
Powerpoint	★		★	
Excel	★	★		★
Access			★	

- ★ Hohe Kompetenz
- ★ Mittlere Kompetenz
- ★ Grundkenntnisse

Kompetenzmanagement implementieren – Aber wie?

Aufgrund der Analyse von Praxisprojekten haben wir sieben Handlungsfelder für eine erfolgreiche Implementierung eines Kompetenzmanagements identifiziert.

individuelles Kompetenzmodell:

Skill oder Kompetenzmanagement ist nicht zuallererst ein IT-Tool, wie oft missverstanden wird, sondern erfordert eine Kopplung zwischen Unternehmensstrategie und Kompetenzmanagement. Beachtet werden sollte insbesondere das *Wertesystem* der Organisation, das die Basis für das Kompetenzmanagement darstellt. Für ein Pilotprojekt sollten solche Kompetenzfelder gewählt werden, bei denen ein dringender Änderungs- und Anpassungsbedarf besteht. Ein erster Ansatz besteht darin, den derzeitigen Ist-Bestand an Kompetenzen zu erheben und daraus einen realistisch zu erreichenden Soll-Zustand zu definieren.

Fokussierung des Projektes:

Oftmals entscheidet die *Einfachheit* eines Konzeptes über den langfristigen Erfolg. Bewährt hat sich die Etablierung von Pilotprojekten in einem überschaubaren Bereich, wobei in einem späteren Schritt eine Anpassung und Optimierung stattfindet und das Konzept auf weitere Bereiche ausgedehnt werden kann.

Unterstützung der Leitung :

Die Einbeziehung und Unterstützung der Leitung scheint eine Trivialität zu sein wird aber vielfach nicht berücksichtigt. Eine „*Promotoren*“-Funktion durch erfahrene Kollegen und Schulleitung hilft, Barrieren bei der Ausgestaltung des Systems zu überwinden, d. h., Führungskräfte müssen durch Kommunikation den Nutzen und die Vorteile des Kompetenzmanagements verbreiten und es flankierend unterstützen. Nur so ist eine Durchdringung bis auf allen Ebenen zu realisieren.

Einbeziehung der Mitarbeiter

Ein Kompetenzmanagement kann nur existieren, wenn alle Mitarbeiter daran beteiligt sind. Um eine Akzeptanz und den Willen zur Mitarbeit zu schaffen, sind Mitarbeiter und Mitarbeitervertretung von Anfang an in den Prozess der Gestaltung eines Systems mit einzubeziehen.

Ebenso sollten Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, die Einschätzung und Entwicklung ihrer eigenen Kompetenzen selbst zu beeinflussen und zu steuern. Mitarbeiter benötigen einen gesicherten Freiraum zur Evaluation und Aktualisierung ihres Kompetenzprofils. Die Implementierung des Kompetenzmanagements wird scheitern, wenn es nicht gelingt, von Anfang an Vertrauen dahingehend zu schaffen, dass Kompetenzprofile nicht missbraucht werden. Zugriffsrechte, Eigenverantwortung für das eigene Kompetenzprofil sowie eine klare Festlegung, wofür Kompetenzprofile genutzt werden dürfen und wofür nicht, sollten zu Beginn eines Kompetenz- oder Skill-Management-Projektes festgelegt und in einer Betriebsvereinbarung geregelt werden.

Kurzdiagnose: Was bremst die Implementierung eines Kompetenzmanagements?

<input checked="" type="checkbox"/>	Welche Barrieren sind bei Ihnen vorhanden?
<input type="checkbox"/>	Wegen Zeitknappheit keine fundierte oder aktuelle Datenbasis
<input type="checkbox"/>	Datenpflege setzt Bereitschaft und Vertrauen in das Instrument voraus, entwickelt sich erst allmählich
<input type="checkbox"/>	Inkonsistente Daten, starre Wissensaufbereitung oder mangelnde Informations- und Kommunikationsflüsse erschweren Akzeptanz für neues Instrument
<input type="checkbox"/>	Fehlendes Bewusstsein der Führungskräfte und Mitarbeiter für Problematik
<input type="checkbox"/>	Ängste und mangelnde Akzeptanz bei Mitarbeitern und Interessenvertretungen, da erwartet wird, dass neues Druckmittel – gläserner Mitarbeiter – entsteht
<input type="checkbox"/>	Fehlende Akzeptanz bei Führungskräften, da sie für ihre Personalentwicklungsfunktion nicht genügend vorbereitet werden (sie verlassen sich lieber auf ihre „Bauchentscheidungen“ bei Personalrekrutierung, -einsatz und -entwicklung)
<input type="checkbox"/>	Informelle Netze und Strukturen sind beispielsweise bei der personellen Zusammensetzung von Projektteams wirkungsvoller als „objektive“ Analysen der Mitarbeiterprofile (informelle Bezüge sind als Ergänzung wichtige Informationen)
<input type="checkbox"/>	Ängste bei Führungskräften und Mitarbeitern zu unbekanntem Entscheidungsfeldern (was passiert tatsächlich mit den Personaldaten?)
<input type="checkbox"/>	Aufgabenverteilung zwischen Geschäftsleitungen, Projektgruppen, Führungskräften, Personalverantwortlichen und Interessenvertretungen unklar
<input type="checkbox"/>	Formales Vorgehen (Vorgehensweisen und Maßnahmen müssen betriebs- und situationsspezifisch mit vorhandener Unternehmenskultur abgestimmt werden)

