

Strategisches Kompetenz Management

Um auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, müssen Unternehmen vorhandene Kompetenzen optimal nutzen und gezielt weiter ausbauen. Mit Hilfe eines strukturierten und strategisch ausgerichteten Kompetenz Management Systems werden zukünftige Kompetenzanforderungen identifiziert und bedarfsorientiert entwickelt. Darüber hinaus wird die Basis für eine sinnvolle Verknüpfung zwischen allen HR-Prozessen wie beispielsweise Personalplanung, -gewinnung und -entwicklung geschaffen.

Unternehmen

Bürkert Fluid Control Systems mit Sitz in Ingelfingen (Baden-Württemberg), mit vier Werken in Deutschland, einem Werk in Frankreich, 35 Gesellschaften in 32 Ländern; beschäftigt weltweit 1900 Mitarbeiter, davon 1100 in Deutschland. Bürkert entwickelt, produziert und vertreibt Ventile, Sensoren, Regler und komplette Regelsysteme, beispielsweise für den Maschinen- und Apparatebau, für die Medizin- und Pharmatechnik, für den Lebensmittelbereich, und für die Frisch- und Abwassertechnik.

Steigende Komplexität, eine hohe Veränderungsdynamik sowie ein Mangel an qualifizierten Fachkräften kennzeichnen die Situation heutiger Unternehmen. Um diese Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen, wurde 2004 bei Bürkert die Entscheidung getroffen, ein systematisches und strategisch ausgerichtetes Kompetenz Management System für alle Mitarbeiter an allen Standorten weltweit einzuführen.

Der durchgängige, aus der Unternehmensstrategie abgeleitete Kompetenz Management Prozess gibt bereits heute jedem Mitarbeiter Klarheit darüber, was die Kompetenzanforderungen von morgen sein werden. Die Mitarbeiter haben somit die Chance, eigenverantwortlich sowie mit Unterstützung des Unternehmens ihr eigenes Kompetenzprofil wettbewerbsfähig zu halten.

Das Kompetenz Modell

Zentraler Baustein eines Kompetenz Management Systems ist das unternehmensspezifische Kompetenz Modell. In diesem werden alle für das Unternehmen zukünftig relevanten Kompetenzen verankert. Bei Bürkert erfolgte die Entwicklung der Konzeption in mehreren Schritten:

1. Aufbau der Strukturierung des Kompetenz Modells, nach der die Kompetenzanforderungen geclustert werden.
2. Ableitung der strategischen Kompetenzfelder aus der Unternehmensstrategie. Wird beispielsweise der Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches angestrebt, müssen die hierfür notwendigen Fach-, Methoden- und Verhaltenskompetenzen abgeleitet und in dem Kompetenz Modell verankert werden. Auch feste Elemente der Unternehmenskultur, beispielsweise unternehmensspezifische Verhaltensleitlinien, sind als Basis für die Definition der Kompetenzen relevant.
3. Festlegung der zur Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendigen Kompetenzen in den einzelnen Fachbereichen.
4. Einheitliche Benennung und Beschreibung der Kompetenzen, um ein gemeinsames Verständnis im Unternehmen zu entwickeln. Im Bereich der Verhaltenskompetenzen unterstützen zusätzlich Verhaltensbeispiele eine gemeinsame Sprache.

Die Rollenprofile

Die Erarbeitung der Rollenprofile erfolgt auf Basis des erstellten Kompetenz Modells. Um eine Rolle im Unternehmen zu erfüllen, müssen bestimmte Hauptaufgaben erledigt werden. Zur optimalen Erfüllung dieser Hauptaufgaben sind Kompetenzen notwendig, deren Auswahl aus dem unternehmensspezifischen Kompetenz Modell erfolgt. Somit entsteht eine durchgängige Verbindung von der Strategie bis hin zu den zur Umsetzung der Strategie notwendigen Kompetenzen einer einzelnen Rolle im Unternehmen.

Bei Bürkert wurden die Rollenprofile in gemeinsamen Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern der verschiedenen Unternehmensprozesse erarbeitet. Auf diese Weise wurde eine frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter gewährleistet. Die Rollenprofile müssen bei Änderungen der Anforderungen angepasst werden, das heißt, im Unternehmen muss ein klar definierter Prozess bestehen, der eine Aktualisierung sicherstellt.

Das Mitarbeitergespräch

Im Rahmen des Mitarbeitergesprächs erfolgt der Abgleich der zukünftig notwendigen Kompetenzen mit den aktuell vorhandenen Kompetenzen des Mitarbeiters. Dies geschieht durch eine Beurteilung des Mitarbeiters auf Basis seines spezifischen Rollenprofils. Vorhandene Kompetenzlücken werden von Mitarbeitern und Führungskräften gemeinsam identifiziert, um entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren. Hierbei benötigen Führungskräfte und Mitarbeiter kompetente Ansprechpartner im Personalbereich, die bei der Auswahl der richtigen Entwicklungsmaßnahmen Unterstützung leisten. Vor allem im Bereich der Verhaltenskompetenzen ist der Beratungsbedarf hoch. In Reviewgesprächen wird später der Erfolg der vereinbarten Maßnahmen besprochen, um etwaige Folgemaßnahmen einzuleiten.

Die Ausrichtung der Personalentwicklung

Nachdem die in Zukunft notwendigen Kompetenzen sowie der entsprechende Entwicklungsbedarf identifiziert sind, folgt im nächsten Schritt der Kompetenzaufbau. Ein optimaler Methodenmix unterstützt die Entwicklung der Kompetenzen. Eine Strukturierung bestehender Personalentwicklungsangebote nach der Logik des unternehmensspezifischen Kompetenz Modells gibt Mitarbeitern wie Führungskräften Orientierung. Gegebenenfalls sollte das Personalentwicklungsangebot überprüft und auf Basis der zukünftig notwendigen Kompetenzen angepasst werden. Die Ansprechpartner im Personalbereich benötigen umfangreiche Kenntnisse, um Führungskräfte und Mitarbeiter bei der Kompetenzentwicklung beraten zu können.

Projektphasen

Projektbeginn bei Bürkert war Ende 2004. Die Konzeption des Kompetenz Modells sowie die Beschreibung der Kompetenzen erfolgte im ersten Quartal 2005. Da die Bürkert Verhaltenskompetenzen genau definiert und mit Verhaltensbeispielen auf fünf verschiedenen Komplexitätsstufen beschrieben wurden, war die Erstellung des Kompetenz Modells verhältnismäßig aufwendig.

In der zweiten Jahreshälfte 2005 liefen zahlreiche Role Profiling Workshops, um die Rollenprofile gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern zu erarbeiten. Auf Basis der Workshopergebnisse erfolgte dann die Erstellung der Mitarbeitergesprächformulare. Für jedes Rollenprofil existiert nun der entsprechende rollenspezifische Beurteilungsbogen. Bei Bürkert musste im Rahmen der globalen Implementierung zusätzlich ausreichend Zeit für Übersetzungsarbeiten einkalkuliert werden.

Anfang 2006 begann die Qualifizierung sämtlicher Führungskräfte und Mitarbeiter. Alle Führungskräfte, von der Geschäftsführung bis zum Meister oder Teamleiter, wurden in Gruppen von ca. 10 Teilnehmern zwei Tage lang trainiert. Die Gruppeneinteilung erfolgte nach einem einfachen Prinzip, nämlich alphabetisch. Die dadurch entstandenen heterogenen Gruppen ermöglichten einen wertvollen Erfahrungsaustausch, der von allen Teilnehmern geschätzt wurde.

Direkt im Anschluss an die Trainings wurden die Mitarbeitergespräche in neuer Systematik geführt. Die anfangs verstärkt notwendige Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter wurde durch die Personalreferenten gewährleistet.

Nachdem der Kompetenz Management Prozess weltweit einmal, in manchen Ländern auch zweimal durchlaufen wurde, wird zurzeit auf Basis einer weltweiten Evaluierung an der Optimierung sowie am Ausbau des Bürkert Kompetenz Management Systems gearbeitet. Folgeprojekte sind hierbei unter anderem die Erstellung eines Lernprogramms zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung sowie die Ausrichtung des Recruitmentprozesses am Bürkert Kompetenz Management.

Erkenntnisse und Erfolgsfaktoren

Zu den grundlegenden Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche Konzeption und Implementierung gehören unter anderem folgende Punkte:

- Frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter und Führungskräfte bei der Konzeption.
- Strategische Verankerung und somit zukunftsorientierte Ausrichtung des gesamten Prozesses.
- Berücksichtigung der Unternehmenskultur. Einerseits müssen Aspekte der Unternehmenskultur verankert werden, andererseits beeinflusst Kompetenz Management auch die Unternehmenskultur.
- Berücksichtigung der interkulturellen Vielfalt des Unternehmens.
- Promotoren, um den Kompetenz Management Prozess im Unternehmen zu verankern.
- Kompetente Ansprechpartner im Bereich des Kompetenz Managements für Mitarbeiter und Führungskräfte. Gegebenenfalls sollten die Strukturen und Kompetenzen im Personalbereich angepasst werden.
- Alle Mitarbeiter und Führungskräfte müssen ausreichend informiert, trainiert und begleitet werden, um den Kompetenz Management Prozess zu verstehen und zu leben.
- Eine regelmäßige Evaluierung und Optimierung ist zwingend notwendig.

Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte den Kompetenz Management Prozess verstehen und leben, entsteht eine sich laufend zukunftsorientiert weiterentwickelnde Organisation, die sich zudem flexibel wechselnden Anforderungen anpasst. Es geht dabei um einen Veränderungsprozess, bei dem die Organisation über mehrere Jahre verschiedene Reifegrade durchläuft. Das Kompetenz Management System muss dabei mitwachsen und wird somit selbst zu einem sich ständig weiterentwickelnden System.

Autorin und Ansprechpartnerin

Meike Querengässer, Bürkert Fluid Control Systems (Meike.Querengaesser@burkert.com)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum