

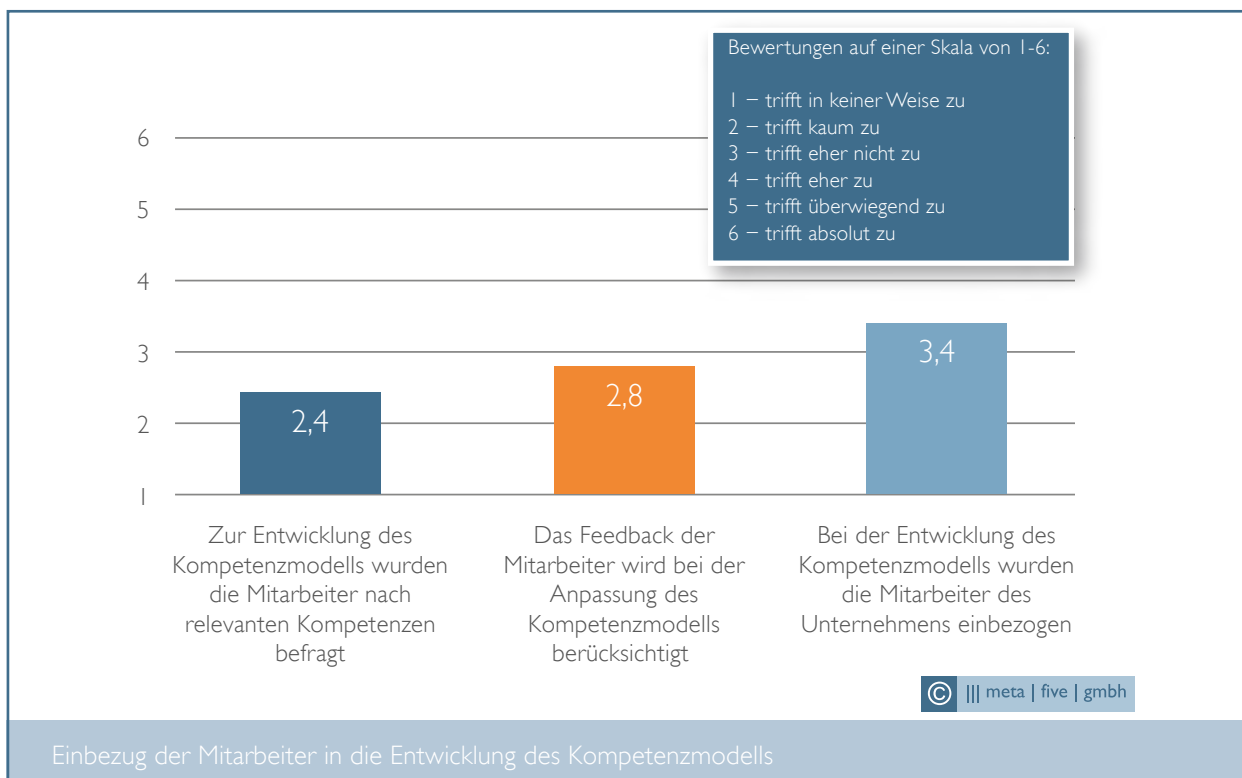
Demografiefalle: Droht uns ein Wissensexodus? Flexible Kompetenzmodelle als Antwort auf den demografischen Wandel?

Aufbauend auf einer Studie der Schweizer Unternehmensberatung Avenir, hat die meta | five gmbh in Deutschland rund 100 Unternehmen aller Größenordnungen zu ihren aktuellen Kompetenzmodellen befragt. Dabei zeigt sich: Kompetenzmodelle sind in Deutschland wie in der Schweiz weit verbreitet. 74 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eines. Dennoch werden die Modelle nicht konsequent eingesetzt. Die häufigsten Gründe dafür sind ein zu großer Umfang (27 Prozent) sowie komplizierte und schwer verständliche Formulierungen (25 Prozent).

Erfolgsfaktor Commitment

Seinen vollen Nutzen entfaltet ein Kompetenzmodell aber nur bei konsequentem Einsatz – erst dann kann es seiner Funktion als strategisches Steuerungsinstrument gerecht werden. Wie die Ergebnisse zeigen, bedarf es dafür prägnanter Modelle, die sich auf das Wesentliche konzentrieren und einfach gestaltet sind. Es erfordert aber auch das Commitment der Organisation. Viele

Unternehmen gehen hier den ersten Schritt und schaffen Akzeptanz, indem sie die Führungskräfte in die Entwicklung einbeziehen. Die Rückmeldungen der Mitarbeiter werden hingegen selten genutzt. Dabei sollten mündige Mitarbeiter auch den Raum erhalten, sich in schlanken und unbürokratischen Prozessen einzubringen. Hierfür bieten sich zum Beispiel gebündelte Feedbacks, Austauschplattformen oder freiwillige Gremien an.



