Ein Lebenszyklus-Modell für das Kompetenzmanagement

PD Dr. Gerold Riempp, Dr. Henning Gebert

Horvath & Partner GmbH, Rotebühlstr.121, 70178 Stuttgart
bzw. IMG AG, Binzmühlestrasse 13, CH-8050 Zürich
griempp@horvath-partners.com
henning.gebert@img.com

Abstract: Dieser Beitrag untersucht die Anforderungen an Kompetenzmanagementlösungen (als Oberbegriff zu Skillmanagement) im betrieblichen Umfeld unter Berücksichtigung ihrer Anpassungsfähigkeit im Zeitverlauf. Unter Verwendung von Ergebnissen aus der Aktionsforschung und vergleichender Fallstudienanalyse produktiver Kompetenzmanagementlösungen entwickeln die Autoren ein Lebenszyklusmodell, das die in der Praxis beobachtbare Spezialisierung erfolgreicher Lösungen in *transparenzierendes* und *entwickelndes Kompetenzmanagement* beschreibt und Wege zu deren sinnhafter Verknüpfung aufzeigt.

1 Einleitung

Kompetenzmanagement (KoM) dient der Erfassung und dem Management der für Organisationen kritischen Mitarbeiterkompetenzen und umfasst damit auch Skillmanagement. Je stärker die Kompetenzen der Mitarbeiter zur Wertschöpfung von Unternehmen beitragen, desto offensichtlicher ist der Nutzen von KoM-Instrumenten. Unternehmensberatungen sowie Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zählten deshalb zu den ersten Einsatzfeldern von KoM-Lösungen. Durch den in vielen Branchen zunehmenden Servicewettbewerb und sinkende IT-Kosten breitet sich KoM nun kontinuierlich aus.

Die in diesem Beitrag vorgestellten Ergebnisse zum KoM basieren auf der Forschung des Kompetenzzentrums „Customer Knowledge Management“ am Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, das in enger Zusammenarbeit mit zehn Partnerunternehmen kundenorientiertes Wissensmanagement, zu dessen Werkzeugen auch KoM zählt, untersuchte. Grundlage der wissenschaftlichen Analysen bildeten die Forschungsmethoden der Aktionsforschung [Ch91] und der Fallstudienforschung [Yi94].

2 Grundlagen

Der Begriff Kompetenz meint das Wissen einer Person als individuelle Ausprägung ihrer Kenntnisse sowie Handlungs- und Entscheidungsfähigkeiten (vgl. [Sa97, 164]). Dieses Wissen ist in mentalen Modellen mit impliziten (unbewussten) und expliziten (bewuss-

ten) Bereichen gespeichert [Ri04, 63]. Bezüglich der Kenntnisse und Fähigkeiten zur Bewältigung betrieblicher Aufgabenstellungen kann zwischen den Feldern der Fach-, Führungs-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen unterschieden werden [Hi99, 71].

Kompetenzmanagement (KoM) dient der systematischen Analyse, Transparenzierung, Bewertung, Entwicklung, Förderung und Nutzung der von Individuen gehaltenen Kompetenz (siehe dazu auch [Gi78, 18], [Fr00, 28], [PDE00, 13]). Die Analyse von [Ge04, 40] unterscheidet weiter zwischen HRM-orientierten KoM-Ansätzen, die Geschäftsprozesse über Instrumente des Personalmanagements unterstützen, und solchen aus dem Bereich des Wissensmanagements. Zentrale Vertreter HRM-orientierter Ansätze sind das Competency Management [Mc73], [Du98], [Gr99], die Human Performance Technology (HPT) [SK99] und das Human Capital Management (HCM) [Fi00]. Wesentliche Vertreter Wissensmanagement -orientierter Ansätze sind Expertenverzeichnisse und Skill Management, das Profile über Qualifikationen und Erfahrungen von Mitarbeitern unabhängig von der derzeitigen Tätigkeit erstellt [Ho01], [Wr99], [GK03].

3 Lebenszyklus-Modell

Eine vergleichende Fallstudienanalyse von sechs KoM-Lösungen in der Praxis [Ge04, 81] ergab eine Spezialisierung in zwei verschiedene KoM-Typen:

- *Transparenzierendes KoM* zielt auf die Sichtbarmachung der vorhandenen Kompetenzen von Individuen und Gruppen. Ein zentrales Mittel hierfür sind so genannte Kompetenzprofile (auch als „Skillprofile“ bezeichnet). Da der wirtschaftliche Nutzen von Kompetenzprofilen mit der Abbildungsgenauigkeit und Aktualität steigt, müssen transparenzierende KoM-Lösungen ihre Kompetenzbasis kontinuierlich pflegen; in den untersuchten Systemen wurden pro Jahr bis zu 25% der Kompetenzbasis überarbeitungsbedürftig. Auch aus diesem Grund erhöhen erfolgreiche KoM-Lösungen ihre Flexibilität durch Strukturierung und Standardisierung ihrer Kompetenzkategorien und verringern gleichzeitig die Informationstiefe pro Kategorie. Sie beinhalten trotzdem häufig noch mehrere hundert Kompetenzkategorien, die in mehrstufigen Hierarchien (bis zu fünf Ebenen) gegliedert sind. Die Kompetenzen werden dabei lediglich über ihren Namen und eine kurze Beschreibung charakterisiert und verwenden jeweils das gleiche Bewertungsschema.

- *Entwickelndes KoM* dient der Schließung der Lücke zwischen den aktuell oder künftig benötigten Kompetenzen einerseits und den vorhandenen Kompetenzen andererseits. Um Kompetenzen entwickeln zu können, sind genaue Beschreibungen erforderlich, die pro Kompetenzkategorie ggf. mehrere Seiten umfassen können. Da die regelmäßige Pflege von Kompetenzbeschreibungen dieser Komplexität sehr aufwändig ist, verwenden viele entwickelnde KoM-Lösungen eine geringe Anzahl abstrakter Kompetenzkategorien, die detaillierte Beschreibungen und individuelle Bewertungskriterien beinhalten.

Die beschriebene Spezialisierung lässt sich an den Eigenschaften der untersuchten Kompetenzmanagementlösungen nachweisen (siehe Tabelle 1).

KoM-Art	Betonter KoM-Typ	Erfasste Mitarbeiter	Anzahl Kompetenz-kategorien	Beschreibungsum-fang je Kategorie ca.
Expertenverzeichnis	Transparenz.	> 250	284	0,05 Seiten
Skill Management	Transparenz.	> 3'000	>1'000	0,1 Seiten
Skill Management	Transparenz.	> 350	216 (>1'000)	0,15 Seiten
Skill Management	Entwickelnd	> 2'500	155 (300)	0,5 Seiten
Skill Management	Entwickelnd	> 100'000	183	Keine Angabe
Competency Mgmt.	Entwickelnd	> 30'000	6 (40)	25 Seiten

Tabelle 1: Eigenschaften der untersuchten Kompetenzmanagementlösungen [Ge04, 132]

Da viele Kompetenzmanagementsysteme sowohl transparenzierende als auch entwickelnde Zielsetzungen unterstützen müssen, kommt den Zusammenhängen zwischen Erhebung, Beschreibung, Abstraktion, Modifikation, Freigabe, Nutzung und Archivierung von Kompetenzprofilen einerseits sowie deren Analyse zur Identifikation und Schließung von Kompetenzlücken andererseits entscheidende Bedeutung zu. Abbildung 1 zeigt als Lösung einen verketteten KoM-Lebenszyklus, der die Interdependenzen der beiden identifizierten KoM-Typen verdeutlicht.

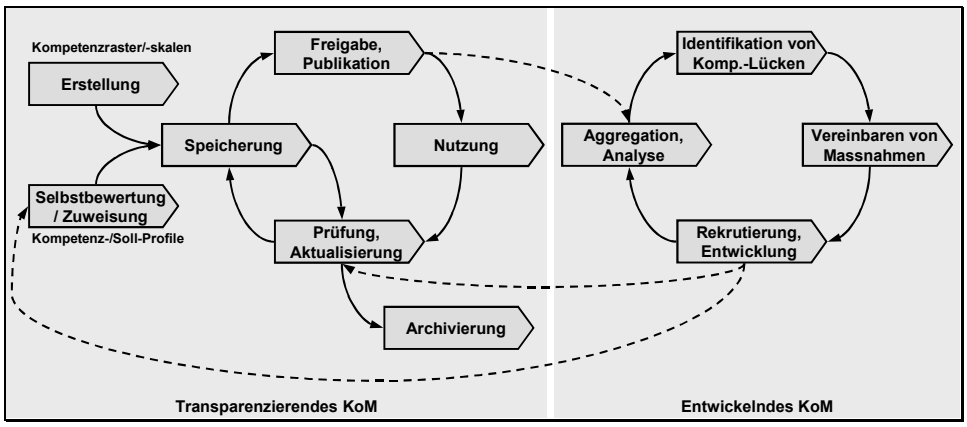

Abbildung 1: Lebenszyklus-Modell des Kompetenzmanagements [Ri04, 152]

Das transparenzierende KoM beginnt mit der Erstellung eines Kompetenzrasters und zugehöriger Kompetenzskalen. Ein *Kompetenzraster* (engl. *skill tree*) benennt und ordnet die für eine bestimmte Organisation relevanten Kompetenzkategorien im Sinne einer auf diesen Bereich spezialisierten Taxonomie. Es ist meist in mehreren Dimensionen jeweils baumförmig in Gruppen, Untergruppen und Einzelkompetenzen gegliedert. In einem Beratungsunternehmen können solche Dimensionen bspw. IT-, Projektmanagement-, Branchen-, Prozess- sowie Führungskenntnisse und -fähigkeiten sein. Mit Hilfe einer *Kompetenzskala* wird die jeweilige Ausprägung einer Einzelkompetenz klassifiziert. Als Skalenwerte kommen häufig ordinal geordnete Kompetenzstufen (z.B. Laie, Anfänger, ausgebildete Kraft, erfahrene Kraft, Experte), die für alle erfassten Kompetenzen eines Typs (z.B. Fachkompetenzen) gelten, zum Einsatz.

Darauf aufsetzend können Vorgesetzte oder Personalentwickler nun Soll-Profile erstellen, sofern eine Organisation dies insgesamt vorsieht. Die Kompetenzprofile werden nun in einer ersten Fassung von den Mitarbeitern durch Selbstbewertung erstellt, ggf. kombiniert mit der Zuweisung von bestimmten Kompetenzen durch Vorgesetzte, Projektleiter etc. Im Anschluss an die Speicherung im Kompetenzverzeichnis müssen Kompetenzprofile i.d.R. von einer neutralen Person (bspw. aus der Personalabteilung) auf Vollständigkeit und Stimmigkeit geprüft werden, u.a. um Fremd- oder Selbstüber- und -unterschätzung ausschließen zu können. Anschließend werden die Kompetenzprofile freigegeben und stehen zur Nutzung bereit, bspw. zur Vernetzung von Kompetenzträgern oder für eine schnellere und akkuratere Besetzung von Projekten.

Im *Kompetenzverzeichnis* sind alle vorgenannten Elemente gespeichert und für die verschiedenen Nutzergruppen, z.B. suchende Aufgabenträger, Führungskräfte, Projektplaner oder Personal-Entwickler, zentral abfragbar. Da es sich um Personalinformationen handelt, sind meist differenzierte Zugriffsbeschränkungen erforderlich. Je mehr Informationen eine Kompetenzmanagementlösung beinhaltet, desto stärker muss der Zugriff eingeschränkt werden. Gleichzeitig liegt der Nutzen von transparenzierenden Lösungen in möglichst vielen Zugriffsberechtigten. Die selektive Freigabe und Publikation von bestimmten Bestandteilen des Verzeichnisses ist daher von besonderer Wichtigkeit.

Das *entwickelnde KoM* kann auf einer transparenzierenden KoM-Lösung aufsetzen, sofern diese vorausschauend in geeigneter Weise implementiert wurde. Entwickelnde KoM-Lösungen verwenden eine begrenzte Anzahl abstrakter und damit relativ stabiler Kompetenzkategorien mit detaillierten Beschreibungen und individualisierten Kompetenzskalen. KoM-Rollenträger (bspw. Vorgesetzte oder Personalentwickler) müssen daher bestehende transparenzierende und daher detaillierte Kompetenzraster und -profile zunächst *aggregieren*. Für die Unterstützung individueller Kompetenzentwicklung finden hierfür Kompetenz- und Soll-Profile von Personen Verwendung. Bei strategischem Kompetenzmanagement für eine Organisation als Ganzes werden Kompetenzprofile zusätzlich auf Ebene von Organisationseinheiten aggregiert. Anschließend *identifizieren* Führungskräfte und Personal-Entwickler *Kompetenzlücken* im Vergleich von individuellen oder kollektiven Kompetenzprofilen einerseits und den korrespondierenden Soll-Profilen andererseits. Über die erforderlichen Soll-Kompetenzen hinaus müssen hier vor allem auch gewünschte Kenntnisse und Fähigkeiten Berücksichtigung finden. Es folgt die *Vereinbarung* von Entwicklungsmaßnahmen zwischen Führungskräften, Personal-Entwicklern, Mitarbeitern und ggf. Arbeitnehmer-Vertretern auf Basis der Kompetenzdefinitionen. Können Kompetenzlücken auf diese Weise nicht oder nicht vollständig geschlossen werden, kommen auch Rekrutierungsmaßnahmen in Betracht. Schließlich werden die vereinbarten Entwicklungs- und Rekrutierungsmaßnahmen durchgeführt. Nach Abschluss machen Erstere eine Prüfung und ggf. Aktualisierung der bereits existierenden, Zweitere die Erstellung neuer Kompetenzprofile notwendig.

