

Kernkompetenzen – Booster für die Personalentwicklung?

Unternehmen müssen sich in der Wirtschaft behaupten, um erfolgreich zu sein. Ein Ansatz hierzu ist die Idee der Kernkompetenzen. Das Konzept – ursprünglich für die Unternehmensentwicklung konzipiert – ist aber gerade auch für die Personalentwicklung sehr wertvoll.

Von Andreas Mollet

Abstrakt gesehen, haben Unternehmen und Mitarbeitende vieles gemeinsam. Sie bewegen sich mit ihrer Individualität in komplexen Umfeldern und sind gleichermassen abhängig und Gestalter dieser Systeme. Aber sie müssen sich auch kontinuierlich anpassen, sich entwickeln und im Idealfall ihre Stärken einbringen.

Um diese Stärken oder Alleinstellungsmerkmale identifizieren und nutzen zu können, wurde das Konzept der Kernkompetenzen für Unternehmen entwickelt. Es kann jedoch auch in der Personalentwicklung angewendet werden, wenn es darum geht, Mitarbeitende und Führungspersonen noch gezielter zu fördern und echte Kernkompetenzen zu schaffen.

Was ist eine Kernkompetenz?

Eine Kernkompetenz bezeichnet grundsätzlich eine Fähigkeit bzw. Tätigkeit, die ein Unter-

nehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser ausführen kann, wodurch es einen Wettbewerbsvorteil erlangt hat. Bei einer Kernkompetenz handelt es sich also nicht einfach um etwas, was ein Unternehmen aus eigener Sicht gut kann. Vielmehr definiert sich jede Kernkompetenz über fünf Aspekte, welche für eine Kernkompetenz gegeben sein müssen. Die Dimensionen gemäss der VRINO-Methode sind in Tabelle 1 ersichtlich.

Durch die sequenzielle Beantwortung von Fragen zu den einzelnen Dimensionsbereichen des VRINO-Modells lässt sich somit ermitteln, ob sich aus einer Ressource oder

V	Value	Kann auf Basis dieser Kernkompetenz ein nachhaltiger und wahrnehmbarer Mehrwert für den Kunden erbracht werden?
R	Rarity	Besteht eine Seltenheit, und bietet die Kernfähigkeit deshalb potenziellen Zugang zu neuen Märkten?
I	Imitability	Beherrscht das Unternehmen die Kernkompetenz exklusiv, oder kann sie vom Wettbewerber leicht imitiert werden?
N	Non-Substitutability	Führt die Kernfähigkeit zu einem nachhaltigen, nicht ersetzbaren Vorteil gegenüber der Konkurrenz?
0	Organisation	Ist das Unternehmen aufgrund der eigenen Organisation in der Lage, seine Kernkompetenzen überhaupt einzusetzen?

Tabelle 1: Das VRINO-Modell für unternehmerische Kernkompetenzen





Fähigkeit ein Wettbewerbsnachteil, ein Wettbewerbsvorteil oder eine Kernkompetenz des Unternehmens ergibt.

Anwendung in der Personalentwicklung.

Und genau diese grundsätzlichen Fragestellungen können – leicht adaptiert – auch auf Mitarbeitende angewendet und somit zum erfolgsrelevanten Aspekt der Personalentwicklung werden. Dadurch wird es möglich, allfällige Personalentwicklungsmassnahmen noch gezielter auf den Nutzen und den Mehrwert abzustimmen, sowohl für die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen (siehe Tabelle 2).

Die Einschätzung der fünf Dimensionen hat dabei gleich mehrere unterschiedliche Vorteile:

Für die Mitarbeitenden wird aufgezeigt, wo sich noch Potenzial befindet, um die eigene Positionierung im Unternehmen oder im Wettbewerb nachhaltig zu stärken. Für die Organisation werden bestehende und mögliche Kernkompetenzen bei den Mitarbeitenden ersichtlich, die sie auch aktiv nutzen kann, um sich gegenüber den Mitbewerbern auszuzeichnen. Für die Personalentwicklung ergibt sich dadurch die Möglichkeit, Kernkompetenzen bei Mitarbeitenden noch gezielter zu fördern.

Kernkompetenzen können aber auch zu Abhängigkeiten von Schlüsselpersonen führen. Hier hilft die Evaluation sowohl dem Unternehmen als auch dem Talentmanagement, rechtzeitig Schritte zu initiieren für den Fall der Fälle.

Г	Ø.	Z	l

Die Entwicklung von Kernkompetenzen resultiert im Allgemeinen nicht aus einer einmaligen Entscheidung und Entwicklungsmassnahmen, sondern aus einer ganzen Anzahl unterschiedlichster Aktivitäten und Fähigkeiten, die schliesslich zur Aneignung dieser einzigartigen Kernkompetenzen führen. Kernkompetenzen sind selten, sie werden nicht wie Konfetti verstreut.

Falls jedoch die Personalentwicklung gezielt das adaptierte Konzept der Kernkompetenzen nutzt, so steht einerseits die individuelle und mehrwertstiftende Kompetenzentwicklung im Zentrum, andererseits leistet die Personalentwicklung dadurch den notwendigen und erhofften nachhaltigen und strategischen Beitrag zur Unternehmensentwicklung.

QUELLEN

https://de.wikipedia.org/wiki/Kernkompetenz inkl. weitergehende Verweise.



AUTOR

Andreas Mollet ist Geschäftsleiter der INOLUTION (inolution.com). Er unterstützt Unternehmen und Organisationen darin, Kompetenzen, Werte und Performance nutzbar zu

machen, für kompetente Mitarbeitende heute, morgen und übermorgen. Seine Erfahrung bloggt er regelmässig auf kompetenz-management.com.

V	Value	Stifte ich als Mitarbeitende*r durch diese Fähigkeit echten, erkennbaren Mehrwert für die Organisation, das Team, den Kunden?	
R Rarity		Ermöglicht mir die Fähigkeit potenziellen Zugang zu anderen, neuen Projekten, Aufgaben und anderen Unternehmen?	
I	Imitability	Beherrsche ich die Fähigkeit exklusiv, oder kann sie von Mitarbeitende oder Dienstleistern leicht imitiert werden?	
N	Non-Substitutability	Kann meine Fähigkeit einfach durch ein anderes, alternatives Vorgehen ersetzt bzw. substituiert werden?	
0	Organisation	Bin ich als Mitarbeitende*r organisatorisch in der Lage, meine Fähigkeiten optimal zu nutzen?	

Tabelle 2: Das adaptierte VRINO-Modell für die Personalentwicklung (© 2023 INOLUTION)



WEKA Praxis-Seminare

Future Skills Lab

Entscheidende Zukunftskompetenzen managen und entwickeln

Die richtigen Mitarbeitenden zu finden, diese zielgerichtet zu entwickeln und im Unternehmen zu halten ist eine der herausforderndsten Aufgaben im Personalwesen. Kompetenzen und Skills zu definieren, analysieren und entwickeln ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für leistungsfähige Organisationen.

Ihr Praxis-Nutzen

- Sie erfahren, was die Treiber und Einflussfaktoren für Future Skills sind.
- Sie wissen, wie Kompetenzen definiert, analysiert und entwickelt werden.
- Sie erarbeiten die relevanten Zukunftskompetenzen für Ihr Unternehmen und setzen die Basis für ein zukunftsorientiertes Kompetenzmodell.
- Sie profitieren von einem aktiven Erfahrungsaustausch und können Ihre konkreten Fragestellungen einbringen.

Nächster Termin

• Mittwoch, 22. November 2023 Praxis-Seminar, 1 Tag,

09.00–16.30 Uhr Zentrum für Weiterbildung der Uni Zürich

Seminarleitung: Andreas Mollet, Geschäftsführer INOLUTION



Melden Sie sich jetzt an unter www.praxisseminare.ch oder 044 434 88 34