



**Zukunftssicher**  
mit strategischem Kompetenzmanagement

Bayerisches Staatsministerium für  
Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie



Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung

# Zukunftssicher mit strategischem Kompetenzmanagement



## Projektinformation

### Qualifikationsreserven erschließen und entwickeln

**Viele Gründe sprechen für die Etablierung eines strategischen Kompetenzmanagements in Unternehmen: Eine zunehmende Spezialisierung der Mitarbeiter erfordert ein detailliertes Wissen über ihre Einsetzbarkeit im Betrieb. Geplanter und organisierter Wissenstransfer zwischen Mitarbeitern spielt besonders bei der Bewältigung des demografischen Wandels eine zentrale Rolle. Und schließlich unterstützt eine langfristige Personalplanung und -entwicklung strategische Unternehmensentscheidungen und stellt bei sich wandelnden Anforderungen einen oft entscheidenden Wettbewerbsvorteil dar. In der Praxis kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) wird ein Kompetenzmanagement aber nur selten systematisch umgesetzt.**

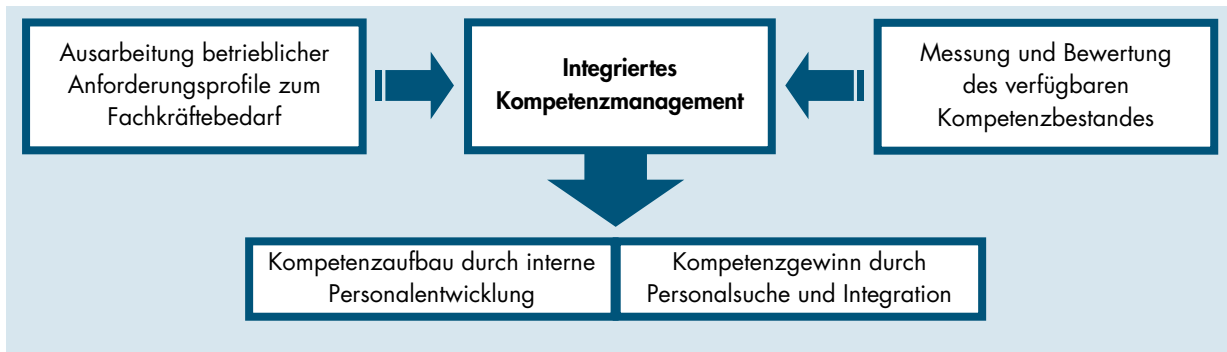
#### Ausgangslage

Kompetenzmanagementsysteme befinden sich auf dem Vormarsch. Große Unternehmen haben längst Strukturen auf Führungskräfte-Ebene etabliert, um deren Entwicklung gezielter vorantreiben zu können. KMU verfügen jedoch nur selten über die notwendigen fachlichen wie finanziellen Ressourcen für die Einführung eines zu-

kunftsorientierten Personalmanagements. Strukturen zur Personalrekrutierung und -entwicklung sind oft unzureichend etabliert, weshalb es ihnen kaum möglich ist, eine mittel- oder langfristige Organisations- und Personalentwicklung zu betreiben. Somit ist das Vorhandensein von effektiven Strategien in den meisten Fällen von einem starken persönlichen Engagement und Interesse der Geschäftsführung abhängig.

**Kompetenzmanagement** geht als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Mitarbeiterkompetenzen integriert werden. 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*



Bausteine des Kompetenzmanagements

## Handlungshilfen für KMU

Ziel des Projektes ist die Unterstützung von KMU bei der Etablierung wirkungsvoller betrieblicher Strategien zur Sicherung der Fachkräftebasis. Der Aufbau von Strukturen für ein integriertes Kompetenzmanagementmodell soll dazu beitragen, eine transparente und durchgängig handhabbare betriebsspezifische Verknüpfung der Unternehmensstrategie mit den Anwendungen der Personalarbeit und der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter herzustellen. Betriebsnahe Instrumente zur Messung, Beschreibung und Bewertung von Kompetenzen und deren Entwicklungsmöglichkeiten stellen hierzu das verbindende Element dar. Eine hohe Kompatibilität zu bestehenden Strukturen und Abläufen in den Betrieben minimiert die Gefahr von Friktionen in Bezug auf den zeitlichen Ablauf und den Eingriff in Arbeits- und Organisationsprozesse.

## Vorgehen

Zentrales Anliegen des Projektes ist die Erarbeitung, Erprobung und Evaluierung praktikabler Modelle des betrieblichen Kompetenzmanagements in bayerischen KMU.

Der betriebliche Handlungsrahmen umfasst dabei zwei Handlungsfelder, die mit dem Projektvorhaben näher betrachtet werden sollen:

- Zum einen die Entwicklung innerbetrieblicher Strukturen und Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung zum Aufbau von Fachkräften aus dem bestehenden Mitarbeiterstamm im unteren und mittleren Qualifikationsniveau.
- Zum anderen die Entwicklung neuer Strategien zur externen Personalrekrutierung, auch in Bezug auf die Erschließung spezifischer Arbeitsmarktreserven.

Die Ermittlung der betrieblichen Bedarfe unter Berücksichtigung branchen- und regionalspezifischer Einflussfaktoren erfolgt im Rahmen einer vorangestellten Bedarfsstudie. Auf der Basis dieser Ergebnisse werden im Rahmen einer Workshopreihe Unternehmen und Interessensvertreter für die Thematik sensibilisiert und gemeinsam die Anforderungen an die Instrumentenentwicklung erarbeitet. Dem folgt eine Erprobungsphase in fünf Modellbetrieben, die bei der Erarbeitung, Umsetzung und Evaluierung begleitet werden.

Dieser Prozess wird durch Expertenrunden mit Vertretern aus Wirtschaft und Wissenschaft unterstützt. Zentrale Inhalte sind die Diskussion und Reflexion der identifizierten Problemlagen und Bedarfe, die Definition von

Anforderungskriterien für den Entwicklungs- und Verbreitungsprozess sowie die Bewertung entwickelter betrieblicher Lösungsstrategien und deren Verbesserungsmöglichkeiten.

Ziel der unterschiedlichen aufeinander aufbauenden Phasen der Projektarbeit ist die Entwicklung einer Toolbox integrativer und praxiserprobter Verfahren und Instrumente, deren Anwendung für Dritte zugänglich gemacht werden soll.

## Transfer

Der Transfer in die betriebliche Praxis ist zentraler Bestandteil der Projektarbeit. Mit einem Handlungsleitfaden, welcher in der Reihe „Leitfaden für die Bildungspraxis“ im W. Bertelsmann Verlag veröffentlicht wird, werden Unternehmen dabei unterstützt, Kompetenzmanagementsysteme zu etablieren und erfolgreich umzusetzen. Ein enger Praxisbezug sorgt für Bedarfsgerechtigkeit und schafft unmittelbare Einsatzmöglichkeiten.

Ein wissenschaftlicher Sammelband und eine öffentlichkeitswirksame Fachtagung verbreiten zum Abschluss des Projektes die Ergebnisse der Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in die Fachöffentlichkeit.

## DATEN UND INFORMATIONEN

**Projekt** Strategien gegen den Fachkräftemangel in kleinen und mittleren Unternehmen – Erschließung und Entwicklung von Qualifikationsreserven

**Laufzeit** 01.06.2008 bis 31.05.2011

### Förderung



Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

**Durchführung** Forschungsinstitut  
Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH  
Obere Turnstraße 8  
90429 Nürnberg  
Tel.: +49 (911) 277 79-0  
Fax: +49 (911) 277 79-50

**Kontakt** Mario Gottwald  
Tel.: +49 (911) 277 79-65  
E-Mail: [gottwald.mario@f-bb.de](mailto:gottwald.mario@f-bb.de)

Aktuelle Informationen zu den Projekten und den Publikationen des f-bb finden Sie im Internet unter [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de).