



Zukunftssicher
mit strategischem Kompetenzmanagement



Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung



Workshop:

Strategisches
Personalmanagement in
Zeiten der Krise

Ermittlung des betrieblichen Kompetenzbedarfs

Dr. Kornelius Knapp



Gliederung

1. Strategische Kompetenzplanung im Unternehmen
2. Der Kompetenzbegriff
3. Bestimmungsdeterminanten zum Kompetenzbedarf
 - Aktueller Kompetenzbedarf
 - Künftiger Kompetenzbedarf
4. Einbindung der Anforderungen in ein strategisches Kompetenzmanagement



1. Strategische Kompetenzplanung im Unternehmen



Betriebliche Ausgangslage

Unternehmen heute

**Welche
Kompetenzen sind
vorhanden?**



Unternehmen morgen

**Welche Kompetenzen
werden dann
benötigt?**

Betriebliche Trends:

- Neue Produkte, Geschäftsfelder, Mitarbeiter
- Neue Wettbewerbssituationen

Übergreifende Trends:

- Alterung der Belegschaften
- Internationalisierung der Märkte
- Technische Entwicklung
- Entwicklung zur Wissensgesellschaft

Nutzen strategischer Kompetenzplanung

Nutzen für Betriebe:

- Systematische PE und WB mit alternativen Lernformen
- Langfristige Personalplanung und Personaleinsatzplanung
- Identifikation von Mitarbeiterpotenzialen
- Systematische und planvolle Personalauswahl
- Interne und externe Rekrutierung
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

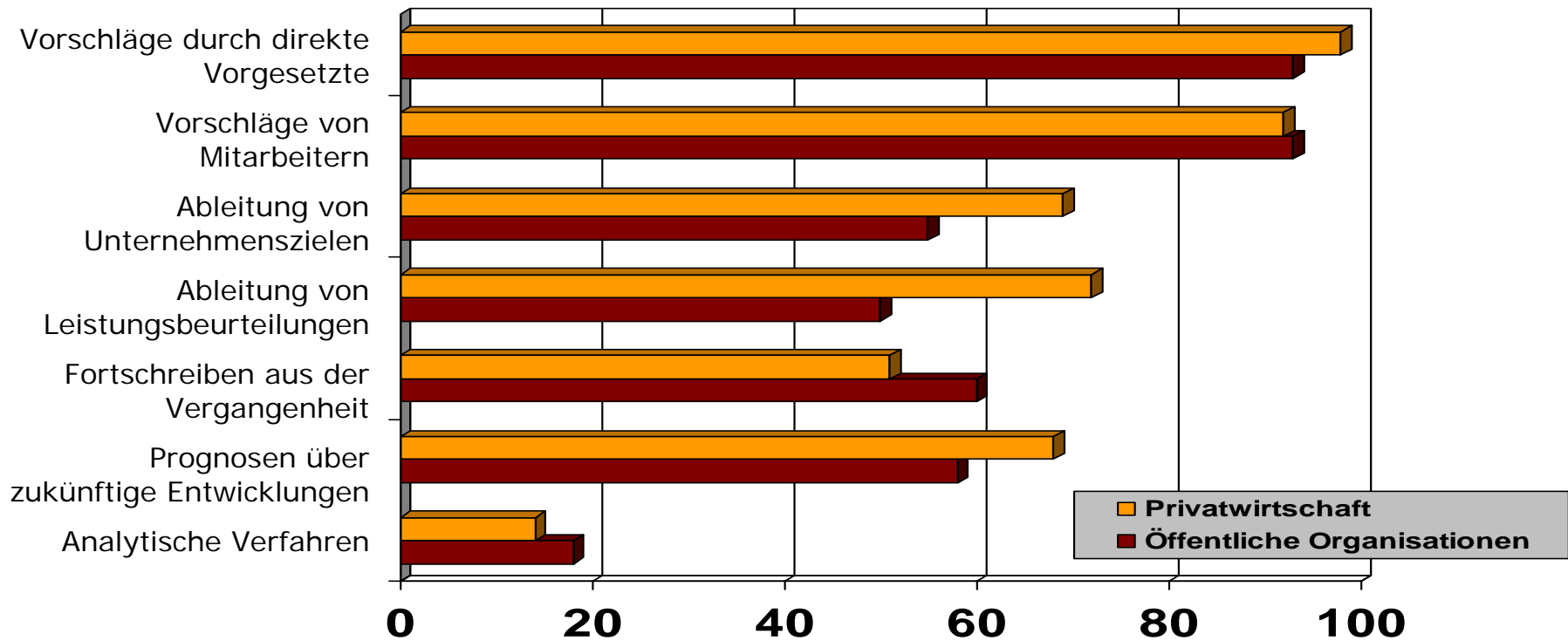
Nutzen für die Region und Gesellschaft:

