

Klaus North / Kai Reinhardt
Barbara Sieber-Suter

Kompetenzmanagement in der Praxis

Mitarbeiterkompetenzen
systematisch identifizieren, nutzen
und entwickeln

Mit vielen Fallbeispielen

2. Auflage



Springer Gabler

Kompetenzmanagement in der Praxis

Klaus North • Kai Reinhardt • Barbara Sieber-Suter

Kompetenzmanagement in der Praxis

Mitarbeiterkompetenzen systematisch
identifizieren, nutzen und entwickeln

Mit vielen Fallbeispielen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage

 Springer Gabler

Prof. Dr. Klaus North
Darmstadt, Deutschland

Prof. Dr. Barbara Sieber-Suter
Aarau, Schweiz

Kai Reinhard
Erfurt, Deutschland

ISBN 978-3-8349-2815-3
DOI 10.1007/978-3-8349-3696-7

ISBN 978-3-8349-3696-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2005, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Wenige Begriffe werden derzeit so viel in Praxis und Theorie strapaziert wie der 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 wird wirksam im Zusammenspiel von einzelnen Menschen, Gruppen und Organisationen.

In diesem Buch beschreiben wir, wie Unternehmen, öffentliche Verwaltungen, Bildungseinrichtungen, Verbände – Organisationen in all ihren Formen – die Kompetenzen der Mitarbeiter systematisch identifizieren, nutzen, entwickeln und absichern können. Auch auf die individuelle Perspektive, die eigene Kompetenzbiographie aktiv zu gestalten, wird eingegangen. Eine große Anzahl von Fallbeispielen zeigt erprobte Lösungen und Werkzeuge aus der Praxis.

Das Buch ist so aufgebaut, dass Sie unterschiedliche Einstiege finden. Interessieren Sie typische Kompetenzprobleme und Lösungen aus der Praxis, so werden Sie in Kapitel 3 fündig. Suchen Sie nach wirksamen Werkzeugen des Kompetenzmanagements, zum Beispiel nach der Kompetenzmatrix mit Anwendungsbeispielen, dann lohnt sich ein Blick in Kapitel 4. Haben Sie die Aufgabe, ein Kompetenz-Projekt zu konzipieren und implementieren, dann hilft Ihnen Kapitel 5 weiter. Begriffliche Grundlagen finden Sie in Kapitel 2.

Dieses Buch hätte nicht entstehen können ohne intensive Dialoge und Beiträge von Praktikern aus einer Vielzahl von Organisationen, denen wir für ihre Mitwirkung danken. Springer Gabler, insbesondere Ulrike M. Vetter, danken wir für die Unterstützung auch bei der 2. Auflage.

Weitere Informationen über das Buch hinaus finden Sie unter: www.kompetenzen-managen.de, www.portfolio-kompetenzmanagement.ch, www.fhnw.ch/portfolio-kompetenzmanagement. An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass bei Formulierungen, die eine weibliche wie männliche Form zulassen, lediglich der einfacheren Lesbarkeit halber die letztere Variante gewählt wurde. Wir wünschen eine anregende Lektüre und freuen uns auf Leserpost unter k.north@gmx.de, kai.reinhardt@gmail.com – oder ba.sieber@bluewin.ch.

Wiesbaden und Basel, im Sommer 2012

Inhalt

Vorwort	5
1 Kompetent konkurrieren.....	9
1.1 Kompetenzen mobilisieren.....	9
1.2 Nutzen des Kompetenzmanagements	18
1.3 Aufgaben und Ziele des Kompetenzmanagements.....	21
1.4 Kurzdiagnose: Kompetenzmuffel oder Kompetenz-Organisation	29
1.5 Fallstudie: Mit Kompetenz in die Zukunft: EJOT, Qualität verbindet®	30
2 Was ist Kompetenz?	43
2.1 Kompetenzen verstehen	43
2.2 Kompetenzdimensionen.....	56
2.3 Kenner – Köenner – Experten: Kompetenzen beurteilen.....	70
2.4 Selbstbeurteilung oder Fremdeinschätzung?	76
2.5 Fallstudie: Kompetenzmanagement im Schweizer Bundesamt für Migration.....	85
3 Praxiserprobte Lösungen für Kompetenzprobleme.....	93
3.1 Kompetenzen für die Zukunft identifizieren und entwickeln.....	94
3.2 Kompetente Ansprechpartner finden.....	103
3.3 Projekte und Teams kompetent besetzen.....	107
3.4 Wissensweitergabe über Mitarbeitergenerationen.....	110
3.5 Laufbahn- und Karriereplanung durch Kompetenzentwicklung	116
3.6 Weiterbildung steuern.....	123
3.7 Entlohnung auf Kompetenzbasis	130
3.8 Kompetenznetzwerke etablieren.....	135
3.9 Fallstudie: Strategisches Kompetenzmanagement im Unternehmen und in der Schule	139

4	Wirksame Werkzeuge des Kompetenzmanagements.....	153
4.1	Kompetenzportfolio und Kompetenzpass	154
4.2	Gelbe Seiten.....	157
4.3	Kompetenzraster	159
4.4	Kompetenzrad	162
4.5	Kompetenzmatrix	164
4.6	Kompetenzlandkarte	174
4.7	Skill Based Routing	177
4.8	Expertise Location – Knowledge Mail	179
4.9	Fallstudie: Umsetzung eines schulischen Reformprojektes mittels Kompetenzprofilen	182
5	Kompetenzmanagement implementieren	187
5.1	Erfolgsfaktoren	187
5.2	Ein Kompetenz-Projekt starten.....	199
5.3	Mitarbeiter beteiligen und Rechte wahren	202
5.4	Datenschutz sicherstellen	212
5.5	Den Kompetenzkatalog erstellen	214
5.6	Kompetenzen strukturieren, beschreiben und skalieren	218
5.7	Die geeignete Software auswählen	231
5.8	Kompetenzmanagement verankern	240
5.9	Fallstudie: Einführung des Kompetenzmanagements bei der EnBW AG	247
6	Die Zukunft des Kompetenzmanagements.....	261
	Glossar	265
	Literaturverzeichnis	273
	Verzeichnis der Fallbeispiele.....	283
	Stichwortverzeichnis	287
	Über die Autoren	293

1 Kompetent konkurrieren

In diesem Kapitel erfahren Sie ...

- Warum Sie Ihre Kompetenzen mobilisieren sollten
 - Warum Kompetenzmanagement für den Mittelstand entscheidend ist
 - Warum Kompetenzmanagement auch an Bildungsinstitutionen Sinn macht
 - Welche Ziele mit Kompetenzmanagement verfolgt werden
 - Welche betrieblichen Maßnahmen und Interventionen für ein Kompetenzmanagement beachtet werden müssen
-

1.1 Kompetenzen mobilisieren

Innovationsfähigkeit, Effektivität-, Zielerreichung und Ertragskraft einer Organisation hängen in der heutigen Zeit maßgeblich von der Fähigkeit ab, die richtigen Kompetenzen aufzubauen sowie vorhandene Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter zu nutzen und zielgerichtet zu entwickeln. Unternehmen, Bildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltungen, Verbände, Netzwerke – um nur einige Institutionen zu nennen – werden daran gemessen, wie gut sie in der Lage sind, ihr Wissen wertschöpfend wirksam werden zu lassen.

Diese Erkenntnis scheint plausibel – doch die Konsequenzen daraus, wie Kompetenzen in Geschäftsprozesse oder Projekte eingebunden, „veredelt“ werden und somit wertschöpfend wirken, sind vielen Organisationen nicht klar. Oft mangelt es nicht an Intelligenz der Strategien, sondern an der Fähigkeit, auf operativer Ebene relevante Kompetenzen zu identifizieren, zu mobilisieren, zu entwickeln, zu vernetzen und abzusichern.

