

Kompetenz-Management 4.0

Die Zukunft aktiv gestalten statt passiv verwalten



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie wissen:

1. Was Definition, Sinn und Nutzen des Kompetenz-Managements sind.
2. Weshalb es für die Unternehmensentwicklung elementar ist.
3. Welche Schritte das Kompetenz-Management beinhaltet.
4. Wie Kompetenz gemessen und entwickelt werden.
5. Was modernes Kompetenz-Management 4.0. auszeichnet.

Sie können:

1. Das Kompetenz-Management operativ und strategisch positionieren.
2. Personal- und Unternehmensentwicklung zielgerichtet unterstützen.
3. Tragfähige Kompetenzmodelle entwickeln und optimieren.
4. Kompetenzen definieren, analysieren und messen.

Autor



Andreas Mollet

Eidg. diplomierter Betriebsökonom FH an der Hochschule für Wirtschaft beider Basel mit Schwerpunkt General Management (Personal-, Organisations-, Unternehmensentwicklung).

Master of Advanced Studies (MAS) in Corporate Development (integrierte Unternehmensentwicklung) an der Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Hochschule für angewandte Psychologie FHNW.

Mitgründer und Geschäftsleiter der INOLUTION Innovative Solution AG (www.inolution.com) in Muttenz, einem Unternehmen spezialisiert auf Dienstleistungen und Software im operativen, taktischen und strategischen Kompetenz-Management und Performance-Management.

Entwicklung, Erstellung und Umsetzung von weit über 100 unternehmensspezifischen Kompetenz- und Wertemodellen in der Schweiz und Deutschland in Firmen und Organisationen unterschiedlichster Grössen und Branchen.

Gastdozent, Referent und Autor zum Thema Kompetenz-Management. Seine Erfahrung aus den zahlreichen Projekten bloggt er regelmässig auf www.kompetenz-management.com.

Impressum

WEKA Business Dossier

Kompetenz-Management 4.0 – Die Zukunft aktiv gestalten statt passiv verwalten

Projektleitung: Astrid Sokman

Satz: Peter Jäggi

Korrektorat: Margit Bachfischer M.A. Bobingen, margit.bachfischer@web.de

WEKA Business Media AG
Hermetschlostrasse 77

8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

www.weka-library.ch/

4. Auflage 2021

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-00532-3

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Kompetenz-Management 4.0 – Die Zukunft aktiv gestalten statt passiv verwalten

1. Einführung	5
Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen	5
2. Kompetenz-Management	6
Sinn und Zweck	6
Das Unternehmen im Mittelpunkt	7
Ein integrierter, unternehmerischer Kernprozess	8
Bindeglied zwischen Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung	10
Einsatzgebiete des Kompetenz-Managements	11
Abgrenzung zu anderen Methoden	12
Begrifflichkeiten	13
3. Kompetenzen	15
Definition Kompetenzen	15
Eigenschaften von Kompetenzen	16
Kompetenzkategorien	17
4. Kompetenzmodelle	19
Typologie	20
Perspektive	21
Qualitätsfaktoren	22
Aufbau von Modellen	23
Beispiel eines Kompetenzmodells	26
5. Die fünf Schritte des Kompetenz-Managements	29
1. Kompetenzmodell erstellen	30
2. Anforderungsprofile definieren	31
3. Kompetenzen messen	32
4. Kompetenzen analysieren	33
5. Kompetenzen entwickeln	34
6. Kompetenz-Management 4.0	37
Aktiv gestalten statt passiv verwalten	37

7. Future Skills	40
Die Herausforderungen der Zukunft erkennen	40
8. Erkenntnisse/Fazit	41
Das Kompetenz-Management bildet Brücken	41
Nutzen für andere intersubjektive Methoden	42
9. Literaturverzeichnis	43

1. Einführung

Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen

Die Zahlen sind eindrücklich. Gemäss dem aktuellen Future of Jobs Report des World Economic Forum (WEF-Report 2020) wird im Jahr 2025 jede und jeder zweite Mitarbeitende zusätzliche oder andere Kompetenzen benötigen. Bei rund 40% der Mitarbeitenden sollen sogar die eigentlichen Kernkompetenzen bzw. Hauptfähigkeiten der Funktion ändern.

