

# Kompetenz-Management

Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen



## Business-Bereich

**Management**

**Personal**

**Führung**

**Erfolg & Karriere**

**Kommunikation**

**Marketing & Vertrieb**

**Finanzen**

**IT & Office**

## Sofort-Nutzen

### Sie wissen:

1. Was Definition, Sinn und Zweck des Kompetenz-Managements sind.
2. Wo es welchen Nutzen im Unternehmen stiftet.
3. Welche Schritte das Kompetenz-Management beinhaltet.
4. Was Kompetenzen sind und wie sie gemessen werden.
5. Wie sich Kompetenzmodelle gliedern und unterscheiden.

### Sie können:

1. Personal- und Unternehmensentwicklung zielgerichtet unterstützen.
2. Das Kompetenz-Management operativ und strategisch positionieren.
3. Kompetenzmodelle einschätzen, optimieren und entwickeln.
4. Kompetenzen definieren, analysieren und messen.

## Autor

---



### Andreas Mollet

Eidg. diplomierter Betriebsökonom FH an der Hochschule für Wirtschaft beider Basel mit Schwerpunkt General Management (Personal-, Organisations-, Unternehmensentwicklung).

Master of Advanced Studies (MAS) in Corporate Development an der Hochschule für Wirtschaft FHNW und der Hochschule für angewandte Psychologie FHNW.

Mitgründer und Geschäftsleiter der INOLUTION Innovative Solution AG ([www.inolution.com](http://www.inolution.com)) in Muttenz, einem Unternehmen spezialisiert auf Dienstleistungen und Software im operativen, taktischen und strategischen Kompetenz-Management. Entwicklung, Erstellung oder Umsetzung von über 70 individuellen Kompetenzmodellen in der Schweiz und Deutschland in Firmen und Organisationen unterschiedlichster Grössen und Branchen.

Gastdozent, Referent und Autor zum Thema Kompetenz-Management. Seine Erfahrung aus den zahlreichen Projekten bloggt er regelmässig auf [www.kompetenz-management.com](http://www.kompetenz-management.com)

## Impressum

---

WEKA Business Dossier

### **Kompetenz-Management – Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen**

Satz: Peter Jäggi  
Korrektorat: Martina Murer, [www.mcommunications.ch](http://www.mcommunications.ch)

WEKA Business Media AG  
Hermetschlostrasse 77  
8048 Zürich  
Tel. 044 434 88 34  
Fax 044 434 89 99  
[info@weka.ch](mailto:info@weka.ch)  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)

1. Auflage 2014

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:  
ISBN: 978-3-297-00532-3

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

---

# Inhalt

---

## Kompetenz-Management – Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen

<b>1. Einführung</b> .....	4
<b>2. Kompetenz-Management</b> .....	5
Sinn und Zweck.....	5
Das Unternehmen im Mittelpunkt .....	6
Ein integrierter, unternehmerischer Kernprozess .....	7
Bindeglied zwischen Unternehmens-, Organisations- und Personalentwicklung .....	9
Einsatzgebiete des Kompetenz-Managements .....	10
Abgrenzung zu anderen Methoden .....	11
Begrifflichkeiten.....	12
<b>3. Kompetenzen</b> .....	14
Definition Kompetenzen .....	14
Eigenschaften von Kompetenzen.....	15
Kompetenzkategorien .....	17
<b>4. Kompetenzmodelle</b> .....	18
Typologie .....	19
Gliederung .....	20
Perspektive .....	21
Qualitätsfaktoren .....	22
<b>5. Die 5 Schritte des Kompetenz-Managements</b> .....	25
1. Kompetenzmodell erstellen .....	26
2. Anforderungsprofile definieren .....	27
3. Kompetenzen messen .....	28
4. Kompetenzen analysieren .....	29
5. Kompetenzen entwickeln .....	30
<b>6. Erkenntnisse/Fazit</b> .....	32
Das Kompetenz-Management bildet Brücken .....	32
Nutzen für andere intersubjektive Methoden .....	33
<b>7. Literaturverzeichnis</b> .....	34

# 1. Einführung

---

## Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen

Kein Inserat, welches ohne den Begriff Kompetenz auskommt. Kein Unternehmen, das nicht seine Kompetenzen in Imagebroschüren hervorhebt. Keine HR-Abteilung, die intern ohne die Benützung des Wortes Kompetenzen auskommt. Die Begriffe Kompetenzen und Kompetenz-Management reihen sich diesbezüglich nahtlos an die anderen Trendbegriffe wie *Fachkräftemangel*, *Employer Branding* und *Active Sourcing* an. Leider teilen sie aber das Schicksal vieler Trends und werden fast inflationär und mitunter unkritisch und nicht reflektiert verwendet.

Dabei ist das Kompetenz-Management weit mehr als nur ein Trend. Es ist eine Kernaufgabe der Unternehmensführung, die richtigen Mitarbeitenden-Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt passend zur unternehmerischen Strategie zur Verfügung zu stellen. Fachkräftemangel, Globalisierung, demografische Entwicklung und digitale Beschleunigung sind nur einige Umweltbedingungen, die den Druck auf Unternehmen und somit auf die Mitarbeitenden erhöhen. Produktspezifische Alleinstellungsmerkmale werden seltener, der Markt transparenter und vergleichbarer.

Dass schlussendlich die Mitarbeitenden den kleinen entscheidenden Unterschied ausmachen können, ist in der Zwischenzeit auch in den Werthaltungen und Denkweisen der Unternehmen angekommen. Doch die strategische und operative Umsetzung der Thematik – **nämlich die richtigen und die passendsten Mitarbeitenden ins Unternehmen zu holen, zu halten und zu entwickeln** – wird vielerorts noch wenig systematisch angegangen. Dabei ist das Kompetenz-Management mehr als nur ein operativer HR-Prozess: «... Kompetenzmanagement als zentrale Managementaufgabe dient der Nutzung und Entwicklung insbesondere der Unternehmenskompetenzen und ist somit der entscheidende Faktor zur langfristigen Sicherung des Unternehmens» (North & Reinhardt, 2005).

### Hinweis

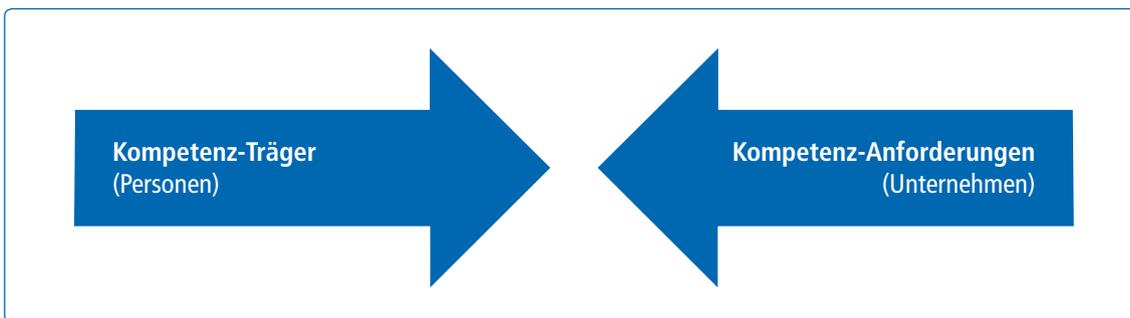


Das Kompetenz-Management ist ein Instrument, um die Unternehmensstrategie heute, morgen und übermorgen mit den richtigen Mitarbeitenden umzusetzen.

## 2. Kompetenz-Management

### Sinn und Zweck

Das oberste Prinzip eines jeden Unternehmens oder von Organisationen ist, nachhaltig erfolgreich zu wirtschaften. Dasjenige von öffentlichen Verwaltungen ist die erfolgreiche Umsetzung des Leistungsauftrages. Ein entscheidender Faktor hierfür sind die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeitenden. Genau hier setzt das Kompetenz-Management als Methode an.



Das Kompetenz-Management verfolgt zwei grundlegende Ziele: In Anlehnung an Cell Consulting (2002) ist dies erstens der effiziente Abgleich zwischen Kompetenzträgern (Personen) und Kompetenzanforderungen (Unternehmen) unter Berücksichtigung strategischer und organisatorischer Veränderungen. Zweitens hilft das Kompetenz-Management bei der Integration einer einheitlichen Sprache im Unternehmen bezüglich Kompetenzen (Grote, Kauffeld & Frieling, 2012).

Entscheidend für die strategische Bedeutung ist jedoch, dass sich das Kompetenz-Management nicht nur auf den heutigen Zeitpunkt bezieht, sondern sich entsprechend der Unternehmenssteuerung auch mittel- und langfristig orientiert. Deshalb ist das Kompetenz-Management nicht ein Prozess oder ein Tool in der HR-Abteilung, sondern ein Führungsinstrument, sowohl operativ als auch strategisch.

Jochmann & Gechter (2007) haben das Kompetenz-Management auf die Treiberwirkung in Bezug auf Strategiemodelle analysiert. Die Schlussfolgerung, dass die 4 Strategiemodelle *Unternehmensziele*, *Strategische Erfolgsfaktoren*, *Unternehmenswerte* und die *People Strategy* eine «hohe» Treiberwirkung auf das Kompetenz-Management besitzen, bestätigt den engen Zusammenhang des Kompetenz-Managements mit der Strategieentwicklung und -umsetzung.

### Praxistipp



**Das Kompetenz-Management befähigt, die Antworten auf folgende Fragen zu erhalten:**

- Welche Kompetenzen benötigen wir in 2, 5, 10 Jahren für die definierte Strategie?
- Welche Kompetenzen müssen wir selber bereitstellen, welche können wir zukaufen?
- Welche Kompetenzen wollen wir bewusst abbauen?
- Über welche Kompetenzen verfügen wir heute (Kompetenzinventar)?
- Über welches unbenutzte Talent und Potenzial verfügen wir im Unternehmen?
- Wie bewerkstelligen wir den gewünschten Transfer?

### Das Unternehmen im Mittelpunkt

Es mag vielleicht erstaunen, dass bei einer Methode, die hauptsächlich die Mitarbeitenden betrifft, diese nicht primär im Zentrum stehen. Im Vordergrund steht wie erwähnt vielmehr das Unternehmen (Organisation, Verwaltung) mit seinen Aufgaben, Prozessen und Verfahren (Kompetenzanforderungen) und erst in zweiter Instanz steht die Person (Kompetenzträger).

