



Strategisches Kompetenzmanagement für die Wettbewerbsfähigkeit

Betriebliches Handlungsfeld:	Qualifizierung
Zielgruppe:	alle Mitarbeiter
Handlungsebene:	Praxisbeispiele
Geltungsbereich:	größere mittelständische Unternehmen

Unternehmen: Festo AG & Co. KG
Branche: Automatisierungstechnik und technische Aus- und Weiterbildung
Firmensitz: Esslingen am Neckar
Mitarbeiterzahl: 13.500

Die Entwicklungs- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist ein strategischer Wettbewerbsfaktor und muss genauso gemessen, in ihren Veränderungen erfasst und strategisch ausgerichtet werden wie andere Produktionsfaktoren. Eine Personalarbeit, die nicht beständig hinter den Veränderungen zurückbleiben, sondern vorausschauend für die Zukunft gestalten will, wird durch ein strategisches Kompetenzmanagement effektiv unterstützt. Es unterstützt die Planung und den effektiven Einsatz der Mitarbeiter und gewährleistet ihre effiziente, an den Unternehmenszielen ausgerichtete Qualifizierung. Schließlich bildet ein Kompetenzmanagementsystem die Basis zur systematischen Kompetenzentwicklung und unterstützt somit die betriebliche Personalarbeit maßgeblich.

Das Unternehmen Festo

Festo ist ein weltweit führender Anbieter von pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnik. Das global ausgerichtete, unabhängige Familienunternehmen mit Hauptsitz in Esslingen a. N. hat sich in über 50 Jahren durch Innovationen und Problemlösungskompetenz rund um die Pneumatik sowie mit handlungsorientierten Aus- und Weiterbildungsprogrammen zum Leistungsführer seiner Branche entwickelt. Die Festo Gruppe erwirtschaftete im Geschäftsjahr 2008 einen Umsatz von rund 1,7 Mrd. Euro und ist mit rund 13.500 Mitarbeitern an 250 Standorten weltweit vertreten.

Die Business Unit Training and Consulting verfügt über langjährige Erfahrung im Bereich der beruflichen Weiterbildung und Prozessoptimierung. Im In- und Ausland werden gemeinsam mit Kunden Veränderungsprozesse erfolgreich gestaltet und implementiert. Alle Konzepte und Methoden, die in Beratungs- und Qualifizierungsprojekten eingesetzt werden, sind bei Festo eingeführt, erprobt und werden kontinuierlich weiterentwickelt. Erfahrene Referenten und Berater tragen mit maßgeschneiderten Lösungen nachhaltig und nachweisbar zum Erfolg der Kunden bei.

Warum Kompetenzmanagement?

Viele Unternehmen müssen sich heutzutage der Anforderung stellen, **hohe Innovationsraten bei gleichzeitig hoher Produktivität** zu realisieren. Der rasante Wandel der Märkte und die damit verbundenen tief greifenden Veränderungen sind nur mit hoch motivierten und qualifizierten Menschen erfolgreich zu bewältigen. Eine Studie der Stanford University zeigt, dass Profitabilität und Wachstum eines Unternehmens mit dessen Intelligenz und Kompetenz einhergehen (nach North/Reinhardt 2005).

Strategisches Kompetenzmanagement ermöglicht Führungskräften, ein Bild vom Kompetenzportfolio ihres Bereichs oder des Gesamtunternehmens zu erhalten. Die **Transparenz des Kompetenzbestandes** erlaubt eine verlässliche Prognose über **zukünftige Personalbedarfe** und mögliche Lücken bzw. Risiken, die durch Personalbeschaffung oder Personalentwicklung geschlossen werden können. **Stellenbesetzungen, Karrierepfade, Nachfolgeplanungen** werden mit Hilfe von Kompetenzmanagement gezielt gestaltet. Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich exakt auf das Kompetenzniveau der Mitarbeiter zuschneiden. Strategisch relevante Kompetenzen können entsprechend den aktuellen und zukünftigen Anforderungen entwickelt werden. Die Durchgängigkeit eines Kompetenzmanagementsystems führt zudem zu Synergien in den Personalprozessen und spart so Kosten im HR-Bereich.