Dadurch wird klar, dass das Kompetenz-Management weit mehr als nur ein Trend ist. Es ist vielmehr eine der erfolgsrelevanten Kernaufgaben der Unternehmensführung. Die richtigen Mitarbeitenden-Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen, wird einer der entscheidenden Aspekte der Zukunft sein. Wenn Unternehmen sich frühzeitig mit den Anforderungen der Zukunft auseinandersetzen, kann die Organisation nicht nur auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren, sondern diese aktiv mitgestalten.

Fachkräftemangel, Globalisierung, demografische Entwicklung und digitale Beschleunigung sind nur einige Umweltbedingungen, die den Druck auf Unternehmen und somit auf die Mitarbeitenden erhöhen. Produktspezifische Alleinstellungsmerkmale werden seltener, der Markt transparenter und vergleichbarer. Dadurch werden vor allem die Mitarbeitenden den kleinen entscheidenden Unterschied ausmachen. Doch die strategische und operative Umsetzung der Thematik – nämlich die richtigen und die passendsten Mitarbeitenden ins Unternehmen zu holen, zu halten und zu entwickeln – wird vielerorts noch wenig systematisch angegangen.

Keine Überraschung also, dass bereits heute HR-Experten (Gartner, 2020) den Aufbau der notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen im Unternehmen als wichtigste Aufgabe für die Unternehmensentwicklung bezeichnen.

Hinweis

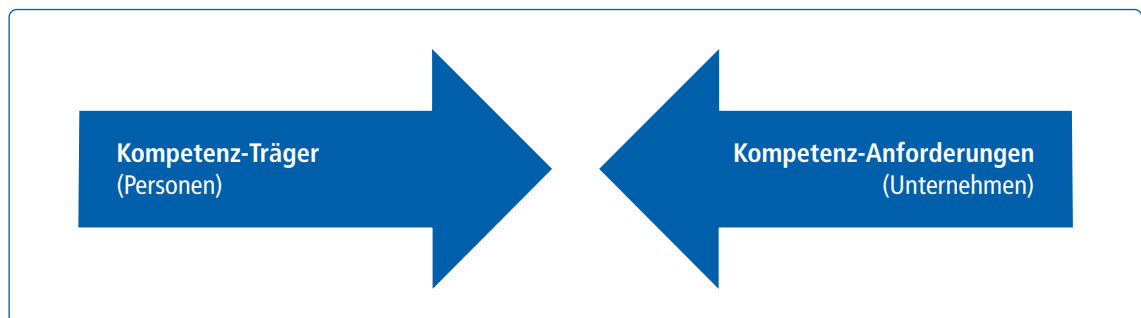


Das Kompetenz-Management ist das zukunftsorientierte Instrument, um die Unternehmensstrategie mit den richtigen Mitarbeitenden zu gestalten.

2. Kompetenz-Management

Sinn und Zweck

Das oberste Prinzip eines jeden Unternehmens oder von Organisationen ist, nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften. Dasjenige von öffentlichen Verwaltungen ist die erfolgreiche Umsetzung des Leistungsauftrags. Ein entscheidender Faktor hierfür sind die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeitenden. Genau hier setzt das Kompetenz-Management als Methode an.



Das Kompetenz-Management verfolgt zwei grundlegende Ziele: erstens den effizienten Abgleich zwischen Kompetenzträgern (Personen) und Kompetenzanforderungen (Unternehmen) unter Berücksichtigung strategischer und organisatorischer Veränderungen. Zweitens hilft das Kompetenz-Management bei der Integration einer einheitlichen Sprache im Unternehmen bezüglich Kompetenzen (Grote, Kauffeld & Frieling, 2012).

Entsprechend ist das Kompetenz-Management nicht ein Prozess oder ein Tool in der HR-Abteilung, sondern ein Führungsinstrument, sowohl operativ als auch strategisch: «[...] Kompetenzmanagement als zentrale Managementaufgabe dient der Nutzung und Entwicklung insbesondere der Unternehmenskompetenzen und ist somit der entscheidende Faktor zur langfristigen Sicherung des Unternehmens» (North & Reinhardt, 2005).

Entscheidend für die strategische Bedeutung ist jedoch, dass sich das Kompetenz-Management nicht nur auf den heutigen Zeitpunkt bezieht, sondern sich entsprechend der Unternehmenssteuerung auch mittel- und langfristig orientiert.

Jochmann & Gechter (2007) haben das Kompetenz-Management auf die Treiberwirkung in Bezug auf Strategiemodelle analysiert. Die Schlussfolgerung, dass die vier Strategiemodelle *Unternehmensziele*, *strategische Erfolgsfaktoren*, *Unternehmenswerte* und die *People Strategy* eine «hohe» Treiberwirkung auf das Kompetenz-Management besitzen, bestätigt den engen Zusammenhang des Kompetenz-Managements mit der Strategieentwicklung und -umsetzung.

Praxistipp

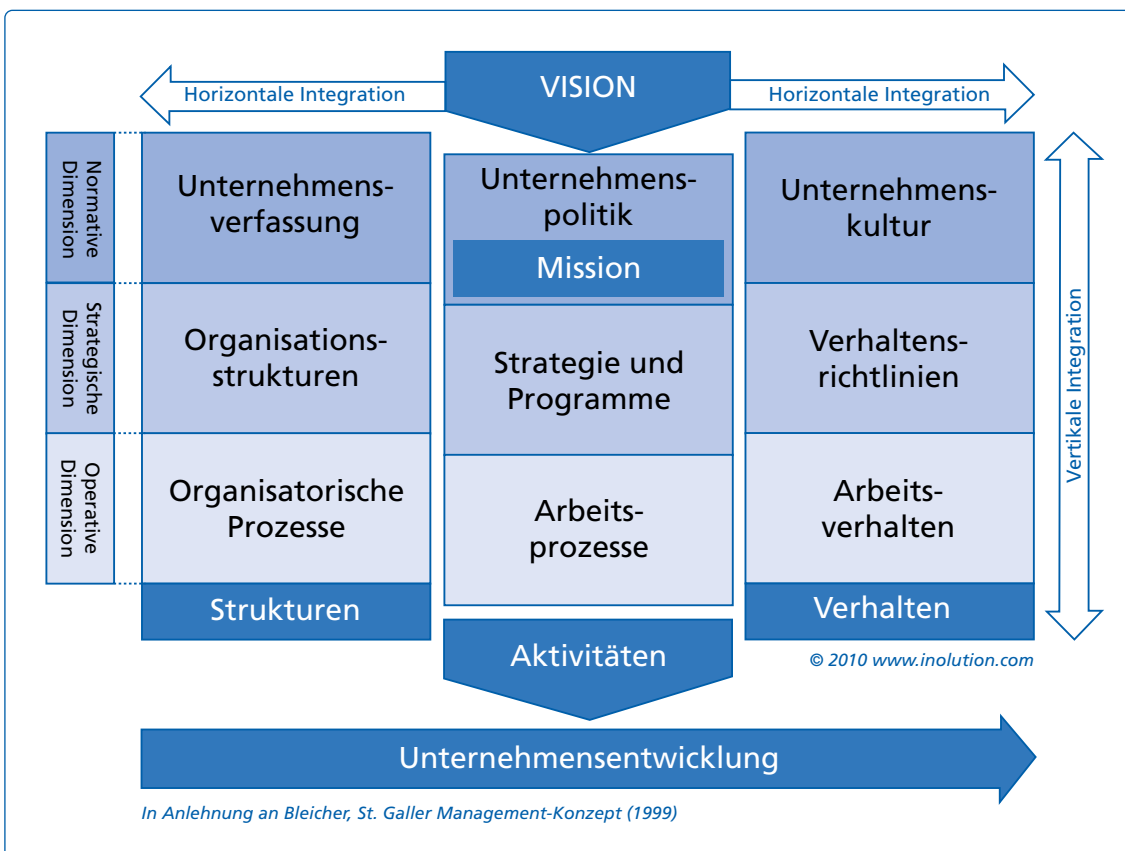


Das Kompetenz-Management befähigt, die Antworten auf folgende Fragen zu erhalten:

- Welche Kompetenzen benötigen wir in zwei, fünf, zehn Jahren für die definierte Strategie?
- Welche Kompetenzen müssen wir selber bereitstellen, welche können wir zukaufen?
- Welche Kompetenzen wollen wir bewusst abbauen?
- Über welche Kompetenzen verfügen wir heute (Kompetenzinventar)?
- Über welches unbenutzte Talent und Potenzial verfügen wir im Unternehmen?
- Wie bewerkstelligen wir den gewünschten Transfer?