Neben einer hohen Akzeptanz ist für eine zielgerichtete Nutzung des Modells entscheidend, die Anwender ausreichend zu informieren und zu qualifizieren. Das belegt auch das Beispiel des Industriedienstleisters Leadec.

Best Practice: Erfolgreiche Einführung beim Industriedienstleister Leadec

Leadec gehört international zu den führenden Anbietern von Industriedienstleistungen und unterstützt mit mehr als 16.600 Mitarbeitern in 14 Ländern Kunden in der Automobil- und Fertigungsindustrie. Das Unternehmen stand vor folgender Herausforderung: Es sollte möglichst schnell ein global anwendbares Kompetenzmodell ausgerollt werden, das die Umsetzung der Unternehmensvision unterstützt. Dafür haben die Verantwortlichen ihre Kollegen weltweit schon bei der Entwicklung der Inhalte mit eingebunden und diese grafisch ansprechend aufbereitet. Danach wurde das verabschiedete Modell „top-down“ ausgerollt, angefangen bei der Geschäftsführung, über die Führungskräfte bis hin zu den einzelnen Mitarbeitern.

Die Kommunikationsmaterialien umfassten verschiedenste Formate (z.B. ein animiertes Erklär-Video) in unterschiedlichen Sprachen auf diversen Kanälen. So konnte sehr zielgruppenspezifisch kommuniziert werden, u.a. über eine Mitarbeiter-App, die nutzerbezogen relevante, unterschiedliche Informationen anzeigt. Zudem wurde das Modell stringent in wesentliche HR-Instrumente weltweit integriert und immer an die Vision angedockt. Hierzu wurden die Führungskräfte intensiv geschult. Ansprechendes Material half, Trainings zu unterstützen (z.B. Postkarten oder ein Trainings-Toolkit für HR-Verantwortliche). In den Schulungen wurden die HR-Instrumente, in denen das Kompetenzmodell zum Einsatz kommt, durchgespielt und trainiert, so dass die Verzahnung zwischen Modell und dem einzelnen Instrument stets deutlich war. Dieses Vorgehen erzielte eine hohe Akzeptanz der Leadec-Kompetenzen im Unternehmen.

Flexible Kompetenzmodelle für die neue Arbeitswelt

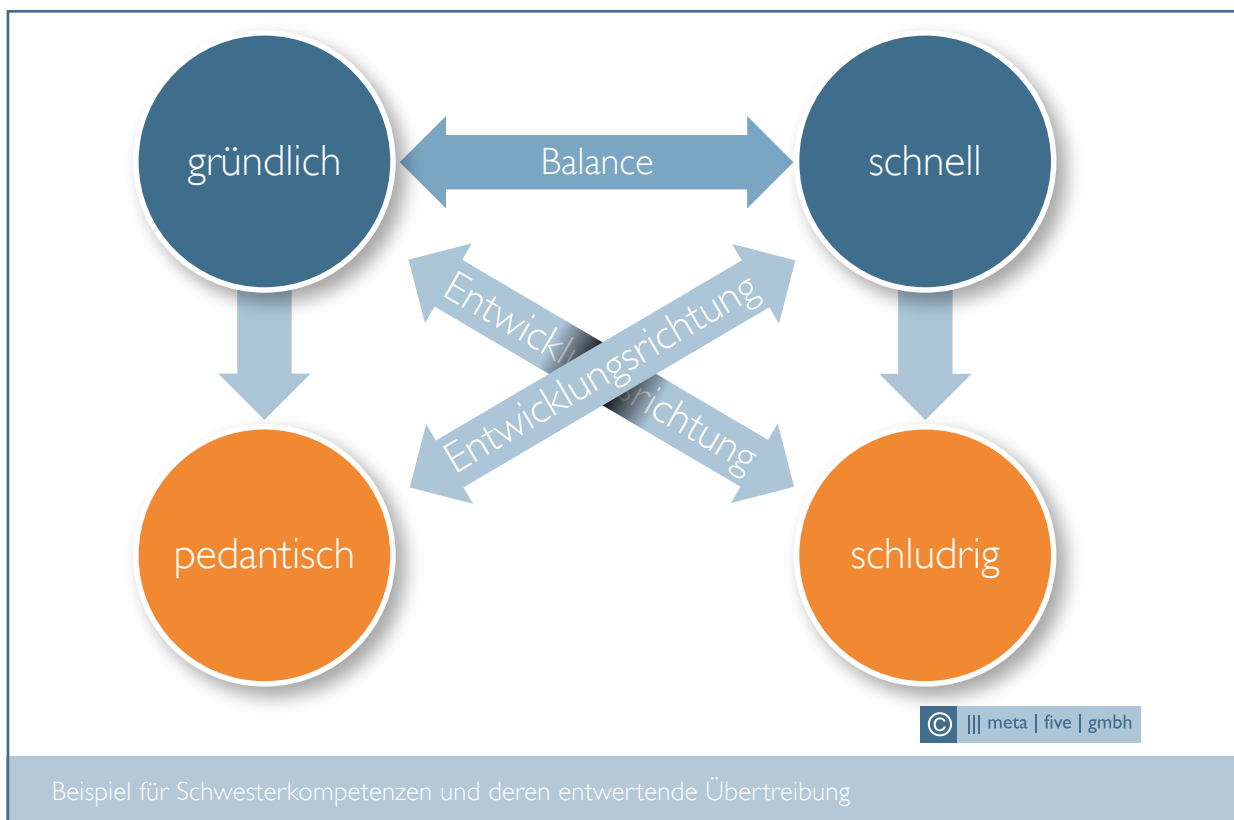
Der Studie zufolge werden 47 Prozent der Modelle nicht regelmäßig an neue Anforderungen angepasst. 36 Prozent von ihnen sind daher bereits fünf Jahre oder

