

Kompetenzverwaltung im Zentrum Ihrer Personalstrategien

Auf zu einem
fulminanten Start!



Von der individuellen
Leistung zum
Unternehmensergebnis

Kompetenzen vs.
Fähigkeiten

Eine Kompetenzübersicht
ist unumgänglich

In diesem Whitepaper wird erklärt, warum es nur einen einzigen Platz für die Kompetenzverwaltung im Zentrum Ihrer Personalpolitik gibt.

Die Leistung Ihrer Mitarbeiter wirkt sich direkt auf Ihr Endergebnis und damit auf Ihre Unternehmensziele aus. Ein hohes Leistungsniveau kann nur durch eine zentrale Kompetenzverwaltung erreicht werden.

Wir werden in klaren Worten erläutern, warum dies unserer Meinung nach der Fall ist und wie die Kompetenzverwaltung mit den fünf Eckpfeilern der Personalpolitik zusammenhängt. We'll also be sharing several important considerations and practical tips for those of your venturing into the world of competence management.

Wir werden auch einige wichtige Überlegungen und praktische Tipps für diejenigen von Ihnen weitergeben, die sich in die Welt der Kompetenzverwaltung wagen.

Viel Spaß!



Inhalt

Einführung	3
1. Kompetenzbasierte Personalstrategie	5
Warum sich überhaupt mit Kompetenzverwaltung befassen?.....	6
Die treibende Kraft hinter der Personalverwaltung	6
2. Kompetenzen vs. Fähigkeiten	7
Welchen Begriff benutzen?.....	8
3. Kompetenzverwaltung im Zentrum Ihrer Personalpolitik	9
Anwerbung und Auswahl	10
Schulung und Entwicklung	11
Karriereplanung	13
Leistungsverwaltung	14
Vergütungsverwaltung	15
4. Auf zu einem fulminanten Start mit Kompetenzverwaltung	16
Die Kompetenzübersicht	16
Verknüpfung von Kompetenzen mit Tätigkeiten oder Rollen	19
Organisatorische Darstellung	21
5. Drei Ausreden: Warum Sie die Kompetenzverwaltung noch nicht eingeführt haben	22
6. Praktische Aspekte!.....	23
Kostenloser Quicksan	24



Einführung

Kaum jemand wird bestreiten, dass die tägliche Leistung Ihrer Mitarbeiter ein wichtiger – wenn nicht sogar der wichtigste – Faktor für den Erfolg Ihres Unternehmens ist. Trotzdem stößt man immer wieder auf Unternehmen, die der Kompetenzverwaltung in ihrer Personalpolitik noch immer keinen angemessenen Stellenwert einräumen.

Dadurch können sie nicht die Vorteile nutzen, die die Kompetenzverwaltung für ihre Personalstrategie bieten kann.

Ein Blick auf die nachstehende Abbildung zeigt auf einen Blick, weshalb die Kompetenzverwaltung logischerweise eine zentrale Stelle haben sollte – zumindest aus Sicht der Personalabteilung.



Dieser Logik liegen die fünf Eckpfeiler der Personalverwaltung zugrunde:

- Anwerbung & Auswahl
- Schulung & Entwicklung
- Karriereplanung
- Leistungsverwaltung
- Vergütungsverwaltung

Wenn Sie die Kompetenzverwaltung Ihrer Personalstrategie und bessere Leistungen Ihrer Mitarbeiter in den Fokus setzen, ergeben sich zahlreiche Vorteile für alle Bereiche – von der Unternehmensstrategie bis hin zum Endergebnis.

Das klingt vielversprechend, aber warum ist das eigentlich der Fall? Und was ist mit dem Übergang zu einer kompetenzbasierten Personalstrategie verbunden?

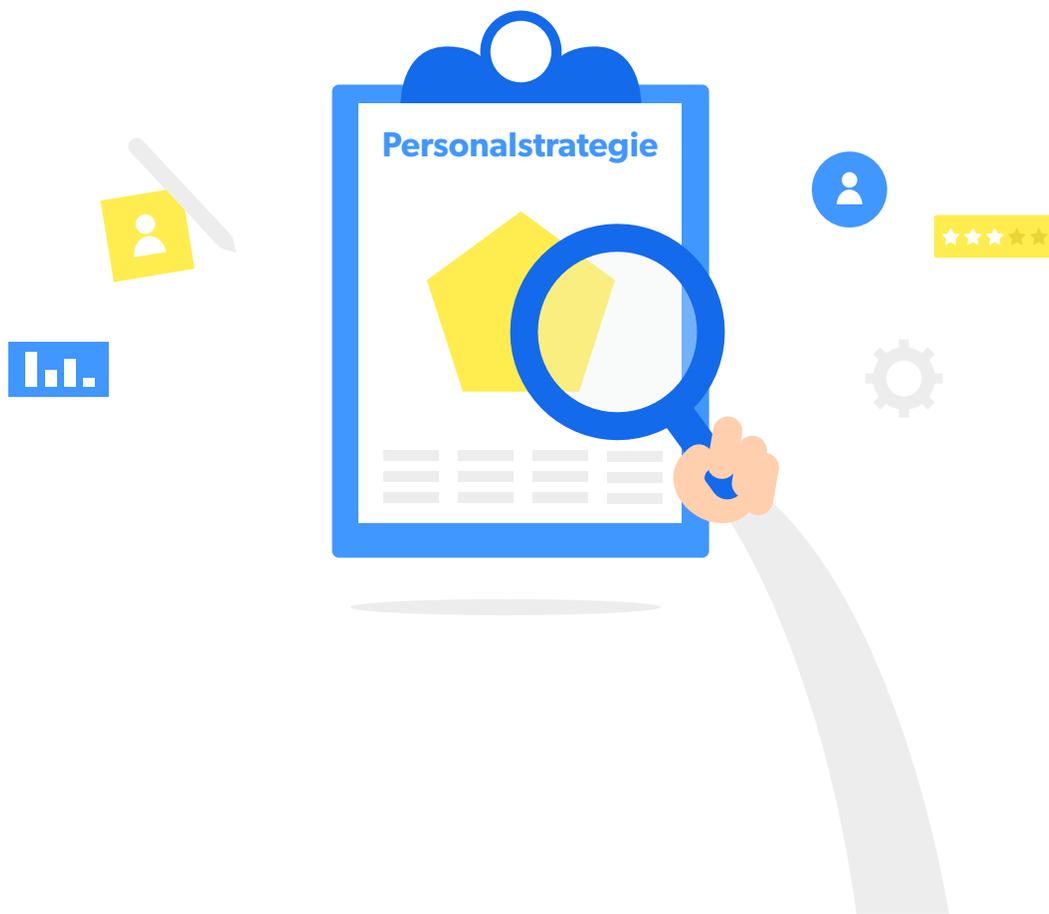


1

Kompetenzbasierte Personalstrategie

Bei der Betrachtung der Unternehmen, die die Kompetenzverwaltung im Rahmen ihrer Personalstrategie voll ausschöpfen, haben wir zwei grundlegende, aber wichtige Erkenntnisse gewonnen:

- 1 Trauen Sie sich, die Kompetenzverwaltung in den Mittelpunkt Ihrer Personalstrategie zu stellen. Und mit dem "Zentrum" meinen wir, dass die Kompetenzpolitik die treibende Kraft hinter den meisten, wenn nicht sogar allen Ihren Personalaktivitäten sein sollte.
- 2 Nutzen Sie mehrstufige Kompetenzen. Das mag selbstverständlich klingen, ist aber unerlässlich, wenn Sie ernsthaft ein Kompetenzverwaltungssystem einrichten wollen. Die Stufen schaffen Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung und bilden die Grundlage für eine kompetenzbasierte Personalstrategie.



Warum sich überhaupt mit Kompetenzverwaltung befassen?

- **Weil sie wirklich funktioniert.**

Studien haben gezeigt, dass Unternehmen, bei denen die Kompetenzverwaltung im Mittelpunkt der Personalstrategie steht, eine niedrigere Fluktuationsrate haben, weil die Mitarbeiter motivierter und engagierter sind. Und infolgedessen generieren sie mehr Umsätze und Profite.

- **Weil sie ein großer Motivator ist.**

Kompetenzen können sich äußerst positiv auf die individuelle Leistung auswirken. Die Mitarbeiter verstehen besser, was von ihnen erwartet wird, in welchen Bereichen sie sich verbessern könnten oder sollten und welche Schritte sie unternehmen müssen, um voranzukommen.

- **Weil sie Klarheit schafft.**

Kompetenzen sorgen dafür, dass das gesamte Unternehmen – von der Produktionsstätte bis hin zur Vorstandsetage – dieselbe Sprache spricht. Das macht nicht nur das Leben leichter, sondern auch die Erwartungen und Ziele für alle Beteiligten klarer.

Die treibende Kraft hinter der Personalverwaltung

Sobald mehrstufige Kompetenzen definiert und für alle zugänglich gemacht wurden, bilden sie die Grundlage für die Eckpfeiler Ihrer Personalstrategie.

Wir werden dies in den folgenden Abschnitten erläutern, in denen wir auch das Konzept der Kompetenzübersicht vorstellen werden. Lassen Sie uns aber zuerst einen genaueren Blick auf den Unterschied zwischen Fähigkeiten und Kompetenzen werfen. Diese Begriffe werden oft synonym verwendet, aber ist das auch richtig?

2

Kompetenzen vs. Fähigkeiten

Es ist vielleicht nicht so überraschend, dass die Begriffe "Kompetenz" und "Fähigkeit" synonym verwendet werden. Die am häufigsten gehörte Erklärung ist, dass sich eine Fähigkeit nur auf Vorgänge bezieht, die oft technischer oder manueller Natur sind, während sich Kompetenzen eher auf Verhaltensmerkmale beziehen. Wie man seine Fähigkeiten und Kenntnisse einsetzt, entscheidet darüber, ob man kompetent ist oder nicht. Beide Eigenschaften sollten quantifizierbar und objektiv sein.

Im Folgenden sehen wir uns Beispiele für eine mehrstufige Kompetenz und eine mehrstufige Fähigkeit an, um zu zeigen, dass der Umgang mit beiden Eigenschaften im Wesentlichen derselbe ist:

Kompetenz: TEAMARBEIT

Bereitschaft und Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Team, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, auch wenn dieses Ziel kein unmittelbares persönliches Ziel ist.

- **Stufe 1** - Mit anderen zusammenarbeiten und sie informieren.
- **Stufe 2** - Mit anderen zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele aus eigenem Antrieb zu erreichen.
- **Stufe 3** - Teamarbeit fördern.

Fähigkeit: WARTUNG VON PRODUKTIONSANLAGEN

Instandhaltung der Produktionslinie gemäß den Spezifikationen und Anweisungen des Lieferanten.

- **Auszubildender** - Führt Wartungsarbeiten unter Aufsicht durch.
- **Fortgeschrittener** - Führt Wartungsarbeiten unabhängig durch.
- **Experte** - Verbessert Wartungsverfahren.
- **Ausbilder** - Bildet andere für die Wartung von Produktionslinien aus.

Keine großen Unterschiede, richtig? Verhaltensstufen für eine Fähigkeit sind buchstäbliche Kompetenzstufen.

Welchen Begriff benutzen?

Es ist gut, dass man beide Begriffe austauschbar verwenden kann, ohne dass es zu größeren Konflikten kommt. In Produktionsbetrieben z.B. findet man für gewöhnlich Stellen, wo nur die fachlichen Fähigkeiten gesichert sein müssen, aber natürlich auch Management-Funktionen.



Es gibt auch Kombinationen aus beidem. So ist es beispielsweise oft wichtig, eine Kompetenz wie "Teamarbeit" neben den fachlichen Fähigkeiten in ein Stellenprofil aufzunehmen, weil sie ein wesentlicher Bestandteil der Fähigkeit ist, die eigene Arbeit zu erledigen oder eine bestimmte Rolle auszufüllen.

Scheuen Sie sich also nicht, beide Begriffe miteinander zu vermischen. In der Praxis funktioniert das im Allgemeinen sehr gut.

3

Kompetenzverwaltung im Zentrum Ihrer Personalpolitik

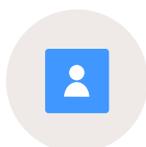
Mit einer kompetenzbasierten Personalstrategie bildet die Verwaltung von Fähigkeiten und Kompetenzen dann die Grundlage für die fünf Eckpfeiler der Personalpolitik.

Eine wichtige Voraussetzung ist jedoch, dass diese Fähigkeiten und Kompetenzen klar definiert und für alle zugänglich gemacht werden. Diese Kombination ist entscheidend. Wir treffen auf viele Unternehmen, in denen die Kompetenzen zwar perfekt definiert sind, aber nur selten in die Praxis übernommen werden. Das ist häufig ein Grund dafür, dass sie nicht von der gesamten Organisation unterstützt und genutzt werden.

Idealerweise sollte jeder im Unternehmen auf die neuesten und detaillierten mehrstufigen Fähigkeiten und Kompetenzen zugreifen und diese einzusehen können – jederzeit und überall. Das ist aber nur möglich, wenn das Unternehmen eine virtuelle Kompetenzverwaltung besitzt.

Immer mehr Unternehmen setzen derartige Übersichten mit großem Erfolg ein. Auf die Kompetenzübersichten werden wir später noch genauer eingehen.

Untersuchen wir zunächst die fünf Eckpfeiler der Personalpolitik und wie diese durch die in dieser Übersicht beschriebenen Fähigkeiten und Kompetenzen beeinflusst werden. Die Übersicht dient als definitive Quelle oder Referenz, die Orientierung und Anleitung für diese Eckpfeiler bietet.





Anwerbung und Auswahl

Das gesamte Anwerbungs- und Auswahlverfahren kann durch den Einsatz mehrstufiger kompetenzbasierter Profile wesentlich effizienter und objektiver gestaltet werden.

Es vermittelt den Befragern ein klareres Bild davon, wie der ideale Bewerber aussieht. Anstelle von Vorstellungsgesprächen auf Grundlage vager Qualifikationen – z.B. "Sie müssen teamfähig sein" –, können Sie Fragen zu bestimmten Eigenschaften stellen, die für die Kompetenz "Teamarbeit" relevant sind.

Es wird auch viel einfacher, die Bewerber erklären zu lassen, wie sie in früheren Beschäftigungsverhältnissen mit bestimmten Problemen umgegangen sind, und dann ihre Antworten zu bewerten.

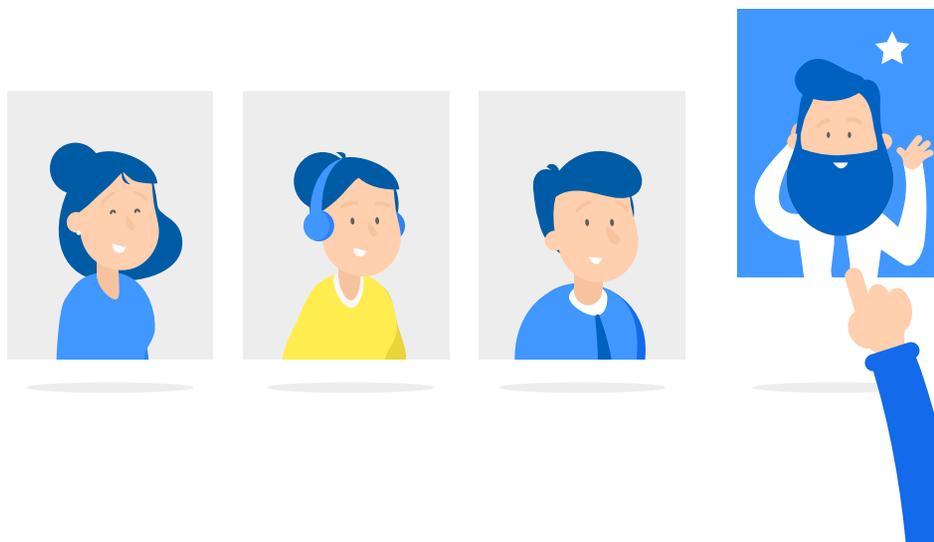
Folglich sind die Gespräche besser strukturiert und die Vergleiche objektiver.

Unternehmen, die diesen Ansatz bereits umgesetzt haben, behaupten, dass sie nicht nur weniger Zeit und Geld für Anwerbungs- und Auswahlverfahren aufwenden, sondern auch bessere Ergebnisse bei der Einstellung der richtigen Mitarbeiter erzielen.

ZIEL > Anwerbung und Auswahl der richtigen Mitarbeiter

Vorteile mehrstufiger Kompetenzen:

- Ein klareres Bild davon, wie der ideale Bewerber aussieht.
- Strukturiertes Gespräch und objektive Bewertung.
- Geringerer Zeitaufwand beim Anwerbungs- und Auswahlverfahren.





Schulung und Entwicklung

Fortbildung und Kompetenzerhalt sind für die meisten Organisationen eine große Herausforderung. Mehrstufige Fähigkeiten und Kompetenzen sind ein hervorragendes Mittel, um die Lernanforderungen zu ermitteln und festzustellen, wie diese am besten entwickelt werden können. So können Sie auch die folgenden grundlegenden, aber entscheidenden Fragen beantworten:

- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen brauchen meine Mitarbeiter? (*Erforderlich*)
- Welche Fähigkeiten und Kompetenzen besitzen meine Mitarbeiter bereits? (*Ist-Zustand*)
- Sind meine Mitarbeiter ausreichend kompetent? (*Kompetenzlücken*)
- Wenn eine Lücke besteht: wie und wo können wir fehlende Fähigkeiten und Kompetenzen erwerben oder entwickeln? Und auf welcher Stufe?
- Wie und wo können neue Fähigkeiten und Kompetenzen formell nachgewiesen werden?



Einblicke in Qualifikationsdefizite liefern den Mitarbeitern und Führungskräften wichtige Informationen darüber, welche Fähigkeiten und Kompetenzen auf welcher Stufe weiterentwickelt werden könnten oder sollten. Diese Erkenntnisse können genutzt werden, um Lernpfade für Fortbildung und Kompetenzerhalt der Mitarbeiter zu planen.

Dieses Ausbildungs- und Entwicklungskonzept trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter als Individuen und die Organisation als Ganzes wesentlich belastbarer und professioneller werden. Wenn Mitarbeiter und Teams weiterhin die richtigen Fähigkeiten und Kompetenzen entwickeln und verbessern, dann werden sich die Qualität und die Leistung des Einzelnen, des Teams und der Organisation verbessern.

Folglich führt dies auch zu einem verbesserten Endergebnis und schafft ein inspirierendes und herausforderndes Umfeld, in dem Mitarbeiter als aufstrebende und talentierte Einzelpersonen weiterarbeiten kann.

ZIEL > Verbesserung der Mitarbeiterqualität

Vorteile von mehrstufigen Kompetenzen:

- Mitarbeiter und Manager haben einen besseren Einblick in die Fähigkeiten und Kompetenzen – also die Kompetenzlücken -, die verbessert werden könnten oder sollten.
- Erkenntnisse können dann zur Planung von Lernwegen genutzt werden.
- Das Qualitätsniveau verbessert sich kontinuierlich von der individuellen Ebene über die Teamebene bis hin zur Organisationsebene.



Karriereplanung

Mehrstufige Fähigkeiten und Kompetenzen geben den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu planen. Sie können ihren eigenen Plan visualisieren und ihren nächsten Schritt erkennen. Da sie aktiv an ihrer eigenen Karriereplanung beteiligt sind, bleiben sie hochmotiviert und engagiert. Wenn das Unternehmen oder die Organisation sie proaktiv bei ihren Ausbildungs- und Entwicklungsplänen unterstützt, erhalten die Mitarbeiter die Wertschätzung, die sie suchen, was zum Aufbau von gegenseitigem Vertrauen beiträgt. Das erklärt unmittelbar, warum Unternehmen, die auf diese Weise mit ihren Mitarbeitern arbeiten, eine relativ hohe Mitarbeiterbindung und Motivation aufweisen.

ZIEL > Planung Ihrer Karriere

Vorteile von mehrstufigen Kompetenzen:

- Mitarbeiter haben Zugang zu den Geräten, die es ihnen ermöglichen, die Fähigkeiten und Kompetenzen zu ermitteln, die sie benötigen, um ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen.
- Mitarbeiter bleiben motiviert und engagiert, um den nächsten Schritt auf ihrem Karriereweg zu machen.
- Motivierte und talentierte Mitarbeiter wollen in der Regel weiterhin für ein Unternehmen arbeiten, das ihnen persönliche und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten bietet.





Leistungsverwaltung

Die Leistungsverwaltung ist ein wesentliches Element der Personalpolitik. Sie ist auch ein besonders sensibler und schwieriger Bereich, weil sie bestimmt, wie Einzelpersonen innerhalb einer Organisation arbeiten.

Wenn mehrstufige Fähigkeiten und Kompetenzen klar und objektiv definiert sind, wenn also feststeht, was von Mitarbeitern in jeder Tätigkeit oder Rolle auf welchem Niveau erwartet wird, dann wird dies die gegenseitige Kommunikation enorm verbessern.



Führungskräfte können Defizite früher erkennen und konkrete Hinweise für die notwendigen Verbesserungen geben. Außerdem zeigt sie genau an, welche Leistungen über das erwartete Niveau hinausgehen.

Die Mitarbeiter wissen auch besser, was von ihnen in einer bestimmten Tätigkeit oder Rolle auf welchem Niveau erwartet wird.

ZIEL > Objektive Bewertung der Leistung von Mitarbeitern

Vorteile von mehrstufigen Kompetenzen:

- Manager können sowohl Defizite als auch hervorragende Leistungen schneller und objektiver erkennen, qualifizieren und quantifizieren.
- Die Mitarbeiter wissen auch besser, was von ihnen in einer bestimmten Tätigkeit oder Rolle auf welchem Niveau erwartet wird.



Vergütungsverwaltung

Die Kompetenzverwaltung ist auch ein nützliches Instrument, um Fragen rund um die Vergütung anzugehen. Sie macht es viel einfacher, Klarheit und Transparenz über die Schritte zu schaffen, die erforderlich sind, um eine bestimmte Form der Vergütung zu erhalten. Sie ermöglicht es Organisationen, die Vergütung stärker an der Entwicklung auszurichten.

So können Mitarbeiter ihre Vergütung z.B. erhöhen, indem sie in ihrer derzeitigen Position oder in einer neuen Rolle, die ihrem Kompetenzprofil entspricht, höhere Kompetenzen entwickeln.

Die Vergütungsverwaltung bietet auch die Möglichkeit, die Entwicklung in allen Bereichen zu fördern, z.B. durch die Belohnung des Erwerbs und der Entwicklung neuer Fähigkeiten und Kompetenzen auf demselben Niveau, aber in einem anderen Arbeitsbereich.

Das letztgenannte Beispiel bildet auch eine Grundlage für die Schaffung einer flexibleren Belegschaft, die Wissen teilt und Motivation und Engagement fördert.

Die kompetenzbasierte Vergütung ist ebenfalls quantifizierbar, da sie die von einem Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum erworbene Kompetenz widerspiegelt.

ZIEL > Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung

Vorteile von mehrstufigen Kompetenzen:

- Die Mitarbeiter sind stärker motiviert, weil sie besser verstehen, was sie tun müssen, um eine höhere Vergütung zu erhalten.
- Unternehmen können auch Vergütungsformen als Mittel zur Lenkung und Verwaltung künftiger Fähigkeiten und Kompetenzen ihrer Mitarbeiter nutzen.

4

Auf zu einem fulminanten Start mit Kompetenzverwaltung

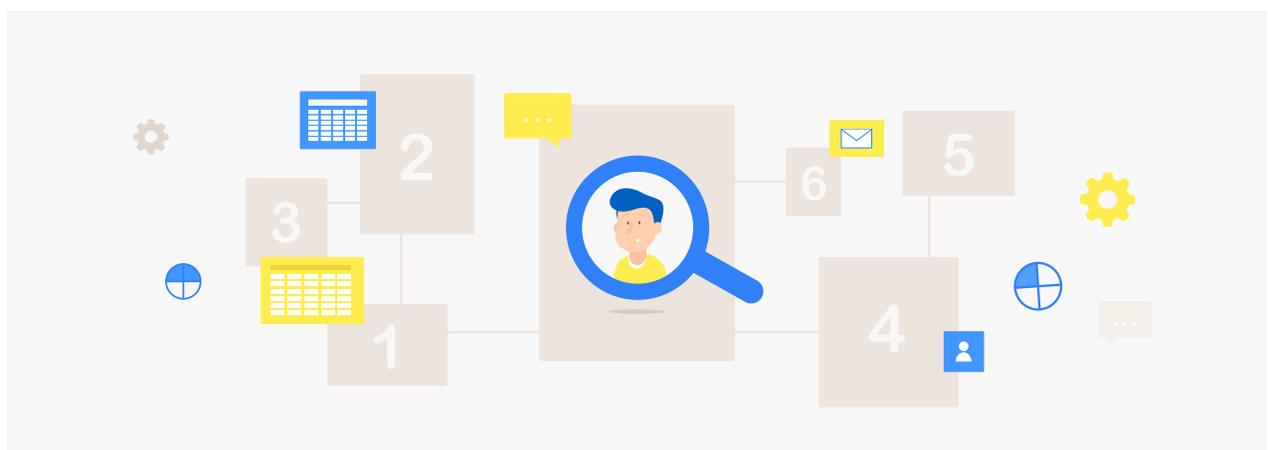
Die Kompetenzübersicht

Wo und wie sollten Sie beginnen, wenn Sie sich entschlossen haben, den Schritt zu wagen und die Richtlinien der Kompetenzverwaltung einzuführen?

Zuallererst müssen Sie eine Bestandsaufnahme der Fähigkeiten und Kompetenzen vornehmen, die Ihr Unternehmen tatsächlich benötigt. Das ist die Summe aller vorhandenen Stellen und/oder Rollen. Dazu gehören natürlich auch allgemeine Kompetenzen, die es in vielen Unternehmen und Organisationen gibt. Umgekehrt benötigt Ihr Unternehmen wahrscheinlich auch viele spezielle Fähigkeiten und Kompetenzen.

Als nächstes müssen Sie die Kompetenzübersicht Ihrer Organisation erstellen.

Diese Übersicht bildet dann die Grundlage für die Festlegung der verschiedenen Aufgaben und Rollen. Wir werden später auf diesen Punkt zurückkommen. Es ist sogar möglich, Fähigkeiten und Kompetenzen mit einer bestimmten Maschine statt mit einem Arbeitsplatz oder einer Rolle zu verknüpfen. Es gibt sogar Fälle, in denen die Mitglieder eines Projektteams für ein bestimmtes Projekt eine Reihe "vorübergehender" Kompetenzen benötigen. Eine Kompetenzübersicht bietet Ihrem Unternehmen eine solide, aber trotzdem flexible Grundlage.



Der nächste entscheidende Schritt bei der Zusammenstellung Ihrer Kompetenzübersicht ist die Festlegung und Definierung der Kompetenzstufen. Ein wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang die klare Festlegung von Verhaltensindikatoren oder Bewertungskriterien.

Zur Verdeutlichung dieses Schritts haben wir unten ein Beispiel für die "Instandhaltung der Produktionslinie" in einem Fertigungsunternehmen eingefügt.

A Benennen und beschreiben Sie die Fähigkeit.

Kalibrierung von Messgeräten

Kalibrierung von Messgeräten für den vorgesehenen Verwendungszweck.

B Bestimmen Sie die Anzahl der zugehörigen Kompetenzstufen. In diesem Beispiel wurde die Zahl auf vier festgelegt – Auszubildender, Fortgeschrittener, Experte und Ausbilder. Achten Sie auf das Symbol neben jeder Stufe, das als nächstes in der Kompetenzmatrix verwendet wird. Beschreiben Sie jede Kompetenzstufe klar und prägnant.

A Kalibrierung von Messgeräten
Kalibrierung von Messgeräten für den vorgesehenen Verwendungszweck.

B

1. Auszubildender 	2. Fortgeschrittener 	3. Experte 	4. Ausbilder 
Führt Wartungsarbeiten unter Aufsicht durch	Führt Wartungsarbeiten unabhängig durch	Verbessert Wartungsarbeiten	Schult andere bei der Wartung von Messgeräten



Definieren Sie, wie dies für jede Kompetenzstufe gemessen wird (z.B. durch Angabe relevanter Verhaltensindikatoren, Wissensstufen oder Verantwortlichkeiten).

A

Kalibrierung von Messgeräten

Kalibrierung von Messgeräten für den vorgesehenen Verwendungszweck.

B

1. Auszubildender	2. Fortgeschrittener	3. Experte	4. Ausbilder
Führt Wartungsarbeiten unter Aufsicht durch	Führt Wartungsarbeiten unabhängig durch	Verbessert Wartungsarbeiten	Bringt anderen Wartung von Messgeräten bei

C

Weiß eigentlich nicht wo oder wie er anfangen soll	Kennt und führt Standardkalibrierungen durch	Überwacht andere bei der Durchführung von Kalibrierungen	Erstellt neue Schulungsverfahren für Kalibrierungsgeräte
Kennt nicht den Unterschied zwischen Spannung, Stromstärke und Widerstand	Besitzt ausreichende Fachkenntnisse über Spannung, Stromstärke und Widerstand	Kann Ausgangsleistung von Spannung, Strom und Widerstand berechnen	Bringt anderen die Prinzipien der Elektrik bei

Sie haben diese Fähigkeit nun klar definiert. Sobald Sie die verschiedenen Kompetenzstufen festgelegt und die zugehörigen Verhaltensindikatoren/Bewertungskriterien festgelegt haben, können Sie jede Kompetenzstufe einfach und objektiv bewerten und beurteilen.

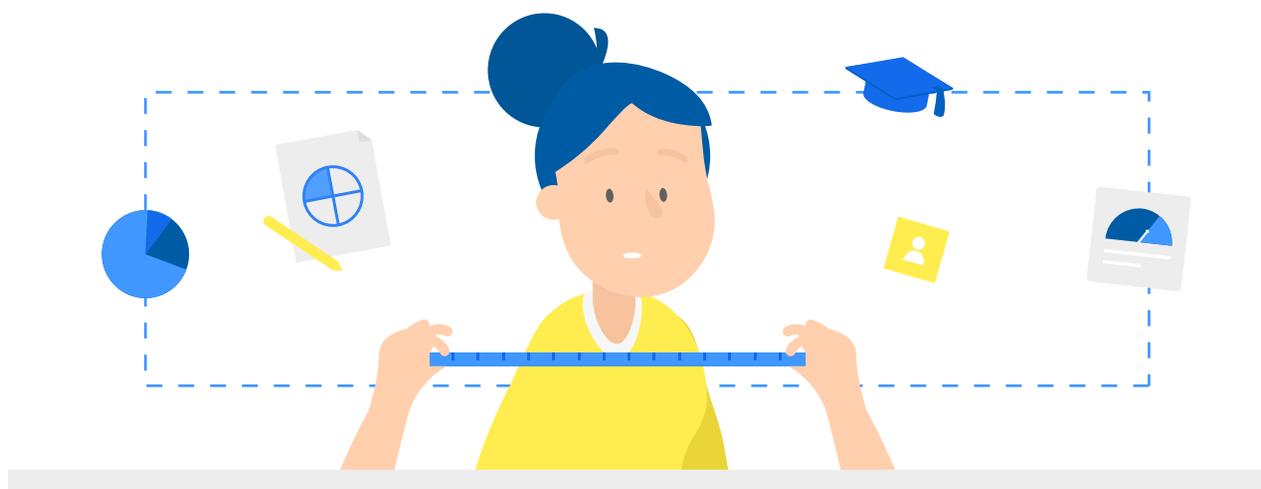
Wenn Sie das für alle Fähigkeiten und Kompetenzen getan haben, besitzt Ihr Unternehmen eine grundsätzliche Kompetenzübersicht – solide genug, um die Grundsätze der Kompetenzverwaltung auf andere Bereiche Ihrer Personalstrategie auszudehnen.

Vielleicht denken Sie, dass dies viel Zeit und Mühe kosten wird. Je nach Größe und Komplexität Ihres Unternehmens kann dies in der Tat ein umfangreiches Projekt sein. Der Vorteil ist jedoch, dass Sie diese Übung theoretisch nur einmal durchführen müssen. Anschließend müssen Sie nur noch die notwendigen Änderungen vornehmen. Aber es ist die Zeit und den Aufwand auf jeden Fall wert! Sobald Sie diesen Meilenstein erreicht haben, wird er für Ihr Unternehmen von sehr großem Nutzen sein.

Um den Start zu beschleunigen, finden Sie im Internet zahlreiche sektor- oder branchenspezifische Listen mit Fähigkeiten und Kompetenzen. Sie müssen das Rad wirklich nicht neu erfinden, vor allem nicht für allgemeine Fähigkeiten und Kompetenzen.

Wir kennen viele Unternehmen, die ihr Kompetenzverwaltungssystem mit diesem "schlanken" Ansatz sehr schnell und erfolgreich zum Laufen gebracht haben. Das sollte also kein Hindernis sein.

Schauen wir uns jetzt an, wie Sie den praktischen Übergang von der Kompetenzübersicht zu Job- oder Rollenprofilen schaffen.



Verknüpfung von Kompetenzen mit Tätigkeiten oder Rollen

Sobald Sie die Fähigkeiten und Kompetenzen Ihres Unternehmens definiert und in einer Kompetenzübersicht gespeichert haben, können Sie diese zur Erstellung von Stellen- und Rollenprofilen verwenden. Es gibt zwei Möglichkeiten, wie Sie dies tun können. Sie können entweder bestehende Stellenbeschreibungen ergänzen oder ganz auf kompetenzbasierte Stellen oder Rollen umstellen. Hinweis: Diese beiden Optionen schließen sich nicht gegenseitig aus.

Wenn Sie ein neues Profil erstellen, wählen Sie die relevanten Fähigkeiten und/oder Kompetenzen und die entsprechenden Kompetenzstufen aus.

Nachstehend finden Sie ein Beispiel.

Stellenbezeichnung	Arbeitsplaner (Messgeräte)
Stellenbeschreibung	Plant die Arbeit von Mitarbeitern, die Messungen durchführen.

Kompetenzen:

TEAMARBEIT

Bereitschaft und Fähigkeit, im Team auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten, auch wenn dieses Ziel nicht unmittelbar mit dem persönlichen Ziel übereinstimmt.

Stufe 2 - Zusammenarbeit mit anderen, um gemeinsame Ziele aus eigenem Antrieb zu erreichen.

- Bietet Unterstützung an, wenn darum gebeten wird oder anderweitig, und bittet bei Bedarf auch um Hilfe.
- Trifft klare und quantifizierbare Vereinbarungen.
- Teilt Wissen, Informationen und Ideen mit Kollegen aus eigenem Antrieb, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Fachkenntnisse:

KALIBRIERUNG VON MESSGERÄTEN

Kalibrierung von Messgeräten für den vorgesehenen Verwendungszweck.

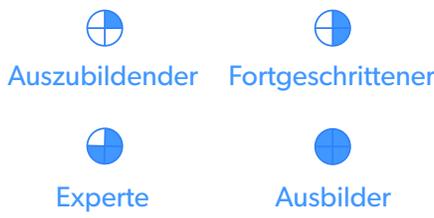
Ausbilder - Schult andere in der Wartung von Messgeräten.

- Arbeitet neue Schulungsverfahren für die Kalibrierung von Messgeräten aus.
- Bringt anderen die Grundsätze der Elektrizität bei.

Sie können jetzt sehen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen für dieses Stellenprofil erforderlich sind. Insbesondere die Kompetenz **TEAMARBEIT (Stufe 2)** und die Fähigkeit **KALIBRIEREN VON MESSGERÄTEN (Ausbilder)**.

Organisatorische Darstellung

Sobald Sie die Tätigkeits- und Rollenprofile mit ihren entsprechenden Fähigkeiten und Kompetenzen festgelegt haben, können Sie einzelne Mitarbeiter zuweisen. Eine Kompetenzmatrix hilft Ihnen dabei, sich ein Bild davon zu machen, wer über welche Fähigkeiten und Kompetenzen auf welchem Niveau verfügt. Sie können auch auf einen Blick sehen, welche Schritte jemand machen muss, um die erforderliche oder nächste Stufe zu erreichen.

Abteilung	Einheit A	Zertifikat			Technische Fertigkeiten & Aufgaben					
Team	Schicht B	1	2	3	4	5	6	7	8	9
		SOS-SCC	CERT	ForkliftTruck	Kalibrierung v. Messgeräten.	Auslöser austauschen	Bedienung Seitenkonsole	Allan Bradley PLC	Indramat-Servomotoren	Anbringen von Messpfosten
Reg. nr.	Name									
38872	John Harrison	✓	✓	✓	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
39258	Steve Jefferson		✓		⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
42382	Maureen Alberts	✓			⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
46322	Arthur Davies	✓	✓		⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
48944	Fran Williams		✓		⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕
42630	George Sanders			✓	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕	⊕

Es steht eine Vielzahl von Kompetenzmatrizen zur Verfügung. Wenn Sie mehr über Kompetenzmatrizen erfahren möchten und wissen wollen, welcher Typ für Ihr Unternehmen am besten geeignet ist, lesen Sie bitte unser White Paper mit dem Titel **“Die zahlreichen Vorteile von Qualifikationsmatrizen”**.

5

Drei Ausreden: Warum Sie die Kompetenzverwaltung noch nicht eingeführt haben

Im Folgenden finden Sie die drei häufigsten Ausreden, warum Sie oder Ihre Führungskräfte unserer Meinung nach die Einführung einer Kompetenzverwaltung hinauszögern.

1. Kompetenzverwaltung ist etwas für wirklich große Unternehmen

Wirklichkeit: Das war vielleicht vor 25 Jahren so, weil die Kompetenzverwaltung damals noch in den Anfängen lag. Heute wird sie aber in Unternehmen jeder Größe und in allen Branchen eingeführt. Sie kann sich auch in Unternehmen mit nur 15 Beschäftigten als äußerst effektiv erweisen.

2. Kompetenzverwaltung ist zeitaufwändig

Wirklichkeit: Die anfängliche Einrichtung kann in der Tat viel Zeit in Anspruch nehmen. Anschließend sparen Sie aber Zeit. Sie optimiert die internen Prozesse, und Sie sparen dadurch Zeit bei der Personalbeschaffung & Auswahl, Ausbildung & Entwicklung, Karriereplanung, beim Leistungsmanagement und bei der Vergütungsverwaltung.

Heutzutage gibt es jedoch immer mehr sektor- oder branchenspezifische Qualifikations- und Kompetenzlisten im Internet, die Ihnen einen fulminanten Start ermöglichen.

3. Kompetenzverwaltung ist kostspielig

Wirklichkeit: Die Kosten hängen stark davon ab, wie viel Sie selbst erledigen können und wie viel Sie an Subunternehmer vergeben müssen. Es gibt zahlreiche Organisationen, die ihre eigenen Kompetenzübersichten eingerichtet und Kompetenzverwaltungssysteme komplett selbst implementiert haben. Und wie bereits erwähnt, ist vieles bereits kostenlos online verfügbar. Natürlich können Sie sich auch dafür entscheiden, eine externe Agentur zu beauftragen, die alles für Sie erledigt.

6

Praktische Aspekte!

Wenn Sie wissen möchten, wie andere Unternehmen die Kompetenzverwaltung in die Praxis umgesetzt haben, werfen Sie bitte einen Blick auf die drei ausführlichen Geschäftsszenarien, die wir für Sie ausgewählt haben und in denen alles von A bis Z erklärt wird.

- ✓ Wie haben sie das geschafft?
- ✓ Welchen Herausforderungen standen sie gegenüber?
- ✓ Was waren ihre wichtigsten Schlussfolgerungen?

Hier sind die Unternehmen, die für die Szenarien ausgewählt wurden:

Branche	Unternehmen
IT	Proact
Nahrungsmittelproduktion	Intersnack
Luftfahrt/Fracht	KLM Cargo

Lesen Sie hier über diese Fallstudien:



Wir hoffen, dass dieses White Paper Ihr Interesse an den Vorteilen geweckt hat, die sich ergeben, wenn Sie die Kompetenzverwaltung in den Mittelpunkt Ihrer Personalstrategie stellen.

Wenn Sie Fragen, Kommentare oder Vorschläge haben, würden wir uns freuen, von Ihnen zu hören. Oder noch besser: melden Sie sich für einen **KOSTENLOSEN QUICKSCAN** an.



Kostenloser Quickscan

Wir analysieren die Methoden, mit denen Sie derzeit die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter verwalten, und geben Ihnen einige hilfreiche Empfehlungen, wie Sie diese noch weiter verbessern können.

Wenn wir Ihr Interesse geweckt haben, dann melden Sie sich für einen **KOSTENLOSEN QUICKSCAN** an > info@ag5.com



Mit der Kompetenzverwaltungssoftware von AG5 können Sie übersichtliche, unternehmensübergreifende Kompetenzmatrizen und Übersichten in einem zentralen Kompetenz-Hub erstellen und Daten aus anderen Personal- und Lerntools integrieren. Statt komplizierter Tabellenkalkulationen bietet AG5 klare, übersichtliche und revisionssichere Kompetenzmatrizen, die die Personalverwaltung einfach und bequem machen.

Fordern Sie eine Live-Demo an



Rick van Echtelt ist CEO bei AG5. Man sieht ihn oft auf dem Fußballfeld, wo er talentierte, neunjährige Kinder trainiert.

- rick@ag5.com
- +31 (0)20 463 0942

AG5

Oostelijke Handelskade 865

1019 BW Amsterdam

Niederlande

+31 (0)20 463 0942