Aus individueller Sicht sorgen sich Menschen – seien es Arbeitnehmer, Freischaffende, Schüler und Studierende – um ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt und suchen nach Entwicklungsperspektiven. Berufliche Werdegänge verlaufen heute nur noch selten geradlinig. Brüche in der Biografie, vermehrte Tätigkeiten außerhalb der formellen Qualifikationen, selbst gesetzte Lern-, Such- und Orientierungszeiten, Familienphasen und der damit verbundene zeit- bzw. teilweise Ausstieg aus dem Beruf, eine Kündigung,

Die Organisationsperspektive

Umsetzung zählt

Die individuelle Perspektive

Brüche in der Biografie

Arbeitslosigkeit etc., aber auch die Vielfalt an Angeboten und Möglichkeiten auf dem (Weiter-)Bildungs- und dem Stellenmarkt führen zu Kehrtwendungen in der beruflichen Laufbahn und verlangen nach Neuausrichtung.

Zunehmende Komplexität

Zudem zeigen sich gesellschaftliche, wirtschaftliche und ökologische Fragestellungen in einer zunehmend globalisierten, multikulturellen Welt immer komplexer und anspruchsvoller. Um diesen Anforderungen zu begegnen, braucht es gut ausgebildete und kompetente Personen, die sich auf Veränderungsprozesse einstellen und innovative Problemlösungen erarbeiten können. Dazu und um auch in Phasen der Unsicherheit und der Veränderung handlungsfähig zu bleiben, gilt es, den eigenen Kompetenzbestand immer wieder zu überprüfen, entsprechend anzupassen und das persönliche Potenzial bestmöglich zu nutzen. Eine realistische Selbsteinschätzung, das Wissen um die eigenen Möglichkeiten sowie eine gezielte Steuerung und Planung des persönlichen Kompetenzaufbaus sind dazu wichtige Grundlagen. Diese bilden die Basis für den Aufbau und den Erhalt der Professionalität, erhalten die Flexibilität und eröffnen neue berufliche Optionen. Sie machen persönliche Fortschritte sichtbar, ermöglichen die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und tragen damit auch zur Berufszufriedenheit und zum Erhalt der Gesundheit bei.

Persönliche Potenziale erkennen

Im Kompetenzmanagement gilt es, individuelle und institutionelle Perspektiven in Einklang zu bringen. Hierbei sind insbesondere Spezialisierung, demografische Entwicklung und verändertes Lernen zu berücksichtigen.

Spezialisierung

Fragmentierte Kompetenzbasis

Tätigkeiten, die noch vor Jahren von einem Mitarbeiter allein bewältigt wurden, werden nun von mehreren Spezialisten ausgeführt. Zum Beispiel nahm die Anzahl der Aufgabenfelder im Finanz- und Bankenbereich im Zuge der Globalisierungsbestrebungen vieler Unternehmen der Finanzbranche überproportional zu. Nachdem früher eine größere Anzahl Generalisten die Arbeiten erledigten, entstehen immer komplexere Organisationsstrukturen. Eine Folge daraus ist eine *fragmentierte Kompetenzbasis*, in der Mitarbeiter oder Gruppen voneinander losgelöst einzelne Kompetenzfelder bearbeiten, wie z. B. Abteilungen für Marktsegmente, Teams von Produktentwicklern, regionale Vertriebsgruppen oder Spezialbereiche wie das Online-Geschäft.

Spezialisierung

Durch *Spezialisierung* gewinnt das Unternehmen als Ganzes eine komplexere Kompetenzbasis; einzelne Wissensbereiche werden nicht in die Breite, sondern in die Tiefe ausgeweitet. Zum einen ein Vorteil für die *Professionalität*, zum anderen birgt eine fragmentierte und komplexe Kompetenzbasis auch Gefahren: Wird wertvolles Know-how ungleichmäßig auf die Köpfe einzelner Mitarbeiter verteilt, steigt die Gefahr der Abhängigkeit der Organisation von den Experten. Hier sind Präventivmaßnahmen des Managements ge-

fragt. Das Unternehmen muss erkennen, wo sich wertvolle Kompetenzen befinden, wie diese auf mehrere Köpfe zu verteilen und langfristig für das ganze Unternehmen abzusichern sind.

Aus individueller Perspektive bietet Spezialisierung die Chance ein Wissensgebiet in großer Tiefe zu beherrschen. Dies kann jedoch auch leicht eine Sackgasse werden. Die Personalentwicklungsstrategie des „T-shaped Management“ kann dieses Problem vermeiden: Mitarbeiter verfügen über ein gewisses Generalistenwissen (der Querbalken des T) und gehen in einem Gebiet in die Tiefe (der vertikale Balken des T).

*T-shaped
Management*

Deutsche Bank: Die Stars des Investment-Bankings

Fallbeispiel 1-1

„Deutsche Bank verliert in USA größten Kunden“ meldete die Süddeutsche Zeitung im Jahr 2000. Die Deutsche Bank verlor damals rund 60 Milliarden Dollar Anlagekapital – ein Drittel des gesamten Investments, das durch die Fusion mit Bankers Trust gewonnen wurde. Der Grund für den Verlust: der Wechsel von Top-Fondmanagern von der Deutschen Bank zu den Wettbewerbern [vgl. Vogelsang 2000]. Versagt die finanzielle Motivation bei den Investmentbankern und kommt es zur Abwerbung ganzer Teams, kann dies existenzbedrohend für eine Investmentbank sein. Entscheidend ist in diesem Geschäft ausschließlich die Zusammensetzung der Teams, d. h. der Kompetenzgehalt der ganzen Gruppe. Verliert ein Unternehmen ein Spezialisten-Team, gehen mit ihm meist ganze Branchensegmente. Dass dies von den Mitarbeitern ausgenutzt wird, liegt am Wertgehalt dieser Übernahmerüchte. Eine kräftige Gehaltserhöhung ist ihnen sicher – gleichgültig, ob sie den Arbeitgeber wechseln oder bleiben. „Investmentbanker sind hochintelligente, mimosenhafte Stars“, sagt ein hochrangiger Kenner der Szene. Die Talente werden von allen Seiten umworben. Passt ihnen etwas nicht, sind sie weg. „Wenn Sie Loyalität wollen“, formuliert es ein Investmentbanker kühl, „dann kaufen Sie sich einen Hund.“

Quelle: FTD 2004

Die demografische Herausforderung

Die Herausforderung, Innovation, Strukturwandel und weltweiten Wettbewerb zu bewältigen, erfordert neue Wege der Gestaltung langer Arbeitsleben sowie der Wissensweitergabe und des Lernens über Mitarbeitergenerationen. Unternehmen müssen sich Gedanken machen: Wie lernen Jüngere und Ältere von- und miteinander? Welche Entwicklungsperspektiven bieten wir Arbeitnehmern?

Arbeitnehmer werden immer mehr eigenverantwortlich dafür sorgen müssen, dass sie auf dem sich wandelnden Arbeitsmarkt konkurrenzfähig bleiben. Investitionen in die eigene Kompetenzentwicklung sind ebenso gefragt wie Mobilität und der Wechsel von Tätigkeiten und Arbeitgebern. Wenn wir in Zukunft wieder 40 Jahre oder mehr arbeiten, müssen wir uns frühzeitig

*Generationsüber-
greifendes Lernen*

Kompetent konkurrieren

Gedanken machen, wie wir unser Arbeitsleben gestalten wollen [vgl. North 2008].

Die demografische Entwicklung in Westeuropa hat insbesondere drei Konsequenzen für Institutionen:

a) Junge Fachkräfte werden knapp: Besonders spürbar wird die Abnahme der Bevölkerung in der Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen rund um das Jahr 2020 sein. Der Anteil junger Menschen unter 20 Jahren wird stark abnehmen, während die Anzahl der über 60-Jährigen stark zunehmen wird.

b) Zur „Generation 50+“ zählt über ein Drittel der Arbeitnehmer bereits heute.

c) Gering Qualifizierte scheiden früher aus dem Erwerbsleben aus, zunehmend auch Personen mit mittlerer Qualifikation.

