

Kompetenzmanagement. Tatsachen und Geschichten

Ype Wijnia und John de Croon

22. März 2013

Jeder, der in einem organisatorischen Wandel engagiert ist, stellt früher oder später die Frage ob die derzeitigen Mitarbeiter geeignet sind für die zukünftige Situation. Diese Frage kann sowohl Anzahl und Fähigkeiten beziehen. Nehmen Sie zum Beispiel einen Durchschnitt der besseren deutschen Automobilhersteller (lassen wir die für die Bequemlichkeit mal A, B und M nennen). Wenn diese Hersteller Jahr für Jahr eine Umsatzplus (dank China) haben, dann arbeiten die Hersteller ständig daran die Produktion zu erhöhen. Ein Teil von der Verbesserung ist möglich der Prozesse zu extrahieren („der Fließband schneller laufen lassen“), aber müssen auch neue Fabriken gebaut werden. Seitdem neue Leute sind nötig. Es kann sich aber auch über den Fähigkeiten handeln. In der Vergangenheit wurden die Ingenieure mit einer Papierarbeitsliste für die nächste Woche los geschickt. Wenn der Zeitplan nicht zu entsprechen war (oder eine Arbeit zu spät war) wurde oft mit Kollegen ausgetauscht (es gibt Unternehmen, wo praktisch das gesamte Zeitplan geändert war), mit dem Ergebnis dass die Führungskräfte keine Ahnung hatten, wer welchen Auftrag hat. In der heutigen Zeit ist das natürlich nicht akzeptabel und Techniker arbeiten jetzt in einer Büroumgebung. Aufgaben werden nicht für eine ganze Woche pro Mitarbeiter eingeteilt, aber durch den Techniker selbst aus einer Liste ausgezeichnet. Natürlich muss man dafür sorgen, dass jede Aufgabe durchgeführt wird denn die „schmutzigen Aufgaben“ sollen nicht liegen bleiben. Aber das Arbeiten in einer solchen Außenstelle erfordert natürlich eine gute ausgebildete Fachkraft.

Ob es sich um neue Leute für aktuelle Jobs handelt oder neue Aufgaben für die heutigen Mitarbeiter, irgendwo muss festgestellt werden welche Fähigkeiten relevant sind. Normalerweise ist dies in den Qualifikationskriterien der Stellenbeschreibung festgelegt. Wenn eine Organisation verschiedene Funktionen besitzt, kann es sinnvoll sein eine dauerhafte Struktur zu bringen, so dass nicht jeder das Rad neu erfunden werden muss. Es kann für eine Schichtstruktur gewählt werden. Eine Funktion besteht dann aus einer oder mehreren Rollen und für eine Rolle braucht man mehrere Fähigkeiten. So mit einer begrenzten Reihe von Fähigkeiten sind die Qualifikationsanforderungen für eine Vielzahl von Funktionen zu beschreiben. Die standardisierte Beschreibung der Fähigkeiten wird auch Kompetenzmodell genannt, ein sehr nützliches Werkzeug bei der Gestaltung einer Organisation¹.

Wie bei jedem Werkzeug kann es aber auch missbraucht werden. Beim Kompetenzmodell ist es der Fall wann einer Organisation Kompetenz Management implementiert. Lass es uns ganz klar sagen. Wir haben nichts gegen den Einsatz von Qualifikationsanforderungen für Funktionen. Wenn wir irgendwo hingehen um zu essen, ist es höchst wünschenswert dass der Koch in der Lebensmittelhygiene geschult ist und die Friseur trainiert das wir mehr erwarten als ein Blumentopf und Schneidemaschinen. Aber wenn es um persönliche Entwicklungspläne, Entwicklungsgespräche und 360° Bewertungen kommt, dann beginnt es bei uns ein wenig zu jucken. Wenn jemand die Arbeit nicht gut macht, dann muss der Manager in der Berufung. Wenn ein Mitarbeiter einen neuen Job bekommt, sollte diese Mitarbeiter eine Ausbildung bekommen falls notwendig. Wenn jemand den Ehrgeiz hat Karriere zu machen (und die Organisation hat Vertrauen in die Fähigkeit der betreffenden Person), kann einen Entwicklungspfad definiert werden mit Aufgabenerweiterungen, Jobwechsel, Bildung, Ausbildung und laufenden Bewertungen. Aber wenn dieser Mitarbeiter seinen Job gut macht und einfach nicht den Ehrgeiz hat etwas anderes zu tun, lässt diese Person besonders allein. Vor allem, da die Organisation oft ganz nicht will das Profis etwas anderes machen werden. Wenn man jemand in einem Modell vor Entwicklungsverträgen 'drückt', dann wird es eine Farce. Auf der Aufgabe für die Person kann manchmal nur rudimentär entwickelt werden. Es kann immer gelernt werden (niemand ist voll entwickelt), aber der Fachmitarbeiter weiß hiervon mehr als der Kompetenz-Manager und hat deshalb keine ernsthaften Sparringspartner für die Herstellung von Entwicklungsverträgen. Oft sind die wirkliche Fähigkeiten nicht einmal in der Kompetenzmodell enthalten, oder besteht kaum Würdigung für echte Spezialisten. Höhere Kompetenzen sind die dann die Fähigkeit um Menschen mit der Fähigkeit zu verwalten, und nicht besser sein in die Fähigkeit als der Spezialist. Die anderen Fähigkeiten sind für die Funktion kaum relevant. Termine entwickeln für die Entwicklungspläne geben dann nur Chancen eine negative Kritik zu geben und bieten dem Fachmann wenig. Man muss nicht sehr klug sein, um das zu

