

# Frankfurter Allgemeine Personaljournal

Das HR-Magazin für die digitale Transformation

## Siemens

Gas geben beim lebenslangen Lernen!

## Linde

Fehler in der Personalgewinnung vermeiden

## Executive-Education

Nachfrage nach digitalen und agilen Skills bleibt hoch



„Agilität und Flexibilität sind auch in etablierten Betrieben gefragt“

ELENA AUBELL, LUCANET (OBEN), HEIKE EHMANN, MYMUESLI, UND NINA NOLL, MONTBLANC, ÜBER HR-ARBEIT IN TRADITIONELLEN UNTERNEHMEN UND START-UPS

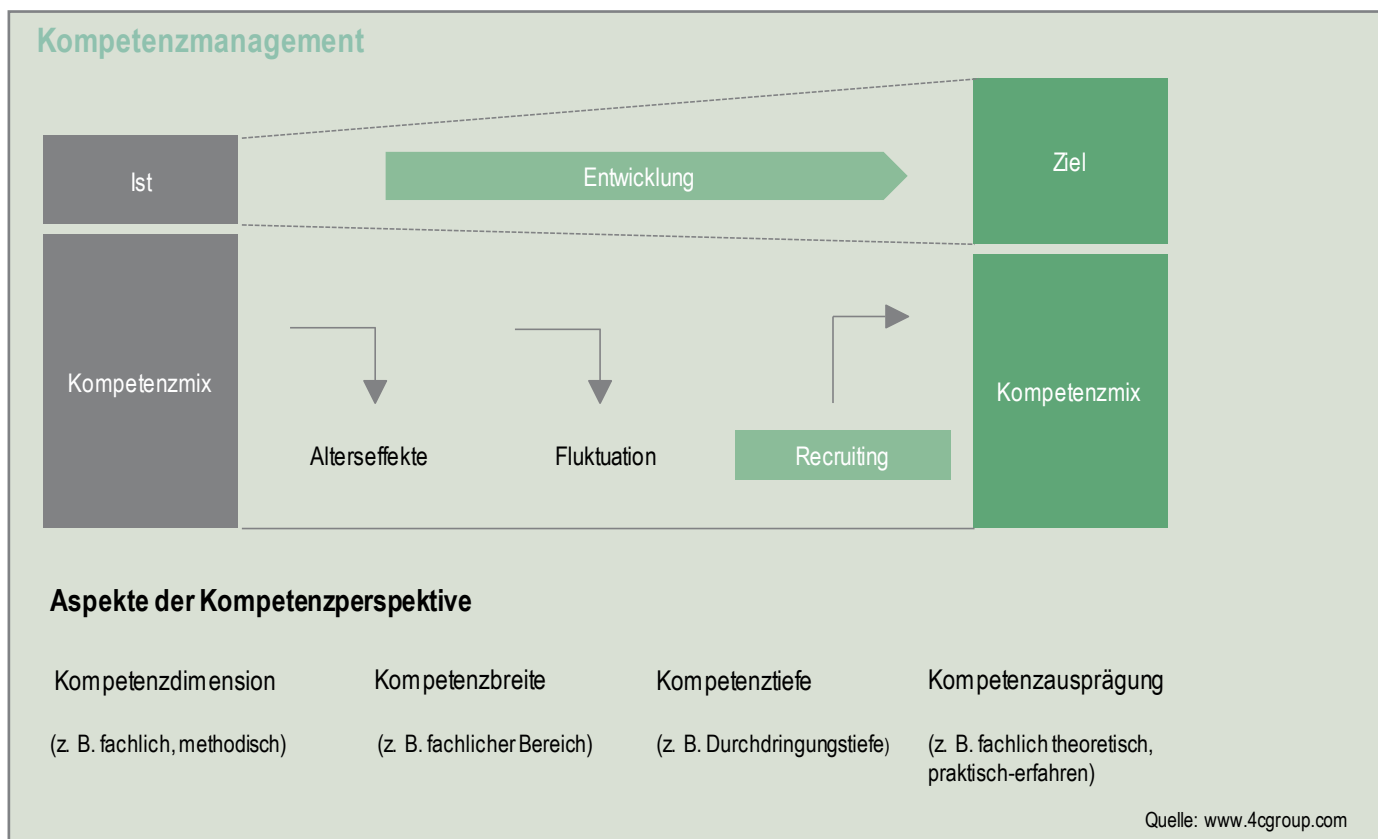
Neues Denken

Neues Machen

Neue Lösungen

KOMPETENZMANAGEMENT

# Wunderwaffe für Unternehmen



Kennen Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter? Die meisten Unternehmen müssen diese Frage verneinen und verschenken so einen Teil ihres Potenzials. Das Kompetenzmanagement kann hier eine Antwort liefern und dient als ein Treiber der Personalentwicklung Ihres Unternehmens.

Kompetenzmanagement ist Pflicht und Kür für Unternehmen zugleich. Richtig umgesetzt, offenbart es Ansatzpunkte für Verbesserungen und ungenutzte Potenziale des Unternehmens. Aber was ist eine Kompetenz überhaupt und wofür ist ein Kompetenzmanagement notwendig? Kompetenzen sind alle Fertigkeiten eines Mitarbeiters, die ihn zur erfolgreichen Bewältigung operativer und strategischer Aufgaben befähigen. Kompe-

tenzmanagement hat die Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, sie transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen hinsichtlich strategischer Unternehmensziele sicherzustellen.