- Sicherung des Wirtschaftsstandorts mit seinen Arbeitsplätzen

Nutzen für den Arbeitnehmer:

- Berücksichtigung individueller Entwicklungswünsche
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Methoden zur Erfassung des Weiterbildungsbedarfs



n = 357 Personalleiter aus Deutschland

Quelle: Giardini, Kabst 2007, S. 28



2. Der Kompetenzbegriff



Kompetenz

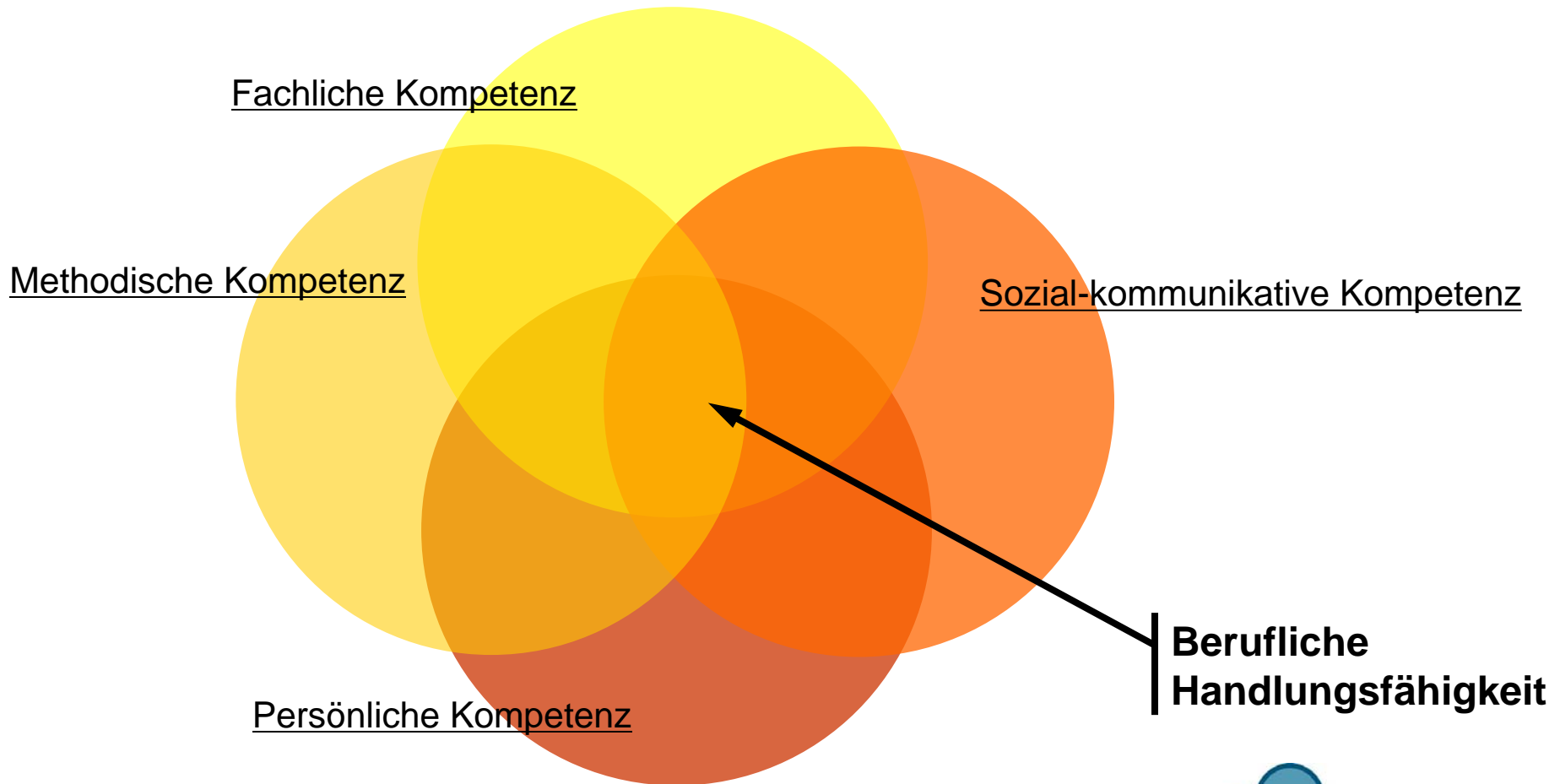
Abgrenzungen:

- Kompetenz vs. Intelligenz
- Kompetenz vs. Qualifikation

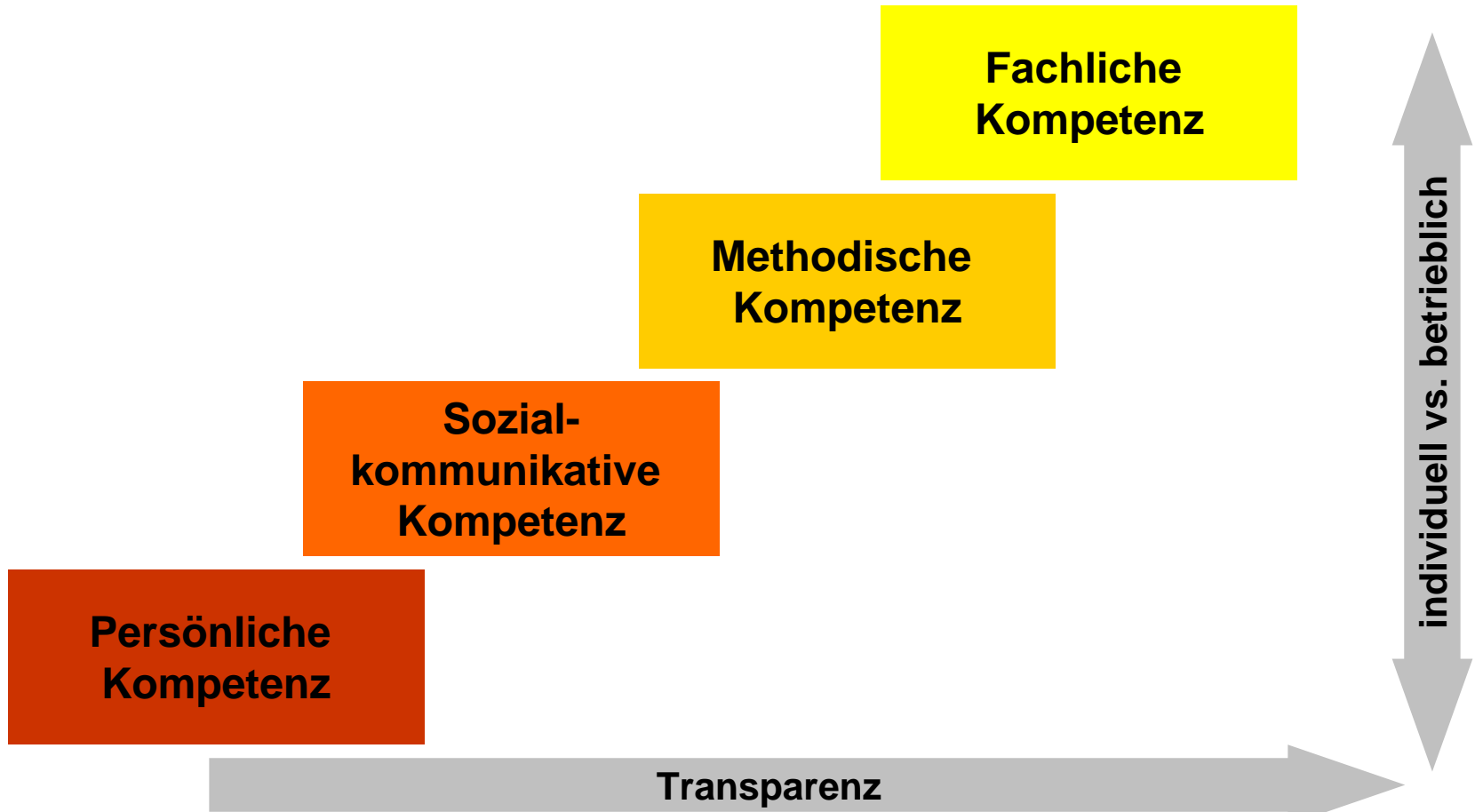
Merkmale:

- Disposition und Performanz
- Subjektivität und Objektivität
- Kontextabhängigkeit (Sinnhaftigkeit und Situativität)
- Veränderbarkeit

Allgemeines Kompetenzmodell



Abstufung der Kompetenzbereiche





3. Bestimmungsdeterminanten zum Kompetenzbedarf

Aktueller Kompetenzbedarf

Zentrale Fragen:

- Welche Tätigkeiten gibt es?
- Welche Aufgaben sind damit verbunden?
- Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?

Informationsgrundlagen:

- Stellenbeschreibungen und Aufgabenprofile
- Leistungsbeurteilungen
- Qualifikationsmatrix und Kompetenzprofile



Künftiger Kompetenzbedarf

Zentrale Fragen:

- Welche inner- und außerbetrieblichen Veränderungen sind zu erwarten?
- Wie verändern sich dadurch die Anforderungen an die Mitarbeiter?
- Welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sind erforderlich?
- Welche Mitarbeiter müssen dafür wie weiterqualifiziert werden?

Informationsgrundlage:

- ...
- Unternehmensstrategie und Unternehmensziele
- Planung von neuen Produkten, Technologien, Dienstleistungen
- Erfahrungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten



Ausgangspunkt I: Interne Einflüsse

Unternehmensstrategie

- Expansion/Schrumpfung
- Fusion
- Outsourcing/Insourcing
- Produktionskonzept (z.B. Taylorismus vs. Teamkonzepte)
- Wettbewerbsstrategie (z.B. Kostenführerschaft vs. „Innovation Leader“)

Beschäftigungsstrategie

- Zusammensetzung der Belegschaft (abhängig von Produkten, Technologien, Arbeitsmarkt usw.)
- Mix aus Kern- und Randbelegschaften (z.B. Anteil Zeitarbeiter)
- „Horizont“: Langfristige Bindung vs. „Hire & Fire“

Personalstrategie

- Personalentwicklung vs. Personalbeschaffung (Modifikation vs. Selektion; „make or buy“)



Ausgangspunkt II: Externe Einflüsse

konjunkturell & saisonal

- Veränderungen auf den Kapital- und Absatzmärkten
- internationale Krisen
- saisonale Schwankungen

technologisch/prozessbezogen

- Innovationsrate und -geschwindigkeit
- Kundenanforderungen

strukturell

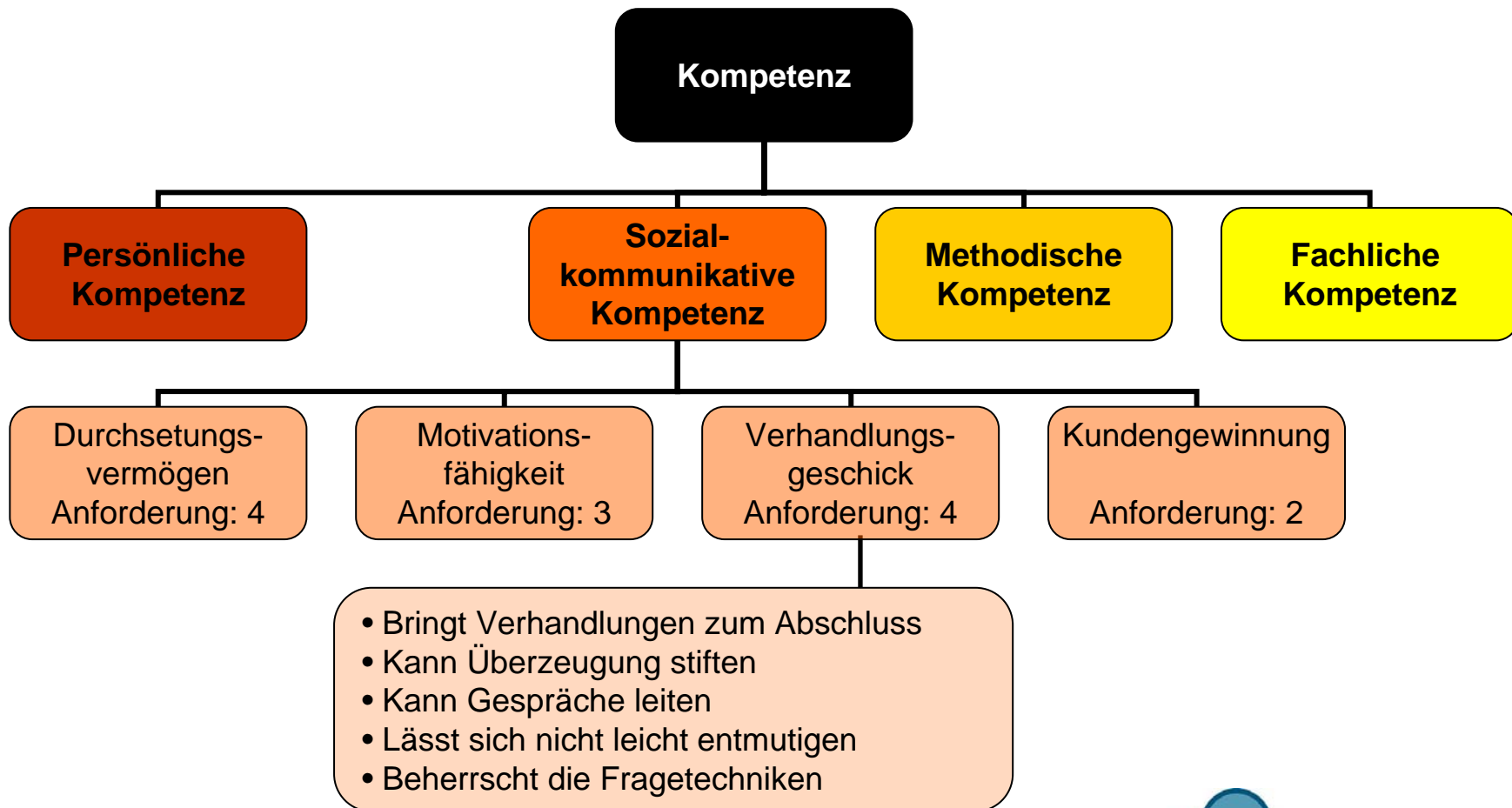
- Gesetzgebung (z.B. AGG, ATZ)
- Politische Bedingungen
- Konkurrenzsituation
- Organisatorische Innovationen

gesellschaftlich

- Wertewandel
- Umweltsensibilität
- Diversity Management
- demografische Veränderungen



Kompetenzkatalog erstellen



Beispiel eines Soll-Profiles (Montage-Arbeiter)

Legende:

- Aktueller Bedarf
- Künftiger Bedarf

Arbeitsplatz: Endmontage Gehäuse		Level I Grund- kenntnisse und -fertig- keiten	Level II Gute Kenntnisse bzw. Fertigkeiten	Level III Sehr gute Kenntnisse bzw. Fähigkeiten	Level IV Weit überdurch- schnittliche Kenntnisse / Kompe- tenzen
Anforderungs- merkmale: - Kenntnisse - Tätigkeiten	Spezifikation - der Kenntnisse - der Einzelaufgaben				
Kognitives Basiswissen	Deutschkenntnisse In Wort und Schrift		■		
	Mathematische Kenntnisse	●	■		
	Fachliche Kenntnisse		●	■	
Fähigkeiten und Fertigkeiten am Arbeitsplatz	Bedienen der Maschi- nen / Werkzeuge		●		■
	Überwachen des Betriebsablaufs	●		■	
	Instandhaltung der Maschinen / Werkzeuge	●			■
	Zusammenfügen von Teilen / Produkten			■	●
	Entgraten / Glätten / Schleifen von Produkten			■	●
	Schweißen von Teilen / Produkten			■	●
	Sortieren / Verpacken von Teilen / Produkten		●		■
	Qualitätsprüfung (Sichtprüfung / Messen)			●	■
	Dokumentieren / Rückmelden von Qualitätsdaten	●			■
Persönliche Kompetenzen	Fähigkeit zu Koopera- tion und Teamarbeit		●	■	
	Kompetenz zur Lösung von Problemen		●	■	
	Belastbarkeit			■	
	Selbstständigkeit	●	■		

Tipps und Tricks

- Werden die Mitarbeiter in die Bestimmung der Anforderungsprofile integriert, wächst die Akzeptanz.
- Vorhandene Kompetenzraster können verwendet werden.
- Gelingt es Kompetenzfamilien zu erstellen, wächst die Vergleichbarkeit der Profile und erhöht sich letztlich die Einsatzflexibilität der Mitarbeiter.
- So viele Kompetenzen wie nötig, so wenig wie möglich.
- Je konkreter die Kompetenzen bestimmt sind, desto leichter können diese mit den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter verglichen werden.

