

Aus- und Weiterbildung I

Mit Kompetenzmanagement zum Unternehmenserfolg

Nachhaltiges Kompetenzmanagement umfasst mehr als bloss ein strategisches Weiterbilden der bereits vorhandenen Fachkompetenzen. Es gilt, sowohl die aktuellen Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeitenden sowie der Unternehmung als Ganzes zu kennen als auch zu wissen, welche Anforderungen in Zukunft erfüllt werden müssen.

› Dr. Ulrich Frese

Der Gebrauch des Begriffs Kompetenz hat sich in den letzten Jahren inflationär entwickelt. Eine Suche bei Google – wie es viele kompetente Menschen heute als Erstes versuchen – ergibt 17,6 Millionen Treffer auf den deutschen Begriff und 60,2 Millionen Treffer auf den englischen. Der Ursprung des Begriffes Kompetenz liegt im lateinischen Wort «competere», was so viel heisst wie zu etwas fähig sein, ausreichen, zusammentreffen, zustehen. Spezifische Definitionen gibt es so viele, wie es darüber referierende Autoren gibt. Gleiches gilt für die bei verschiedenen Autoren aufgeführte Anzahl von Kompetenzen – Modelle mit 90, 64 und diversen anderen Angaben lassen sich leicht finden.

Managementansätze

Ebenso gibt es unterschiedliche Zusammenfassungen sowie Unterteilungen der Kompetenzen in Gruppen: Management- und Führungskompetenzen, Handlungskompetenzen, Fachkompetenzen, soziale Kompetenzen und andere sind in der Literatur verwendete Begriffe. Unterschieden werden muss zwischen der Kompetenz in einer Organisation (die mit einer

bestimmten Stelle oder Person verbundenen Berechtigungen und Pflichten) sowie allgemeinen Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person oder Organisation.

kurz & bündig

- › Die Wichtigkeit des Kompetenzmanagements ist den Unternehmen bewusst. Die Umsetzung ist allerdings mangelhaft und nicht professionell genug.
- › Ein nachhaltiges Kompetenzmanagement muss die momentanen und zukünftigen Kompetenzmodelle definieren, damit die vorhandenen Kompetenzen neutral und objektiv gemessen werden können.
- › Im Bereich der Fachkompetenz werden die Fähigkeiten der Mitarbeitenden bereits in vielen Firmen sehr gut gemessen und weiterentwickelt. Ein Handlungsbedarf besteht aber bei der Orientierungskompetenz sowie insbesondere bei den Führungskompetenzen.

Für eine erfolgreiche Positionierung in den heutzutage stark umkämpften Märkten ist es für ein Unternehmen von ausschlaggebender Bedeutung, sich seine Kernkompetenzen bewusst zu machen. Deren Entwicklung sowie Nutzung zur Umsetzung zukünftiger strategischer Unternehmensziele ist Aufgabe des Kompetenzmanagements, für welches es zwei grundsätzlich zu unterscheidende Ansätze gibt:

- › **Im ressourcenorientierten Ansatz** wird der Organisation ein grundsätzliches Potenzial zugesprochen und es wird versucht, die Überlebensfähigkeit durch die Akkumulation der Ressourcen (also die Einstellung von Personen mit den richtigen Kompetenzen) sicherzustellen.
- › **Der lernorientierte Ansatz** fokussiert auf das Individuum als Kompetenzträger, das durch Aus- sowie Weiterbildung in den Kernkompetenzen entwickelt wird.

Wir halten, speziell in einer KMU-Umgebung, den lernorientierten Ansatz für die geeignetere Methode. Besonders kleine und mittelgrosse Unternehmen sehen sich

selten in einer Position, in der sie als Unternehmen Personen-unabhängige Potenziale definieren und ausschliesslich dazu passendes Personal einstellen können.

Im Rahmen einer Studie wurde vor einiger Zeit der Status der in Unternehmen geplanten Entwicklungen im Bereich des Kompetenzmanagements im deutschsprachigen Raum untersucht (siehe dazu Frank M. Scheelen, Hrsg.; Kompetenzmanagement Studie 2013). Einige interessante Ergebnisse aus dieser Studie sind:

- › Über zwei Drittel der befragten Unternehmen sehen einen relevanten Zusammenhang zwischen der Umsetzung der Unternehmensstrategie und den erforderlichen Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter.
- › Etwa 80 Prozent der Teilnehmenden erwarten, dass die Relevanz des strate-

gischen Kompetenzmanagements in den nächsten fünf Jahren hoch bis sehr hoch sein wird.