älter, 19 Prozent haben sogar die Zehn-Jahres-Marke überschritten. Dabei ist eine Anpassung des Kompetenzmodells an sich ändernde Anforderungen enorm wichtig. Nur so ist sichergestellt, dass bei der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern Kompetenzen in den Fokus rücken, die für den Unternehmenserfolg relevant sind. Aktuelle Themen wie Agilität und Flexibilität finden in den angepassten Modellen bereits häufig Berücksichtigung (67 Prozent). Hier ist zudem ein Trend zu erkennen: Die Unternehmen, die diese Themen in ihr Kompetenzmodell aufgenommen haben, verfügen auch eher über schlankere Modelle und beziehen die Mitarbeiter bei Entwicklung und Überarbeitung stärker ein.

Doch wie flexibel sind die Kompetenzmodelle selbst? Eine Möglichkeit, um Modelle variabel einzusetzen, liegt in der Nutzung eines modular aufgebauten Kompetenzsplits. Dabei ist es wichtig, sich auf einen gemeinsamen und fixen Kern von Kompetenzen zu einigen, um eine klare Ausrichtung zu schaffen. Zusätzlich lassen sich dann einzeln wählbare Module individuell hinzufügen. Eine andere Option besteht darin, mit Beispielen zu arbeiten, die für die einzelnen Anwendungsbereiche individuell entwickelt bzw. angepasst werden. So ist das Modell flexibel auf unterschiedliche Bereiche oder Jobgruppen abstimmbare und der einzelne Mitarbeiter an den für ihn individuell relevanten Anforderungen messbar. Gleichzeitig ist das Alignment zu den für das gesamte Unternehmen und alle Mitarbeiter wichtigen Kompetenzen sichergestellt. In 43 Prozent der befragten Unternehmen liegt eine solch flexible Lösung bislang allerdings nicht vor.

Best Practice: Iterative Prozesse bei der DAK

Das Kompetenzmodell der DAK Gesundheit, einem bundesweit tätigen deutschen Krankenversicherungsträger mit rund 5,8 Millionen Versicherten, basiert auf dem wissenschaftlichen Ansatz des Werte-Entwicklungsquadrates: Hier gibt es für jede Kompetenz eine „Schwesterkompetenz“, welche den positiven Gegenwert darstellt und zur Ersteren in Balance gehalten werden muss. Es verzichtet auf Schwächen und betont, dass jede der Stärken entwertend übertrieben werden kann.



Das Kompetenzmodell wurde bottom-up in Workshops von Mitarbeitern erarbeitet. „Dadurch haben wir wertvolle Informationen aus den einzelnen Bereichen erhalten, an die wir sonst nicht gekommen wären. Gleichzeitig sicherte das Vorgehen die Akzeptanz des Modells, da es von den Mitarbeitern und nicht vom grünen Tisch aus der Zentrale heraus gestaltet wurde“ erklärt Jörg Geßner, Personalentwickler aus dem HR-Bereich.

