

HR Today

Checkliste

Der Schlüssel zu erfolgreichem Kompetenzmanagement

Kategorie: HR-Strategie und Organisation | Text: Claudia Lanz | 24.03.2014

Für Unternehmen kommt es im harten Wettbewerb um Talente zunehmend darauf an, die «richtigen» Mitarbeiter zu finden und zu binden. Denn kompetente Mitarbeiter sind der Schlüssel, um das Unternehmen voranzubringen. Doch was genau heisst das in der Praxis?



Immer mehr Firmen erkennen die steigende Bedeutung des Kompetenzmanagements. (Bild: 123RF)

Unternehmen müssen sich darüber klar werden, welche Kompetenzen entscheidend sind, damit sie ihre mittel- und langfristigen Ziele erreichen. Anschliessend gilt es, den Rekrutierungsprozess konsequent auf diese Kompetenzen auszurichten. Auch die Entwicklung und Ausbildung der bestehenden Mitarbeiter muss sich an diesen Schlüsselkompetenzen orientieren. Kurzum: Umfassendes und systematisches Kompetenzmanagement wird immer mehr zur unternehmerischen Erfolgsstrategie der Zukunft.

Wie die Kompetenzmanagement-Studie 2013 der Scheelen AG unter 139 Unternehmen in der Schweiz, in Deutschland und Österreich zeigt, haben inzwischen fast alle Firmen die Notwendigkeit der Implementierung eines ganzheitlichen Kompetenzmanagements erkannt. Allerdings ist der Aufbau eines effizienten, strategieorientierten Kompetenzmanagements eine komplexe Herausforderung, und es hakt auch vielmals an der Umsetzung.

Was sind die Knackpunkte beim professionellen Kompetenzmanagement? Worauf kommt es an?

Kompetenzorientierte Unternehmensführung und -entwicklung setzt zunächst einmal ein einheitliches Verständnis darüber voraus, was eigentlich unter einer "Kompetenz" verstanden wird. Dies scheint keineswegs selbstverständlich, zeigt die Kompetenzmanagement-Studie der Scheelen AG doch, dass nur gut ein Drittel der befragten Unternehmen auf Basis einer eindeutigen Kompetenz-Definition handeln.

In der Wissenschaft gilt folgende Definition: Unter „Kompetenz“ wird in der Regel die Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale verstanden, die als Grundlage dienen, um eine Funktion in einer Organisation erfolgreich und effektiv so zu erfüllen, dass damit die Erreichung von strategischen Unternehmenszielen unterstützt wird.

Um die Entwicklung der kompetenzorientierten Unternehmensführung auf ein sicheres Fundament zu stellen ist, ist es zudem notwendig, eine verbindliche Definition für Kompetenzmanagement im Unternehmen zu erarbeiten. Frühere Studien von Zenger und Folkman in den USA belegen klare Zusammenhänge zwischen den Kompetenzen der Führungskräfte und erfolgskritischen Unternehmensfaktoren wie Umsatzsteigerung, Marktbearbeitung, Gewinnorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit. Eine der Grundlagen ist jedoch eine einheitliche, eindeutige Definition dessen, was mit „Kompetenzmanagement“ im jeweiligen Unternehmen gemeint ist und was es umfasst.

Eine ganzheitliche Unternehmens- und Personalentwicklung setzt voraus, dass eine Unternehmensvision existiert. Aus dieser werden die Unternehmensstrategie und schliesslich konkrete Unternehmensziele abgeleitet. Nur jene Unternehmen, die sich über ihre strategischen Ziele im Klaren sind, können die zur Erreichung unerlässlichen Kompetenzen definieren und danach Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend weiterentwickeln, um Kompetenzen auf- und auszubauen.

Die Unternehmensstrategie sollte im Unternehmen bekannt sein und zu Ihrer Verankerung aktiv kommuniziert werden. Dies ist laut Kompetenzmanagement-Studie ist bei fast 40 Prozent der Unternehmen nicht der Fall, was meist auf mangelnde oder unklare Kommunikation der Führungskräfte zurückzuführen ist.

Kompetenzmanagement ist Chefsache! Deshalb ist entscheidend, die Verantwortung dafür auch organisatorisch im Top-Management bzw. in der ersten Führungsebene anzusiedeln.

Erfolgsentscheidend zudem: Die Nutzung anforderungsgerechter Kompetenzmodelle. Das sind positions- und stellenbezogene Sets von notwendigen Kompetenzen, die dem Inhaber einer Stelle zur Verfügung stehen sollten. Die systematische Einführung eines oder mehrerer Kompetenzmodelle ist in der Regel die Voraussetzung dafür, um von einem Ist- zu einem Soll-Zustand zu gelangen.

Um Lücken zwischen geforderten und bestehenden Kompetenzen zu identifizieren, müssen diese ermittelt werden. Kompetenzdiagnostiktools helfen dabei, die jeweiligen Ausprägungen bei den Mitarbeitern systematisch und valide zu messen.

Die Konzeption und Implementierung der unternehmensspezifischen Kompetenzmodelle muss unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Ziele aller Unternehmensbereiche erfolgen. Dies ist auch notwendig, um die Akzeptanz im Unternehmen für das Kompetenzmanagement zu sichern.

Stichwort Akzeptanz: Entscheidend für erfolgreiches Kompetenzmanagement ist nicht zuletzt die Überzeugungsarbeit im Unternehmen. Denn kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung kann nur gelingen, wenn die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter von deren Sinnhaftigkeit überzeugt sind. Das spiegelt auch die Kompetenzmanagement-Studie wieder: 34 Prozent der befragten Unternehmen sehen die grösste Herausforderung darin, die Führungskräfte von der Notwendigkeit der Umsetzung zu überzeugen und daran zu beteiligen. Umso wichtiger ist eine fundierte Planung und professionelle Implementierung des Kompetenzmanagements.

Weitere Checklisten für HR-Professionals



Hier finden Sie weitere HR Today-Checklisten zu ausgesuchten Problemstellungen des HRM.



Text: Claudia Lanz

Claudia Lanz, Consultant bei der Scheelen AG Schweiz, ist spezialisiert auf die Konzeption und Umsetzung von kompetenzorientierten ganzheitlichen Führungs- und Managemententwicklungsprogrammen sowie auf lösungs- und umsetzungsorientierte Prozessbegleitung in Form von Coaching, Training und Beratung. www.scheelen-institut.ch, www.scheelen-ag.com

Weitere Artikel von **Claudia Lanz**

E-Mail

Copyright © jobindex media ag

Alle Rechte vorbehalten. Eine Weiterverarbeitung, Wiederveröffentlichung oder dauerhafte Speicherung zu gewerblichen oder anderen Zwecken ohne vorherige ausdrückliche Erlaubnis der jobindex media ag ist nicht gestattet.
