



Zukunftssicher
mit strategischem Kompetenzmanagement



Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung



Workshop

Strategisches Personalmanagement
in Zeiten der Krise

Ansätze zur Kompetenzerfassung im betrieblichen Kontext



Gliederung

1. Ziele und betriebliche Einsatzfelder
2. Kompetenzmodell
3. Ansätze zur Kompetenzerfassung
4. Verfahren und Instrumente der Kompetenzerfassung
5. Einordnung ins Strategische Kompetenzmanagement
6. Ableitung von Handlungsbedarf
7. Tipps und Tricks

Ziele und betriebliche Einsatzfelder

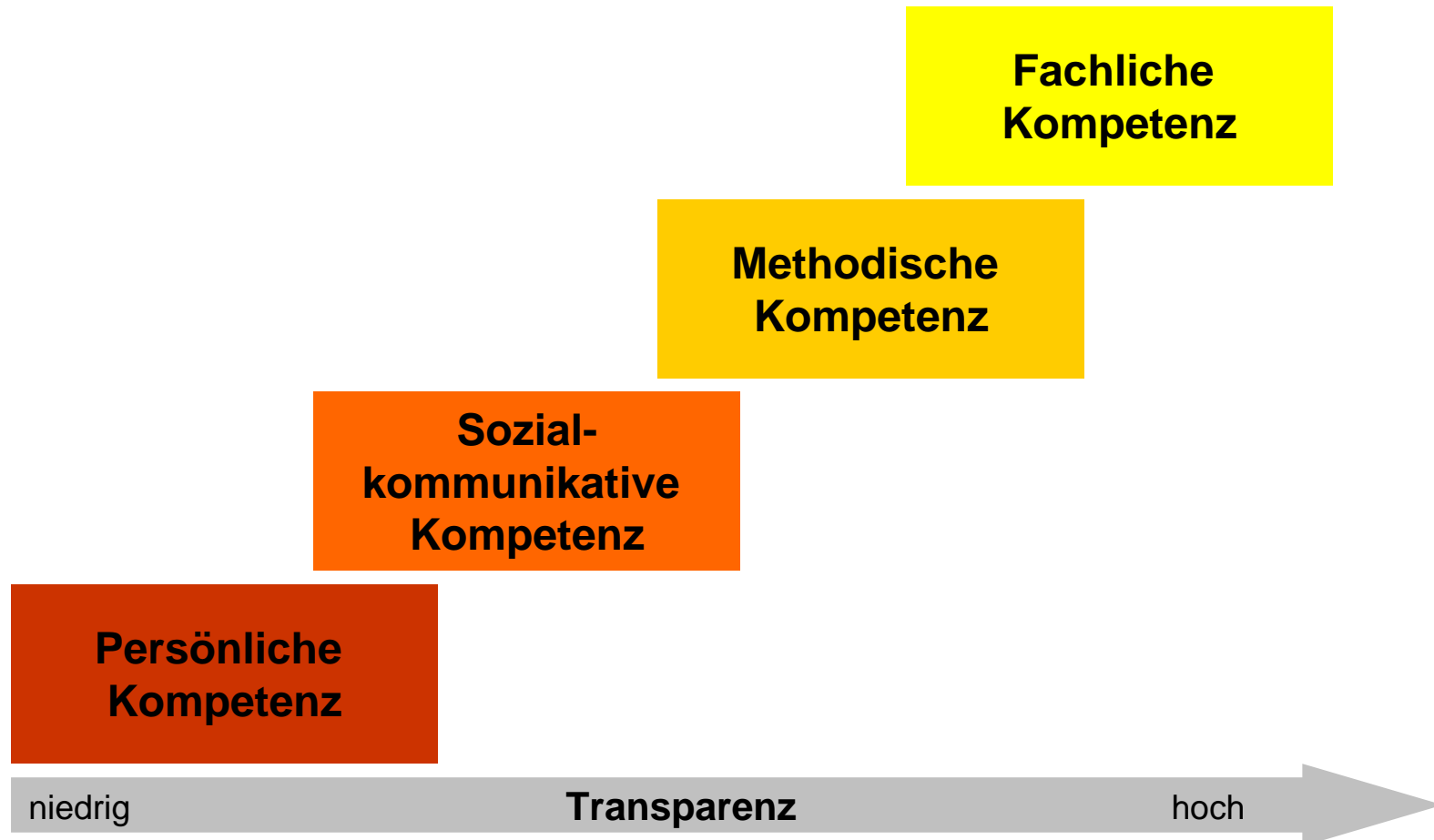
Ziele

- Potenziale identifizieren und ausschöpfen
- Anerkennung informell erworbener Kompetenzen
- Wissen verfügbar machen
- Bildungsbedarfe ermitteln
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Erhöhung der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der MA
- Individuelle Laufbahnplanung

Einsatzfelder

- Rekrutierung
- Personalentwicklung
- Personaleinsatzplanung
- Wissenstransfer
- Nachfolgeplanung
- Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter
- Unternehmensplanung / -strategie
- Einsatzflexibilität der Mitarbeiter

Kompetenzmodell



Beispiel zur Erfassung sozial-kommunikativer Kompetenzen

	Kompetenz	Merkmale
■	Kontaktfähigkeit	baut schnell Beziehungen zu Gesprächspartnern auf gestaltet Beziehungen und hält sie aufrecht geht aktiv, offen und direkt auf Gesprächspartner zu
■	Kommunikationsverhalten	hört aktiv zu, fragt gezielt nach gibt Informationen effizient weiter drückt sich verständlich aus ist zur Kommunikation bereit kann Dinge auf den Punkt bringen
■	Teamfähigkeit	integriert sich ins Team kann Kompromisse eingehen kann Konsensentscheidungen treffen und tragen handelt mit Offenheit und Toleranz unterstützt andere, bietet Hilfe an spricht sich ab mit anderen nimmt Feedback konstruktiv auf respektiert die Meinung anderer beachtet Regeln im Team schafft neuartige innovative Zusammenarbeit



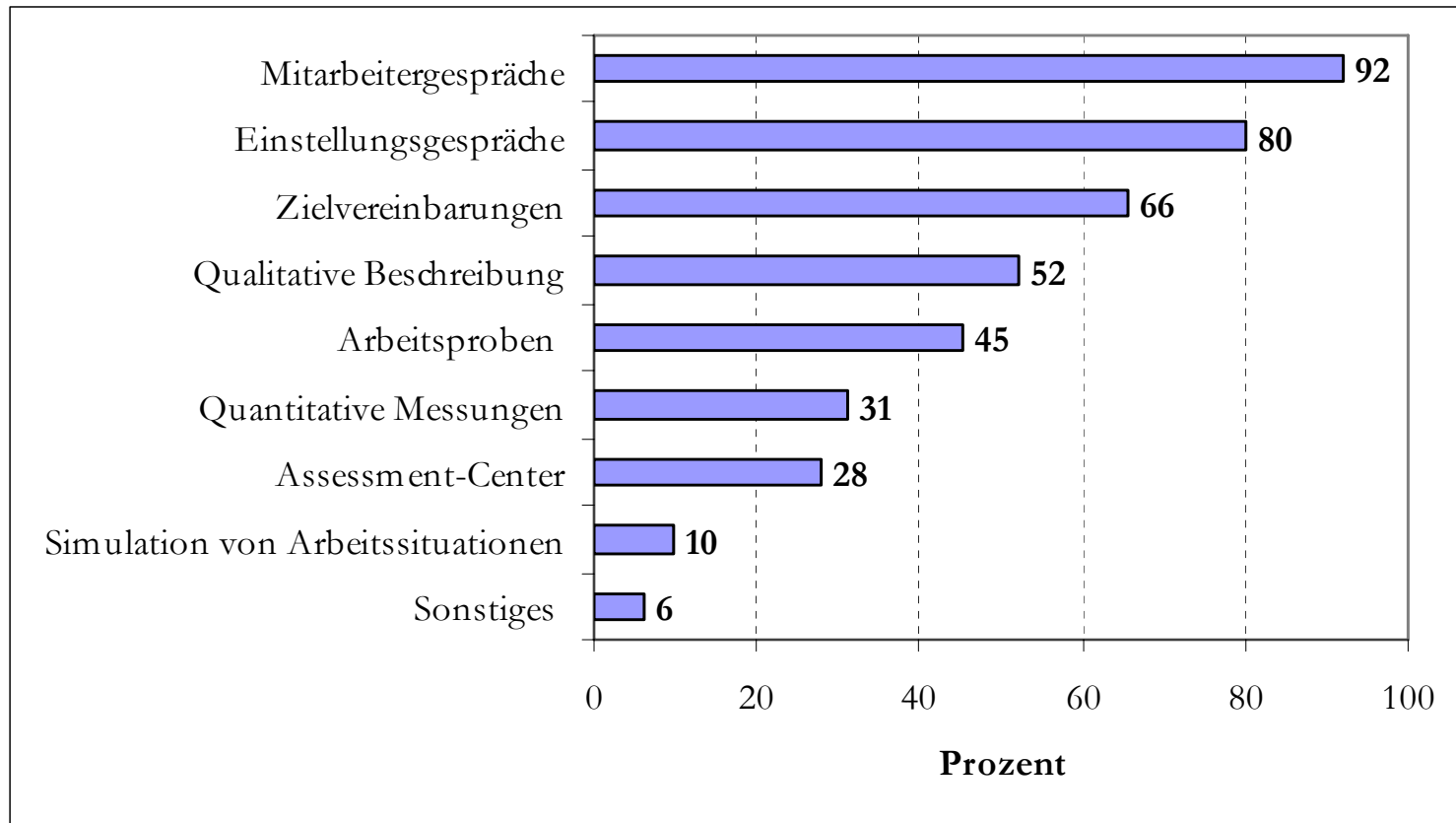
Ansätze der Kompetenzerfassung

	Anforderungsorientierte Verfahren	Entwicklungsorientierte Verfahren
Zentrale Zielsetzung	Verbesserung der betrieblichen Weiterbildungsplanung durch Soll-Ist Vergleich	Standortbestimmung des Individuums zur Berufswege- und/oder Weiterbildungsplanung
Ausgangspunkt des Verfahrens	Tätigkeitsbeschreibungen, Arbeitsplatzanalysen	Subjektive Kompetenzeinschätzung
Zentrale Methode	Fremdeinschätzung	Selbsteinschätzung
Ergebnis des Verfahrens	Beschreibung der Kompetenzen, die zur Erfüllung der Arbeitsaufgaben bzw. der Tätigkeit notwendig sind	Einschätzung der individuellen Kompetenzbestände/Kompetenzbilanz

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gillen 2006, S. 113

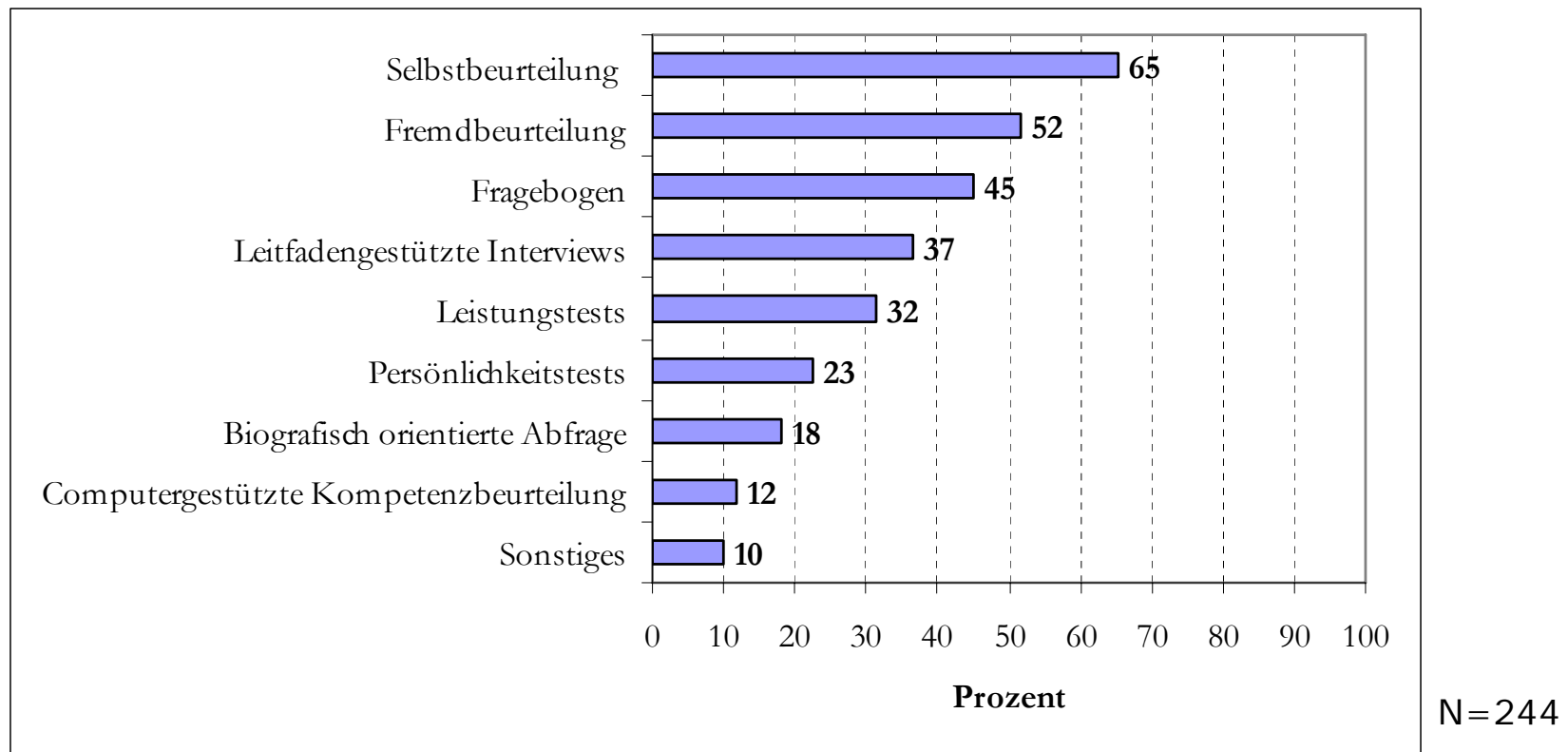
Quelle: Kaufhold 2009

Eingesetzte Verfahren der Kompetenzerfassung