- › Über zwei Drittel (64 Prozent) der Teilnehmenden erwarten eine deutlich höhere Bedeutung von Kompetenzthemen in ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren.
- › Etwa die Hälfte der Unternehmen arbeitet mit Kompetenzmodellen.
- › Zwei Drittel der Unternehmen messen Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Dies erfolgt jedoch meist auf Basis subjektiver Einschätzungen.

Es ergibt sich die herausragende Wichtigkeit von Kompetenzen für die Zukunft von Unternehmen. Das Management der Kompetenzen im Sinne der Erarbeitung von für das jeweilige Unternehmen relevanten Modellen sowie – noch ausgeprägter – die objektive Messung der Kompe-

tenzen sind dagegen noch sehr deutlich unterentwickelt.

Die Strategie

Zur Erreichung Ihrer unternehmerischen Ziele habe Sie sich idealerweise Gedanken über Ihre geschäftliche Vision, Mission, Werte und Leitbild Ihres Unternehmens sowie Ihre Strategie gemacht (siehe Abbildung 1). Zur Umsetzung der Strategie werden strategische Teilziele bestimmt, die zu Projekten, Aufträgen und Aufgaben für Ihre Mitarbeiter führen und in Zielvereinbarungen festgelegt werden.

Zur Durchführung ihrer Aufgaben benötigen Ihre Mitarbeiter die darauf abgestimmten Verhaltensweisen, Motivatoren und Kompetenzen, die auf der Grundlage des unternehmerischen Strategiegerüsts nun bestimmt werden kön-

Insertat 1/2

Abb. 1: Unternehmerisches Strategiegerüst



nen. Auf dieser Basis können für wichtige Funktionen Kompetenzmodelle erstellt werden. Welche Persönlichkeitseigenschaften sowie Kompetenzen sind erforderlich, um die anstehenden Aufgaben bestmöglich zu bewältigen und die festgelegten unternehmerischen Ziele zu erreichen?

Diese durchaus herausfordernde Aufgabe ergibt nicht nur Aussagen über die benötigten und erwünschten Kompetenzen im Unternehmen; sie fördert auch subjektive Ansichten über die relevanten Stärken und Schwächen der Kompetenzen der gegenwärtigen Mitarbeiter zutage. Im Ergebnis entstehen Kompetenzmodelle für die wichtigsten Funktionen und /oder Positionen des Unternehmens.

Kompetenzfelder

Orientierungskompetenz

Aus der Abbildung zwei ist in der Ebene «Orientierungskompetenz» ersichtlich, dass die Themen Träume, Wünsche und Werte, Auftrag, Persönliche Life-Balance, Strategie und Netzwerk sowohl beim Mit-

arbeiter wie auch beim Unternehmen die gleichen Handlungsschritte beinhalten. Jeder Arbeitgeber beschäftigt sich in der Regel sehr bewusst mit den einzelnen Themenfeldern, während beim Arbeitnehmer dieses Bewusstsein noch gar nicht entwickelt oder eher zufällig vorhanden ist. Die «Orientierungskompetenz» ist ein erster Erfolgsfaktor für eine zukunftsorientierte Firmen- und Führungskultur.

Fachkompetenz

Die Ebene «Fachkompetenz» wird von Arbeitgeber und Arbeitnehmer im Berufsalltag prioritär behandelt. Der direkte Nutzen der Fachkompetenz ist in Form von messbaren Resultaten sofort ersichtlich. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass die aufgelisteten Themen in der Regel bei Arbeitgeber und Arbeitnehmer gut übereinstimmen. Die Unterstützung für eine gezielte kurzfristige Weiterbildung ist in den meisten Unternehmen gewährleistet, da ohne Fachkompetenz ein wirtschaftliches Überleben nicht möglich ist. Der Arbeitgeber vollzieht diese Gedanken bei seiner Strategieüberprüfung und bei

