

AGILE BASED COMPETENCY MANAGEMENT

ABC Management

Ergebnis 1 / Aktivität 4

Artikel: Unterschiedliche Kompetenzmanagementansätze in Unternehmen

Autor des Artikels

Artur Olszewski

PROFES Polen

Lieferdatum

OKTOBER 2015

Projektpartner



1. Unterschiedliche Ansätze zu Kompetenzmanagement

Es gibt Konzepte, die individuelle und unternehmensweite Weiterbildungsprogramme streng mit Unternehmensziele assoziieren. Dabei werden Kompetenzen zu den Unternehmenszielen in Beziehung gesetzt, während Kompetenzmanagement darauf abzielt, Fähigkeiten, die zur Erfüllung von Unternehmenszielen notwendig sind, mit den Weiterbildungsbedürfnissen von Einzelpersonen und dem gesamten Unternehmen zu kombinieren. Kompetenzmanagement wird dafür eingesetzt, Mitarbeiterentwicklung lediglich ergebnisorientiert zu unterstützen. Dies ist jedoch heutzutage nicht mehr empfehlenswert.

Andere Konzepte verfolgen einen weniger strengen Ansatz; sie assoziieren Kompetenzmanagement mit strategischem Unternehmensmanagement und reagieren auf die Notwendigkeit, eine kompetenzbasierte Strategie zu implementieren, die die unternehmensweite Entwicklung erleichtern soll und nicht nur auf die Vergangenheit ausgerichtet ist.

Ein derartiger Ansatz scheint notwendig zu sein. - Unabhängig davon, ob unternehmerische Kompetenzen sich an der Unternehmensstrategie ausrichten sollten oder die Strategie mit den Kompetenzen interagieren und einen Mehrwert erzeugen sollte, anstatt nur Gewinn erzielen zu wollen. Mit Hilfe von Kompetenzmanagement sollten Mitarbeiterpotentiale erforscht werden, die der Erfüllung zugewiesener Aufgaben, der Interaktion, dem Sammeln neuer Erfahrungen, dem Lernen voneinander und aus Fehlern, etc. dienen sollten. Weiters sollte sich



Kompetenzmanagement auf alle Prozesse und Aktivitäten innerhalb einer Organisation beziehen, wie auch die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen. Die Schwerpunktsetzung mehr auf Fähigkeiten und Fertigkeiten als auf die Mitarbeiter selbst scheint eine der Hauptschwächen des Ansatzes zu sein. Denn eine Loslösung der Mitarbeiter von ihren Kompetenzen erscheint kaum möglich.

Traditionelle Mitarbeiterauswahl und Entwicklungsstrategien, die sich nur auf den Arbeitsplatz beziehen, sind relativ eng definiert und meist auf professionelle Qualifikationen limitiert. Solch ein Ansatz ist auf jeden Fall im heutigen Marktumfeld nicht mehr als zufriedenstellend anzusehen.

Heutzutage liegt das Hauptaugenmerk auf dem gesamten Kompetenzspektrum und umfassenden Mitarbeiterbewertungen, während Unternehmen ihren Schwerpunkt auf die potentiellen Beiträge der Einzelpersonen zur Entwicklung der Organisation legen. Hier werden menschliche Ressourcen und das potentielle Kapital, das sie repräsentieren, in den Vordergrund gestellt.

Die beiden Ansätze sind miteinander verbunden. Kompetenzmanagement hat auch strategische, organisationale und individuelle Komponenten. Organisationale Kompetenzen, die die Grundlagen für die Schlüsselkompetenzen darstellen, basieren wiederum auf individuellen Fähigkeiten. Die Fähigkeit zu lernen, zu vergessen und wieder zu lernen scheint eine Schlüsselkompetenz zu sein. Es sind also sowohl strategische als auch entwicklungsspezifische Themen zu berücksichtigen.

Bei einem anderen Ansatz wird Kompetenzmanagement als wichtiges Element unternehmensweiten Wissensmanagements wahrgenommen. Oder als Teil des Personalressourcenmanagements, der Mitarbeiterentwicklung, -bindung, -bewertung, etc. umfasst. So hat zum Beispiel eine Organisation das Kompetenzmanagement als den „Prozess, die Mitarbeiter kompetent zu machen“, definiert. Für dieses Unternehmen steht Kompetenzmanagement sowohl als System als auch für den Prozess, der auf qualifizierte Mitarbeiterentwicklung und -bindung abzielt. Das System involviert Risikobewertung, Auswahl geeigneter Standards, den Einsatz von Kompetenzmanagementmethoden, Datenbankwartung, Audits und Feedback.

2. Hauptansätze zur Klassifizierung von Kompetenzmanagement

Es gibt verschiedene Arten, wie man mit Kompetenzmanagement umgehen und es klassifizieren kann. 5 Hauptansätze zur Kompetenzidentifizierung, -modellierung und -bewertung können unterschieden werden:

- Prozessbasierter Ansatz - Schwerpunkt auf dem individuellen Arbeitsprozess;
- Performanzbasierter Ansatz - Schwerpunkt auf den Schlüsselergebnissen hinsichtlich Arbeit, Job, Team oder Gruppenarbeit;
- Erfindungsbasierter Ansatz - Erfindungen werden zu einem integralen Bestandteil der systematischen Entwicklung des Kompetenzmodells;



- Trendbasierter Ansatz - Schwerpunkt auf Zukunftsproblemen und Trends, die Auswirkungen auf Aufgaben, Arbeit, Teams oder Jobs haben;
- Verantwortungsbasierter Ansatz - weist die Ergebnisse, Kompetenzen, Rollen und Qualitätsanforderungen in einem Verantwortungsbereich aus;

Der Prozess der Kompetenzidentifizierung kann auf allgemeinere Art betrachtet werden:

- ✓ Verhaltenstheoretische Vorgehensweise - basierend auf der Analyse unterschiedlichen Mitarbeiterverhaltens hinsichtlich Kenntnissen, Fähigkeiten und Motivation;
- ✓ Standardbasierte Vorgehensweise - definiert minimale Leistungsniveaus für eine bestimmte Arbeit oder Position; konzentriert sich auf die Ist-Leistung;
- ✓ Situationsbezogene Vorgehensweise - analysiert und unterscheidet Elemente, die Auswirkungen auf erwünschte Kompetenzen haben könnten; einerseits differieren situationsbezogene Faktoren wie unterschiedliche Arbeitsbedingungen, Arbeitstempo und -charakteristika je nach Abteilung, sodass die Erstellung einer konsistenten Liste an wichtigen Führungskompetenzen für die relevanten Positionen kaum möglich erscheint. Andererseits können aber sorgfältig erarbeitete Managerprofile als Führungskompetenzprofile innerhalb der gesamten Organisation herangezogen werden.

3. Wie lauten die Vorteile der Agile Based Competency Management-Methode?

Es gibt unterschiedliche Konzepte zum Thema Kompetenzmanagement. Die *Agile Based Competency Management*-Methode verwendet einen weit gefassten, harmonischen Ansatz. Kompetenzmanagement ist tief im Unternehmenssteuerungssystem und im Personalmanagementsystem verwurzelt. Es dient der Erreichung operationaler und strategischer Zielsetzungen, aber auch der Erfüllung von Zielsetzungen und Erwartungen der Mitarbeiter und Dritter. Es berücksichtigt weiters strategisches Personalmanagement, was den Unternehmenserfolg entscheidend beeinflusst. Durch die gemeinsame soziale Verantwortung wird auch die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens erleichtert. Der situationsbezogene Ansatz scheint der beliebteste zu sein. Er bezieht die spezifischen vorhandenen Gegebenheiten in die Erarbeitung des Kompetenzprofils mit ein.