

Kompetenzmanagement

Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen

Von **Andreas Mollet**

Dass die Mitarbeitenden den kleinen, entscheidenden Unterschied ausmachen können, ist in der Zwischenzeit auch in den Werthaltungen und Denkweisen der Unternehmen angekommen. Doch die strategische und operative Umsetzung der Thematik – nämlich die richtigen und die passendsten Mitarbeitenden ins Unternehmen zu holen, zu halten und zu entwickeln – steht vielerorts noch in den Kinderschuhen und wird wenig systematisch angegangen.

Unternehmen neigen dazu, scheinbare Lösungen dem eigentlichen Problem vorwegzunehmen. Es werden Symptome (z.B. im Bereich Führungskompetenz) bekämpft, statt die eigentlichen Ursachen (z.B. der fehlenden Führungswerte) anzugehen. In der Praxis äussert sich dies in sehr umfangreichen Aus- und Weiterbildungs-katalogen und -programmen, in deren Zentrum meist die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeitenden, denn der Bedarf des Unternehmens steht. Wie soll aber eine zielgerichtete Personalentwicklung stattfinden, wenn die entsprechenden Grundlagen

gar nicht strukturiert vorhanden sind? Wie sollen Talente entdeckt und gefördert werden können, wenn nicht klar definiert ist, was heute und morgen gefordert und notwendig ist? Wie soll ein strukturierter Weg vom Ist zum Soll definiert werden, wenn die verbindende Basis fehlt?

Problem: fehlende Struktur

Die Ursache für die fehlende Struktur liegt dabei in der Praxis meist ganz am Anfang des Prozesses. Er wird nämlich der Personal- oder HR-Abteilung delegiert. Doch die Thematik – dem Unternehmen die richtigen Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen

– ist eine strategische Kernaufgabe, deren Verantwortung bei der Geschäftsleitung liegt. Einzig die operationelle Ausführung kann durch die Geschäftsleitung an die Experten der Personalabteilung übertragen werden. Entscheidende Fragestellungen hierbei sind:

- Welche Kompetenzen benötigen wir in zwei, fünf, zehn Jahren für die definierte Strategie?
- Welche Kompetenzen müssen wir selber bereitstellen, welche können wir zukaufen?
- Welche Kompetenzen wollen wir bewusst abbauen?

Vor allem die dritte Frage wird in der Praxis zu wenig beachtet. Kompetenzen sind grundsätzlich wertneutral. Ohne unternehmerischen Kontext gibt es weder gute noch schlechte Kompetenzen. Bezogen auf die Strategie bedeutet dies jedoch, dass heute erwünschte Kompetenzen in der Zukunft – aufgrund geänderter Rahmenbedingungen – sogar unerwünscht sein können. Insbesondere während Reorganisationen, Zusammenschlüssen oder Wachstumsphasen ist dies zwingend zu berücksichtigen. Aber ein Unternehmen sollte auch in der Lage sein, Antworten auf diese Fragen zu liefern:

- Über welche Kompetenzen verfügen wir heute (Kompetenzinventar)?
- Über welches ungenutzte Talent und Potenzial verfügen wir im Unternehmen?
- Wie bewerkstelligen wir den gewünschten Transfer?

Um diese Fragen beantworten zu können, ist die Anbindung des Kompetenzmanagements an die Unternehmensstrategie der entscheidende Erfolgsfaktor. Nur, wenn die Kompetenzen und das Kompetenzmodell konsequent an die Bedürfnisse, die Stärken und Schwächen, die Individualität und die Eigenheiten angepasst sind, können sowohl die Geschäftsleitung als auch die HR-Abteilung die gewünschten und notwendigen Antworten liefern.

Der Prozess

Ganz allgemein kann man den Prozess des Kompetenzmanagements in fünf einzelne Teilschritte unterteilen, welche aber nicht bei jeder Anwendung sequenziell durchlaufen werden müssen.

Kompetenzmodell erstellen: Das Kompetenzmodell bildet die Grundlage für das Kompetenzmanagement. Es umfasst alle jetzigen und zukünftig benötigten Kompetenzen des Unternehmens. Besondere Bedeutung kommt dabei der Individualität des Unternehmens zu.

Anforderungen definieren: Auf der Basis des Kompetenzmodells werden für jede Funktion oder Stelle die erforderlichen Kompetenzen zu einem Anforderungsprofil zusammengezogen. In der Praxis wird auch gerne mit «Rollenprofilen» gearbeitet, um die Komplexität bzw. Anzahl der Anforderungsprofile zu reduzieren.▶

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter der INOLUTION (www.inolution.com), Betriebsökonom und hat einen MaS in Corporate Development. Seine Erfahrung aus über 70 Kompetenzmodellen und zahlreichen Projekten bloggt er regelmässig auf www.kompetenz-management.com.



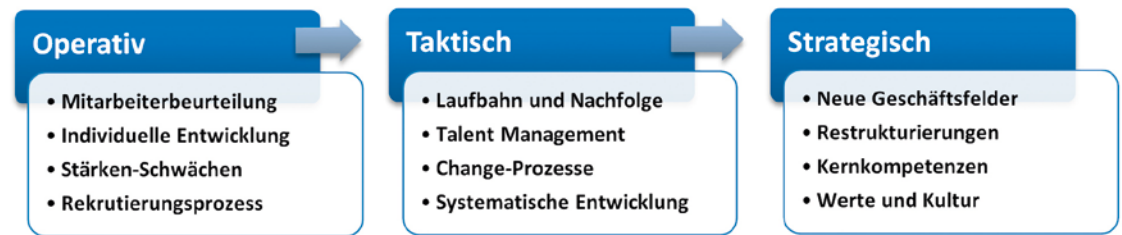
Kompetenzen messen: Die benötigten Kompetenzen werden mit geeigneten Instrumenten, Methoden und Tools (die teilweise starke qualitative Unterschiede bezüglich der Objektivität haben) gemessen. Umfang und die Anzahl involvierter Einschätzer können dabei stark variieren, je nach Wichtigkeit der Funktion, Ressourcen und Kultur des Unternehmens.

Kompetenzen analysieren: Grundsätzlich sollte die Analyse der Kompetenzen klar von der Einschätzung getrennt werden. Neben der typischen Analyse eines Person/Mitarbeitenden ist vor allem der Vergleich von Teams, Gruppen und Funktionen sehr sinnvoll. Aber auch die Analyse der Entwicklung z.B. während einer Weiterbildung.

Kompetenzen entwickeln: Stillstand bedeutet Rückschritt. Die Kompetenzen zu entwickeln ist also der letzte – und wohl wichtigste – Bestandteil des Kompetenzmanagements. Doch nur eine effiziente und effektive Analyse ermöglicht, die richtigen Massnahmen zu definieren. Unabhängig davon, ob es sich um die individuelle Entwicklung handelt oder um Schwerpunktsetzung für ganze Teams, Funktionen oder das ganze Unternehmen.

Erfolgsfaktor Kompetenzmodell

Im Kern jedes Kompetenzmanagements steht das Kompetenzmodell. Das Kompetenzmodell ist aber weit mehr als nur eine Strukturierungshilfe



für die Kompetenzen. Das Kompetenzmodell ist Orientierungsrahmen, Wegweiser und Perspektive für Mitarbeitende und Führungskräfte im täglichen und strategischen Umgang mit Stärken, Schwächen, Normen und Werten. Und so individuell wie jedes Unternehmen ist, so einzigartig muss diese Landkarte sein. Nur so kann der effizienteste und effektivste Weg vom Ist zum Soll beschrritten werden. Wie soll ein Kompetenzmanagement die individuelle Unternehmensstrategie unterstützen, wenn die Individualität nicht oder nur oberflächlich berücksichtigt wird?

Der Ausgestaltung des Kompetenzmodells kommt somit im Prozess des Kompetenz- oder Talentmanagements eine entscheidende Bedeutung zu. Deshalb müssen bei der Erstellung notwendige Qualitätskriterien berücksichtigt werden. Ein gutes Modell bildet eine verlässliche Basis für alle Aspekte des Kompetenzmanagements, während ein schlechtes Modell Fehlentscheidungen und Misserfolge verstärkt. Anforderungen an ein Kompetenzmodell sind:

- **Zweck**
Klar definierter und geklärt Zweck bzw. Einsatzgebiet

- **Begriff**
Einheitliche Begriffsverwendung im Modell und anderen Instrumenten
 - **Verankerung**
Explizite Berücksichtigung der vorhandenen Kultur, Werte und Normen
 - **Beständigkeit**
Verwendung einer trag- und zukunftsfähigen Vision als Basis
 - **Mass**
Grösstmögliche Flexibilität innerhalb der gewählten Modellstruktur
 - **Einheitlichkeit**
Konsistenz zu anderen firmeninternen Instrumenten und Methoden
- Idealerweise bildet ein Kompetenzmodell also Strategie, Werte und Vision des Unternehmens ab. Dies, ohne dabei die bisherigen und zu erwartenden Erfolgsfaktoren des Unternehmens zu vernachlässigen. Natürlich unterliegen auch die Messung und die Analyse der einzelnen Kompetenzen systematischen Anforderungen. Grundsätzlich geschieht die Messung von Kompetenzen immer auf der Basis von beobachtbaren oder erschliessbaren Handlungsankern oder Indikatoren. Diese Indikatoren müssen:
- **Beobachtbar**
Durch Dritte beobachtbar und somit einschätzungsfähig sein
 - **Wirkungsorientiert**
Auf die gewünschte Wirkung oder das gewünschte Ergebnis fokussieren
 - **Relevant**
Einen entscheidenden Aspekt der übergeordneten Kompetenz darstellen
 - **Different**
Gemeinsam mit anderen Indika-

- toren die Kompetenz ganzheitlich beschreiben
- **Neutral**
Geschlechts- und situationsunabhängig formuliert sein

Integriertes Kompetenz- und Talent-Management

Nur wenn das zugrunde liegende Kompetenzmodell auch konsequent auf die Strategie des Unternehmens ausgerichtet wurde, kann es in den unterschiedlichen Bereichen die gewünschte Wirkung entfalten.

Ein funktionierendes Kompetenzmanagement ist also das Bindeglied zwischen Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung, in dem aktuelle und zukünftige vorhandene und benötigte Ressourcen berücksichtigt werden. Zu erwartende Kompetenzlücken können proaktiv angegangen werden und müssen nicht reaktiv durch teure Rekrutierungen geschlossen werden. Potenziale werden langfristig durch die Personalentwicklung aktiviert. Vorhandene Stärken fliessen als bekannte und genutzte Wettbewerbsvorteile in die Unternehmensentwicklung ein.

Das Kompetenzmanagement schliesst aber auch die in der Praxis oft vorhandene Lücke zwischen operativem und strategischem HR. Als Führungsinstrument unterstützt das Kompetenzmanagement die Linienverantwortlichen sowohl direkt im operativen Geschäft, aber auch in der Umsetzung von Projekten oder Zielen. Das Wissen über vorhandene und abrufbare Kompetenzen sichert die Business Excellence, während Potenzial und Talente die Zukunft sichern. ■