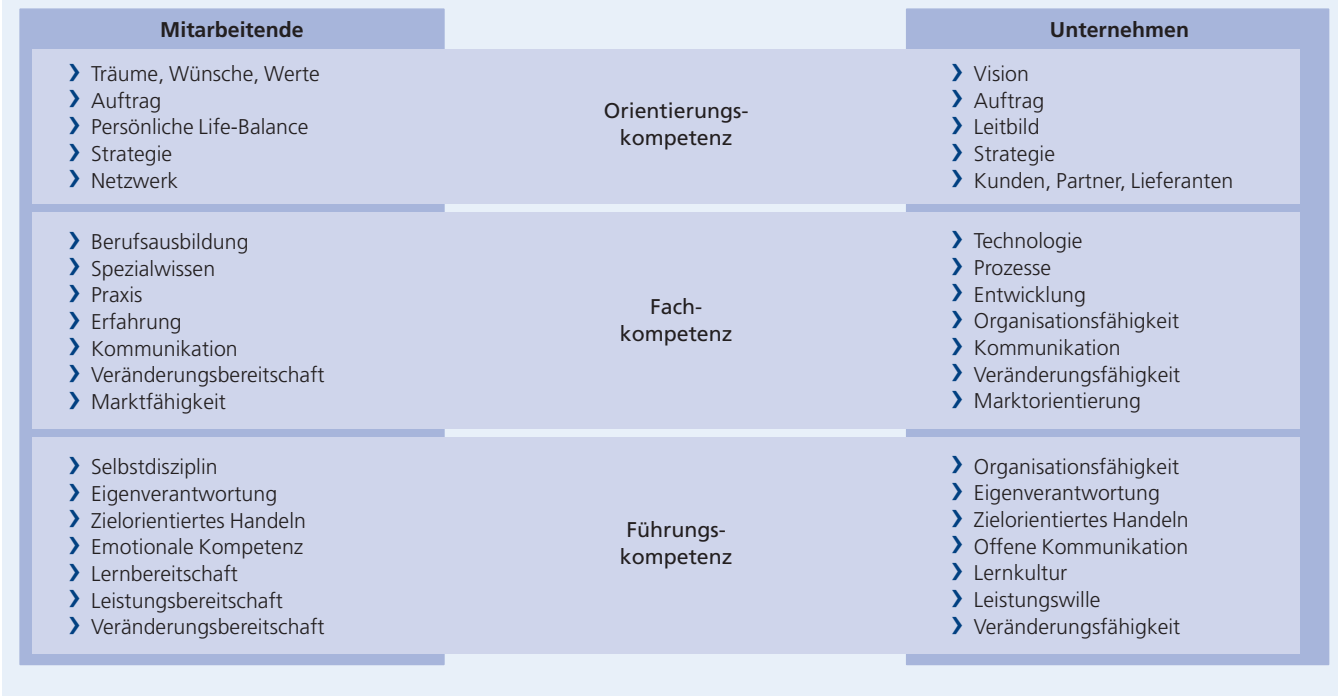
der Aktualisierung des Businessplans. Wird das fachtechnische Anforderungsprofil für die Mitarbeiter im Zeithorizont der nächsten drei bis fünf Jahre schriftlich definiert und werden dabei mögliche Kompetenzlücken festgestellt sowie die notwendigen Massnahmen formuliert und geplant, dann ist das Unternehmen fachtechnisch auf einem sehr guten Weg.

Führungskompetenz

Der Erfolgsfaktor «Führungskompetenz» wird nach wie vor von den meisten Firmen und den meisten Mitarbeitern falsch eingeschätzt. Man geht davon aus, dass Führungskompetenz «Chefsache» ist. In der vorliegenden Betrachtung ist unter Führungskompetenz sowohl die Selbstführungskompetenz als auch die Kompetenz zur Führung anderer angesprochen. Viele Studien belegen, dass eine Person mit einer hohen Fachkompetenz noch lange kein effizienter Mitarbeiter ist.

Je mehr Führungskompetenzen bei jedem Mitarbeiter eines Unternehmens vorhanden sind und je mehr Eigenverantwortung vom Einzelnen übernommen

Abb. 2: Modell der Kompetenzanforderungen



wird, desto grösser sind die Chancen zur Erreichung der Unternehmensziele.

