

Kapitel 1

Grundlagen und Aufbau eines Kompetenzmanagements in Unternehmen und öffentlichen Organisationen



WIR NEHMEN **WISSEN** IN BETRIEB.

1. Inhaltsverzeichnis

1. Inhaltsverzeichnis.....	2
2. Eine Verbindung für ´s Leben.....	3
3. Wachsen mit Herz und Hirn.....	4
4. Agilität	5
5. Das Mindset der Organisation und des Mitarbeiters	7
6. Den Kompetenzen auf der Spur	9
7. Architektur menschlicher Kompetenzen in Unternehmen.....	10
8. Talente - bauen Sie auf vorhandenen Talenten auf.....	12
9. Wissen – und die Notwendigkeit einer laufenden Qualifizierung und Weiterbildung..	13
10. Fertigkeiten – helfen bei der Leistung.....	14
11. Können – entsteht durch Wissen und Fertigkeiten.....	15
12. Stärke – für die bestmögliche Leistung.....	16
13. Die Rolle der Personalentwicklung.....	17
14. Kompetenzmanagement	18
14.1. Anforderungskriterien.....	18
14.2. Die Konzepte des Kompetenzmanagements	19
14.3. Aufbau von Kompetenzmodellen.....	20
14.4. Kompetenzen identifizieren und Maßnahmen ableiten.....	21
15. Ausblick.....	22
16. Literaturhinweise	23

2. Eine Verbindung für´s Leben.

Wie alles begann...



„Hallo, ich bin A. Bei mir ist vieles drin: meine Gefühle, die guten und die schlechten, meine Einstellungen und Werte, und das was mich im Leben antreibt. Andere sagen, ich habe soziale Kompetenz. Und ich sage: ich habe Herz und Seele! Mir ist wichtig, dass alles harmonisch abläuft - aber, das alleine, reicht das?“



„Hallo, ich bin Gil. Wenn du die Nuss öffnest, findest du darin mein Wissen, meinen Verstand. Ich denke in Prozessen. Andere sagen, ich habe methodische und fachliche Kompetenz. Mir ist wichtig, dass alles geplant und sinnvoll ist - aber das alleine, reicht das?“



„Wenn der Wind des Wandels weht, bauen viele Menschen Mauern, weil sie sich unsicher fühlen. Andere verlassen Ihre Arbeit, weil ihre Einstellungen nicht mehr zu den Vorstellungen des Unternehmens passen.“



„In der digitalen Welt finden Computer vermehrten Einsatz. Da gibt es dann neue Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter.“



„Ja, die Arbeitswelt ist im Wandel. Aber, das was bleibt, ist das Menschliche.“



„Es reicht nicht aus, darauf zu vertrauen, dass der Mensch sich entwickeln will. Ich denke, es braucht uns beide, wenn wir diesen Wandel erfolgreich bewältigen wollen.“



„Du, das fühlt sich richtig gut an - ich bin dabei! Nur zusammen können wir wachsen, uns entwickeln, verändern und Ziele erreichen – und zwar AGIL.“



„Gestatten, mein Name ist A.Gil.“

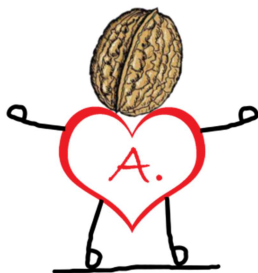
3. Wachsen mit Herz und Hirn



Wenn der Wind des Wandels weht, bauen die einen Mauern und die anderen auf Kompetenzen.

Willkommen im digitalen Zeitalter. Menschen, Roboter, künstliche Intelligenzen bewegen sich aufeinander zu. Roboter und computergesteuerte Maschinen übernehmen Routineaufgaben. Berufe und Berufsbilder ändern sich. Der demografische Wandel kommt zu tragen, mit der Herausforderung generationsübergreifend gute Arbeit zu gewährleisten. Volatile Märkte, vieles ist nicht mehr planbar, Umbrüche sind Normalität. Der Fortschritt ist unaufhaltsam.

Und das hat Auswirkungen auf Unternehmen und öffentliche Organisationen. Agilität und Umsetzungsgeschwindigkeit werden zum Überlebenselixier.



Agile Organisationen und Mitarbeiter sind wendig und beweglich. Agilität bedeutet Querdenken, innovativ sein und Anpassen zugleich. Agilität erfordert ein flexibles Mindset, d.h. flexibel zu sein im Denken und Handeln. Agile Organisationen haben die Fähigkeit ihre Strukturen dynamisch anzupassen. Agile Mitarbeiter wiederum denken mit, übernehmen gerne Verantwortung und erleben ihre Arbeit als sinnstiftend.

Dazu habe ich für Sie in insgesamt drei Kapiteln Impulse zusammengetragen, die hilfreich sind, um den digitalen Wandel und Kulturwandel zu bewältigen. Viel Freude damit!

Ihr A.Gil

4. Agilität



Agilität bedeutet weit mehr, als nur flexibel zu sein.

Agilität erfordert unter anderem Flexibilität vom Unternehmen, einer Organisation und vom Mitarbeiter. Damit können sie nicht nur auf Veränderungen rasch reagieren, sondern Veränderungen bereits antizipieren und sich proaktiv anpassen. Das braucht die Fähigkeit der Organisation zu lernen und dieses Wissen allen relevanten Personen zur Verfügung zu stellen. Das stellt auch neue Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter. Anpassungsfähigkeit und die Fähigkeit und Bereitschaft, ihr Wissen und Können laufend an sich ändernde Arbeits- und Umfeldbedingungen anzupassen. Das macht ein lebenslanges Lernen notwendig und der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung kommt noch größere Bedeutung zu.

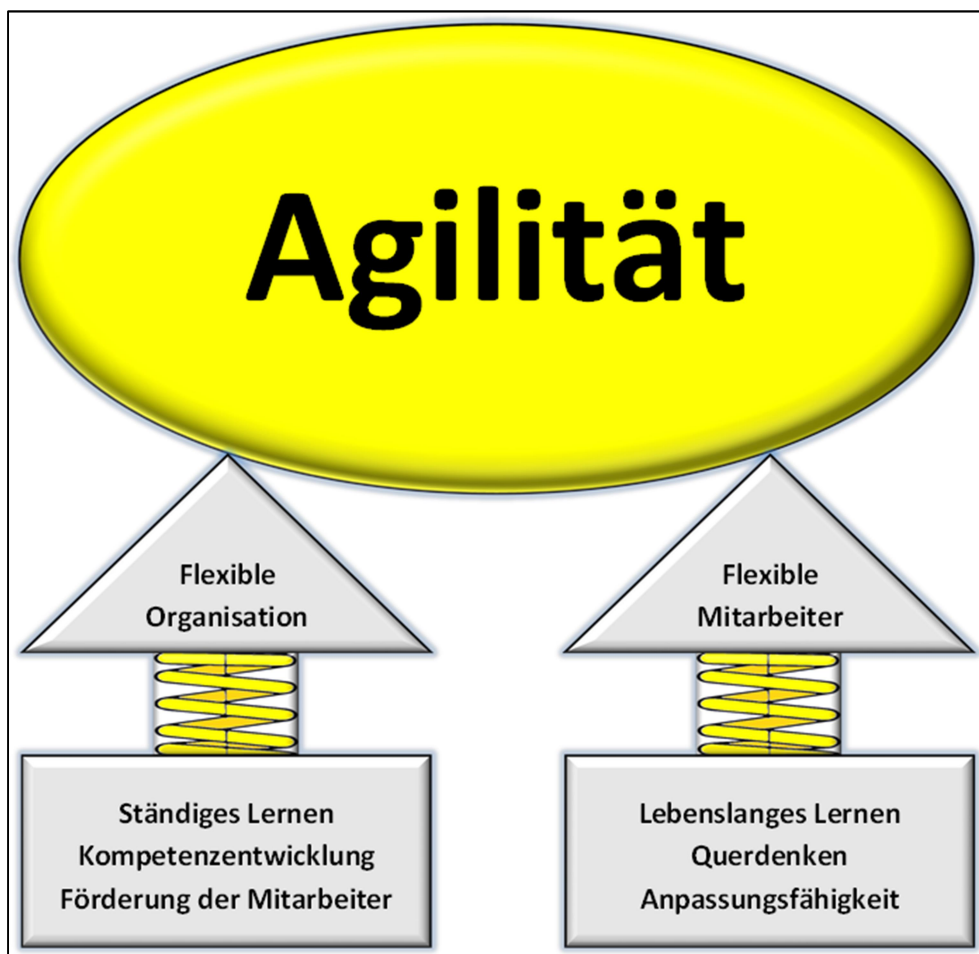


Abb. 1: Agilität erfordert auch Flexibilität



Gezielte und systematische Personalentwicklung braucht interne Strukturen, die den Mitarbeiter bedarfsgerecht und nach seinen Bedürfnissen und Stärken fördern und weiterentwickeln. Durch die Berücksichtigung von zukünftigen Anforderungen, wo Veränderungen bereits vorweggenommen werden, wird aus der Personalentwicklung Unternehmensentwicklung.

5. Das Mindset der Organisation und des Mitarbeiters



Die organisatorischen und strukturellen Veränderungen sind wichtig. Doch die erste Priorität soll dem Mindset gelten.

Das Mindset ist eine gewünschte Haltung, Philosophie, Wertehaltung, Einstellung, die ein bestimmtes Denken umfasst und entsprechendes Handeln nach sich zieht. Das was wir über die Welt und uns selbst denken, unsere Überzeugungen, die häufig im Verborgenen liegen, beeinflussen unsere kognitiven Bewertungen und damit unsere Gefühle und unser Verhalten.

Eine Einstellung ist die Summe aller Werte und Glaubenssätze, die wir zu einem bestimmten Thema haben.

Ein Wert beschreibt ein Kriterium, das was uns wichtig ist. Von dem wir uns wegbewegen oder auf das wir uns hinbewegen. „Was ist mir wichtig?“ „Warum will ich das überhaupt machen?“



Abb.2: Werte sind über die Zeit stabil

Glaubenssätze sind Verallgemeinerungen und Schlussfolgerungen über uns selbst und wie der Mensch die Welt sieht. Das sind innere „Gesetze“ die wir für wahr halten. Diese „Gesetze“ sind nicht notwendigerweise durch empirische Daten belegt. Z.B. „Ich muss arbeiten, weil ich Geld verdienen muss.“ „Nur die Harten kommen durch.“ Oder: „Ich

möchte arbeiten, weil es mir Freude macht.“ „Ich nehme die tägliche Herausforderung gerne an.“ Diese unterschiedlichen Glaubenssätze zur Arbeit werden verschiedene Gefühle auslösen und diese Gefühle beeinflussen unser Verhalten. Glaubenssätze können behindern oder förderlich für ein Thema sein. Das Verändern von Glaubenssätzen kann schon eine große Wirkung erzeugen.

Unsere grundlegende Einstellung zu uns selbst wird auch als „Selbstbild“ bezeichnet. Dabei wird zwischen einem statischen und dynamischen Selbstbild unterschieden. Das hat wesentliche Auswirkungen, wenn sich Menschen selber hinsichtlich ihrer Lern- und Entwicklungsfähigkeit betrachten. Dazu gibt es weiterführende Informationen in Kapitel 2 und 3.

Das Mindset des Mitarbeiters ist dann „richtig“, wenn es zum Mindset der Organisation passt. Durch das Mindset der Mitarbeiter und wie sie miteinander umgehen, entsteht eine Kultur im Unternehmen. Das ist die Summe des kollektiven Denkens. Die Organisation steuert das Denken durch die Kultur. Im besten Fall ist sie Nährboden für hohe Produktivität und bietet Anziehungskraft für neue Fachkräfte.

6. Den Kompetenzen auf der Spur



Es lohnt sich dran zu bleiben, um auf einem Gebiet hoch kompetent zu werden. Das braucht manchmal beharrliches Knacken besonders harter Nüsse.

Um im Wettbewerb vorne zu sein, müssen Unternehmen besser sein als die Konkurrenz. Das gelingt dort, wo sie die besseren Kompetenzen im Haus haben und diese gezielt für die Problemlösung bei ihren Kunden einsetzen. Es geht darum, Produktivität und Menschlichkeit miteinander in Einklang zu bringen.

In den Kompetenzen ist viel drinnen, wie Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Qualifikation, Begabungen, Talente, Potenziale, Persönlichkeit, Einstellungen, Motivation, Konstitution eines Menschen. Die Psychologie hat viele Begriffe um Unterschiede in der Leistungsfähigkeit von Menschen, in dem was sie können und was sie wissen, zu beschreiben. Die Kompetenzen müssen laienhaft gesprochen „für vieles herhalten“. Fest steht, alles ist miteinander verbunden und steht in Beziehung zueinander und beeinflusst sich gegenseitig. Unterschiedliche Komponenten wirken aufeinander: Sie beziehen sich auf die Menschen und die Arbeit an sich. Aufseiten des Menschen sind Gesundheit, Kompetenz und Werte wichtige Faktoren. Aufseiten der Arbeit geht es um Aufgaben und Arbeitsinhalte, Arbeitsanforderungen, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Arbeitsumgebung und Führung. Diese Faktoren wirken unterschiedlich auf den Menschen ein.



Abb.3: Vielfältigkeit der Kompetenzen



7. Architektur menschlicher Kompetenzen in Unternehmen



Die Kompetenzen bieten uns das Gerüst für unser Kompetenzhaus.

In einem Kompetenzhaus gibt es mehrere Zimmer in verschiedenen Stockwerken. Je näher wir uns dem Fundament annähern, desto mehr Umsetzungscharakter bekommt es, im Sinne eines kompetenten Handelns oder einer „Performance“. Die Kompetenzen sind dafür verantwortlich, dass der Mensch handelt und wie er in bestimmten Situationen handelt. Die Handlungen und die Qualität dieser Handlungen sind entscheidend, denn am Ende des Tages zählen Resultate. Ohne Motor, der die Handlungen in Gang bringt, gelingt es nicht, die PS auf die Straße zu bringen. Selbst ein Porsche kann ohne entsprechendem Motor kein Rennen gewinnen. Da nützt auch der schöne Anblick des Porsches nichts, wenn wir Ergebnisse wollen. Also es geht um Handlungen. Diese Handlungen sind im Verhalten eines Menschen sichtbar. Dieses Verhalten können wir beobachten und daraus auf zugrundeliegende Kompetenzen schließen.

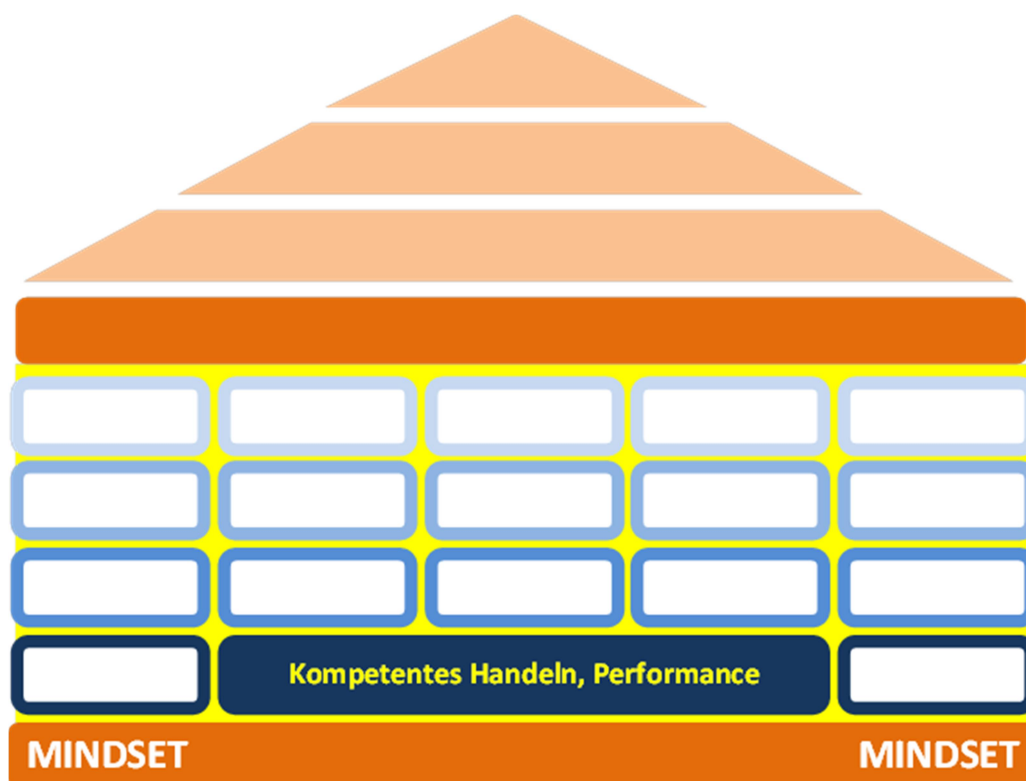


Abb.4: Kompetenzhaus



„Kompetenz“ lässt sich aus dem lateinischen Wort „competere“ herleiten und heißt so viel wie „zu etwas fähig sein“. In unserem Sprachgebrauch sprechen wir auch von Fähigkeiten, eine Befähigung zu haben. Diese Befähigung ist wichtig, um selbstregulatorisch alle erforderlichen Voraussetzungen zu aktivieren, um in die Handlung zu kommen. Dann handelt der Mensch kompetent. Idealerweise immer zuverlässig, vorhersehbar und in der geforderten Qualität. Stärken ist ein weit gefasster Begriff für besondere Fähigkeiten, die jemand hat, die wir als positiv bewerten.

Hier schauen wir uns einige Begriffe noch genauer an. Denn erst durch die Einzelteile entsteht eine Gesamtkomposition für das beste Ergebnis.

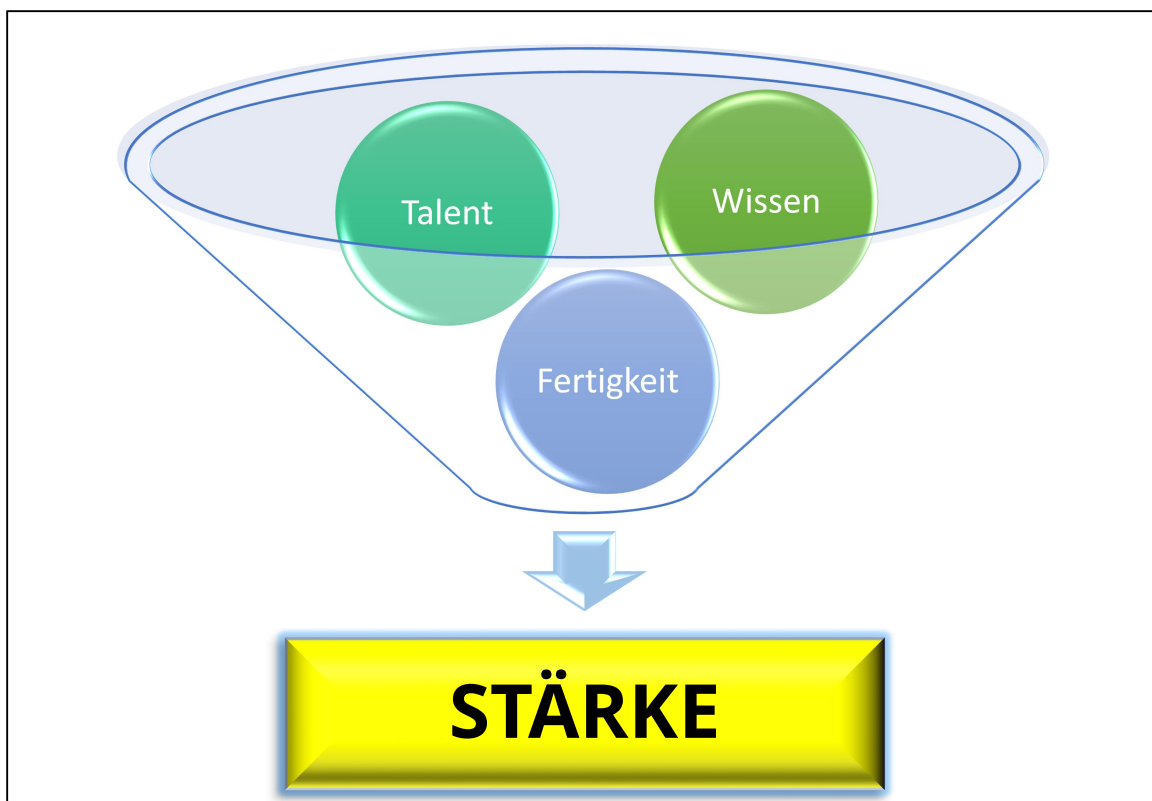


Abb.5: Zentrale Komponenten von Stärke



8. Talente - bauen Sie auf vorhandenen Talenten auf



Talent? Man weiß nicht wie man etwas tut, aber man ist gut darin.

Ein Talent ist eine angeborene Veranlagung die einen Menschen zu überdurchschnittlichen Leistungen auf einem bestimmten Gebiet befähigt.

Talente sind nicht so willentlich veränderbar, wie z.B. der Aufbau von Wissen. Talente können nicht beliebig antrainiert werden. Z.B. eine besondere sportliche Leistungsfähigkeit, wie Sprungkraft oder Gelenkigkeit. Die Gallup Forschungsgruppe definiert 34 Talente. Talent Leit motive sind z.B. Wissbegierde, Tat kraft, Positivdenker, Ideensammler.

So erkennen Sie bei sich selber ein Talent:



Beobachten Sie sich selbst. Ihre spontanen, unmittelbaren Reaktionen auf Situationen zeigen Ihr Talent. Wenn Sie eine neue Tätigkeit erlernen, zeigt sich an der Schnelligkeit des Lernens, dass ein Talent dahinter steht. Wenn Sie diese Tätigkeit ausüben, dann bringt sie Ihnen Energie. Das Ausüben der Tätigkeit befriedigt Sie und ist mit einem guten Gefühl begleitet. „Wann kann ich das endlich wieder tun“ – da ist wohl ein Talent im Spiel.

Bei den Aufgaben wo Sie Schwierigkeiten haben, können Sie sich natürlich verbessern. Die Frage ist, ob Sie diese bestmögliche Leistung (also die Stärke) alleine durch Training erreichen? Um eine Stärke auszubilden braucht es ein natürliches Talent. In Kapitel 3 erfahren Sie mehr darüber, welche Aspekte der Persönlichkeit veränderbar sind.

Das bedeutet für die Kompetenzentwicklung, dass wir idealerweise bereits auf einem vorhandenen Talent aufbauen, und dieses dann zu einer Stärke entwickeln.

9. Wissen – und die Notwendigkeit einer laufenden Qualifizierung und Weiterbildung



Zu wissen, was man weiß, und zu wissen, was man tut, das ist Wissen.

Das Wissen besteht aus Erlerntem, wobei wir zwei verschiedene Arten von Wissen unterscheiden:

- Sachliches Wissen oder Faktenwissen: hier geht es um einen bestimmten Inhalt. Z.B. eine Sprache lernen, das Vokabular; ein Verkäufer lernt die Eigenschaften eines Produkts kennen.
- Erfahrungswissen: Wissen aus der Praxis und dem Umfeld.

Mitarbeiter können qualifiziert werden durch eine bestimmte Schulausbildung, Berufsausbildung, Lehrgänge, Seminare, Kurse etc. Durch Prüfungen wird dann die Qualifikation bestätigt. Mit betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen wird neues Wissen aufgebaut. Wobei der Mensch auf seine vorhandenen Erfahrungen zurückgreift.

Die Gesundheit, Qualifizierung und Weiterbildung sind wichtige Schlüssel zu einer längeren Erwerbsarbeit und zum Aufrechterhalten von Arbeitsfähigkeit. Die Arbeitsfähigkeit beschreibt das Potenzial eines Menschen, eine gestellte Aufgabe zu einem bestimmten Zeitpunkt zu bewältigen (Tempel/Ilmarinen, 2013). Dabei stehen die individuellen Voraussetzungen des Menschen in Wechselwirkung mit den Arbeitsanforderungen.

Lernfähigkeit ist auch bei älteren Menschen vorhanden. Wissenschaftliche Studien belegen, dass es keinen Zusammenhang zwischen dem kalendarischen Alter und der Arbeitsfähigkeit gibt. Die Arbeits- und Leistungsfähigkeit hängen von einer Vielzahl von anderen Faktoren ab; z.B. schulische und berufliche Ausbildung, beruflicher Status, physische und psychische Konstitution, Branche, Lebenssituation oder der ausgeübten Tätigkeit.

10. Fertigkeiten – helfen bei der Leistung



Mit Fertigkeiten gelingt es, einzelne Schritte einer Tätigkeit auszuführen. Sie sind erlernbar.

Fertigkeiten verleihen dem Wissen Struktur. Eine Abfolge von Arbeitsschritten ergibt eine Leistung, z.B. die Abfolge einer Rede. Wissen und Fertigkeiten entsprechen Fähigkeiten. Diese können erlernt werden.

Fertigkeiten helfen bei der Leistung. Z.B. kann ein Mensch ein besserer Redner werden, das führt aber nicht notwendigerweise zu einer bestmöglichen Leistung. Einige Tätigkeiten sind nicht in Einzelschritte aufteilbar, z.B. „Einfühlungsvermögen“. Unabhängig wie klug ein Mensch ist. Eine Fähigkeit zu erlernen hilft besser zu werden, sie gleicht aber einen Mangel an Talent nicht aus.

Zum Aufbau einer Stärke müssen alle relevanten Fertigkeiten erlernt und geübt werden.

11. Können – entsteht durch Wissen und Fertigkeiten



Mit Können gelingen gute Leistungen, auch ohne Spaß.

Wenn ein Mensch bei einer Aufgabe von seinem Können unterstützt wird, dann geht sie leicht von der Hand, er braucht wenig Anstrengung. Dabei erzielt er gute Ergebnisse, motiviert muss er nicht sein. Eine gute Leistung ist auch ohne Stimmung und ohne Emotion erreichbar. Mit Können wird ein konstant hohes Niveau beim Ausüben der Tätigkeit erzielt. Nach Bewältigung der Aufgabe entsteht eine Zufriedenheit durch das Gelingen der Aufgabe, aber nicht unbedingt Freude beim Ausüben der Aufgabe.

Für Können braucht der Mensch kein Talent. Ohne Talent ist die antrainierbare Erfolgssteigerung jedoch niedriger und mit einem erhöhten Kraftaufwand verbunden, vergleichsweise wenn ein Talent vorhanden wäre.

12. Stärke – für die bestmögliche Leistung



Stärke ist eine besondere Fähigkeit, die jemand hat. Sie braucht Talent, Wissen und Fertigkeit.

Die Aufgabe geht bei vorhandener Stärke leicht von der Hand, der Mensch ist intrinsisch motiviert, mit einer inneren Befriedigung durch das Ausüben der Tätigkeit. Er braucht wenig Anstrengung und liefert gute Ergebnisse. Was wir gut können und gerne machen, bringt auch gute Ergebnisse. Eine Stärke ist eine Fertigkeit mit hoher Leistung, hohem inneren Antrieb, begleitet mit Freude. Eine Stärke beruht auf einem Talent.

Es ist die konstante, bestmögliche Leistung in einer Tätigkeit. Damit eine Tätigkeit eine Stärke sein kann, muss man in der Lage sein, sie beständig zu leisten.

Die Wissenschaft der Positiven Psychologie beschreibt hier noch weitere Ansätze: Stärken als persönliche, überdauernde Muster von Gedanken, Gefühlen und Verhaltensweisen. Sie sind individuell, geben Energie und ermöglichen beste Leistung (Biswas-Diener, 2010). Die Forschungsgruppe VIA (Vales in Action) beschreibt einen guten Charakter über positiv definierte Stärken.

Charakterstärken sind ein zentrales Konzept in der Positiven Psychologie. Charakterstärken stellen einen Teil der Persönlichkeit dar. Z.B. Mut, Weisheit, Neugier, Dankbarkeit, Hoffnung, Humor. Es wird angenommen, dass Charakterstärken über verschiedene Situationen hinweg und über die Zeit relativ stabil sind. Sie können sich infolge von verschiedenen Lebenserfahrungen weiterentwickeln und verändern (Peterson & Seligmann, 2004). Charakterstärken beziehen sich auf moralisch wertvolles Verhalten und beschreiben allgemeine menschliche Tugenden. Das ist mit Werten gleichzusetzen.

Signaturstärken umfassen jene Stärken, mit denen sich der Mensch stark identifiziert und die ein wesentlicher Bestandteil seines Selbstbildes sind. Also die Top-Stärken eines Menschen. Sie bilden die Identität eines Menschen.

13. Die Rolle der Personalentwicklung



Sie findet Lösungen im Spannungsfeld zwischen Anforderungen und Kompetenzen.

Die Personalentwicklung ist ein wichtiger Teil in der betrieblichen Personalarbeit. Dazu zählt die Feststellung des Personalentwicklungsbedarfs, mit ihren unterschiedlichen Instrumenten zur Förderung oder Qualifikationsvermittlung durch entsprechende Bildungsmaßnahmen bis hin zur Kontrolle der erzielten Entwicklungserfolge. Wobei auf der einen Seite die Anforderungen der Arbeitsplätze ermittelt werden und auf der anderen Seite die Leistungen und Kompetenzen der Mitarbeiter beurteilt werden.

Personalentwicklungsmaßnahmen sind dann erforderlich, wenn die Anforderungen der Arbeitsplätze von den Leistungen und Kompetenzen der Mitarbeiter abweichen. Die Abweichung zwischen den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter und den Arbeitsplatzanforderungen wird als Personalentwicklungsbedarf bezeichnet. In einer Mitarbeiterbeurteilung werden die Leistungen der Mitarbeiter ermittelt.

Die Anforderungen der Arbeitsplätze, die Anforderungsprofile, werden in Stellenbeschreibungen niedergeschrieben. Parallel dazu werden das Eignungspotenzial und die Entwicklungsbedürfnisse der Mitarbeiter erfasst. Eine vergangenheitsorientierte Leistungsbewertung informiert über die Kompetenzen, die der Mitarbeiter in der Vergangenheit gezeigt hat und aktuell aufweist. Eine zukunftsorientierte Potenzialbeurteilung erstreckt sich auf zukünftig benötigte Qualifikationen. Z.B. wenn zukünftig dem Mitarbeiter herausfordernde Aufgaben übertragen werden oder für einen Arbeitsplatzwechsel vorgesehen ist. Wobei hier Potenzial die Summe an Fähigkeiten, Kenntnissen und Talenten eines Mitarbeiters meint, die für seine Leistung relevant sind.

Das Kernelement in der Personalentwicklung ist das Fördergespräch, auch genannt als Mitarbeiterentwicklungsgespräch, in dem die weitere berufliche Entwicklung mit den erforderlichen Förder- und Bildungsmaßnahmen besprochen wird. Eine Fördermöglichkeit kann z.B. ein Coaching sein, oder auch in der Veränderung der Arbeitsinhalte liegen, indem Aufgaben erweitert werden oder mehr Verantwortung übernommen wird. In einer Evaluierung wird festgestellt, ob die Förder- und Bildungsmaßnahmen greifen und sich der Mitarbeiter in seiner Aufgabe bewährt. Die Evaluierung beinhaltet eine Kosten- und Erfolgskontrolle.

14. Kompetenzmanagement



Kompetenzmanagement hat die Aufgabe, Mitarbeiter-Kompetenzen zu beschreiben, sie transparent zu machen und sie hinsichtlich der Unternehmensziele abzusichern.

Kompetenzmanagement beschreibt ein System mit unternehmerischen Anforderungen und den daraus resultierenden notwendigen Kompetenzen. Jeder Arbeitsplatz stellt bestimmte Anforderungen an die Arbeitsaufgabe, die mit verschiedenen Kompetenzen zu bewältigen sind. Nur bei Kenntnis der Anforderungen jedes Arbeitsplatzes ist eine optimale Stellenbesetzung möglich. Durch den Vergleich der Anforderungen des Arbeitsplatzes mit den Fähigkeiten des Mitarbeiters können etwaige Kompetenz-Lücken festgestellt werden. Und damit geeignete Lern- und Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden. Es geht letztlich um eine hohe Passgenauigkeit zwischen Arbeitsplatz und Stelleninhaber.

14.1. Anforderungskriterien

In der Praxis neigen Unternehmen dazu, die Anforderungen eines Arbeitsplatzes zu umfassend oder zu allgemein zu beschreiben. Es hilft, die Anforderungsmerkmale konkret zu formulieren und sich auf das Wesentliche zu beschränken. Z.B. bestimmte Ausbildungsvoraussetzungen, Berufserfahrung, Persönlichkeitsmerkmale. Die Merkmale beziehen sich auf geistige und etwaige körperliche Anforderungen, Arbeitsverhalten, Sozialverhalten und etwaiges Führungsverhalten. Es wird notwendige Anforderungskriterien geben, die unerlässlich sind, um die Anforderungen des Arbeitsplatzes zu bewältigen. Z.B. in einem Handwerksbetrieb eine Ausbildung in der jeweiligen Sparte. Darüber hinaus gibt es wünschenswerte Anforderungskriterien, die bestimmte Fähigkeiten des Mitarbeiters meint, die typisch für einen Arbeitsplatz sind, die aber in unterschiedlicher Ausprägung erfüllt sein können. Dies kann der Mitarbeiter im Rahmen der Kompetenzentwicklung nachholen und zu einem späteren Zeitpunkt erwerben. Z.B. benötigt der Meister in einem Handwerksbetrieb oder in der Industrie verstärkt Projektmanagementkompetenz. Er hat mehrere Mitarbeiter zu verschiedenen Kunden-projekten zu koordinieren. Das Ziel ist, seine Arbeit besser zu strukturieren und damit erhöhte Produktivität zu erreichen.

Ein Gleichgewicht von Anforderungen und Fähigkeiten bringt unter anderem Engagement ins Unternehmen. Genau dann, wenn Anforderungen und Fähigkeiten in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, so dass keine Langeweile oder Überforderung beim Mitarbeiter aufkommt. Stress entsteht unter anderem durch die wahrgenommene Diskrepanz zwischen Anforderungen und Kompetenzen.

Ist das Unternehmen in einem sich stark verändernden Markt tätig, dann können auch zukünftige Anforderungsmerkmale des Arbeitsplatzes schon heute berücksichtigt werden und entsprechende Kompetenzen bei Mitarbeitern erlernt und weiterentwickelt werden.

Unabhängig von einzelnen Funktionen oder Rollen im Unternehmen können bestimmte Persönlichkeitsmerkmale definiert werden, die übergeordnet für den Unternehmenserfolg wichtig sind. Z.B. definiert eine Werbeagentur „Kreativität“ als wichtiges Persönlichkeitsmerkmal, weil sie von kreativen Lösungen ihrer Kundenprobleme leben.

14.2. Die Konzepte des Kompetenzmanagements



Abb.6: Ressourcen- und Lernorientierung

Das integrative Kompetenzmanagement befasst sich mit zwei grundlegenden Konzepten der Organisationswissenschaften: Ressourcenorientierung und Lernorientierung. Der ressourcenorientierte Kompetenzansatz beschäftigt sich mit der Potenzialnutzung einer

Organisation. Ziel ist es, Verschwendung zu vermeiden, denn Ressourcen in Form von Geld, Zeit und Mitarbeiter sind knapp. Erreicht wird das durch die bedarfs- und bedürfnisorientierte Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen.

Der Lernorientierte Kompetenzansatz fokussiert auf den Einzelnen als Kompetenzträger. Eigenmotivation dient dabei als Nährboden für Mitarbeiter-Engagement und erhöhter Produktivität. Der Mitarbeiter erlebt individuelle Förderung in seinem Arbeitsumfeld.

14.3. Aufbau von Kompetenzmodellen

Kompetenzmodelle haben in der Regel eine hierarchische Struktur. Die Kompetenzklassen erfassen die Überbegriffe für inhaltlich ähnliche Kompetenzen. Z.B. „Soziale Kompetenzen“ oder „Persönliche Kompetenzen“. Die Bezeichnungen variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Anschließend erfolgt die Bezeichnung der Kompetenz, wie z.B. „Konfliktlösekompetenz“. In klassischen Kompetenzmodellen findet noch die Trennung zwischen Mitarbeiter- und Führungskompetenz statt. Dies ist jedoch nicht mehr zeitgemäß. In einem dritten Schritt wird die Kompetenz beschrieben. Dazu bedient man sich einer Verhaltensbeschreibung, z.B. „kann Feedback geben; „spricht Kritik offen aus“. Die erfolgskritischen Verhaltensweisen werden pro Kompetenz niedergeschrieben. Zirka 3-6 Verhaltensbeschreibungen pro Kompetenz dienen als Messkriterium. Das beobachtbare Verhalten ist Ausdruck der Kompetenz.

Beispielhaft sind hier vier Kompetenzklassen nach Erpenbeck & Rosenstiel (2007) angeführt:

- Fachlich-methodische Kompetenzen: das sind sämtliche Kompetenzen die notwendig sind, um sachliche Probleme zu lösen, wie z.B. bestimmte Fachkenntnisse
- Sozial-kommunikative Kompetenzen: dies betrifft die Kompetenzen die notwendig sind in der Interaktion mit Anderen, z.B. Kommunikation, Kooperation
- Personale Kompetenzen: dies betrifft sämtliche Handlungen an der Person selbst, wie z.B. Selbstorganisation, Motivation
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: dazu gehören jene Kompetenzen die notwendig sind, um in die Handlung zu kommen und diese durchzuführen, z.B. Leistungsbereitschaft, Zielorientierung

Kompetenzmodelle waren früher auf eine Zeitdauer von mehreren Jahren ausgelegt. Jedoch ist eine dynamische Anpassung der Kompetenzen im Hinblick auf Digitale Kompetenzen für viele Unternehmen überlebenswichtig. Hier lohnt es sich bei Kompetenzmodellen auf Schwerpunkte zu fokussieren, je nach Bedarf, z.B. auf bestimmte

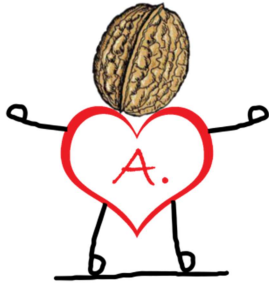
Schlüsselrollen (Spezialisten, Führungskräfte). Das bringt dann schnell Klarheit und schont die Ressourcen.

Das Unternehmen hat dann ein Kompetenz-Portfolio, die als anzustrebender Rahmen für das Unternehmen dienen. Die Zuordnung der Kompetenzen zu den Kompetenzklassen kann von Unternehmen zu Unternehmen verschieden sein. Von der Systematik sollten Kompetenzen enthalten sein, die zur Aktivierung beitragen, z.B. energetische Kompetenzen, Kompetenzen zur Kognition (das Denken betreffend), Kompetenzen zur Interaktion (Miteinander) und Kompetenzen zur Realisation (Umsetzen).

14.4. Kompetenzen identifizieren und Maßnahmen ableiten

Die Kompetenzklassen mit den dazugehörigen Kompetenzen und Beschreibungen sind bereits ermittelt und niedergeschrieben. Nun geht es darum, die Kompetenzen beim Mitarbeiter einzuschätzen. Dazu orientiert man sich an den Beschreibungen der Kompetenzen, um die Ausprägung der Kompetenzen beim Mitarbeiter einzuschätzen. Dazu wird häufig eine Skala herangezogen, um die Ausprägung von schwach bis stark anzuzeigen. Z.B. könnte ein Skalenwert von 3 auf eine hohe Kompetenzausprägung hinweisen. Das Ergebnis zeigt dann Stärken, gute Standards oder Entwicklungsfelder. Bei Entwicklungsbedarf eines Mitarbeiters sind entsprechende Lern- und Entwicklungsmaßnahmen zu definieren. Bei guten Standards kann geprüft werden, ob eine weitere Entwicklung erstrebenswert ist. Ist die Ausprägung im Stärken-Modus, dann kann z.B. geprüft werden, ob es für den Mitarbeiter auch andere Einsatzmöglichkeiten gibt.

15. Ausblick



In Kapitel 2 erkläre ich ganz genau, was es mit dem Agilen Kompetenzmanagement auf sich hat. Es orientiert sich an Ressourcen, Lernen und Wachstumsmöglichkeiten. Damit nützt es die Potenziale einer Organisation. Erreicht wird das durch die bedarfs- und bedürfnisorientierte Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen, abgestimmt auf das Mindset der Organisation. Das stärkt die Wettbewerbsfähigkeit. Von mir kommt auch der Prozessrahmen. Dieser Prozessrahmen beschreibt die aktuellen und zukünftig notwendigen Kompetenzen und das Mindset der Organisation. Das Agile Kompetenzmanagement nützt vorhandene Mitarbeiterfähigkeiten und entwickelt darauf basierend die notwendigen Kompetenzen.

Und zum Abschluss in Kapitel 3 beschreibe ich mit dem Agilen Talentmanagement, wie es gelingt, dass die für den Unternehmenserfolg kritischen Rollen und Funktionen dauerhaft mit passenden Mitarbeitern besetzt sind. Schlüsselpositionen sind für Unternehmen strategisch relevant. Mitarbeiter die Schlüsselpositionen besetzen, leisten einen überproportionalen Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens.

„Ich freu mich, wenn Sie dran bleiben.“ Ihr A.Gil

16. Literaturhinweise

AK Vorarlberg. (Hrsg.). (2013). *Gute Arbeit für Frauen. Gute Arbeit für Männer. Leitfaden zum Generationen-Management*. Feldkirch: AK Vorarlberg

Blickhan, D. (2015). *Positive Psychologie. Ein Handbuch für die Praxis*. Paderborn: Junfermann Verlag.

Buckingham, M. & Clifton, D. (2016). *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH

Hofert, S. & Thonet, C. (2019). *Der agile Kulturwandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Illig, T. (2013). *Die stärkenfokussierte Organisation. Methoden und Instrumente des Positiven Managements*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Jetter, W. (2008). *Effiziente Personalauswahl*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Mentzel, W. (2005). *Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.

"Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Themenbeschreibung die männliche Sprachform verwendet, in aller Wertschätzung den Damen gegenüber."