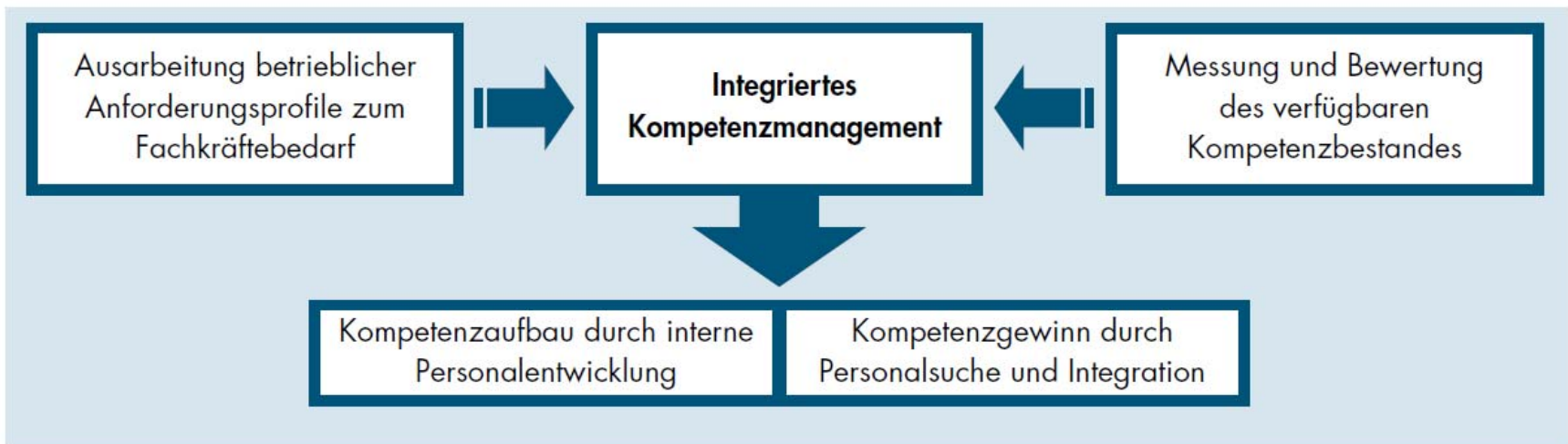


4. Kompetenzmanagement

Strategisches Kompetenzmanagement: Was ist das?