¹ Wir haben uns damals feierlich beschlossen, nie die Wörter „nützlich“ und „Kompetenzmodell“ miteinander zu verbinden, aber in diesem Fall ist es nur wahr.

erkennen. Kompetenzmanagement scheint besonders zu sein für die Kompetenz-Manager und möglicherweise für die Ausbildungsunternehmen, die Ausbildung anbieten um die Qualifikationsniveaus zu erreichen.

Ein gutes Beispiel für diese Perversion kann gefunden werden in der Kompetenzmodell für Asset Management, die IAM (Institute for Asset Management) festgestellt hat. An sich ist es schön dass es so ein Modell gibt, denn am Anfang dieses Jahrhunderts waren Kompetenzen für Asset Management Terra incognita. Vor etwa 10 Jahren haben wir daher selbst ein Modell aufgestellt und konkret angewendet zu einem Organisationsentwurf, aber natürlich sind wir kein Spezialisten auf diesem Gebiet. Wenn wir jedoch das Modell der IAM zu nehmen, dann können wir kaum jemand bezeichnen von der als anerkannt guten Asset Manager, die hier eine vernünftige Punktzahl erreicht. Also, wenn man dieses Modell umarmt, ist man nur mit dem Erwerb von Zeugnissen und Zertifikaten beschäftigt um die Qualifikationsanforderungen zu erfüllen, und ist man nicht mehr mit Asset Management beschäftigt. Das scheint uns nicht ganz richtig.



Was letztlich zählt, ist dass die Menschen ihren Job gut machen, und dass sie flexibel genug sind um sich anzupassen wann es Veränderungen gibt. Es ist abhängig von das Type von Arbeit, wie dies zu messen ist. Mit klar definierten Produkten können Sie die Qualität der Produkte messen, und in einigen vagen Funktionen als Berater können Sie gerade den Verkauf oder die Einsatz messen. Wenn Kunden sich für den Dienst bezahlen wollen, dann muss es gut sein. Steuern auf Kompetenzen macht man (von Mintzberg angepasst²) nur wann eine der beiden nicht können, zum Beispiel in der Wissenschaft. Die Produkte sind dort nicht klar spezifiziert (weil bisher nicht bekannt) und Kunden sind nicht dazu da, obwohl einen Proxy (jemand, der für seine Forschung immer Finanzierung bekommt soll gut sein) zu verwenden ist. Die Tatsache, dass alle Zertifikate auf den Prozess (Produktspezifikation) gemacht sind und nicht auf Kompetenz (obwohl das theoretisch auch könnte) ist eine weitere Begründung dafür.

Am Ende noch eine kleine Anekdote um die Bedeutung der Kompetenzmodell weiter zu relativieren. Bei einer deutschen Kunde von uns wird in den Projekten nicht mit einem Kompetenzmodell gearbeitet, Menschen werden auf der Grundlage ihrer Funktion angehalten in Projektteams. In einem dieser Teams war ein Mitarbeiter zu einem enorm günstigen Zweck. In dem, einige Fragen über seine Hobbys (er ist ein Kitesurfer) erwies sich diese Person hatte in der Vergangenheit geschwommen, und wie! Mehrere Male Deutscher Meister und z.B. Gewinner einer Silbermedaille bei den Olympischen Spielen in Athen im Jahr 2004. Als solche Leistung ein totaler Fokus erfordert³, ist es nicht verwunderlich dass diese Eigenschaft an der Arbeit auch sichtbar ist. Aber um als Qualifizierungsbedarf zu nehmen, dass eine Person eine olympische Medaille gewonnen haben muss? Besser ist nur beim gelegentlich über die Erfahrungen und Wünsche der Mitarbeiter zu fragen. In gute Beratung wird das dann klar.

John de Croon und Ype Wijnia sind Partner bei AssetResolutions BV, einer Firma, die Ype und John gegründet haben. Im Gegenzug geben sie in dieser wöchentlichen Kolumne ihre Ansichten zu allen Aspekten der Asset Management. Die Kolumne werden auf der Website der AssetResolutions veröffentlicht, , <http://www.assetresolutions.nl/de/kolumnen>

² Mintzberg: Structures in five: designing effective organisations. Englewood cliffs: Prentice Hall, 1983

³ Während der Studie fünf Tage die Woche um 6 Uhr morgens im Schwimmbad, dann zum Universität gehen, wieder schwimmen, plus in die Wochenenden schön Wettbewerb schwimmen