Das Kompetenzmanagementsystem von Festo

In der Fachliteratur findet sich eine Modell- und Konzeptvielfalt zu Kompetenzen und Kompetenzclustern. Festo hat sich auf Grund langjähriger Erfahrung für ein Kompetenzmodell entschieden, das die folgenden Kategorien umfasst:

- *Basiskompetenz*
- *Fachkompetenz*
- *Fachübergreifende Kompetenzen mit den Clustern*
 - Methodenkompetenz
 - Sozialkompetenz
 - Selbstkompetenz

Das Modell ist flexibel anpassbar an vorhandene Systeme und Begrifflichkeiten in anderen Unternehmen. So wurde z.B. in einigen Beratungsprojekten auf die Beschreibung von Basiskompetenzen verzichtet. Sozialkompetenz kann auch als Interaktionskompetenz verstanden und definiert werden. Wichtig ist, ein in sich schlüssiges System zu entwickeln, das zu den Strukturen und Prozessen des jeweiligen Unternehmens passt.

Kompetenz wird als Anforderung verstanden, die gebraucht wird, um eine spezifische Handlung selbständig erfolgreich ausführen zu können, also die Fähigkeit und Disposition, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz verknüpft Wissen, Fertigkeiten und Verhalten und hat immer einen Handlungs- und Ergebnisbezug. Die Schwierigkeit bei der Definition von Kompetenzen ist der richtige Zuschnitt. Wird die Kompetenz zu kleinteilig gefasst, wird ein Kompetenzmanagementsystem überfrachtet und schwer handhabbar. Wird die Kompetenz zu grob gewählt, fehlt die spezifische Aussagekraft.

Basiskompetenz

Basiskompetenz ist definiert als Kompetenz, die ein Arbeitnehmer haben muss, um Zugang zum Arbeitsmarkt zu erhalten (Stichwort: employability). In einigen Fällen können Basiskompetenzen in der Schule erworben werden, z.B. die Beherrschung der deutschen Sprache. In anderen Fällen ist eine Basiskompetenz eine Fähigkeit, die Arbeitgeber von einem Mitarbeiter erwarten, wie z.B. Computerkenntnisse oder Führerschein.

Fachkompetenz

Als Fachkompetenz wird die Fähigkeit und Bereitschaft verstanden, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte den gegebenen Anforderungen gemäß fachgerecht, selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Zur Fachkompetenz gehören: Fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse, Erfahrungen, Verständnis fachspezifischer Fragestellungen und Zusammenhänge sowie die Fähigkeit, fachliche Probleme strukturiert zu lösen.

Fachübergreifende Kompetenzen

Zu den fachübergreifenden Kompetenzen gehören die Cluster Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und Selbstkompetenz.

Methodenkompetenz ist definiert als die Fähigkeit und Bereitschaft zu zielgerichtetem und planmäßigem Handeln bei der Bearbeitung fachlicher Problemstellungen und Aufgaben. Gelernte Denkmethoden und Arbeitsverfahren werden selbständig ausgewählt, angewandt und gegebenenfalls weiterentwickelt. Dieses Cluster beinhaltet Kompetenzen wie Problemlösungsfähigkeit und Arbeitsplanung.

Das Cluster **Sozialkompetenz** umfasst Kompetenzen wie Konflikt- oder Teamfähigkeit. Diese Kompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit und Bereitschaft zur Kommunikation mit anderen, zu sachlicher und kooperativer Auseinandersetzung und Verständigung sowie verantwortungsbewusster Urteilsfindung. Dies schließt die Fähigkeit ein, mit Kollegen offen und konstruktiv umzugehen sowie unterschiedliche Meinungen zu integrieren und auf dieser Basis mit Andersdenkenden in einem kreativen Prozess neue Lösungen zu finden.

Das Cluster **Selbstkompetenz**, auch Persönliche Kompetenz oder Ich-Kompetenz genannt, besteht aus Kompetenzen wie Stressmanagement und Durchsetzungsfähigkeit. Diese Kompetenzen beschreiben die Fähigkeit des Individuums, sich selbst zu verwirklichen, einzuschätzen, positive Einstellungen, Wertvorstellungen und Selbstbilder zu generieren, eigene Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze zu entwickeln sowie sich kreativ zu entfalten und zu lernen.

Bausteine eines strategischen Kompetenzmanagementsystems

Für die Einführung eines Kompetenzmanagementsystems hat Festo einen ganzheitlichen Ansatz mit folgenden fünf Bausteinen entwickelt: Kompetenzmapping, Kompetenzdefinition, Kompetenzerfassung, Kompetenzentwicklung sowie Evaluierung und Nachhaltigkeit.

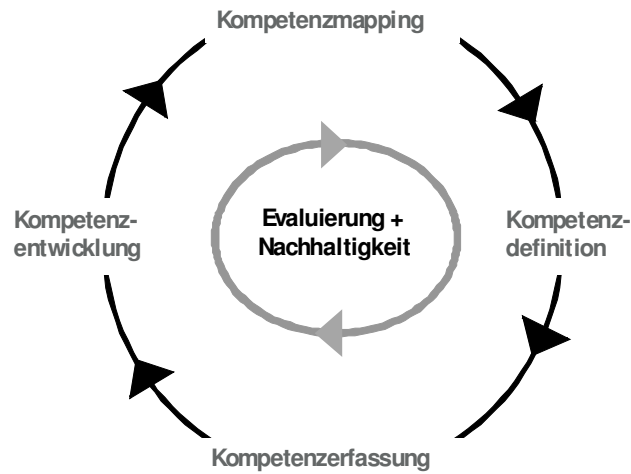


Abb. 1.: Die fünf Bausteine für strategisches Kompetenzmanagement

1. Kompetenzmapping

Kompetenzmapping ist ein wichtiger Schritt zu einem erfolgreichen Kompetenzmanagement. Es beantwortet die Frage, welche Kompetenzen das Unternehmen benötigt, um seine Unternehmensziele zu erreichen. In einem Workshop mit der Unternehmensleitung sowie ausgewählten Fach- und Führungskräften werden die Unternehmensstrategie, zentrale Geschäftsfelder, ausgewählte Wertschöpfungsprozesse, Produkte, Dienstleistungen und Technologien hinsichtlich relevanter Kompetenzfelder analysiert. Darüber hinaus werden Best Performer im Sinne einer Benchmark betrachtet. Aus den Ergebnissen dieser Analyse erfolgt die Ableitung strategisch relevanter Kernkompetenzen.

Als Kernkompetenz wird eine Kompetenz mit einer dauerhaften Relevanz für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens definiert. Sie ist in der Lage, dem Endprodukt eine unverwechselbare Kerneigenschaft zu verleihen, die zu einem wahrnehmbaren Kundennutzen und einer langfristigen Kundenbindung führt. Ein Unternehmen möchte zum Beispiel seine Prozessorientierung steigern. Dann könnte die Kompetenz „Prozessorientierung“ als fachübergreifende Kernkompetenz in alle relevanten Jobprofile integriert werden. Das Ergebnis ist eine Landkarte der strategischen Kernkompetenzen für das Gesamtunternehmen und/oder Unternehmensbereiche.

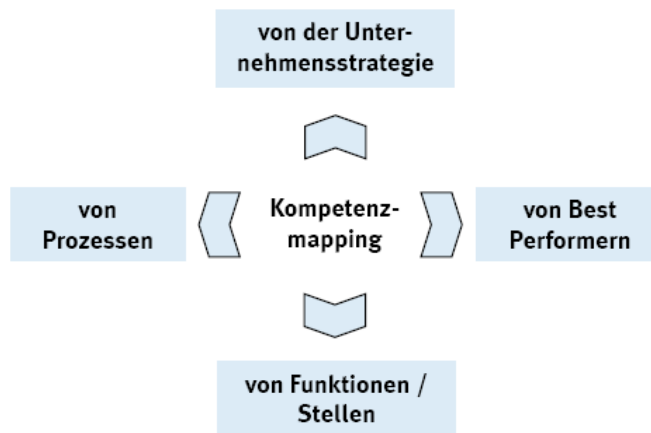


Abb.2: Die vier Perspektiven von Kompetenzmapping

2. Kompetenzdefinition

Nachdem im Kompetenzmapping eine Landkarte der Kernkompetenzen erstellt wurde, wird jetzt für jede Funktion/Stelle ein kompetenzbasiertes Soll-Profil entwickelt, das aus fachlichen und fachübergreifenden Kompetenzen zusammengesetzt ist. Der Competence Manager, eine von Festo entwickelte Software, unterstützt diese Arbeit durch den Zugriff auf eine Datenbank mit über 250 Kompetenzprofilen und Kompetenzen sowie eine Visualisierung der Profile.

