

Integriertes e-Competence-Management als Bindeglied zwischen Potenzialeinschätzung und Qualifizierung

In Zeiten permanenten Wandels und notwendiger Effizienzsteigerung ist die zielgerichtete Auswahl und Qualifizierung von kompetenten Mitarbeitern für viele Unternehmen ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Hier kann die Personalentwicklung mit einem aus der Unternehmens- und Personalstrategie abgeleiteten Kompetenzmanagement und einer ganzheitlichen Verknüpfung von Potenzialeinschätzung und Qualifizierung einen entscheidenden Wertschöpfungsbeitrag liefern.

Ein IT-gestütztes Kompetenzmanagement (E-Competence-Management) eröffnet zusätzliche Möglichkeiten bei der Ableitung und dem Controlling von individuellen Qualifizierungsmaßnahmen im Kontext der unternehmensweit notwendigen Kompetenzen.

Kompetenzmanagement wird als ein integriertes, dynamisches System des Personalmanagements definiert (Schoon, 2002). In vielen, insbesondere international operierenden Unternehmen, wird auch der Begriff des Skillmanagements benutzt. Beide Begriffe beschreiben die Definition und Analyse vorhandener Fähigkeiten im Kontext der Unternehmensstrategie und deren kontinuierliche Anpassung an neue Aufgaben, vielfach unter Berücksichtigung strategische und organisatorische Veränderungen. Andere Quellen definieren Kompetenz-Management als die „Benutzung von unternehmensrelevanten Kompetenzen zur Charakterisierung von Positionen und Mitarbeitern und der optimalen Besetzung bzw. Entwicklung nach den benötigten Kompetenzen“ (Palass, 2000)

Mit der Einführung eines Kompetenzmanagements werden vielfach mehrere Zielsetzungen angestrebt. So benennt Uwe Machwirth, Personalstrategie bei der debitel AG in Stuttgart, die folgenden Ziele bei der Einführung des Kompetenzmanagements :

- Ausrichtung der Personalfunktion an den strategischen Erfordernissen des Unternehmens
- Abbildung der aktuellen und zukünftigen fachlichen, überfachlichen und persönlichen Anforderungen an Führungskräfte und Spezialisten
- Herstellung von Transparenz und Vergleichbarkeit bei unternehmensweiten Performance- und Potenzialanalysen
- Ableitung eines Qualifizierungsangebotes, das auf die notwendigen Kompetenzen fokussiert ist

1) Kompetenzmanagement als ganzheitlicher, dynamischer Prozess

- Analysephase

Ausgangspunkt jeder Implementierung eines Kompetenzmanagements muss die Analyse bestehender Unternehmensstrategien, Visionen und Leitbilder sein. Ein von allen Beteiligten wertgeschätztes Kompetenzmanagement muss sowohl die spezifischen unternehmerischen Anforderungen als auch die kulturellen, verhaltensorientierten Kompetenzen berücksichtigen. Hierbei müssen neben den derzeitigen Anforderungen auch die zukünftigen Herausforderungen (insbesondere an die Führungskräfte) abgebildet werden. Für diesen letztgenannten Aspekt hat es sich bewährt, auf jeden Fall die Kompetenz „Veränderungsorientierung“ in das Modell zu integrieren. Zu beachten ist auch, dass frühere (vor 15 Jahren) Kernkompetenzen heute Basiskompetenzen für Führungskräfte darstellen (Pieper, 1995). So zählt „Management by Objectives“ heute zur Basiskompetenz jeder Führungskraft, um sich aber heute im starken Wettbewerb als Führungskraft zu profilieren, sind Fähigkeiten wie „Innovationsorientierung“ oder „Unternehmerisches Handeln“ wichtige Kernkompetenzen.

- Strukturierung durch Kompetenzmodell

Nach erfolgter Analyse müssen die wichtigsten Kompetenzen in ein „Kompetenz-Modell“ integriert werden. Dieses zentrale Strukturelement erlaubt die qualitative und quantitative Beschreibung der einzelnen Kompetenzen und bietet somit ein unternehmensweites Messkriterium für die Performance und das Potenzial einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen (z.B. Teamleiter, Spezialisten).