Ohne ein ausgereiftes Kompetenzmanagement-Konzept, das in eine längerfristige Personalentwicklung integriert ist, wird diese Herausforderung nicht zu bewältigen sein. Einige interessante Lösungsansätze finden Sie unter www.ihk50plus.de oder www.demowerkzeuge.de.

Lernen bilanzieren

Wissen Sie was Ihre Mitarbeiter oder Kollegen können? Sie werden die Kompetenzen kennen, die in der täglichen Arbeit eingesetzt werden. Aber wie könnten die Kompetenzen, die bisher nicht genutzt wurden, wertschöpfend eingesetzt werden? Dokumentiert sind im Allgemeinen formale Qualifikationen. Ein großer Teil der beruflich relevanten Kompetenzen sind jedoch jenseits des formalen Bildungssystems in informellen Lernprozessen erworben worden [Kucher 2010, S. 9]. Diese informell erworbenen Kompetenzen sind jedoch meist nicht dokumentiert und werden z. B. bei Stellenbesetzungen oder der Suche nach geeigneten Mitarbeitern für Projektteams nicht berücksichtigt. Es gibt eine Reihe von Ansätzen, diese „unsichtbaren“ Kompetenzen mit Hilfe von Kompetenzpässen sichtbar zu machen [vgl. Forschungsinstitut betriebliche Bildung 2010, Kucher und Wehinger 2010].

Kompetenzmanagement im Mittelstand

Kompetenzmanagement ist nicht nur eine Aufgabe für Großunternehmen. Viele Studien [vgl. Hardwig, Bergstermann, North 2011] belegen die Bedeutung der Mitarbeiterkompetenzen als einer der wichtigsten Standortvorteile für KMU. Im Mittelstandsbarometer der Unternehmensberatung Ernst & Young [2011] geben drei Viertel der befragten Mittelständler an, dass es ihnen „eher schwer“ oder „sehr schwer“ fällt, neue und ausreichend qualifi-

Personalentwicklung mit längerfristiger Perspektive

Informelle Lernprozesse

Kompetenz als Standortvorteil

zierte Mitarbeiter zu finden. Die Mehrheit erwartet, dass es in den kommenden drei Jahren (noch) schwieriger wird, geeignete Fach- und Führungskräfte zu finden.

Stellt man einem Unternehmer eines kleinen oder mittleren Unternehmens (KMU) die Frage, was den Wert seines Unternehmens ausmacht, so kommt oft die Antwort: „das Wissen meiner Mitarbeiter“. Im folgenden Satz wird dann aber auch die Abhängigkeit von oft wenigen hochqualifizierten Mitarbeitern angesprochen. Die zitierten Beispiele hören sich dann folgendermaßen an [vgl. North 2004]: Mitarbeiter F&E, 59 Jahre, individueller Arbeitsstil, Tüftler, hat wenig dokumentiert, fällt plötzlich durch Schlaganfall aus. Leiter Konstruktion, begnadeter Konstrukteur, ist bereits in Altersteilzeit, überhaupt keine Systematik der Dokumentation, Einzelkämpfer, hat eine junge Mannschaft, gibt Wissen gerne auf Anfrage weiter, aber: Wer fragt gezielt?

In KMU wird sehr schnell klar, dass Mitarbeiter ihre Rollen nur ausfüllen und gestalten können, wenn sie die für die Ausführung ihrer Tätigkeiten geeigneten Kompetenzen entwickeln sowie Mitarbeiterinsatz und -entwicklung so gestaltet werden, dass genügend Mitarbeiter für die derzeitigen und zukünftigen Aufgaben zur Verfügung stehen.

Gerade aber in mittelständischen Unternehmen wird argumentiert, dass vergleichsweise geringe Mitarbeiterzahlen und überschaubare Strukturen sowie Informationswege zu einer automatischen Transparenz führen. „Wir kennen unsere Leute.“ – ist ein beliebter Satz von Verantwortlichen im Mittelstand. Interessant ist jedoch, dass die Transparenz und Vertrautheit häufig versagt: Leistungsträger verlassen das Unternehmen, es entstehen Know-how-Lücken, neue Mitarbeiter können nicht rechtzeitig rekrutiert werden, Potenziale von Mitarbeitern werden häufig nicht ausgeschöpft, Fehlbesetzungen sind dann die Folge. Laut Kienbaum betragen die Folgekosten für Fehlbesetzungen oftmals das 1,5-fache des Jahresgehaltes [vgl. Bäumer 2002].

Mehr und mehr rückt deshalb der Wertschöpfungsfaktor Personal in das Interessenfeld. Studien [vgl. ABWF 2006] belegen, dass das Personalmanagement zunehmend in kleineren Unternehmen strategische und gestaltende Tätigkeiten wahrnimmt. Mittelständische Unternehmen systematisieren und professionalisieren ihre Personalarbeit in einem größeren Umfang. Personal- und Unternehmensplanung werden weiter miteinander verzahnt, Führungsinstrumente zur Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarung kommen zum Einsatz, ansatzweise wird systematisch eine Bestandsaufnahme der Leistungs- und Potenzialträger im Unternehmen gemacht. Ein Kompetenzmanagement soll helfen, die Wertschöpfungskraft im Unternehmen zu erhöhen. Bereits einfache Instrumente wie die Kompetenzmatrix (siehe

Abhängigkeit von wenigen Mitarbeitern

Mitarbeiter entwickeln und fördern

Hohe Kosten bei Mitarbeiterverlust

Personalmanagement professionalisieren

Kap. 4.4) können Kompetenzen und den Bedarf mit geringem Aufwand transparent machen.

Kompetenzmanagement in Bildungsinstitutionen

In Wissenschaft und Praxis wird Kompetenzorientierung im Bildungsbereich aktuell breit diskutiert. Dabei ist Kompetenz nicht nur als ein individueller Handlung orientierter Begriff, sondern vielmehr als ein europaweit, wenn nicht sogar international gebräuchter politischer Referenzpunkt für das Lernen und die Vergleichbarkeit von Bildungsleistungen zu verstehen (z. B. Bildungsstandards im Rahmen von PISA, Bologna, EQF etc.). Kompetenzen und Kompetenzorientierung sind aus der europäischen und internationalen Bildungsentwicklung darum kaum mehr wegzudenken. Moderne Bildungssysteme und neue Lehrpläne, so zum Beispiel auch der neue Deutschschweizer Lehrplan 21 der zurzeit von den Erziehungsdirektoren und -direktoren (D-EDK) erarbeitet wird (<http://www.lehrplan.ch/>) orientieren sich an Kompetenzen. Dabei wird der Blick verstärkt auf den „Output“, d. h. auf die Anwendbarkeit von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, sowie auf die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben gerichtet.

Kompetenzorientierung und Kompetenzentwicklung beziehen sich aber nicht nur auf die obligatorische Schulbildung. Sie bilden im Sinne des „lebenslangen Lernens“ auch die Grundlage für die persönliche und berufliche Aus- und Weiterbildung.

Die Umsetzung von Kompetenzorientierung in Bildungsprozessen setzt zudem voraus, dass auch die Lehrenden über entsprechende Kompetenzen verfügen und Lernsituationen didaktisch und methodisch so gestalten können, dass die Lernenden auch wirklich gezielt und kontinuierlich an ihrer Kompetenzerweiterung arbeiten können.

Lehrpersonen und Schulen

Die an eine Lehrperson gestellten Anforderungen sind vielfältig und komplex: Wissensbestände sind heute oftmals nur noch kurzfristig gültig. Gesellschaftliche Fragestellungen in einem multikulturellen und heterogenen Umfeld zeigen sich zunehmend anspruchsvoll. Der bewusste Umgang mit den persönlichen Kompetenzen, eine realistische Selbsteinschätzung sowie die gezielte und kontinuierliche Weiterentwicklung der persönlichen und beruflichen Kompetenzen sind darum auch für Lehrpersonen eine Voraussetzung, um im Lehrberuf langfristig zu bestehen und Professionalität, Flexibilität, aber auch Freude, Motivation und Berufszufriedenheit langfristig zu sichern.