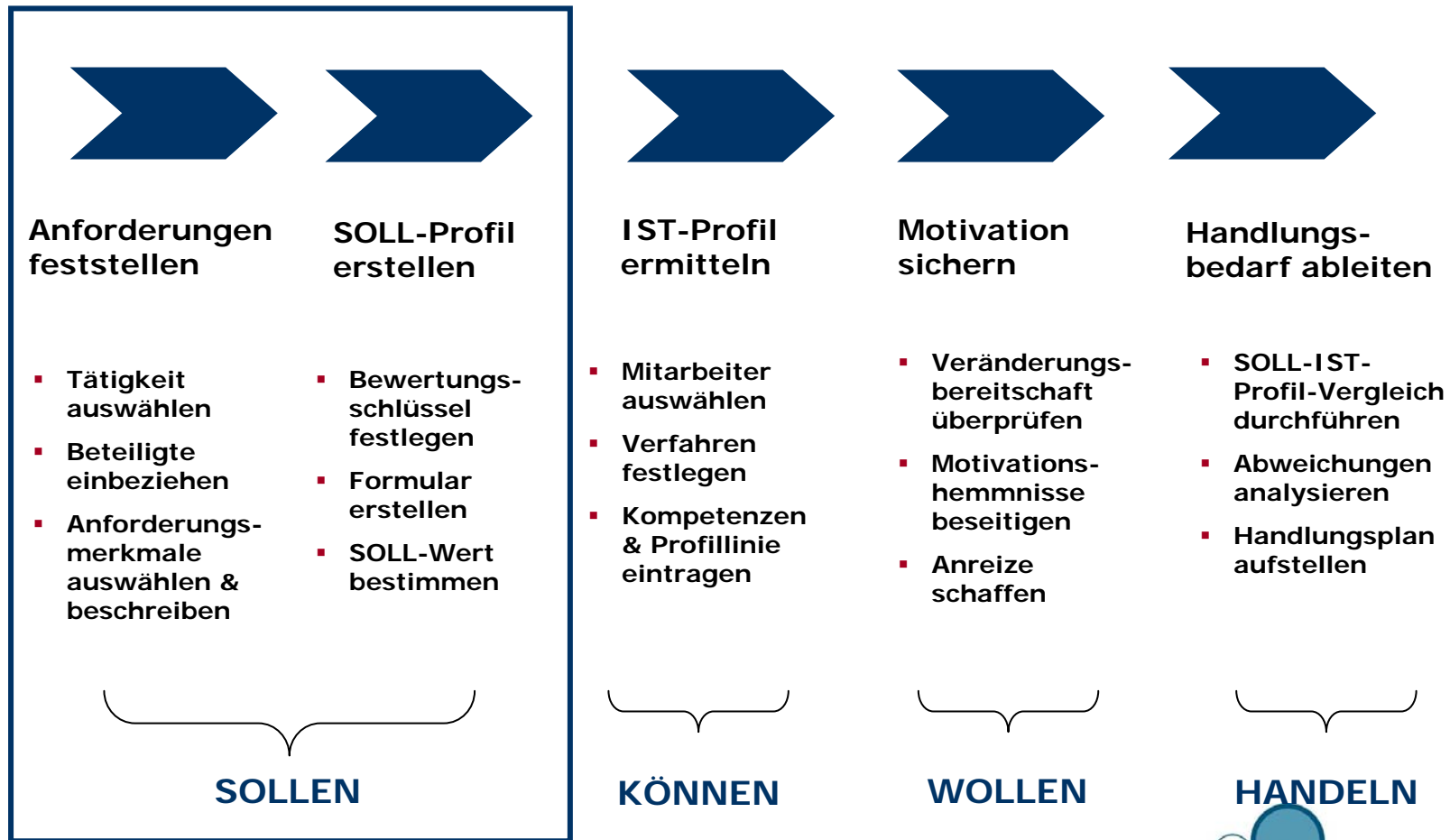
„Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung sicherzustellen.“

(North/Reinhardt 2005, S. 16)



Bausteine des Kompetenzmanagements

Systematisches Vorgehen bei der Einführung eines Kompetenzmanagements



Checkliste: Einführung eines Kompetenzmanagements



1. Die Tätigkeit wurde ausgewählt
2. Die Beteiligten wurden informiert
3. Die tätigkeitsrelevanten Anforderungsmerkmale wurden ausgewählt und eindeutig beschrieben
4. Ein einheitlicher Bewertungsschlüssel wurde festgelegt
5. Die Soll-Werte wurden definiert und das Anforderungsprofil erstellt
6. Die Mitarbeiter wurden für eine Profilerstellung ausgewählt
7. Die Mitarbeiterinteressen und -bedürfnisse wurden erfragt
8. Motivationshemmnisse wurden analysiert und abgebaut
9. Die Kompetenzbeurteilung wurde durchgeführt
10. Soll- und Ist-Profile wurden verglichen
11. Abweichungen wurden analysiert
12. Handlungsbedarf wurde abgeleitet
13. Handlungsplan und Maßnahmen wurden vereinbart

LEGENDE:

- = erledigt
- = in Arbeit
- = unerledigt

Grundlegende Frage des Herangehens

Market based view

1. Erfolgskritische Kompetenzen bestimmen
2. Prüfung der Deckung

**Fokus:
Kompetenzentwicklung**

Soll-Profil

Ist-Profil

**Fokus:
Organisationsentwicklung**

Resource based view

1. Beschreibung der Kompetenzen
2. Bestimmung der Strategie

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

**Forschungsinstitut Betriebliche Bildung
(f-bb) gGmbH**

**Dr. Kornelius Knapp
Obere Turnstr. 8
90429 Nürnberg**