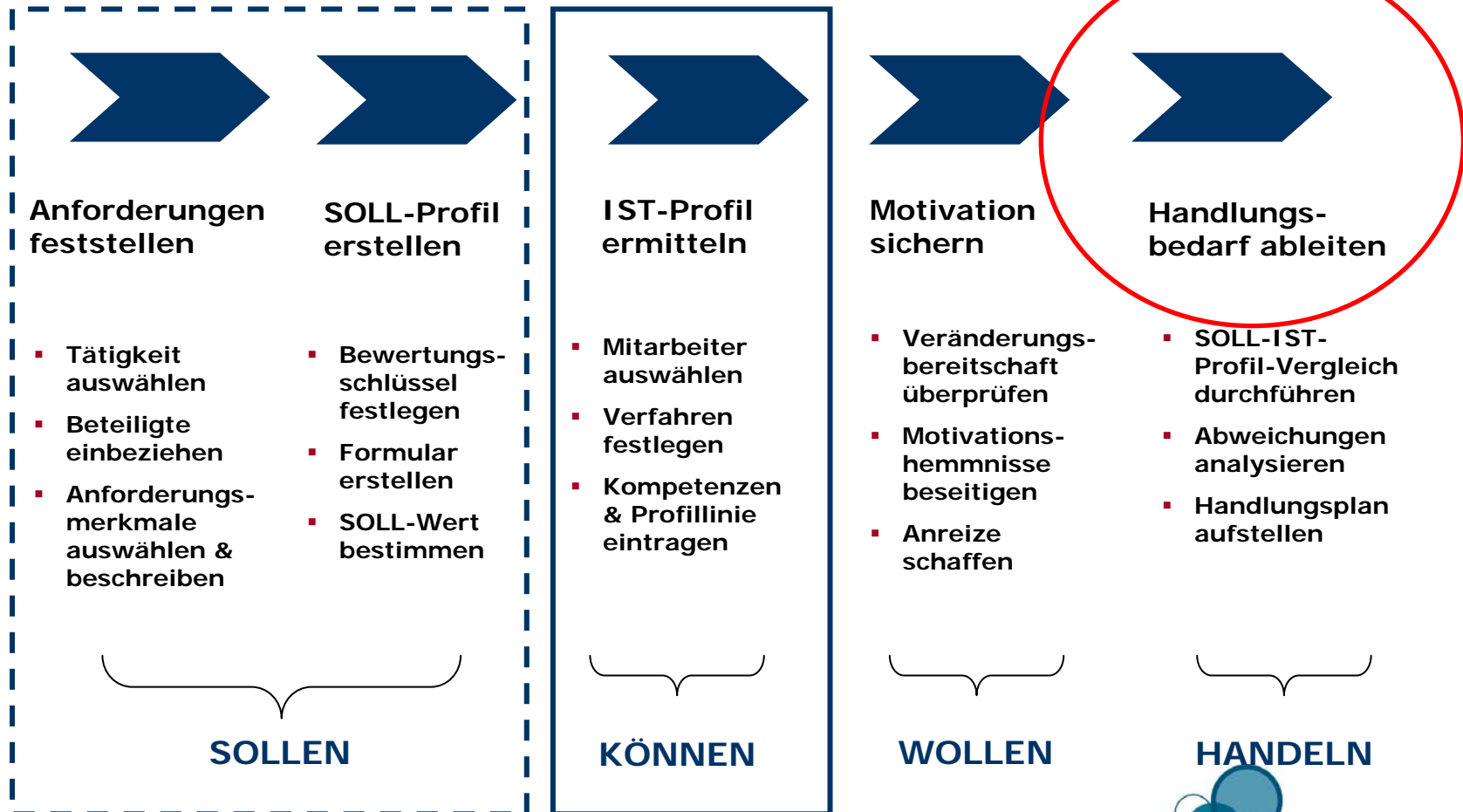
Quelle: f-bb 2009, Unternehmensbefragung im Projekt „Transparenz informell erworbener Kompetenzen“

Eingesetzte Instrumente der Kompetenzerfassung



Quelle: f-bb 2009, Unternehmensbefragung im Projekt „Transparenz informell erworbener Kompetenzen“

Einordnung ins betriebliche Kompetenzmanagement



Auf Basis der festgestellten Abweichungen können sich unterschiedliche Handlungsoptionen ergeben, z.B.

- **bezogen auf die Mitarbeiter**
 - Qualifizierungsmaßnahmen einleiten
 - Erstellung von Entwicklungs- und Aufstiegsplänen
 - Planung von innerbetrieblichen Wechseln
- **bezogen auf die Organisation**
 - Umstrukturierung von Organisationseinheiten
 - Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Entlohnung
 - Festlegen einer Nachfolge- bzw. Stellvertreterplanung
 - Schaffung von Anreizen für Leistungsträger
 - Abbau von Fehlbelastungen
 - Outsourcing



Kompetenzmatrix am Beispiel von Vertriebsmitarbeitern

Dimensionen des Kompetenzprofils:		Fachl. Kompetenzen										Method. Kompetenzen						Soz.-ko. Kompetenzen					Person. Kompetenzen										
Name	Vorname	Verkaufs- und Gesprächstechniken	Psychologische Verkaufsstrategien	Marketing-Kenntnisse	Verhandlungsstrategien	Verkaufsförderung	Dokumentation Kundenkorrespondenz	Wartungskennnisse	Einweisungskennnisse	Reparaturkenntnisse	Internet-Technologien	Zeitmanagement	ALPEN-Methode	Fischgrätendiagramm	Problem-Analyse Schema	Techniken der Online-Werbung	ABC-Analyse	Hypermarketing	Kundengespräche	Verhandlungen führen	Teorgespräch	Fragetechniken	Motivieren und Begeistern können	Sympatische Telefonstimme	Kontaktaufbau zu Kunden	Pünktlichkeit	Weiterbildungsbereitschaft	Psychische Belastbarkeit	Schnelles Begreifen	Leistungsbereitschaft	Selbstbewusstes Auftreten	Improvisationsfähigkeit	
Anforderungen aus dem SOLL-Profil		3	3	3	4	2	3	1	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3		
Innendienst																																	
Aumann				3																4	3	4	3				2	3	2	3	3	4	
Kahn				2			3												4	1	3	2	3				4	3	3	4	3	1	3
Außendienst																																	
Berthold		1	3	3	2	3	4			4	4	4	3	4	4	4	3		4	3	1	3	3	3	4		3	4	3	4	3	4	
Matthäus	Lothar	2	3	3	1	4	2			4	4	4	3	1	1	4	1		2	2	2	2	3	3	2		3	3	4	3	4	3	4
Buchwald	Guido	3	3	4	4	4	3			3	2	1	2	1	3	3	3		3	4	3	4	3	3	3		4	2	4	3	1	3	3
Sammer	Matthias	3	4	3	4	1	4			2	1	3	4	1	3	4	3		4	2	4	4	3	2	4		4	3	2	3	3	3	2
Wörns	Christian	4	4	3	2	4	4			1	4	3	4	4	3	4	3		4	3	3	3	4	4	1		3	4	1	2	3	3	2
Hässler	Ikke	4	2	2	4	1	3			4	4	4	4	3	1	2	1		4	3	4	3	2	3	4		4	3	4	3	2	3	4
Brehme	Andreas	X	X	X	X	X	X			4	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Völler	Rudi	3	2	3	4	3	1			1	4	3	4	3	3	4	4		4	2	2	4	4	2	3		4	1	3	3	3	4	3
...	...																																
...	...																																
...	...																																

Verhandlungstraining

Inhouse Seminar „Teorgespräche“

Tipps und Tricks

- Instrumenten- und Methodenauswahl bewusst hinsichtlich der formulierten Zielstellung treffen
- Auch überfachliche, also sozial-kommunikative und personale Kompetenzbereiche berücksichtigen
- Kompetenzen bis ins Detail ausformulieren und operationalisieren
- Weiterentwickelte und neu hinzukommende Kompetenzen mit einbeziehen
- Informell erworbene Kompetenzen erfassen

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

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

**Julika König
Obere Turnstr. 8
90429 Nürnberg**