Der Lehrberuf bietet nur wenige Laufbahn- und Karrieremöglichkeiten. Nach der Ausbildung und der Berufseinführung sind Lehrpersonen oft über längere Zeiträume an derselben Schule tätig. Ihr Profil ist in der Regel das eines Generalisten/einer Generalistin. Eine Differenzierung der Aufgaben ist vor allem in kleineren Schulen noch wenig verbreitet.

Die Dokumentation und die Steuerung der persönlichen Kompetenzentwicklung bieten Lehrpersonen eine gute Möglichkeit der persönlichen Laufbahngestaltung. Durch Kompetenzmanagement wird Fortschritt und berufliche Entwicklung fass- und sichtbar, Kompetenzen können unter Berücksichtigung auch von persönlichen Entwicklungsperspektiven, individuell und langfristig ausgerichtet werden.

Die Transparenz bezüglich individueller Kompetenzen ermöglicht zudem die gegenseitige Nutzung des vorhandenen Wissens und Könnens im Team. Unterschiede, einmal sichtbar gemacht, regen an, voneinander zu lernen, stärken die Zusammenarbeit und führen schlussendlich auch zu einer gewissen Entlastung.

Das Reformtempo in den Schulen ist hoch. Die damit verbundenen, stetig steigenden und sich verändernden Anforderungen, aber auch die zeitliche Belastung machen Lehrpersonen zu schaffen. Sie verlieren in diesen wiederkehrenden Umbruchsituationen nicht selten das Vertrauen in das eigene Können. Überforderung, mangelnde Motivation, eine gewisse Orientierungslosigkeit sind die Folgen davon und führen zu einer zunehmenden Unzufriedenheit im Lehrberuf.

Grundsätzlich können Lehrpersonen nach mehreren Jahren Berufserfahrung in all den neuen Herausforderungen und Ansprüchen auf ein solides und breites Fundament an beruflichen und persönlichen Kompetenzen aufbauen. Kompetenzmanagement hilft dabei, das Bewusstsein für das eigene Können zu stärken. Ein differenziertes und realistisch bewertetes persönliches Kompetenzprofil gibt Sicherheit, wenn es darum geht, sich in Veränderungsprozessen zu orientieren und sich für neue Aufgaben zu qualifizieren.

Transparenz und ein offener Umgang mit den individuellen Kompetenzen in einem Kollegium ermöglicht der Schulleitung, den Kompetenzbestand in der Schule als Ganzes zu erfassen, zu nutzen und gezielt auf die Bewältigung und Umsetzung von zukünftigen Aufgaben und Entwicklungen der Organisation und der Mitarbeitenden hin zu erweitern. Das Gespräch und der Austausch mit Lehrpersonen über persönliche Kompetenzprofile und Laufbahnpläne, z. B. im Rahmen des Mitarbeitenden-Gesprächs (MAG), ist Grundlage für eine ressourcen- und entwicklungsorientierte Personalführung. Unter Berücksichtigung von persönlichen Entwicklungsperspektiven werden aufzubauende Kompetenzen auf aktuelle Anforderungen sowie auf

*Berufliche
Perspektiven
finden*

*Zusammenarbeit
und gegenseitige
Entlastung im
Team*

*Veränderungs-
prozess gestalten*

*Bewusstsein für
das eigene Können
stärken*

*Kompetenzentwicklung als
strategisches
Instrument für
die Schulentwicklung*

*Berufliche
Perspektiven
eröffnen*

das angestrebte Schulprofil hin ausgerichtet. Weiterbildungen werden gezielt und weitsichtig gemeinsam vereinbart und geplant.

Mit diesem strategischen Kompetenzmanagement eröffnen Schulleitungen Lehrpersonen neue berufliche Perspektiven. Sie geben ihnen die Möglichkeit, ihr individuelles Profil auszugestalten, bestmöglich einzusetzen und zu erweitern. In der Verbindung und einer geschickten Ausbalancierung von individuellen Bedürfnissen und Laufbahnplänen und den zu erreichenden Zielen in Bezug auf die systemischen Anforderungen an die Schule als Ganzes, steuern Schulleiterinnen und Schulleiter die Entwicklung ihrer Schule, sichern und entwickeln die Schulqualität und gestalten einen für Lehrpersonen attraktiven Arbeitsplatz.

Hochschulen*Innovation
und Aufbau von
Wissen*

Die beruflichen Tätigkeiten an einer Hochschule sind vielfältig: Lehre, Forschung und Entwicklung, Coaching und Beratung, aber auch Führungs- und Managementaufgaben oder Arbeiten im administrativen oder technischen Bereich gehören dazu. Als Bildungsinstitution hat die Hochschule die Aufgabe, junge Akademikerinnen und Akademiker heranzubilden und für den Arbeitsmarkt in- und ausserhalb der Hochschule zu qualifizieren. Das bedeutet, dass vor allem im Bereich des wissenschaftlichen Mittelbaus die Tätigkeit an einer Hochschule, die oft auch mit dem Abschluss eines Masterstudiums oder mit der Doktorarbeit einhergeht, zeitlich limitiert ist. Im Anschluss daran gilt es dann, Entscheidungen für die berufliche Zukunft zu treffen und eine geeignete Stelle zu finden. Eine Dokumentation über berufliche und persönliche Kompetenzen, das Bewusstsein über und das Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten sowie Klarheit bezüglich der Ziele für die weitere Entwicklung, erleichtern und unterstützen diesen Prozess und gewährleisten eine bewusste und gezielte Laufbahngestaltung.

Zu den Kennzeichen einer Hochschule gehören auch Innovation und die Generierung, Verarbeitung und Integration von Wissen. In diesem Kontext ist dem institutionalisierten wie dem individuellen Prozess der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzaufbaus höchste Aufmerksamkeit beizumessen. Befristete wie langjährige Mitarbeitende an einer Hochschule sind in die Wissensproduktion eingebunden. Sie sind gefordert, ihr Wissen und ihre Kompetenzen kontinuierlich und zielorientiert weiterzuentwickeln und damit sich, aber auch die Hochschule als Ganzes, weiterzubringen und zu profilieren. Dies gilt insbesondere auch für Mitarbeitende in der Administration, die durch ihr professionelles Auftreten im Kontakt mit Kundinnen und Kunden das Kompetenzniveau der Hochschule nach außen repräsentieren.

Gemeinsames Führungsverständnis und Kompetenzentwicklung nach Zusammenschluss mehrerer Hochschulen zur Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW

Die Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW ist eine relativ neu konstituierte Hochschule, die 2006 durch den Zusammenschluss von neun Teilschulen mit den ihnen eigenen Strukturen und Kulturen zusammengewachsen ist. Die Hochschule ist folglich in Bezug auf das Führungsverständnis noch heterogen und eine gemeinsame strategische Ausrichtung der Hochschule als Ganzes hat noch wenig Tradition. Erst in neuerer Zeit muss sich die Hochschule als Gesamtes vermehrt im politischen Umfeld und der Öffentlichkeit positionieren und die Anstrengungen um Mittel für Forschung, für neue Projekte und die dazu benötigten Stellen koordinieren und bündeln. Dabei nehmen die Führungspersonen eine entscheidende Position ein. Ihre Aufgabe ist es, durch einen gezielten Aufbau von spezifischem Wissen und Können, Kompetenzentrenten zu prägen und die Hochschule im Markt zu positionieren. Dazu brauchen sie die ihrer Führungsposition entsprechenden Kompetenzen.

Die Karriere an einer Hochschule basiert meist auf wissenschaftlichen Leistungen, das heißt auf der Kompetenz in Lehre und Forschung. Management- und Führungskompetenzen, die mit bestimmten Karriereschritten an einer Hochschule verbunden sind, werden vorausgesetzt oder informell im Prozess der Arbeit durch „learning by doing“ erworben. Der Blick fürs Ganze, ein Verständnis für die Führungsaufgaben und manchmal auch gewisse Basiskompetenzen im Führen von Mitarbeitenden können noch verbessert werden. Dies zeigte sich an der FHNW auch in einer Mitarbeitenden-Befragung, in der im Bereich der Personalführung und -entwicklung ein gewisses Verbesserungspotenzial sichtbar wurde.

Die Leitung der FHNW steht also vor der Herausforderung, in der Hochschule ein gemeinsames Führungsverständnis zu fördern und ihre Führungskräfte zu motivieren und darin zu unterstützen, ihre Kompetenzen im Bereich Management und Führung ihren Aufgaben entsprechend weiterzuentwickeln und zu professionalisieren. Dazu braucht es einen verbindlichen, für die unterschiedlichen Führungsaufgaben gültigen Orientierungsrahmen. Es braucht zudem einen Überblick über den Entwicklungsbedarf von Führungspersonen auf den unterschiedlichen Stufen der Organisation sowie Instrumente zur Erfassung und zur Dokumentation von Kompetenzentwicklung, die der Heterogenität und den unterschiedlichen Aufgaben der Führungspersonen an dieser Hochschule gerecht werden.

Die Lösung

Phase 1: Erarbeiten von verbindlichen Referenzprofilen

Im Rahmen eines Projekts für die Personalentwicklung an der Hochschule werden vom Leiter Personal in Zusammenarbeit mit einer Fachgruppe für die unterschiedlichen Führungsstufen an allen Teilschulen und Instituten gültige kompetenzorientierte Jobprofile formuliert. Diese werden im KompetenzManager (siehe Kap. 5.7), versehen mit einem Bewertungsraster auf vier Stufen, erfasst und allen Führungspersonen zur Verfügung gestellt.

Phase 2: Einschätzen der Kompetenzen

Kompetent konkurrieren

Die Führungspersonen werden nun aufgefordert, sich auf das für ihre Hierarchiestufe gültige Anforderungsprofil hin zu positionieren und ihren Kompetenzstand im Rahmen eines persönlichen Portfolioprozesses, d. h. durch Selbst- und Fremdeinschätzung zu dokumentieren und realistisch einzuschätzen. Als Instrument steht dazu das im Abschnitt 4.1 beschriebene Kompetenzportfolio für Mitarbeitende an Hochschulen mit webbasiertem Leitprogramm (www.fhnw.ch/portfolio-kompetenzmanagement) zur Verfügung. Die aktuelle persönliche Einschätzung wird im KompetenzManager erfasst. Zur Begleitung und Beratung der Führungspersonen in diesem Prozess wird von der Hochschule ein spezielles Weiterbildungsangebot zur Verfügung gestellt.

Phase 3: Standortbestimmung und Aktionsplan

Im Rahmen einer persönlichen Standortbestimmung werden die Erkenntnisse zu den Führungskompetenzen reflektiert, Perspektiven und Ziele für die weitere Entwicklung abgeleitet und entsprechende Maßnahmen geplant.

Phase 4: Coachings-, Beratung- und Weiterbildungsangebot

Ein auf die unterschiedlichen Führungsaufgaben und Handlungsfelder ausgerichtetes Weiterbildungs- und Beratungsangebot ermöglicht Führungskräften sodann eine gezielte, auf die jeweiligen Bedürfnisse zugeschnittene, kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung. Diese initiiert und pflegt zusätzlich den fachlichen Austausch von Führungspersonen auf derselben oder auch zwischen den Hierarchiestufen und führt den Führungskader der verschiedenen Teilschulen und Institute über gemeinsame Aufgaben und Ziele zusammen.

Richard Wettmann

1.2 Nutzen des Kompetenzmanagements

Die bessere Steuerung und Nutzung von Kompetenzen ist kein Selbstzweck, sondern verfolgt reale *Nutzenaspekte* sowohl aus individueller als auch institutioneller Perspektive.

Nutzen für die Person

Auf der persönlichen Ebene unterstützt Kompetenzmanagement die Auseinandersetzung mit dem beruflichen Werdegang sowie die bewusste und aktive Gestaltung und Steuerung der zukünftigen beruflichen Entwicklung. Der Aufbau der Kompetenzen während unterschiedlicher Berufsphasen wird dokumentiert, Qualifikationen werden gesichert und gezielt erweitert. Berufliches Handeln wird immer wieder reflektiert und konsequent und kontinuierlich weiterentwickelt.

Logbuch der beruflichen Entwicklung

Die Dokumentation und der Nachweis von Kompetenzen begleiten damit als eine Art „Logbuch“ den persönlichen Laufbahnprozess und sind eine solide Grundlage für zukünftige berufliche und persönliche Entscheidungen.

In einer Zeit, in der berufliche Anforderungen sich stetig ändern und Berufsbiografien selten ohne Brüche und Kehrtwendungen verlaufen, stärkt persönliches Kompetenzmanagement das Bewusstsein um das eigene Wissen und Können, klärt persönliche und berufliche Ziele und gibt vor allem auch in Zeiten des Umbruchs und der Neuausrichtung Orientierung und Sicherheit.

Welchen Nutzen stiftet Kompetenzmanagement aus der Organisationsperspektive? Nach einer Untersuchung von Reinhardt (2004) sieht mit 41 Prozent 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 der Institution können systematisch ausgebaut, synchronisiert und entwickelt werden. Der Nutzen des Kompetenzmanagements für die betriebliche Weiterbildung liegt vor allem in der Gestaltung einer effizienteren *Qualifizierungsbedarfsanalyse*, die es ermöglicht, individuelle Entwicklungen der Mitarbeiter an die Unternehmensziele und -strategien aufgabenbezogen anzupassen. Damit wird ein Beitrag zur Erhöhung der *Mitarbeiterzufriedenheit* geleistet, der mit einer erhöhten Identifikation des Mitarbeiters mit dem Unternehmen und einer *Motivationssteigerung* einhergeht. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Kienbaum Personalentwicklungsstudie [Kienbaum 2008]: Danach wird Kompetenzmanagement überwiegend zur Beurteilung und Auswahl von Führungskräften und/oder Mitarbeitern, der individuellen Entwicklungsplanung, Identifikation von Bildungsbedarf und Personalmarketing genutzt.

38 Prozent aller Befragten in Reinhardts (2004) Studie 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 der Wettbewerbsfähigkeit oder Schärfung des Profils von Non-Profit-Organisationen. Kompetenzmanagement führt zu einer *verbesserten Strategieplanung und -umsetzung*. Durch die Ankopplung eines Kompetenzmanagements an die Strategie, wird eine Institution dazu befähigt, ihre strategischen Anforderungen systematisch bis auf die Ebene der Mitarbeiterkompetenzen herunter zu brechen, Kompetenzlücken zu identifizieren und daraus Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten. Im Hinblick auf zukünftig zu entwickelnde Kompetenzfelder kann das Kompetenzmanagement ers-

*Personal
management*

*Organisations-
entwicklung und
strategische
Unternehmens-
führung*

Kompetent konkurrieren

tens eine Entscheidungsgrundlage liefern und zweitens als geeignetes Steuerungsinstrument eingesetzt werden.

Praxistipp

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

Sicherstellung der Prozessfähigkeit

Die *Sicherstellung der Prozessfähigkeit* durch Nachweis und Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen wird zunehmend gefordert. Ein Kompetenzmanagement auf Prozessebene macht transparent: „Wer beherrscht welchen Prozessschritt und welche Kompetenzen werden für welchen Prozessschritt benötigt?“

Kompetenzbasiertes Projektmanagement

Es können durch *kompetenzbasiertes Projektmanagement* Teams besser strukturiert und die im Unternehmen vorhandenen Mitarbeiter gezielter auf ihre Projekteinsätze vorbereitet werden. Durch die Schaffung von Transparenz über Mitarbeiter- und Kernkompetenzen des Unternehmens können Führungs- und Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Projektbesetzung und Projektsteuerung optimiert werden.