5 Fazit

Der in diesem Beitrag vorgestellte KoM-Lebenszyklus verbindet transparenzierendes und entwickelndes KoM und stellt dabei die Aktualität der in KoM-Lösungen verwende-

ten Kompetenzraster und -kategorien sowie der resultierenden Profile für beide Bereiche, als wesentliche Anforderung aus der Praxis, sicher. Er schließt eine Lücke in den untersuchten KoM-Ansätzen, die quasi-statische Kompetenzraster und -kategorien verwenden, und damit die unterschiedlichen Anforderungen *und* Pflegeprozesse für transparenzierendes und entwickelndes KoM nicht adäquat abbilden können.

Literaturverzeichnis

[Ch91] Checkland, P.: From Framework Through Experience to Learning: The Essential Nature of Action Research, in: Nissen, H.E., Klein, H.K., Hirschheim, R. (Hrsg.), Information Systems Research: Contemporary Approaches and Emergent Traditions, Elsevier, Amsterdam 1991, S. 397-403

[Du98] Dubois, D. D.: The Competency Case Book, HRD Press, Amherst 1998

[Fi00] Fitz-enz, J.: The ROI of Human Capital - Measuring the Economic Value of Employee Performance, AMACOM, New York 2000

[Fr00] Freiling, J.: Entwicklungslinien und Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, in: Hammann, P., Freiling, J. (Hrsg.), Die Ressourcen- und Kompetenzperspektive des Strategischen Managements, Gabler, Wiesbaden 2000, S. 3-36

[Ge04] Gebert, H.: IT-gestütztes Kompetenzmanagement in kundenorientierten Geschäftsprozessen, Dissertation, Universität St.Gallen, St. Gallen 2004

[GK03] Gebert, H., Kutsch, O.: Potenziale des Skill-Managements, in: Wirtschaftsinformatik, 45, 2003, Nr. 2, S. 227-229

[Gi78] Gilbert, T. F.: Human Competence: Engineering Worthy Performance, 1st, McGraw-Hill, Caledonia 1978

[Gr99] Green, P. C.: Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies, Jossey-Bass, San Francisco 1999

[Hi99] Hilb, M.: Integriertes Personal-Management: Ziele-Strategien-Instrumente, 6., Luchterhand, Neuwied, Kriftel 1999

[Ho01] Homer, M.: Skills and competency management, in: Industrial and Commercial Training, 33, 2001, Nr. 2, S. 59-62

[Mc73] McClelland, D. C.: Testing for competence rather than intelligence, in: American Psychologist, 28, 1973, Nr. S. 1-14

[PDE00] Probst, G. J. B., Deussen, A., Eppler, M. J.: Kompetenz Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln, Gabler, Wiesbaden 2000

[Ri04] Riempp, G.: Integrierte Wissensmanagement-Systeme - Architektur und praktische Anwendung, Springer, Berlin 2004

[Sa97] Sanchez, R.: Managing Articulated Knowledge in Competence-based Competition, in: Sanchez, R., Heene, A. (Hrsg.), Strategic Learning and Knowledge Management, Chichester 1997, S. 163-187

[SK99] Stolovitch, H. D., Keeps, E. J.: Handbook of Human Performance Technology, Jossey-Bass Pfeiffer, San Francisco 1999

[Wr99] Wright, A.: Knowledge & Skills Management at the NSA, in: Knowledge Management Review, 1999, Nr. 10, S. 20-23

[Y94] Yin, R. K.: Case Study Research. Designs and Methods, 2, SAGE Publications, London 1994