

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

Artikel: Kompetenzmanagement als Teil des Managementsystems

Autor des Artikels

Artur Olszewski

PROFES Polen

Lieferdatum

OKTOBER 2015

Projektpartner



1. Kompetenzprofil

Kompetenzmanagement ist ein wichtiger und erfolgsentscheidender Teil des Unternehmensmanagements in Zeiten turbulenter Umfeldbedingungen.

Unternehmen legen strategische Zielsetzungen fest wie auch die Kompetenzen, die die Mitarbeiter besitzen sollten. Zuweilen passen sie aber nicht zusammen. Wenn eine Organisation erfolgreich sein soll, dann sollten die strategische Zielsetzungen und die Kompetenzen der Mitarbeiter konform gehen. Die Kompetenzen sollten sich stark an den Aufgabenbereichen orientieren. Wie werden die Kompetenzprofile normalerweise erstellt? Die Erstellung eines Kompetenzprofils stellt eine Herausforderung dar. Es sollte allgemeine Unternehmenskompetenzen wie auch spezifische Kompetenzen enthalten, die sich an bestimmten Positionen orientieren. Oftmals sind die Personalabteilung, externe Berater oder vom Management ausgewählte Personen an der Erstellung des Kompetenzprofils beteiligt. Unterschiedliche Sichtweisen, Erfahrungen und Aufgabenbezüge sind dabei von Bedeutung.

Es ist also erfolgsentscheidend, Kompetenzen, Personalmanagement und Unternehmensmanagement zusammenzuführen. Indem die Mitarbeiterkompetenzen bewertet werden, kann ein umfassendes Portfolio der in einer Organisation vorhandenen Talente und Fähigkeiten und des bestehenden Wissens erstellt werden. Darauf aufbauend können Mitarbeiterentwicklungsprogramme erarbeitet und evaluiert werden. Entsprechende Entwicklungsstrategien können erstellt werden und die Unternehmenstreue erhöht sich.

2. Routine



Ein weiteres wichtiges Anliegen von Unternehmen ist es, ein passendes Rekrutierungsverfahren und ein kohärentes System zur Mitarbeiterbewertung einzuführen und aufrecht zu erhalten sowie Kompetenzlücken zu schließen. Kompetenzbewertung, Planung von Entwicklungsaktivitäten, Implementierung und Bewertung der Ergebnisse werden zu Routinetätigkeiten. Je größer ein Unternehmen ist, desto eher ist die Personalabteilung damit befasst, welche von den anderen Abteilungen aber nicht immer als gleichwertig wahrgenommen wird. Ihre Nutzenstiftung wird häufig unterschätzt.

3. Kompetenzprofile - die beste Lösung?

In der modernen Geschäftswelt sind kontinuierliche Veränderungen an der Tagesordnung: Das Unternehmensumfeld, die Kundenerwartungen, die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele wechseln ständig. Weiters hat die neue Generation an Mitarbeitern andere Erwartungen, Werte und Arbeitsstile. All diese dynamischen Faktoren haben große Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit. Unsere Vorgehensweise ist hingegen seit Jahren dieselbe.

Wir leben in zwei Welten.

Fragen im Bereich Mitarbeiterentwicklung tauchen auf zu Themen wie langfristige Kompetenzprofile, jährliche Kompetenzevaluierungen basierend auf allgemeinen Definitionen/Verhaltensweisen sowie geplante Entwicklungsaktivitäten. Beispielhafte Fragen sind:

- Gibt es Möglichkeiten, die Kompetenzen besser zu managen?
- Wie können wir den Prozessen, die inner- und außerhalb des Unternehmens stattfinden, am besten gerecht werden?
- Wir das Unternehmen von adäquat geschulten Mitarbeitern bei der Zielerreichung und Aufgabenerfüllung entsprechend unterstützt?
- Können wir auf dem Gebiet der Mitarbeiterentwicklung agiler werden?

Um auf diese Fragen mit „ja“ antworten zu können, müssen wir uns die Methode, mit der mit Kompetenzen auf Ebene der Gesamtorganisation gearbeitet wird, näher ansehen. Heutzutage beschreiben die Organisationen die notwendigen Kompetenzen und gruppieren sie in Kompetenzprofilen. Diese werden für die Rekrutierung, die Auswahl und die Entwicklung von Kompetenzen herangezogen. Obwohl sie sehr hilfreich sind, macht sie ihre Komplexität relativ statisch. Wie oft werden Kompetenzen bewertet oder an Marktbedürfnisse angepasst?



4. UnternehmensDNA

Mit einem derartigen „Kompetenzrückgrat“ sind Bewegungs- und Anpassungsfähigkeit stark eingeschränkt. Wir erhalten Kompetenzen, die dem Profil, aber nicht notwendigerweise den Unternehmensbedürfnissen entsprechen. Die Kompetenzen sollten nicht die Rolle des Integrators spielen, diese sollte den Unternehmenswerten vorbehalten bleiben. Die Kompetenzen beeinflussen die Natur des Unternehmens - seine DNA - und wir sollten sie daher eingehend analysieren.

Kompetenzmanagement muss agil werden. Der Prozess der Kompetenzentwicklung muss Seite an Seite mit den Geschäftsprozessen ablaufen, oder ihnen sogar vorangehen.

5. Quellen der Agilität

Agilität ist im IT-Bereich beheimatet. So werden z.B. bei der Agilen Programmierung neue Programmiermethoden angewandt. Folgendem wird der Vorzug gegeben:

Menschen und Interaktionen gegenüber Prozessen und Instrumenten.

Arbeitssoftware gegenüber Dokumentation.

Kooperation mit Klienten gegenüber formellen Arrangements.

Reaktion auf Veränderungen gegenüber dem strikten Verfolgen eines vorgegebenen Planes.

Das bedeutet, dass die im zweiten Satzteil angeführten Elemente zwar wichtig sind, die wichtigeren aber am Satzanfang stehen.

Im Bereich Kompetenzmanagement würde das folgendermaßen lauten:

Wir entdecken neue Methoden des Kompetenzmanagements. Folgendem wird der Vorzug gegeben:

Menschen und Interaktionen gegenüber Prozessen und Instrumenten.

Generierung von Unternehmenswerten gegenüber breit angelegter Dokumentation.

Kooperation mit hausinternen Klienten gegenüber formellen Arrangements.

Reaktion auf Veränderungen gegenüber dem strikten Verfolgen eines vorgegebenen Planes.

Das bedeutet, dass die im zweiten Satzteil angeführten Elemente zwar wichtig sind, die wichtigeren aber am Satzanfang stehen.

6. Wie funktioniert es in der Praxis?

Organisationen definieren normalerweise Jahresziele und damit in Verbindung stehende Aufgaben für bestimmte Abteilungen. Nun gilt es, die wichtigsten Kompetenzen, die es uns ermöglichen, die Aufgaben in der erwarteten Qualität zu erfüllen, zu analysieren.



Wir sehen uns nun 3 bis 4 Kompetenzen näher an, die uns für Zielerreichung und Aufgabenerfüllung entscheidend erscheinen. - Ja, das stimmt, nur 3 -4 Kompetenzen, nicht das gesamte Profil! Die Entwicklung selbst einer kleinen Anzahl an Kompetenzen kann ja für die einzelnen Mitarbeiter wie auch für die gesamte Organisation eine große Herausforderung darstellen.

Die Schlüsselkompetenzen können nun je nach Zielsetzungen und Aufgaben, die für bestimmte Organisationsteile zutreffen, variieren. Dies ist ein wichtiges Merkmal unseres neuen Ansatzes.

Die Bewertung dieser unterschiedlichen Kompetenzen wird uns ein genaues Bild der Ist-Situation geben und die Frage beantworten, wie sehr wir dazu bereit sind, unsere Ziele zu erreichen. Planen wir jetzt die Folgeaktivitäten, unsere Weiterbildungs- und Entwicklungsmaßnahmen, organisationale Veränderungen, interne und externe Rekrutierung, etc. auf Basis dieser Analyse und führen wir sie durch!

Die Kompetenzen sollten jährlich aufdatiert und adaptiert werden. Hierin besteht der Hauptunterschied zum klassischen Ansatz. Jedoch nur, wenn wir zur richtigen Zeit die passenden Kompetenzen vorweisen können, ist es legitim zu sagen, dass Kompetenzmanagement einen wichtigen Teil des Unternehmensmanagementsystems ausmacht. Und was noch wichtiger ist, die Unternehmensseite wird dies als Tatsache akzeptieren.

7. Wie lauten die Vorteile?

Sehen wir uns nun zusammenfassend an, welche Vorteile daraus erwachsen, dass man Kompetenzmanagement als agil betrachtet:

- Erstens: Anpassung des Kompetenzmanagements an sich verändernde Unternehmensbedürfnisse und -anforderungen.
- Zweitens: Auswahl von 3-4 Kompetenzen auf Basis der Zielsetzungen und Aufgaben des Unternehmens, daher höhere Effizienz und Involvierung von Vorgesetzten.
- Drittens: Höhere Wertschätzung des positiven Einflusses der von der Personalabteilung geleiteten Entwicklungsaktivitäten.

Kurz gesagt wird durch agiles Kompetenzmanagement die Effizienz der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen erhöht.