Den Ausgangspunkt des Kompetenzmanagements bilden die Ist-Kompetenzen der Mitarbeiter, der sogenannte Ist-Kompetenzmix, denn nur wer sein Fundament kennt, kann darauf aufbauen. Im zweiten Schritt gilt es, den Soll-Zustand – auch Ziel-Kompetenzmix genannt – zu ermitteln. Dieser beinhaltet alle Fähigkeiten der Mitarbeiter, die in Zukunft für das Unternehmen wichtig sind. In diesem Rahmen sollte ein besonderes Augenmerk auf die wertermöglichenden und wertschöpfenden Bereiche des Unternehmens und die dort benötigten Kompetenzen gelegt werden. Aus der Soll-Ist-Abweichung resultieren Personalentwicklungsbedarfe, die es durch ein systematisches Vorgehen von HR zu managen gilt. Gelingt dies nicht, muss das Unternehmen diese Kompe-

tenzlücken mithilfe eines gezielten Recruitings schließen.

Zusätzlich zu Soll und Ist der Unternehmensperspektive muss auch auf die Kompetenzperspektive eingegangen werden. An dieser Stelle gilt es, vier Aspekte zu beachten. Zuerst werden die unterschiedlichen Dimensionen analysiert, in denen die Kompetenzen bei den Mitarbeitern vorliegen. Diese werden häufig in fachliche, methodische und persönliche Kompetenzen sowie Führungs- und Systemkompetenzen unterteilt. Neben der Kompetenzdimension ist es interessant zu wissen, ob der jeweilige Mitarbeiter die gesamte Breite an Kompetenzen seines fachlichen Bereichs oder nur einen Teil beherrscht. Darüber hinaus gilt es auch, die Kompetenzen nach ihrer Durchdringungstiefe zu differenzieren. Hat der Mitarbeiter nur einen groben Überblick über den Aufgabenrahmen oder meistert er die Aufgabe in all ihren Bestandteilen? Der vierte Aspekt bei der Betrachtung der Kompetenzen ist die Kompetenzausprägung. Diese →

© Christian Baier.



**Christian Baier,**  
Partner, 4C GROUP AG –  
Management Beratung

© Ammy Berent.



**Thomas Krüer,**  
Leiter Bereich Personal,  
Lebensversicherung von 1871 a.G.

beschreibt, wie effektiv – also fachlich theoretisch oder praktisch-erfahren – ein Mitarbeiter in der Kompetenzausübung ist.

### Von der Datenerhebung zum Reporting

Wie kann man Kompetenzmanagement strukturiert angehen? Der erste Schritt des Kompetenzmanagements ist die Erfassung der aktuellen Mitarbeiterkompetenzen. In Zeiten von Xing und LinkedIn wissen soziale Netzwerke teilweise mehr über ihre Mitarbeiter als die Unternehmen selbst und liefern somit eine gute Ausgangsbasis zur Bestimmung ihrer Fähigkeiten. Neben dieser indirekten Abfrage der Mitarbeiterkompetenzen verfügen die Personalabteilungen der Unternehmen über unterschiedliche Werkzeuge, um diese direkt zu erheben. Eine Option ist die Abfrage von Kompetenzen im Rahmen des Personalentwicklungsgesprächs unter Verwendung des Personalentwicklungsbogens. Tools wie SharePoint oder HR-Apps stellen dabei eine gute Möglichkeit dar, um zusätzliche Informationen über die Mitarbeiterkompetenzen zu erhalten.

Nach der Erfassung des Ist-Zustands muss im nächsten Schritt der Soll-Zustand festgelegt werden. Hierfür werden die Zielkompetenzen im Rahmen einer strategischen Analyse aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. In Absprache mit der Geschäftsführung muss klar definiert werden, wie das Unternehmen sich zukünftig aufstellen möchte. Die Branchenentwicklung sollte hier ebenfalls berücksichtigt werden. Zu diesem Zweck kann auf Studien von Zukunftsinstituten sowie aggregierte Daten innovativer Wettbewerber aus Karriereportalen zurückgegriffen werden.

Die Inhalte des aktuellen und des Ziel Kompetenzmixes werden anschließend in einem Kompetenzrahmen zusammengeführt. Dieser muss dann nach den Kompetenzdimensionen geclustert und in Kompetenzknoten strukturiert werden. Anschließend wird der Kompetenzrahmen um die Dimension der einzelnen Unternehmensbereiche zu einer Matrix erweitert. Dadurch können in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und den Abteilungsleitungen bereichs- und aufgabenspezifisch benötigte sowie wertvolle zukünftige Kompetenzen definiert und abgeglichen werden. Im letzten Schritt wird die Kompetenzmatrix um die tatsächlichen Mitarbeiterkompetenzen mit ihren Ausprägungen ergänzt. Dadurch wird ein umfassendes Kompetenzreporting sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterebene möglich.

### Mit dem Kompetenzmanagement stark positionieren

Insgesamt dient das Kompetenzmanagement als Basis für die zentralen Aufgaben des Personalmanagements, wie dem Talentmanagement, der Nachfolgeplanung und der Zukunftssicherung des Unternehmens. Zu diesem Zweck müssen die Mitarbeiterkompetenzen allerdings gepflegt und aktuell gehalten werden. Dies kann beispielsweise über ein regelmäßiges Abfragen der Mitarbeiterkompetenzen mithilfe der aufgestellten Kompetenzliste in Personalentwicklungsgesprächen erfolgen.

Strukturiertes Kompetenzmanagement ermöglicht Personalplanung, Recruiting und Personalentwicklung mit Weitblick. Kompetenzlücken können so antizipiert und gemanagt werden. Die bislang rein quantitative Personalplanung kann mithilfe des Kompetenzmanagements um eine qualitative Komponente erweitert werden. Die Verbindung von Kosten und Kapazitäten mit dem konkreten Kompetenzbedarf erlaubt Rückschlüsse für ein ziel führendes Recruiting. So kann im Rahmen der Personalbeschaffung die Transparenz um die bereichs- und aufgabenspezifisch benötigten Kompetenzen genutzt werden, um eindeutige Stellenprofile zu definieren und den Prozess der Ausschreibung und Bewerberauswahl effizienter zu gestalten.

Neben Personalplanung und -beschaffung profitiert auch die Personalentwicklung von Kompetenzmanagement. Die Weiterentwicklung kann für den einzelnen Mitarbeiter entlang der Unternehmensstrategie sowie seines persönlichen und beruflichen Karrierewegs gestaltet und in Personalentwicklungsgesprächen klar kommuniziert werden. Dies erleichtert einerseits die gemeinsame Vereinbarung von Zielen, andererseits die Leistungsbeurteilung.