Erschließung neuer Märkte und Produktsegmente

Potenziale sind ebenfalls in der Verwertung und Nutzung interner Ressourcen zur *Erschließung neuer Märkte* zu erwarten. Der Nutzen des Kompetenzmanagements bezieht sich dabei vor allem in der höheren Verwertbarkeit bisher ungenutzter Potenziale. Durch den effizienteren und effektiveren

Umgang mit Kompetenzen wird es möglich, neue „Kompetenzprodukte“ in das Geschäftsportfolio zu integrieren. Die Verbesserung der Leistungsfähigkeit spiegelt sich in Qualitätsverbesserungen, in der Entstehung neuer Geschäftsfelder, in der Etablierung von neuen Produkt-, Technologie- und Konstruktionsstandards wider sowie in der Verbesserung bei der Erschließung neuer Kundengruppen durch erhöhte Kompetenz.

An der Vielfalt der Möglichkeiten lässt sich erkennen: So individuell Unternehmen sind, so individuell ist auch der Nutzen, der sich durch Kompetenzmanagement erzielen lässt. Kompetenzmanagement kann erst dann einen praktischen Nutzen entfalten, wenn das Konzept, auf den Unternehmensbedarf abgestimmt, auf mehreren Ebenen gleichzeitig aktiviert wird: es ist sowohl ein strategisches Instrument zur Unternehmensplanung als auch operatives Werkzeug für Geschäftsprozesse.

*Individuelle
Nutzebenen im
Unternehmen
aktivieren*

1.3 Aufgaben und Ziele des Kompetenzmanagements

Aufgaben und Ziele des Kompetenzmanagements unterscheiden sich auf persönlicher und institutioneller Ebene. Auf der persönlichen Ebene zielt Kompetenzmanagement darauf, das eigene Wissen und Können bewusst wahrzunehmen und die persönliche und berufliche Entwicklung, bezogen auf die aktuellen Lebensphasen, gezielt und selbstgesteuert an die Hand zu nehmen. Ziel ist es, das persönliche Potenzial bestmöglich zu entwickeln und zu nutzen, sich professionell und selbstwirksam zu erleben und damit im Beruf auch längerfristig zufrieden und gesund zu bleiben.

Persönliches Kompetenzmanagement ist ein strukturiertes Vorgehen zur Beschreibung, Bewertung und zum Nachweis individueller Kompetenzen. Ziel ist es, das vorhandene Potential zu erkennen und bestmöglich zu nutzen sowie Kompetenzen, ausgerichtet auf persönliche Entwicklungsziele hin zu erweitern.

*Definition:
persönliches
Kompetenz
management*

In Organisationen zielt Kompetenzmanagement darauf, das Potenzial der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden als Ganzes zu erfassen, zu nutzen und gezielt auf die Bewältigung und Umsetzung von zukünftigen Aufgaben und Entwicklungen der Organisation und der Mitarbeitenden hin zu erweitern

*Nachhaltige
Wettbewerbs
fähigkeit*

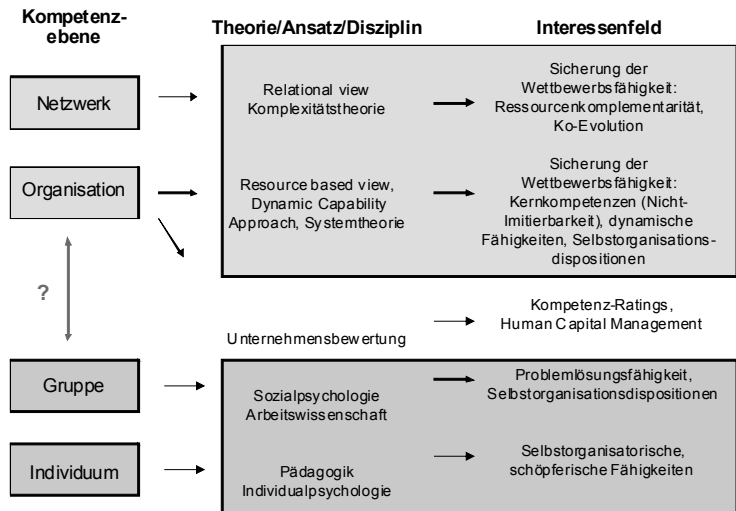
*Definition:
betriebliches
Kompetenz
management*

Betriebliches 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 ist eine Managementdisziplin mit der 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.

Mit Hilfe des Kompetenzmanagements wird es möglich, die immer komplexer und unwägbarer werdenden externen und internen Rahmenbedingungen [vgl. Bach, Oesterle, Vogler 2000] im Unternehmen besser steuer- und kontrollierbar zu machen. Kompetenzmanagement ist folglich eine Managementdisziplin, die es Organisationen ermöglicht, aktiv den eigenen Kompetenzbestand zu steuern und zu lenken.

Abbildung 1-1

Ebenen im betrieblichen Kompetenzmanagement



Quelle: U. Willkens, Kompetenztagung 16./17. März 2006 in Bochum

Quelle: Willkens, Kompetenztagung 16/17. März 2006, Bochum, siehe auch Willkens 2006

Kompetenzmanagement verbindet die Ebenen des Mitarbeiters und der Institution, die nach Wilkens, Keller und Schmette (2006) noch weiter ausdifferenziert werden können. Individuelle Kompetenzen werden in der Arbeitsgruppe bzw. Team wirksam und tragen zur Kompetenz der gesamten Organisation oder eines Netzwerks bei.

Kompetenzmanagement ist keine institutionalisierte Disziplin, sondern muss von allen Organisationsmitgliedern gelebt und verstanden werden und in jedem geschäftsrelevanten Unternehmensprozess verankert sein. Ohne diesen integrativen Leitgedanken ist es nicht möglich, ein durchgängiges Kompetenzmanagement zu gestalten.

Kompetenzmanagement impliziert einen Kulturwechsel. Dazu gehören reflexives Lernen und eine größere Gewichtung der Lernwege und des Lernprozesses. Frei- und Gestaltungsräume, Fehlerfreundlichkeit und ein Wechsel von der Defizit- hin zur Ressourcen-, Kompetenz- und Entwicklungsorientierung, Offenheit und gegenseitige Wertschätzung sowie Austausch und Transparenz und eine institutionalisierte Reflexions- und Feedbackkultur gehören ebenfalls dazu.

Kompetenzmanagement bedeutet, Entwicklungsziele und Aufgabenstellung zu den verfügbaren und benötigten Kompetenzen in Bezug zu setzen. Hierbei wird der in Abbildung 1-2 dargestellte Zyklus periodisch oder anlassbezogen durchlaufen. Dabei stellen sich insbesondere vier Aufgaben:

- Erfassen: Die einzelnen Mitarbeitenden dokumentieren ihre Kompetenzen in ihrem persönlichen Portfolio. Daraus kann eine strukturierte und komprimierte Übersicht über Kompetenzen auf Mitarbeiter- und Unternehmensebene abgeleitet werden. Ergebnis: eine strukturierte Analyse der eigenen Kompetenzen sowie des Kompetenzbestandes auf Team- oder Organisationsebene.
- Reflexion: Kritische Hinterfragung der Kompetenzbestände, Erkennen von Lücken und Potenzialen. Ergebnis: eine zielgerichtete Bestandsaufnahme und Bewertung der Kompetenzen.
- Verteilung: Verteilung und Verbreitung der Kompetenzen über die verschiedenen Ebenen der Organisation hinweg. Ergebnis: Verbreitung und hohe Verfügbarkeit des Kompetenzbestandes.
- Entwicklung: Anpassung des Kompetenzportfolios unter Berücksichtigung des vorhandenen Potenzials und der zukünftigen Anforderungen sowie Ableitung von individuellen und/oder betrieblichen Interventionen zur Verbesserung. Ergebnis: Verbesserung der Kompetenz auf individueller, Team-, Organisationsebene durch Gestaltung geeigneter Lernprozesse.