Das Unternehmen im Mittelpunkt

Im Kern des Kompetenz-Managements steht das Unternehmen mit seinen Aufgaben, Prozessen und Verfahren (Kompetenzanforderungen). Erst in zweiter Instanz steht die Person (Kompetenzträger). Es mag vielleicht erstaunen, dass bei einer Methode, die hauptsächlich die Mitarbeitenden betrifft, diese nicht primär im Zentrum stehen.



Natürlich sind die Mitarbeitenden mit ihren Fähigkeiten, Werten und Kenntnissen elementare Bestandteile, jedoch immer im Abgleich mit den Funktionen oder den Anforderungen des Unternehmens. Dieser Fokus ist dann auch der grösste Unterschied zu anderen, personenbezogenen Methoden in der Unternehmens-, Organisations- oder Personalentwicklung wie Eignungsdiagnostik oder Persönlichkeitsverfahren.

Hinweis



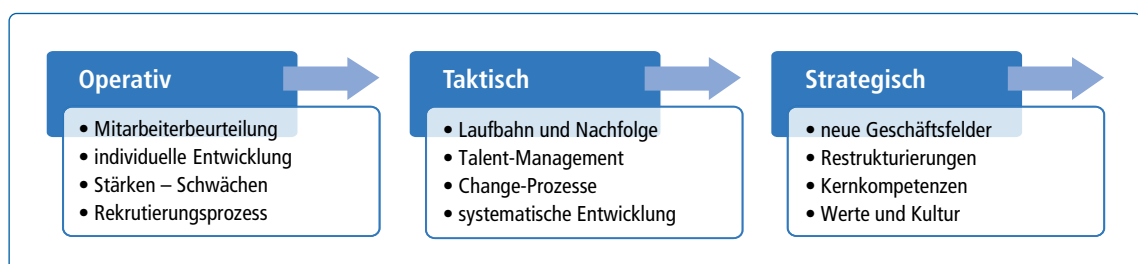
Das Kompetenz-Management ist das mitarbeiterbezogene Führungsinstrument, um die Vision unter Einbezug von normativen, strategischen und operativen Strukturen, Aktivitäten und Verhaltensweisen umzusetzen und das Unternehmen weiterzuentwickeln.

Ein integrierter, unternehmerischer Kernprozess

Zu oft wird das Kompetenz-Management auf ein Instrument oder einen Prozess im HRM reduziert. Dabei kommt dem Kompetenz-Management einer der Kernprozesse in jedem Unternehmen zu: die Umsetzung der Strategie im Alltag, und zwar mit dem Fokus auf heute – morgen – übermorgen. Insofern ist zwar die Prozesshoheit im HRM durchaus gerechtfertigt, die Verantwortung für das Kompetenz-Management liegt jedoch in der Geschäftsführung.

Die Kernfrage ist: Wie können wir die jetzige oder zukünftige Strategie effektiv (das Richtige tun) und effizient (die Dinge richtig tun) auf das Humankapital bezogen umsetzen? Um den unterschiedlichen Ansprüchen und Anforderungen Rechnung zu tragen, ist eine Dreiteilung des Kompetenz-Managements sinnvoll.

- **operatives Kompetenz-Management**
- **taktisches Kompetenz-Management**
- **strategisches Kompetenz-Management**



Die Übergänge zwischen strategischem, taktischem und operativem Kompetenz-Management sind naturgemäss fließend. So kann eine Person durchaus auf allen drei Ebenen des Kompetenz-Managements involviert sein. Die bewusste Einordnung und Unterscheidung kann jedoch, sowohl für das Unternehmen wie auch die einzelnen Personen, das Verständnis und den Nutzen für alle Beteiligten signifikant erhöhen.