2015 wurde das Modell dann erneut in einem iterativen Prozess überarbeitet. Es kam zu einer Verschlinkung und Neustrukturierung durch HR, um es besser handhabbar zu machen. Dies geschah in stetiger Abstimmung mit den entsprechenden Fachbereichen, die das Modell kontinuierlich hinsichtlich der Passung zu ihren Bereichen und der Nähe zum Arbeitsalltag überprüften. Da die Anforderungen an die Mitarbeiter der einzelnen Bereiche im Unternehmen sehr unterschiedlich sind, wurden Job Families gebildet.

Durch die verschiedenen Kompetenzmodelle ist sichergestellt, dass jedem Mitarbeiter die für ihn relevanten Kompetenzen zugeordnet sind. Zudem werden neue Kompetenzprofile entwickelt, sobald neue Jobs entste-

hen. Diese kommen zirka ein Jahr später erneut auf den Prüfstand, um sicherzugehen, dass ihr Passung weiterhin stimmt. Die Verantwortung für die Ausgestaltung liegt also bei Bereich und HR gleichermaßen. Mit den Modellen für die einzelnen Job Families setzen sich die Führungskräfte anschließend mit den Mitarbeitern zusammen und übersetzen die Kompetenzen gemeinsam in für den Arbeitsalltag konkrete Verhaltensweisen. Ganz aktuell wurden die stellenspezifischen Kompetenzprofile in einem neuen, online-gestützten Personalentwicklungsgespräch (Mitarbeitergespräch) realisiert. Das führte dazu, dass das Kompetenzmodell allgemein akzeptiert und konsequent zur Entwicklung der Mitarbeiter eingesetzt wird.

Das Kompetenzmodell im demografischen Wandel Junge Mitarbeiter wollen laut Angaben der Hans-Böckler-Stiftung mitentscheiden. [1] Die Ergebnisse der meta | five Studie zeigen jedoch, dass es in den Unternehmen bezüglich der Einbindung noch Nachholbedarf gibt: Zumindest was die Entwicklung des Kompetenzmodells angeht, setzt die Mehrheit aktuell noch auf Top-down-Prozesse und gibt Mitarbeitern wenig Raum zur Mitgestaltung. Um die Beschäftigten mit Blick auf

aktuelle Herausforderungen gezielt entwickeln und einsetzen zu können, ist es daher notwendig, das Modell als lebendes Instrument zu betrachten, welches – wie beim Design-Thinking-Ansatz – in einem iterativen Prozess stetig angepasst wird. Die Mitarbeiter können hier im kontinuierlichen Dialog über aktuelle und zukünftige

Anforderungen einen wertvollen Beitrag leisten. Auf diese Weise hilft ein Kompetenzmodell dabei, Unternehmen für junge Fachkräfte attraktiver zu machen sowie aktuelle Mitarbeiter optimal einzusetzen. Damit stellen sie auch einen möglichen Ausweg aus dem Demografie-Dilemma dar.

Die Autorinnen:

Alexandra Hiekel ist Diplom-Psychologin und Geschäftsführerin der meta | five gmbh, einem auf strategische Personal- und Organisationsentwicklung sowie Online Befragungsinstrumente spezialisierten Beratungsunternehmen. Seit der Gründung in 2002 begleitet meta | five Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen erfolgreich dabei, nachhaltige Entwicklungen auf individueller sowie organisationaler Ebene zu implementieren.

hiekel@wissensmanagement.net

Mona Mischke ist Wirtschaftspsychologin und Beraterin der meta | five gmbh. Die Schwerpunkte ihrer Beratungstätigkeit liegen im Bereich der Personaldiagnostik sowie der Personalentwicklung. Sie hat weitreichende Erfahrung in der Entwicklung und Durchführung von Assessment und Development Centern.

mischke@wissensmanagement.net



Infobox

Ihr Kontakt zu uns:

||| meta | five | gmbh
human performance consulting
deutz-mülheimer str. 183
d | 51063 köln

fon +49 | 221 | 71615 | 0
info@meta-five.com

Weitere Informationen:

www.meta-five.com

Über uns:

meta | five ist ein Beratungsunternehmen mit einem interdisziplinären Team aus Psychologen, Wirtschaftswissenschaftlern und IT-Spezialisten.

Unser Leistungsspektrum reicht von der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Prozessen über die Konzeption und Implementierung von Instrumenten der Personalauswahl und -entwicklung bis hin zu Analysen „weicher“ Erfolgsfaktoren und Aspekten der Organisationsentwicklung. Diese Aufgaben führen wir immer im Hinblick auf die konkreten Zielsetzungen und spezifischen Rahmenbedingungen unserer Kunden durch. Alle Trainer und Berater von meta | five verfügen über langjährige Erfahrung durch vielfältige Projekte für unsere Kunden aus den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen.