

Kaum Kompetenz bei Kompetenzerfassung

STUDIE. Wissen Sie, über welche Kompetenzen Ihre Mitarbeiter verfügen und künftig verfügen sollten? Nein? Dann gehören Sie zu den 56 Prozent der Unternehmen ohne Kompetenzerfassung und den 42 Prozent ohne Entwicklungsanalyse. Eine aktuelle Studie signalisiert deutlichen Handlungsbedarf. Von Hartmut Buck

Welchen Stellenwert nimmt Kompetenzmanagement in mittelständischen und großen Unternehmen ein? Diese Frage war der Auslöser für eine aktuelle Studie der Managementberatung **Mühlenhoff + Partner** und des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation. Sie fragte nach, ob und wie Unternehmen personale Kompetenzen erfassen und entwickeln. Ebenso wollte sie wissen, mit welchen Methoden Firmen ihren künftigen Kompetenzbedarf erheben. In Einzelinterviews wurden 149 Personalverantwortliche aus dem produzierenden Sektor und dem Dienstleistungssektor befragt. Ausgangsbasis war die Erhebung der wichtigsten Erfolgsfaktoren in Unternehmen. Die Befragten sehen Kundennähe, Qualitätsführerschaft und Veränderungsfähigkeit als entscheidend an. Fast ebenso hoch rangieren aber auch die Kriterien Führungskultur,

Qualifikation und Wissen der Mitarbeiter. Im Gegensatz dazu steht das Thema Kompetenzmanagement bei mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen aber noch nicht auf der Agenda.

Kompetenzmanagement fehlt noch auf der Agenda

Konkret heißt das: 56 Prozent der Befragten betreiben keine systematische Kompetenzerfassung bei ihren Beschäftigten. Und 44 Prozent erfassen nicht die Kompetenzen ihrer Führungskräfte. Regelmäßig jährlich ermittelt nur rund ein Drittel die Kompetenzen der Beschäftigten. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen, die personale Kompetenzen erfassen, greifen dabei zu folgenden Instrumenten: Leistungsbeurteilungen (80 Prozent), Entwicklungsgespräche (81 Prozent), Zielvereinbarungen (66 Prozent) und

Stellenbeschreibungen (72 Prozent). Ob diese klassischen Instrumente der Personalarbeit auch im Bereich Kompetenzerfassung sinnvoll angewandt sind, ist fraglich. Eine Qualifikationsdatenbank betreiben nur 28 Prozent der Teilnehmer.

Kompetenzdefizite werden verkannt

Kompetenzmanagement heißt nicht nur, die einzelnen Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Unternehmensstrategie abzustimmen, sondern auch künftigen Qualifikationsbedarf rechtzeitig zu erkennen. Nicht nur die Fähigkeit, leistungsfähige Mitarbeiter zu rekrutieren, sondern die systematische Weiterentwicklung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter ist gerade dort entscheidend, wo sich neue Wachstumsmärkte und Geschäftsfelder eröffnen.

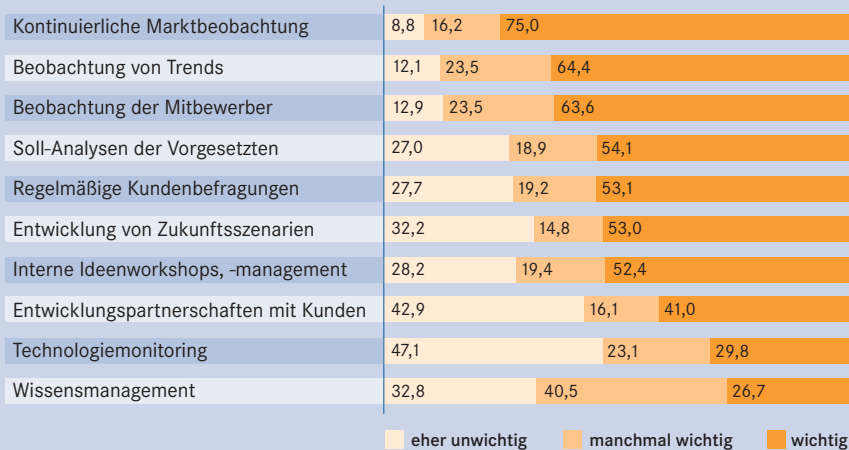
Die Ergebnisse der Befragung zeigen aber, dass 42 Prozent der Personalverantwortlichen kompetenzrelevante Entwicklungen weder analysieren noch bewerten. Bei fast 50 Prozent liegt der zeitliche Vorlauf der Früherkennung notwendiger Kompetenzen bei einem Jahr. Nur 15 Prozent blicken für einen Zeitraum von maximal fünf Jahren in die Zukunft. Die künftig relevanten Kompetenzen werden vorrangig aus der Marktbeobachtung (75 Prozent), der Beobachtung von Trends (64 Prozent) und der Beobachtung von Mitbewerbern (63 Prozent) abgeleitet. Die Entwicklung von Zukunftsszenarien und die Durchführung von Ideenworkshops findet die Hälfte der Unternehmen wichtig. Deutlich weniger wird ein systematisches Technologiemonitoring (30 Prozent) durchgeführt oder Wissensmanagement (26 Prozent) betrieben.

Qualifiziert wird am Arbeitsplatz

Die häufigste Methode, mit der Unternehmen auf Kompetenzdefizite oder Verschiebungen in den Qualifikationsanforderungen reagieren, ist das Anlernen am Arbeitsplatz. Dies findet in 50 Prozent aller Fälle statt. Selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz oder organisierter Erfahrungsaustausch im Team werden deutlich seltener eingesetzt. Nur 20 Prozent der Unternehmen geben an, dass sie bei einem Qualifizierungsbedarf oft oder immer „Blended Learning“ einsetzen. Die Einrichtung von Wissensportalen wird lediglich von fünf Prozent der Befragten bevorzugt.

Wie künftige Kompetenzen ermittelt werden

Meist wird eine Markt-, Trend- oder Wettbewerbsbeobachtung eingesetzt, um die Kompetenzen zu ermitteln, die in Zukunft relevant sein werden. Zielgerichtete Instrumente wie Zukunftsszenarien, Ideen- oder Wissensmanagement nutzen nur wenige Firmen.



Quelle: Fraunhofer IAO, Mühlenhoff + Partner, 2006

Zuständig sind vor allem Vorgesetzte

Für die Kompetenzentwicklung in Unternehmen sind vorrangig die direkten Vorgesetzten (58 Prozent) zuständig. An zweiter und dritter Position werden die zentrale Personalabteilung und Personalentwicklung als Verantwortliche genannt. Weitere 21 Prozent der Befragten geben an, dass vornehmlich die Beschäftigten selbst für die Kompetenzentwicklung verantwortlich sind.

Diese haben – zumindest wenn sie Führungskräfte sind – durchaus ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, ihre eigene Führungskompetenz weiterzuentwickeln. Gut die Hälfte der Interviewpartner traut ihren Führungskräften zu, dass sie sich eigenverantwortlich um die Optimierung ihrer Fähigkeiten kümmern. Ebenso viele bestätigen ein ausreichendes Bewusstsein für das Thema „Lebenslanges Lernen“. Nur ein knappes Drittel geht aber davon aus, dass die eigenen Führungskräfte ihre persönlichen Qualifikationsdefizite gut einschätzen können. Und

nur ein Fünftel ist der Meinung, dass diese Führungskräfte sich aktiv um die eigene Weiterbildung kümmern.

In Bezug auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter trauen die Personalverantwortlichen ihren Führungskräften mehr zu: Mehr als zwei Drittel glauben, dass die Führungskräfte in der Lage sind, den Qualifikationsstand der Mitarbeiter richtig einzuschätzen. Etwa die Hälfte gibt außerdem an, dass diese Führungskräfte sich auch aktiv um die Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen kümmern.

Dringender Handlungsbedarf

Aus den Ergebnissen lässt sich schließen, dass ein systematisches Kompetenzmanagement nur bei etwa der Hälfte der Unternehmen vorliegt. Insbesondere wenn es darum geht, den künftigen Qualifikationsbedarf rechtzeitig abzuschätzen und über mehr als ein Jahr im Voraus zu analysieren, tun sich viele Unternehmen schwer. Außerdem ver-

deutlicht die Studie, dass nur die wenigsten Unternehmen entsprechende Instrumentarien zur Kompetenzanalyse und -vermittlung implementiert haben. Je stärker aber der Wissenswettbewerb zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Unternehmen wird, desto langfristiger und systematischer sollte Kompetenzmanagement betrieben werden. Hierbei geht es sowohl um die Abschätzung und Ableitung des künftigen Bedarfs wie auch um die systematische Entwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften. Für diese Aufgaben besteht weiterhin Handlungsbedarf. ●

Autor:

Hartmut Buck, Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation

Eine Zusammenfassung der Analyse mit Empfehlungen für Unternehmen ist kostenfrei zu beziehen bei der [Mühlenhoff + Partner GmbH](#). Kontakt: sr@muehlenhoff.de

Neuer Freiraum: Berge versetzen mit Persis.

Persis HRM-Module

Bewerbermanagement

Personalmanager

Weiterbildung

Entgeltrahmenabkommen

Personalentwicklung

Ausbildungsmanager

Ideenmanagement

Organigramme

Digitale Personalakte

Mitarbeiterportal

Routinearbeit ist schnellstens erledigt, Hände und Kopf sind frei fürs Wesentliche. Jetzt können Sie neue Ideen umsetzen, Führungskräfte supporten, neue Mitarbeiter rekrutieren, das Unternehmen als Personalmanager voran bringen.

Wie Sie das erreichen? Persis bildet Ihre Workflows integriert ab, bezieht alle, die mit Personalprozessen betraut sind, mit ein und steigert so Ihre Effizienz auf intelligente Art. **Ein Anruf genügt.**



High-Level
Human Resource Software

Projekt
Computersysteme GmbH

Erchenstraße 12
D-89522 Heidenheim
Tel. 0 73 21-98 84-0
Fax 0 73 21-98 84-98
info@persis.de

www.persis.de