Voraussetzung für den Aufbau eines Kompetenzmanagementsystems ist ein System der **Kompetenzmessung und -bewertung**. Standardmäßig beinhaltet die Software Competence Manager eine nach Kompetenzen unterschiedene differenzierte Skalierung. Basiskompetenzen werden binär erfasst, also mit den Ausprägungen „vorhanden“ oder „nicht vorhanden“. Die fachübergreifenden Kompetenzen können in einer vier- bis sechsstufigen Bewertungsskala erhoben werden. Für die Fachkompetenzen wird eine zusätzliche Unterscheidung in eine theoretische (Wissen) und eine praktische Ausprägung (Können) vorgenommen. In einem unternehmensspezifischen Kompetenzkatalog werden Soll-Kompetenzen und Soll-Profile gruppiert und nach Wertschöpfungsprozessen, Geschäftsfeldern oder anderen Kriterien gegliedert.

3. Kompetenzerfassung

Wie kompetent sind unsere Mitarbeiter bezogen auf ihre Arbeitsplatzanforderungen? Um diese Frage zu beantworten, werden mittels Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung durch die Vorgesetzten und/ oder Kollegen auf der Basis der Soll-Profile die Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter online erfasst, visualisiert und ausgewertet. Weitere Methoden für die Kompetenzbewertung, wie z.B. ein 360° - Feedback-System oder standardisierte Tests, lassen sich leicht einbinden. Über eine webbasierte Schnittstelle kann der Anwender den Status des Evaluationsprozesses jederzeit online einsehen.

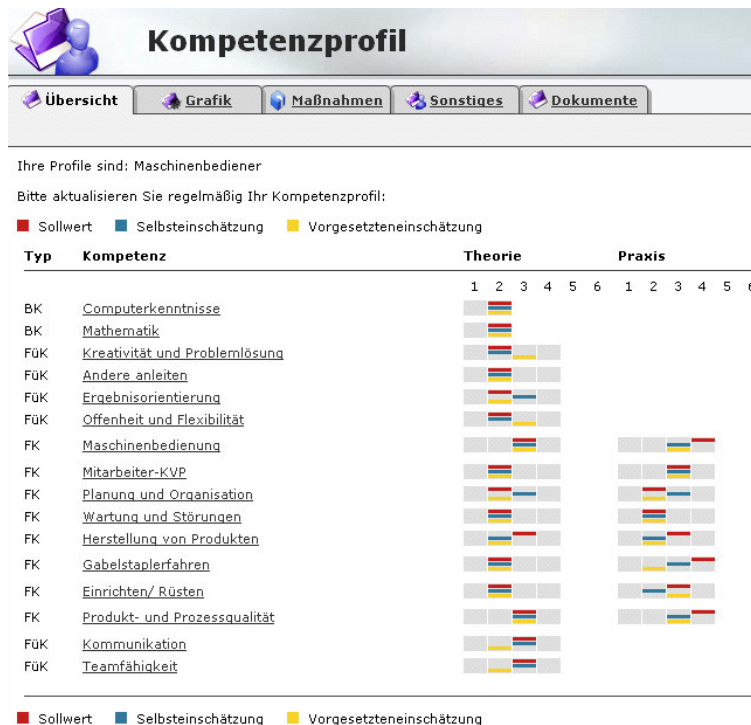


Abb. 3: IT-Unterstützung bei der Erfassung eines IST-Profiles

4. Kompetenzentwicklung

Für die identifizierten Kompetenzlücken werden in der Folge gezielt Personalentwicklungsmaßnahmen definiert und in einer „Competence Score Card“ pro Mitarbeiter dargestellt. Sie bildet ab, wann der Mitarbeiter welche Maßnahmen mit welchem Lernerfolg absolviert hat. Per Mausklick können Reports ausgegeben und gedruckt werden. Der Administrator des Competence Managers hat die Möglichkeit, Mitarbeiter und Führungskräfte gruppenspezifisch zu verwalten. Jeder Anwendergruppe können individuelle Rechte zugewiesen werden.