Halbherzige Förderung

Doch warum werden Führungskompetenzen der Mitarbeiter in den meisten Unternehmen nicht zielgerichtet gefördert? Es liegt ganz einfach daran, dass die individuelle Förderung der Führungskompetenzen noch nicht als Chance erkannt wurde, die Förderung nur halbherzig angegangen wird oder dass man davon ausgeht, dass alle Mitarbeiter aufgrund ihrer Fachausbildung oder Facherfahrung Führungskompetenzen automatisch, quasi als Zugabe, mitbekommen haben.

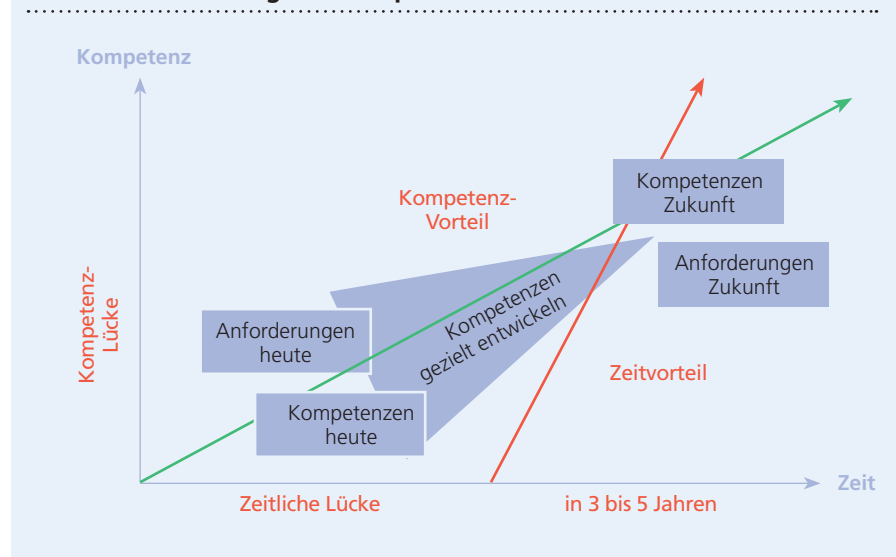
Leistungsfähigkeit und Kompetenzen von Mitarbeitern werden oft in jährlichen Personalgesprächen thematisiert und dort durch den Vorgesetzten bewertet. Dieses Vorgehen hinterlässt oftmals ein schlechtes Gefühl, sowohl bei Vorgesetzten wie auch bei Mitarbeitern. Die Art der Bewertung ist subjektiv, persönliche Zu- oder Abneigungen kommen ins Spiel und können nie ganz ausgeschlossen werden.

Die Orientierungskompetenzen sind aufgrund ihrer persönlich ausgeprägten und individuellen Zielsetzungen praktisch nicht objektivierbar. Fachkompetenzen dagegen sind in aller Regel einfach mess- und überprüfbar. Für den Bereich der Führungskompetenzen sollte einer objektiven Persönlichkeits-Diagnostik für die

Mitarbeiter der Vorzug gegeben werden. Sie kann durch eine Versachlichung sowie Ent-Emotionalisierung der Thematik Stärken und Schwächen des Mitarbeiters offenlegen.

Alle Mitarbeiter können in gleicher Weise gegen vorher detailliert besprochene und

Abb. 3: Entwicklung der Kompetenzen im Unternehmen



festgelegte Kompetenzmodelle getestet werden. Dadurch wird ein Vergleich ermöglicht. Die persönlichen Stärken sowie die jeweiligen Schwächen werden im Kompetenzprofil sichtbar. Und durch eine Verdichtung der Ergebnisse für das ganze Unternehmen werden kritische Kompetenzausprägungen oder auch Kompetenzlücken sichtbar und können gezielt angegangen werden (siehe dazu die Abbildung 3).