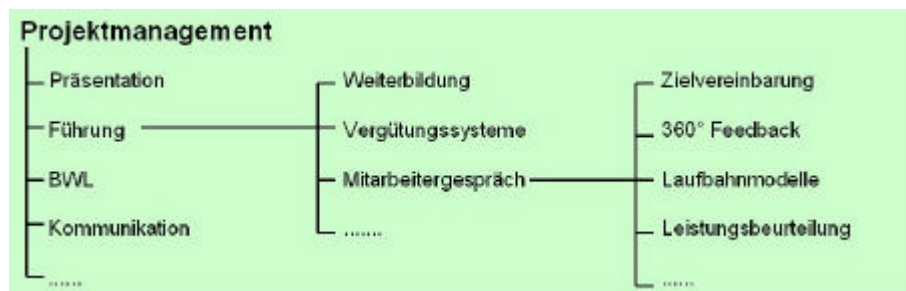
In einem Kompetenzmodell werden sowohl die persönlichen als auch die sozialen und methodischen Kompetenzen abgebildet. Selbstverständlich sind auch die fachlichen Kompetenzen von entscheidender Bedeutung, diese werden jedoch häufig aufgrund der sehr heterogenen Anforderungen nicht als Pflicht- Bestandteil des generischen Kompetenzmodells angesehen (Machwirth, 2002).

Bei der Erstellung eines Kompetenzmodells müssen die folgenden Leitfragen beachtet werden:

- Bildet das Kompetenzmodell die wichtigsten derzeitigen und zukünftigen Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter ab ?
- Besteht das Kompetenzmodell aus einer ausgewogenen Mischung von verschiedenen Kompetenzgruppen ?
 - Unternehmerischen Kompetenzen (z.B. Bottom-Line-Orientierung, Strategisches & Visionäres Denken, Durchsetzungsstärke)
 - Methodischen Kompetenzen (z.B. Präsentationsvermögen, Analysefähigkeit)
 - Sozialen Kompetenzen (z.B. Kommunikationsorientierung, Konfliktorientierung)
 - Führungskompetenzen (z.B. Motivationsorientierung, Veränderungsorientierung)
 - Optional : Fachkompetenzen (z.B. Wissensvermittlungskompetenz)
- Gibt es für jede Kompetenzdimension eine verständliche, beobachtbare Verhaltensbeschreibung ?
- Existieren für jede Bewertungsstufe unterscheidbare Verhaltensbeschreibungen ?

Insbesondere der letzte Aspekt ist von großer Bedeutung für die spätere Implementation und Anwendung des Kompetenzmanagements. Bewährt hat sich eine vierstufige Bewertungsskala für jede Kompetenzdimension (z.B. „nicht ausgeprägt“, „entspricht den Anforderungen“, „übertrifft die Anforderungen“, „übertrifft deutlich die Anforderungen“). Wichtig ist hierbei, dass für jede Bewertungsstufe eine klare und verständliche Definition vorliegt, die Missinterpretationen minimiert.

Ein zentraler Erfolgsfaktor des operativen Kompetenzmanagements besteht in einem ausgewogenen Detaillierungsgrad des Kompetenzmodells. Werden zu viele Dimensionen und zu viele Ebenen definiert, wird das Modell nicht nur unübersichtlich, sondern auch nicht mehr administrierbar. Ein Negativ-Beispiel zeigt die folgende Abbildung :



Bewährt hat sich hingegen ein Kompetenzmodell mit 10 bis 16 einzelnen Dimensionen, unterteilt in 4 bis 5 Gruppen und maximal 2 Ebenen (z.B. Ebene 1: Führungskompetenz, Ebene 2: Projektmanagement- & Linien-Kompetenz)

Bei Beachtung der vorgenannten Strukturierungsaspekte und Leitfragen lässt sich ein Kompetenzmodell ideal mit einem datenbankgestützten Verfahren abbilden und lässt sich im allgemeinen problemlos in die vorhandenen Personalmanagement-Systeme integrieren

- Implementierung und Einsatzbereiche

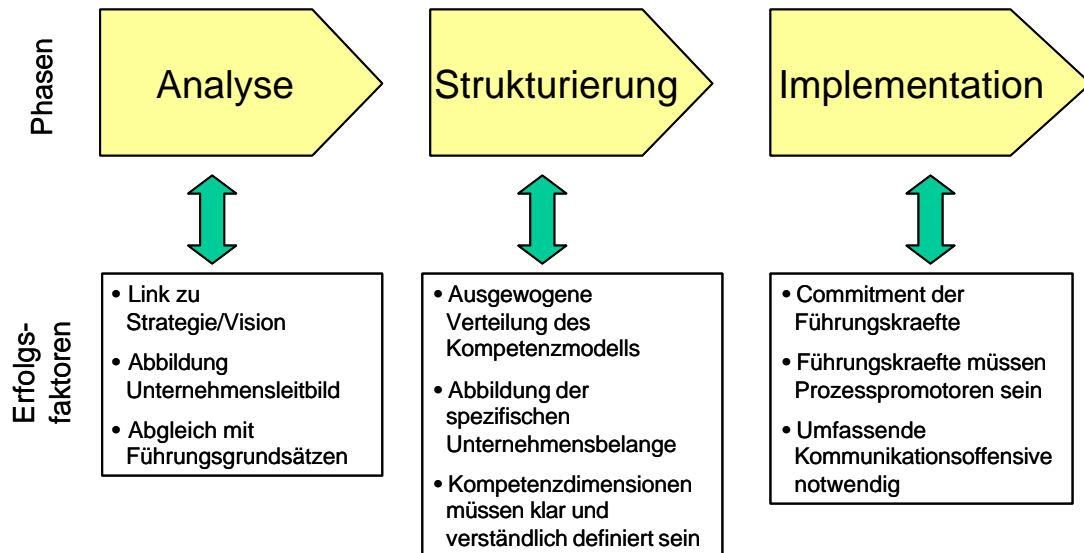
Nach erfolgreicher Analyse und Strukturierung kann die Implementierung eines Kompetenzmanagements erfolgen. Hierbei sind folgende Faktoren wichtig :

- Eine intensive Kommunikation an die Mitarbeiter in bezug auf die angestrebten Ziele und Anwendungsszenarien
- Das Commitment des Managements (Top-Down)

Um ein hohes Level an Commitment bei den Führungskräften zu erzielen, hat sich deren Einbeziehung schon in der Analyse-Phase bewährt. Auf diese Weise können die Führungskräfte ihre persönlichen, spezifischen Erfahrungen mit einfließen lassen und tragen so zu einer gesteigerten Akzeptanz bei.

Die nachfolgende Graphik fasst die notwendigen Prozessschritte und deren Erfolgsfaktoren in einer Übersicht zusammen :

Einführung Kompetenzmanagement



Aufgrund seiner generischen Konzeption liefert das Kompetenzmanagement zahlreiche Einsatzmöglichkeiten nicht nur für den Personalbereich, sondern auch in Bereichen, für die die optimale Auswahl von Mitarbeitern für bestimmte Aufgaben von zentraler Bedeutung ist (z.B. Projektmanagement). Die nachfolgende Aufstellung zeigt die wichtigsten Einsatzbereiche:

- Potenzialeinschätzungen (ACs, Testgestützte Verfahren, Selbsteinschätzung)
- Management Development Center
- Stellenprofile / -besetzungen
- Gap-Analyse bzw. Match von Soll-/Ist-Profilen
- Multi-Projektmanagement
- Mitarbeitergespräche / Zielvereinbarungen
- Qualifizierungsempfehlungen aus Mitarbeitergesprächen und ACs
- Systematisierung von Qualifizierungsangeboten (e-Learning & Präsenztrainings)

2) Grenzen des heute angewandten Kompetenzmanagements

Obwohl die Kompetenzmodelle von ihrer Konzeption her besonders die zukünftigen Herausforderungen an die Mitarbeiter abbilden und messbar machen sollen, so zeigt sich doch in der Praxis, dass viele Unternehmen und deren Personalabteilungen

- mit der Pflege der Soll- & Ist-Daten überfordert sind
- eine personalisierte, ganzheitliche Diagnostik & Qualifizierung häufig nicht vorzufinden ist
- die Möglichkeiten des Kompetenz-Managements nur unzureichend ausnutzen

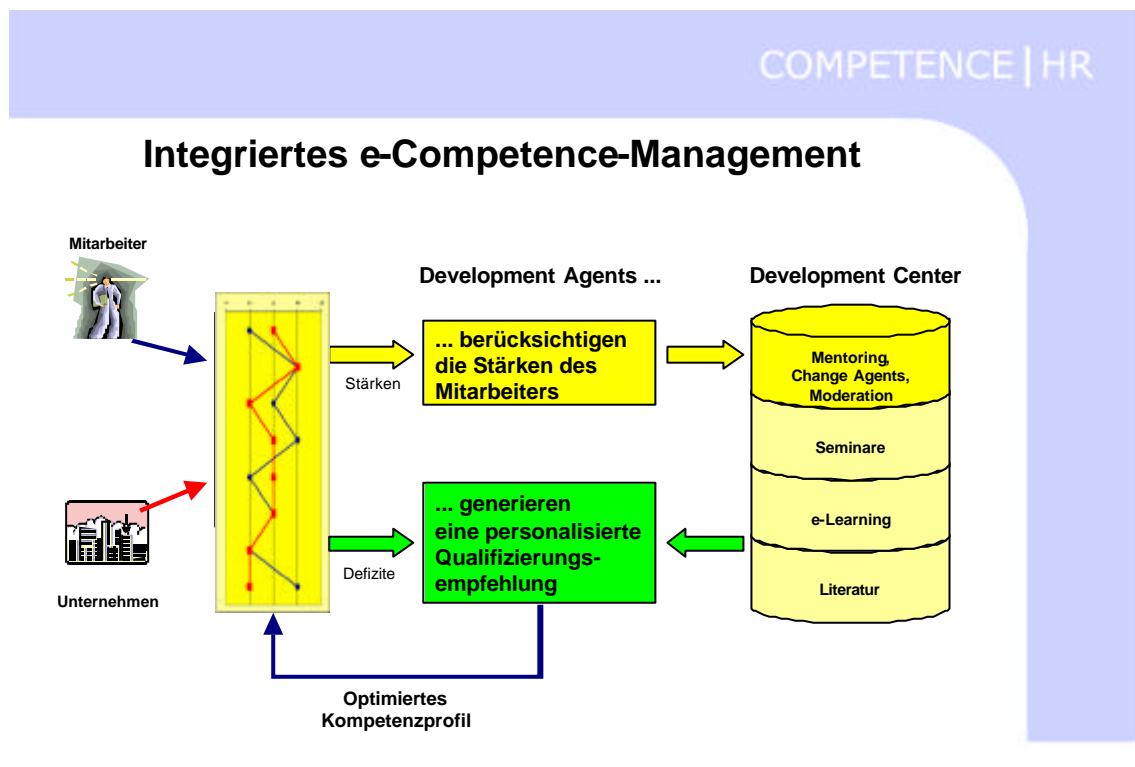
Zwei Beispiele :

a) Ein Mitarbeiter kehrt von einer Qualifizierungsmassnahme (z.B. Präsentationstechniken) zurück. Wer pflegt die hinzugewonnen Fähigkeiten bzw. Kompetenzstufen in das Personalmanagementsystem ein ?

b) Eine Führungskraft hat ein Management Development Center durchlaufen. Das AC-Gutachten nennt neben einer hohen Kommunikationskompetenz auch Defizite im Bereich Konfliktorientierung und Delegationsverhalten. Normalerweise wird diese Führungskraft in der Folge unabhängige Seminare für Konfliktmanagement und Personalführung besuchen. Es ist jedoch nicht möglich, mit vertretbarem Personalaufwand eine Qualifizierungsmassnahme zu empfehlen, die die Wechselwirkungen zwischen Stärken und Defiziten kombiniert und die somit auf das ganz persönliche Kompetenz-Entwicklungs-Profil der Führungskraft zugeschnitten ist.

3) Ausblick : Effizienzsteigerung durch e-Competence-Management

IT-gestütztes Kompetenz-Management (e-Competence-Management) wird bisher hauptsächlich in zwei Bereichen eingesetzt: In der Diagnostik (z.B. Auswahl- & Entwicklungs-ACs) und in der Lernprozesssteuerung. Wenig oder gar nicht kommt IT-gestütztes Kompetenz-Management bei der Planung und Ableitung von Qualifizierungsempfehlungen zum Einsatz, obwohl gerade dort erhebliches Optimierungspotenzial verborgen liegt. Das Ziel des kompetenzbasierten Qualifizierungsmanagements muss es sein, nicht nur Maßnahmen allgemeiner Art zur Verfügung zu stellen, sondern diese exakt einzupassen in gemessene Kompetenzlücken. Die folgende Grafik verdeutlicht die Ableitung von Qualifizierungsempfehlungen aus den diagnostizierten Kompetenzlücken.



Mit Hilfe der Kompetenzmodelle kann auf diese Weise ein unternehmensweiter Qualifizierungskatalog entwickelt werden, der die aus der Unternehmensstrategie vorgegebenen Kompetenzanforderungen reflektiert. Jede Qualifizierungsmaßnahme lässt sich so auf die Kompetenzen abbilden, die durch sie gefördert werden sollen. Gleichzeitig können die aggregierten Ergebnisse der Gap-Analyse dazu dienen, den Qualifizierungskatalog optimal auf die Qualifikationslücken abzustimmen. Der Qualifizierungskatalog entspricht somit strukturell dem Kompetenzmodell des Unternehmens und reflektiert zugleich den Ist-Zustand der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen.

In der Kombination mit e-Learning-Maßnahmen lassen sich die Instrumente des Kompetenzmanagement zur individuellen Lernprozesssteuerung einsetzen. Aus der ermittelten Qualifikationsempfehlung kann ein Mitarbeiter ein individuelles Qualifizierungsportfolio ableiten, das für seine Ziele geeignet ist. Das Portfolio kann er nun eigenverantwortlich mit Hilfe von selbstgesteuerten e-Learning-Prozessen bearbeiten. Bildungscontrolling-Instrumente verstärken diesen Effekt noch: einerseits geben sie dem einzelnen Mitarbeiter ein Messinstrument für den eigenen Fortschritt an die Hand. Andererseits erlauben sie auch die Evaluation einzelner Qualifizierungsmaßnahmen in Bezug auf den erreichten Erfolg und dienen so der weiteren Optimierung des Qualifizierungskataloges.

Literatur :

- Schnoor, Cell Consulting Studie, 2002
- Machwirth, Uwe, Optimierung eines kompetenzbasierten PE-Systems, Jahrbuch der Personalentwicklung und Weiterbildung, 2002, Hrsg. Gutmann/Schwuchow
- Palass, B., „Auf Draht“ - Skill-Datenbank, manager magazin, 11/2000
- Pieper, J., Schlüsselpersonen erwerben Schlüsselqualifikationen, in: Sattelberger, Th., Innovative Personalentwicklung, Gabler, 1995

Kontakt :

COMPETENCE | HR Consulting – Assessment – Learning

Dr. Christoph Kuth
In der Kümp 10
51465 Bergisch Gladbach

Tel. 02202 248437
Fax 02202 248460
Mobil 0178 7290041

eMail christoph.kuth@competence-hr.de
Web <http://www.competence-hr.de>