5. Evaluierung und Nachhaltigkeit

Echter Kompetenzerwerb liegt erst vor, wenn sich neue Fähigkeiten im Handeln bewährt haben. Um den Beitrag von Kompetenzmanagement zum Unternehmenserfolg zu messen, müssen deshalb Kennzahlen identifiziert werden, die die neue Handlungsfähigkeit erfassen. Die Identifizierung geeigneter Kennzahlen ist nicht einfach, da sich eine Verbesserung der Performance nur selten auf einen einzigen Einflussfaktor wie Kompetenzsteigerung zurückführen lässt. Es ist deshalb wichtig, die Kennzahlen vor einer Personalentwicklungsmaßnahme festzulegen und immer wieder kritische Kontrollfragen zum Sinn und Zweck zu stellen, wie zum Beispiel: Wofür wird diese Kompetenz benötigt? Was soll mit einer Kompetenzsteigerung erreicht werden? Welches Defizit soll abgestellt bzw. welches Potenzial entwickelt werden? Woran wird sichtbar, dass die Kompetenz aufgebaut wurde? Diese Fragen sind auch ein nützliches Korrektiv, um „Nice-to-have“-Maßnahmen oder Modethemen der Personalentwicklung zu vermeiden. Die Verknüpfung der Kompetenzen mit einem Kennzahlensystem ermöglicht ein gezieltes Controlling auf der Basis der unternehmerischen Vision und Strategie.

Nutzen eines strategischen Kompetenzmanagements

Strategisches Kompetenzmanagement trägt neben seiner strategischen Bedeutung auch unmittelbar zur effizienteren und effektiveren Arbeit in den Kernprozessen der Personalarbeit bei. Die Transparenz des Kompetenzbestandes macht einen gezielten Kompetenztransfer zwischen den Mitarbeitern möglich. Bisher isolierte Kompetenzbestände können unternehmensweit vernetzt werden. Kompetenz manifestiert sich in Handlungen und wird so als Leistung messbar. Kompetenzmanagement kann daher unmittelbar mit einem Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungssystem verknüpft werden und unterstützt die Führungskräfte in der Durchführung von Feedbackgesprächen.

Strategisches Kompetenzmanagement ermöglicht einen effektiven Prozess, um Anforderungen aus der Strategie auf die Mitarbeiterenebene herunter zu brechen und transparent zu machen. Die Passgenauigkeit von Personalentwicklung wird so deutlich erhöht.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass strategisches Kompetenzmanagement Unternehmen eine ausgezeichnete Möglichkeit bietet, Kernkompetenzen zu identifizieren und zu modellieren. Es erlaubt so, den wichtigsten Produktionsfaktor in Deutschland, die Kompetenzen der Mitarbeiter, strategisch auszurichten.

Literatur

Biesalski, E. (2006): „Was ist eigentlich Kompetenzmanagement?“ Eine Einführung in den Begriff des Kompetenzmanagements ==> link <http://www.ernst-biesalski.de/#Kompetenzmanagement>

Edelmann, D./Tippelt, R. (2004) Kompetenz – Kompetenzmessung: ein (kritischer) Überblick. hiba Durchblick 3 ==> link http://www.hiba.de/download-center/fachbeitrag/durchblick3_2004/Seiten%20aus%20DB_3_04%20S.%207%20-%202010.pdf

Grote, S./Kauffeld S./Frieling E. (2006): Kompetenzmanagement-Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

North, K., Reinhardt, K. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Gabler

Reinhardt, K. (2007): Kompetenzen steuern - Modell des integrativen Kompetenzmanagements. ERP Management 3 ==> [http://www.competence-site.de/standardsoftware.nsf/477C540EF0DFE162C12572B400361498/\\$File/modell_des_integrativen_kompetenzmanagements_reinhardt_uni_magdeburg.pdf](http://www.competence-site.de/standardsoftware.nsf/477C540EF0DFE162C12572B400361498/$File/modell_des_integrativen_kompetenzmanagements_reinhardt_uni_magdeburg.pdf)

Staiger, M., Voigt, S., Schnauffer, H.-G., Albrecht, J. (2005): Integriertes Kompetenzmanagement - Modell und Vorgehen. Personalmanager 2 ==> link <http://downloads.brainguide.com/publications/PDF/pub16608.pdf>

Kontakt

Autorin: Yvonne Salazar M.A.
E-Mail: ysa@de.festo.com
Festo Didactic GmbH & Co. KG
Training and Consulting
www.festo-tac.de