Quelle: angepasst von http://www.symposion.de/wm-hb/wm_21.htm, Böhm, Ingeborg: Checkliste: Mitarbeiterprofile

Organisatorische Verankerung

Rahmenbedingungen sind sowohl auf technischer, organisatorischer, personeller, rechtlicher und räumlicher Ebene zu schaffen. Die organisatorische Verankerung schafft erst die Voraussetzung für einen Erfolg. Die Schaffung rechtlicher und formaler Rahmenbedingungen bildet das Rückgrat des Projektes. Dazu gehört es, den Betriebsrat frühzeitig mit einzubeziehen, mit allen Informationen zu versorgen und seine Unterstützung zu suchen. Auch muss bei einer Datenerhebung ein entsprechendes Datenschutzkonzept mit den Mitbestimmungsorganen ausgearbeitet und abgestimmt werden.

Information und Kommunikation

Alle beteiligten Gruppen müssen für das Kompetenzmanagement gewonnen werden. Dazu ist es erforderlich, eine breite *Aufklärungskampagne* zu starten. Ziele, Anstrengungen, Unterschiede zum bisherigen System sowie Vorteile des neuen Systems müssen herausgestellt und in einer entsprechenden Sprache kommuniziert werden. Ein wichtiger Punkt ist dabei die Wahl der „Promotoren“. Geeignet sind Personen, die ein gewisses Vertrauen im Unternehmen genießen und als „*Meinungsmacher*“ von den Kollegen anerkannt werden.

Auch muss die *Kosten- und Nutzenfrage* für verschiedene Zielgruppen beantwortet werden können. Es bringt recht wenig, wenn von einem Kompetenzmanagement geschwärmt wird, aber keine konkreten und belegbaren Nutzenpotenziale aufgezeigt werden können.

Gestaltung der IT-Infrastruktur

Ein nicht zu unterschätzender Erfolgsfaktor ist die Unterstützung des Kompetenzmanagements mit einem geeigneten technischen System. Eine IT-Lösung sollte so einfach wie möglich funktionieren. Wird eine IT-Lösung eingeführt, ist unbedingt ein Abgleich mit der Kompetenzmanagement-Strategie vorzunehmen. Vor der Einführung einer technischen Lösung sollte für alle operativen Bereiche geklärt werden, welche IT-Lösung und dadurch welche technischen Funktionen konkrete Vorteile bringen können. Eine Anforderungs- oder Checkliste kann die Auswahl einer Software-Lösung erleichtern. Auch sind die Gewohnheiten der Nutzer im Umgang mit einem technischen System zu untersuchen. Dieser Punkt kann mit in eine Pilotphase aufgenommen und bereits dort untersucht werden.

Haben Sie die Top-10-Erfolgsfaktoren der Implementierung berücksichtigt?

<input checked="" type="checkbox"/>	Erfolgsfaktoren für ein Kompetenzmanagement
<input type="checkbox"/>	Leitfiguren, Sponsoren und Promotoren des Projektes im oberen Management suchen
<input type="checkbox"/>	Breite Aufklärungskampagne über alle Hierarchie- und Bereichsgrenzen hinweg betreiben
<input type="checkbox"/>	Kosten- und Nutzenargumente für alle Entscheider belegen
<input type="checkbox"/>	Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung und eines Datenschutzkonzeptes
<input type="checkbox"/>	Wahl einer einfachen technischen Lösung (KISS-Prinzip: keep it short and simple)
<input type="checkbox"/>	Pilotprojekt in einem überschaubaren Bereich starten
<input type="checkbox"/>	Ausarbeitung und Anpassung einer unternehmensindividuellen Kompetenzmanagement-Strategie
<input type="checkbox"/>	Einsatz von Kompetenzprofilen in operativen Prozessen
<input type="checkbox"/>	Einbeziehung der Mitarbeiter in die Systemanpassung
<input type="checkbox"/>	Erste Integration in Prozesse des Personalmanagements

Fazit

Der Schwenk der Aufmerksamkeit vom Wissen zur Kompetenz bedeutet auch, die Kluft zwischen Wissen und Handeln zu überwinden. Dies ist eine Frage des Verhaltens in Organisationen. Erfolgreiches Kompetenzmanagement setzt daher einen achtsamen Umgang von Mitarbeitern und Führung voraus.

Mehr zum Thema finden Sie bei:

North, Klaus und Reinhardt, Kai (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis, Wiesbaden: Gabler-Verlag

North, Klaus (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden: Gabler-Verlag (4. Auflage)

Reinhardt, Kai (2004) : Studie betriebliches Kompetenzmanagement, Magdeburg: Fraunhofer IFF