Vier Ebenen des Kompetenzmanagements

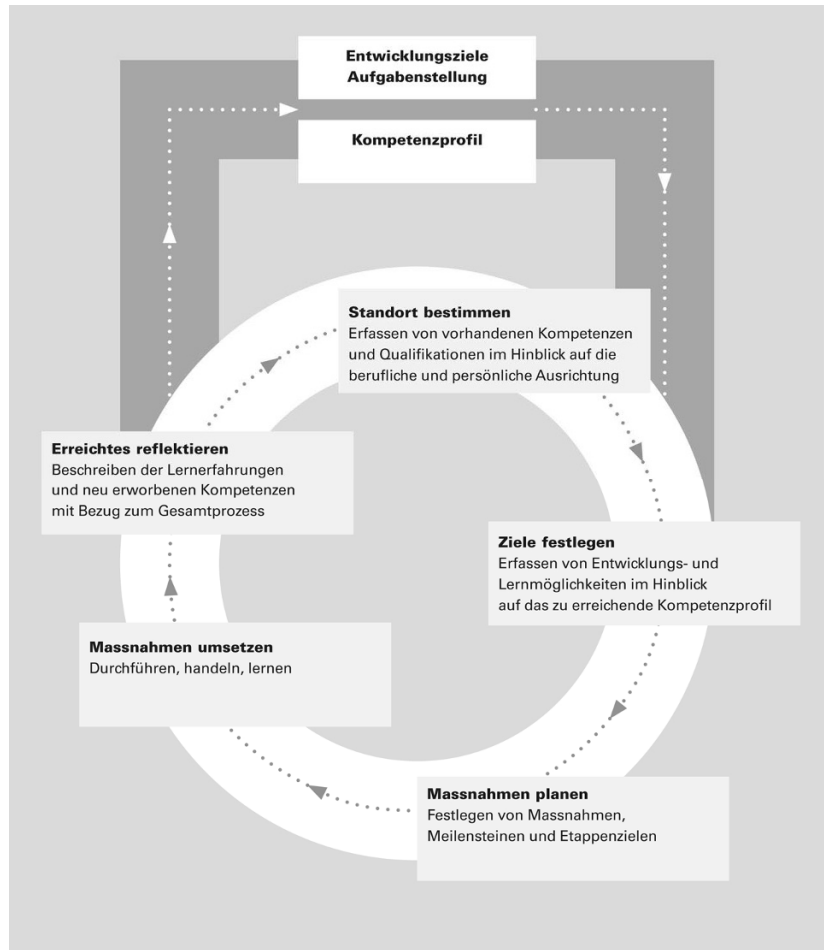
Verankerung in der Organisation

Kompetenzkultur

Aufgaben des Kompetenzmanagements

Abbildung 1-2

Zyklus des Kompetenzmanagements



Quelle: Portfolio – Persönliches Kompetenzmanagement für Fachpersonen im Bildungsbereich und in Schulen, 2010. Grafische Gestaltung: Theo Gamper

Theoretische Ansätze

Da dieses Buch sich dem Kompetenzmanagement in der Praxis widmet wird an dieser Stelle nur kurz auf die umfangreiche wissenschaftliche Diskussion zum Kompetenzmanagement eingegangen und auf weiterführende Literatur verwiesen.

In der Managementforschung wird insbesondere über den Beitrag des strategischen Kompetenzmanagements zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen auf Basis einer ressourcenbasierten Sicht der Organisation (vgl. Burmann, Freiling, Hülsmann 2006, Schreyögg und Conrad 2006) und über das Zusammenwirken individueller und organisationaler Kompetenz und deren Entstehung (Wilkens, Keller, Schmette 2006, Bartel et al. 2007) diskutiert. Organisationswissenschaftliche Modelle beantworten vorwiegend Fragen zum strategischen Aufbau und zur Aggregation von Kompetenzen [vgl. Prahalad, Hamel 1994; Freimuth et al. 1997] sowie zum organisationalen Lernen und Wissensmanagement als Prozess der Kompetenzentwicklung [vgl. Senge 1990, Argyris, Schön 1996; Bellmann et al. 2002; Nonaka und Takeuchi 1997; North 2011].

Mit turbulenter werdenden Märkten und Veränderungsdruck in Verwaltungen und Bildungseinrichtungen hat die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Lernen, Kompetenzentwicklung und sogenannten „dynamischen Fähigkeiten“ von Organisationen an Bedeutung gewonnen. Dynamische Fähigkeiten werden definiert von Teece (2007) als die Fähigkeiten eines Unternehmens, interne und externe Ressourcen so zu integrieren, aufzubauen und immer wieder neu zusammenzustellen, dass schnell eintretende Änderungen im Wettbewerbsumfeld rechtzeitig wahrgenommen und auf sie reagiert werden kann, um für das Unternehmen Wettbewerbsvorteile zu generieren. Damit sind dynamische Fähigkeiten eines Unternehmens übergeordnete organisationale (Meta-)Kompetenzen, die operative Kompetenzen eines Unternehmens mittels Lern- und Veränderungsprozesse gezielt weiter entwickeln. Über die Entstehung dieser Fähigkeiten erfahren wir, dass es sich um erlernte kollektive Handlungsmuster in einer Organisation handelt (Zollo & Winter, 2002), dass sie Ergebnis des Lernens, der ständigen Verbesserung und der Reaktion einer Organisation auf seine Umwelt sind (Akwei, Peppart & Hughes, 2006). Dabei handelt es sich sowohl um Resultate des impliziten Lernens und der inkrementellen Verbesserung, als auch der bewusst herbeigeführten Entdeckung ganz neuer Möglichkeiten. Das Lernen und die in der Organisation etablierten Lernmechanismen spielen für die Entwicklung dynamischer Fähigkeiten eine zentrale Rolle (Zollo & Winter, 2002), wobei es auch auf den richtigen Zeitpunkt des Lernens ankommt (Eisenhardt & Martin, 2000).

Die Sicht auf den einzelnen Menschen in seinem Umfeld dominiert in der Kognitionswissenschaft. Hier werden vor allem pädagogische, soziologische

*Sichtweisen des
Kompetenz
managements*

*Dynamische
Fähigkeiten
Lernen*

und psychologische Aspekte diskutiert [vgl. Gruber, Renkl 1997; Hänggi 1998; Erpenbeck und Heyse 1999 und 2007, Erpenbeck, und von Rosenstiel 2007].

Pädagogisch-soziologisch wird Kompetenzentwicklung sowohl unter Bildungs- sowie Erziehungsaspekten betrachtet (Loewisch 2000; Gnahs 2010). Bildung und Kompetenzentwicklung haben dabei eine gemeinsame ganzheitliche Ausrichtung, indem sie den Menschen als Ganzes mit seinen Haltungen, Werten, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbeständen in den Fokus nehmen. Im Gegensatz zur Kompetenzentwicklung basiert der Bildungsbegriff auf einem normativen Konzept und einem Menschenbild, welches in der Aufklärung und der Demokratie verankert ist. Das Leitziel von Bildung ist die Mündigkeit (Roth 1971). Diese zeigt sich darin, dass Menschen bewusst, selbständig und verantwortungsvoll denken und handeln, personal sinnvoll und kompetent mit ihren Kompetenzen umgehen (Loewisch, 2000) und sich aktiv an der Gestaltung der Gesellschaft beteiligen können.

*Kompetenz-
bildung*

Kompetenzerziehung hat zum Ziel, gewisse Basisqualifikationen und Kulturtechniken, im Sinne der Sozialisierung, vor allem aber auch den Umgang mit anderen Individuen, Gruppen und Organisationen zu erlernen. Individuen werden sozial handlungsfähig indem sie Normen und Werte der Gesellschaft und gewisse Rollen kennenlernen, teilweise verinnerlichen und sich damit identifizieren.

*Kompetenz-
erziehung*

Selbstkonzept

In hohem Maße mit der Sozialisation verbunden sind die Entwicklung und Festigung des Selbstkonzepts. Der Einfluss und das Vorbild anderer Erziehungsstile, Qualität und Reflexion der Lernprozesse sind entscheidend dafür, ob ein Mensch sich in seiner Entwicklung selbst bekräftigen und unterstützen kann (Banduras 1977 und 1997).

*Entwicklung des
persönlichen
Potenzials*

Aus der Sicht der Motivationspsychologie sind Kompetenzentwicklung und -management Ausdruck von Selbststeuerung, Selbstorganisation (Kuhl und Storch 2011) und Selbstaktualisierung (Rogers 2009). Sie dienen der Wahrnehmung und der bewussten Entwicklung des persönlichen Potenzials, dem Aufbau und dem Erhalt von Handlungsfähigkeit, Handlungsbereitschaft sowie Kompetenz und Zuständigkeit. Diese gelten als grundsätzliche Voraussetzungen für ein Sinn stiftendes und erfülltes Leben und für Glück (Frey und Frey 2010).

*Sichtweisen
zusammenführen*

Aus dieser zweigeteilten Sicht – Individuum gegenüber Organisation – ist es kaum verwunderlich, dass das Management beim Ziel, ein Kompetenzmanagement umzusetzen, an die Grenzen der Operationalisierung gerät. Besonders ausgeprägt ist die Begriffs- und Konzeptvielfalt an den Transferstellen von theoretischer Modellentwicklung zur praktischen Implementierung im Unternehmen bzw. der Anwendung in der Managementpraxis [vgl. Mil-

denberger 2002]. Da Kognitions- und Organisationswissenschaften stark voneinander abgegrenzt sind, fehlt das gemeinsame „Weltbild“ für ein homogenes Verständnis eines Kompetenzmanagements. So weisen die Lernmodelle der Kognitionswissenschaften Schwächen bezüglich unternehmerischer Fragen, wie z. B. kompetenzorientierte Prozess- und Projektgestaltung, auf. Modelle der Organisationswissenschaften übersehen die spezifischen Eigenschaften, Klassifizierungen und Transferprobleme von individuellen Kompetenzen, während die Modelle aus Psychologie und Soziologie geschäfts- und prozessorientierten Belangen nicht genügend Beachtung schenken [vgl. Reinhardt und North 2003].

Die Herausforderung für die Praxis besteht in der Entwicklung einer integrierten Sicht, der wir mit diesem Buch etwas näher kommen wollen.

*Integrative
Sichtweise*

Institutionelle Interventionsfelder

Ob im Prozess der Arbeitshandlung, in der Interaktion mit Kunden, Lieferanten, in der Entwicklung neuer Produkte, in der Anwendung von Technologien oder in Führungsprozessen: überall wirkt Kompetenz. Soll die Kompetenz einer Person, eines Teams oder einer Organisation effektiv zur Wirkung kommen, müssen entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen werden.

Hierzu sind insbesondere die drei folgenden Felder zu gestalten:

- *Strategische Entscheidungen* determinieren die Kompetenzen, die mit einem Kompetenzmanagement gesteuert werden. Wandelt sich die Strategie und damit die Kompetenzausrichtung, muss ein Kompetenzmanagement sich den Rahmenbedingungen anpassen können.
- Die *Organisations- und Kompetenzstrukturen* sind in jedem Unternehmen unterschiedlich. Die Ziele, die ein Kompetenzmanagement erfüllen soll, müssen sich an diesen Strukturen ausrichten. Dazu zählen vor allem der hierarchische Aufbau, die Entscheidungsebenen, Entscheidungsinstitutionen (einschließlich Mitarbeitervertretung) sowie die Verteilung und der Bestand der Kompetenzen. Flache Hierarchien erfordern im Gegensatz zu einer stark hierarchischen Organisation z. B. ein anderes Rollen- und Rechtssystem.
- Ein Kompetenzmanagement hat sich an *Prozessen, Technologien sowie informationstechnischer Infrastruktur zu orientieren*. Die im Unternehmen schon vorhandene Technologie setzt Maßstäbe an ein Kompetenzmanagement-System und dessen Ausgestaltung.

*Markt und
Strategie*

*Organisation
und Strukturen*

*Prozesse und
Technologien*

Tabelle 1-1

Interventionsfelder im Kompetenzmanagement

Interventionsfeld	Beschreibung
■ Strategische Interventionen	Formulierung und Einbindung einer Kompetenzstrategie in die Unternehmensstrategie, Unterstützung durch das Top-Management und evtl. Bereitstellung von Budget und Ressourcen
■ Operative Interventionen	Einbindung von Kompetenztransferprozessen in die bestehenden Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse sowie in das Projektmanagement
■ Zeitliche Interventionen	Mitarbeitern und Management müssen zeitliche Ressourcen zur Pflege, Kontrolle und Aktualisierung des Kompetenzsystems zur Verfügung stehen
■ Personale Voraussetzungen	Vergabe klarer Verantwortlichkeiten zur Klärung von Fragen bei der Anwendung der Methoden des Kompetenzmanagements
■ Technische Voraussetzungen	Geeignete Softwarelösungen und technische Unterstützung zur Speicherung, Verteilung, Visualisierung und Auswertung von Kompetenzen bereitstellen
■ Rechtliche Voraussetzungen	Ausarbeitung einer Betriebsvereinbarung, die Einbindung des Betriebsrates/Mitarbeitervertretung und der Personalabteilung sowie die Entwicklung eines Datenschutzkonzeptes, Gestaltung von Verträgen zur Regulierung der Methodenutzung
■ Kulturelle Interventionen	Schaffung einer Atmosphäre von Akzeptanz unter Mitarbeitern und Management durch Kommunikations- und Motivationskonzepte (evtl. Incentive-Konzept)

Jedes einzelne Feld muss mit den jeweiligen Bedingungen im Unternehmen abgestimmt werden. Dazu gehören Bereiche wie Rollendefinitionen, Strategie- und Reflexionsprozesse, der rechtliche Rahmen, kommunikative Abläufe, Entlohnung und Incentive-Systeme bis hin zum Marketing des Projektes. Die Details zur Implementierung finden Sie in Kapitel 5.

*Auswahl von
Methoden und
Werkzeugen*

Zur Etablierung eines Kompetenzmanagements ist es nicht notwendig, ganze Stäbe mit der Entwicklung und Steuerung von Kompetenzen zu beauftragen. Vielmehr muss grundsätzlich darüber nachgedacht werden, mit welchen Methoden und Werkzeugen eine permanente, immer aktuelle Transparenz der Stärken und Potenziale von Mitarbeitern gewährleistet werden kann, Kompetenzen an Geschäftsprozesse gekoppelt werden können und die Entwicklung der Kompetenzen und Kompetenzgebiete sichergestellt werden können, sodass die Kompetenzen dem Bedarf entsprechen.

1.4 Kurzdiagnose: Kompetenzmuffel oder Kompetenz-Organisation

In der folgenden Kurzdiagnose können Sie das Kompetenzmanagement Ihres Unternehmens 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

Checkliste

„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.

„Kompetenzmuffel“	5	4	3	2	1	„Kompetenz-Organisation“
4. Lernen und Weiterbildung müssen im Zweifelsfall hinter operativen Aufgaben zurückstehen.						Lernen und Weiterbildung haben hohe Priorität (Zeit und Budget ist 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.

1.5 Fallstudie: Mit Kompetenz in die Zukunft: EJOT, Qualität verbindet®

Fallstudie 1-1

EJOT ist eine inhabergeführte, mittelständische Unternehmensgruppe mit Firmensitz in Bad Berleburg. Mit seinen Vertriebs- und Produktionsgesellschaften ist das Unternehmen europäischer Marktführer in der Verbindungstechnik. Zu diesem Erfolg tragen weltweit über 2.100 Mitarbeiter bei. Dabei entfallen ca. 1.400 Beschäftigte auf die deutschen Standorte, weitere ca. 700 Mitarbeiter sind in internationalen Gesellschaften tätig.

EJOT zählte 2009 zu den 100 besten Arbeitgebern im deutschen Mittelstand. Im Rahmen des branchenübergreifenden Unternehmensvergleichs „Top Job“

Einführung eines Kompetenzmodells

EJOT zeichnet sich durch technisch anspruchsvolle Produkte aus, durch die sich das Unternehmen von Mitbewerbern unterscheidet. *Für ihre Herstellung*