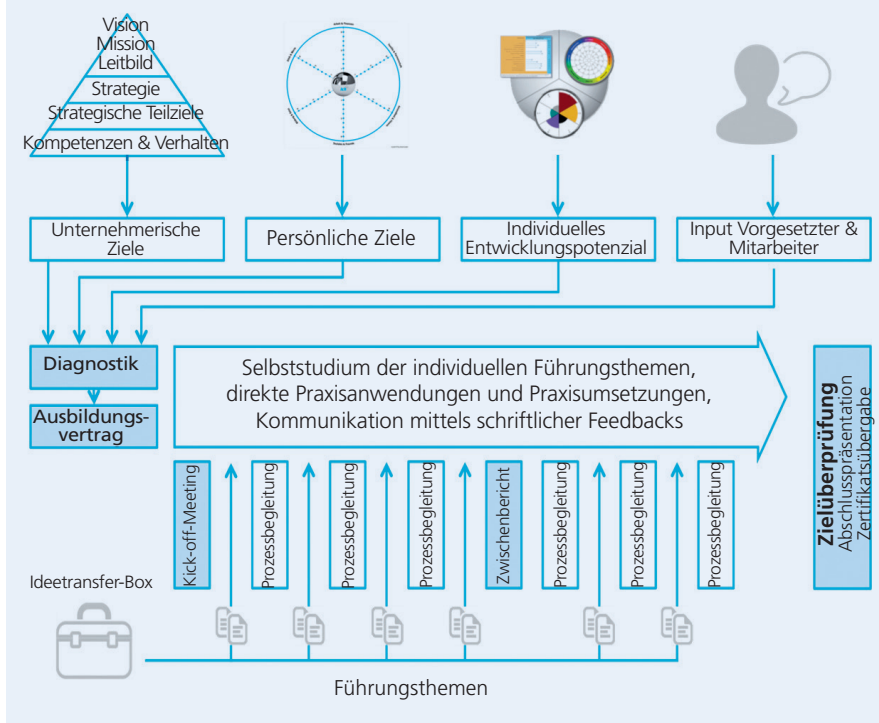
Entwicklung von Kompetenzen

Im Rahmen von individuellen, auf die betroffene Person zugeschnittenen Prozessbegleitungen können die Kompetenzen ganz gezielt sowie nachhaltig in einem Zeitraum von neun bis zwölf Monaten entwickelt werden. Damit ergibt sich eine Win-win-Situation, weil sowohl das Unternehmen als auch der einzelne Mitarbeiter von diesem Vorgehen profitieren kann.

Jene Weiterbildungen, welche die Mitarbeitenden fit für zukünftige Erfolge machen sowie deren Kompetenzen gezielt entwickeln, müssen auch deren Individualität berücksichtigen (Jürg Zumbrunnen; «KMU-Magazin» September 2015). Dies kann geschehen, indem Lehrgänge thematisch modular auf die Bedürfnisse der individuellen Person abgestimmt und zusammengesetzt werden. Durch messbare, schriftlich festgelegte Ziele wird ein nachhaltiger Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter erreicht. Ideettransfer hat ein Konzept für die Nachhaltige Kompetenzentwicklung entwickelt (siehe dazu die Abbildung 4).

Persönlichkeitsdiagnostik und Kompetenzmodelle eignen sich ebenso hervorragend bei der Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden. Mit deren Hilfe kann sehr gezielt und objektiv nach den notwendigen Persönlichkeitseigenschaften und den Kompetenzen gesucht werden. Alle Erfahrungen zeigen, dass mit diesem Vorgehen hohe und kostspielige Fluktuationsraten bei den Mitarbeitern stark reduziert werden können. <<

Abb. 4: Prinzip des Ideettransfer-Weiterbildungskonzeptes



Porträt



Dr. Ulrich Frese

Prozessbegleiter, Geschäftsführer
Ideettransfer Frauenfeld GmbH

Dr. Ulrich Frese ist Geschäftsführer des Unternehmens- und Personalentwicklungszentrums Ideettransfer Frauenfeld GmbH. Der promovierte Diplom-Chemiker hat langjährige Berufserfahrung in kleinen sowie mittelgrossen Unternehmen in der Schweiz und in internationalen Unternehmen.

Das Netzwerk Ideettransfer bietet in der Unternehmens- und Personalentwicklung individuelle, auf die akuten Bedürfnisse und auf die aktuelle Job- und Lebenssituation abgestimmte Ausbildungen und Förderungen an. Dabei werden die benötigten Kompetenzen je nach Themenrelevanz gezielt gefördert. Das Bearbeitungstempo sowie die Zeiteinteilung werden flexibel auf dem jeweiligen Auftraggeber abgestimmt, um die Ausbildung in den Geschäftsalltag zu integrieren.



Kontakt

ulrich.frese@ideettransfer.ch
www.ideettransfer.ch