### Kompetenzmanagement auf den Punkt – Gerüstet für die Zukunft?

Kompetenzmanagement ist ein essentieller Bestandteil der Personalentwicklung und kann die zukünftige Performance des Unternehmens maßgeblich beeinflussen, denn dieses ist nur so gut wie die Kompetenzen der Mitarbeiter. Trotzdem besteht in HR-Abteilungen bei dem Thema großes Verbesserungspotenzial. Die Kenntnis der aktuellen sowie der definierten Zielkompetenzen ist entscheidend, um Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten und den Personalbedarf mit zielgerichteter Weiterbildung oder systematischem Recruiting zu decken. <

# 4C GROUP AG

## Enforcing Performance

Wir konzentrieren unsere Beratung auf die Nahtstelle von Strategie und Umsetzung und führen zusammen, was zusammen gehört: Unternehmensstrategie und deren Um- und Durchsetzung in ausgewählten Unternehmensbereichen. Wir begleiten unsere Kunden dort mit hoher Umsetzungskompetenz, Verantwortungsbewusstsein und fachlichem Know-how und darüberhinaus auch bei grundsätzlichen und unternehmensweiten Veränderungsprozessen.

## Unsere Werte

4C steht für die vier Werte, die unsere Philosophie bestimmen. *Competent*: die Basis. Expertise und vielfältige Erfahrung gibt ihr Kraft und Überzeugung. *Creative*: der Zündstoff. Kreativität weist neue Wege zur besseren Lösung. *Change Driven*: die Haltung. Die Entschiedenheit, mit der wir Veränderungsprozesse führen und gestalten. *Customer Focused*: die Extrameile. Der Erfolg des Kunden ist es, an dem wir uns messen lassen.

## Unsere Expertise

Unser Beratungsspektrum und unsere Dienstleistungen, die wir seit mehr als 20 Jahren kontinuierlich ausbauen, richten sich inhaltlich an den Bedürfnissen und Anforderungen der Unternehmensbereiche Finance Office (CFO), Information Office (CIO), Digital Office (CDO), Human Resources (CHRO), Regulatory Management (CRegO) und der übergreifenden

Business Transformation aus. Darüber hinaus bieten wir auch Beratung für inhaber- und eigentümergeführte Unternehmen in speziellen Phasen.

## Unsere Kunden

Unter unseren Kunden befinden sich bekannte Unternehmen und Marken sowie unbekanntere Weltmarktführer, die im Schwerpunkt in den Branchen Financial Services, Healthcare, Manufacturing und Industrial Services und Technology aktiv sind – aber eben nicht ausschließlich. Großkonzerne finden sich darunter ebenso wie mittelständische, oft inhaber- und eigentümergeführte Unternehmen.

## Anders als Andere

Wir arbeiten mit Leidenschaft, unternehmerischer Verantwortung und einer Präzision, die nur der wirkliche Umsetzer kennt. Unsere Berater entwickeln wir zu Persönlichkeiten, die in ihrer Arbeit Mut beweisen, Haltung zeigen und dem Kunden und nicht ihrem eigenen Ego dienen - mit anderen Worten unseren Werten verpflichtet sind.

## Beifahrer auf Zeit

Wir verstehen uns als Partner unseres Kunden, als Beifahrer auf einer anspruchsvollen und fordernden Business-Rallye, bei der wir zur erfolgreichen Steuerung des Unternehmens entscheidend beitragen.

## UNSERE HR-EXPERTISE

Unser breites HR Leistungsspektrum deckt Themenfelder von der Strategie bis zur Umsetzung ab.

### Strategie



- \_ HR Strategie
- \_ HR Reorganisation
- \_ Restrukturierungsmanagement
- \_ Workforce Management / Skill Management

### Performance Management



- \_ Personalcontrolling
- \_ People Analytics
- \_ HR Big Data Management
- \_ HR Steuerungsinstrumente
- \_ Personal- / Kostenplanung

### Organisationsentwicklung



- \_ Aufbauorganisation
- \_ Prozessoptimierung
- \_ Recruiting
- \_ Personalentwicklung
- \_ Reward / Benefits

### Digitalisierung



- \_ HR Digitalisierung /
- \_ Digitale Transformation
- \_ Human Capital Management (HCM) Systems
- \_ HR Software Einführung

### Leadership & Transformation



- \_ Change Management /
- \_ Transformation Management
- \_ Employer Branding
- \_ Corporate Health
- \_ Project Management



Workday Advisory Partner



Mitglied im DIN-Normenausschuss „Personalmanagement“



International Organization for Standardization