

# Was sind Kompetenzen?

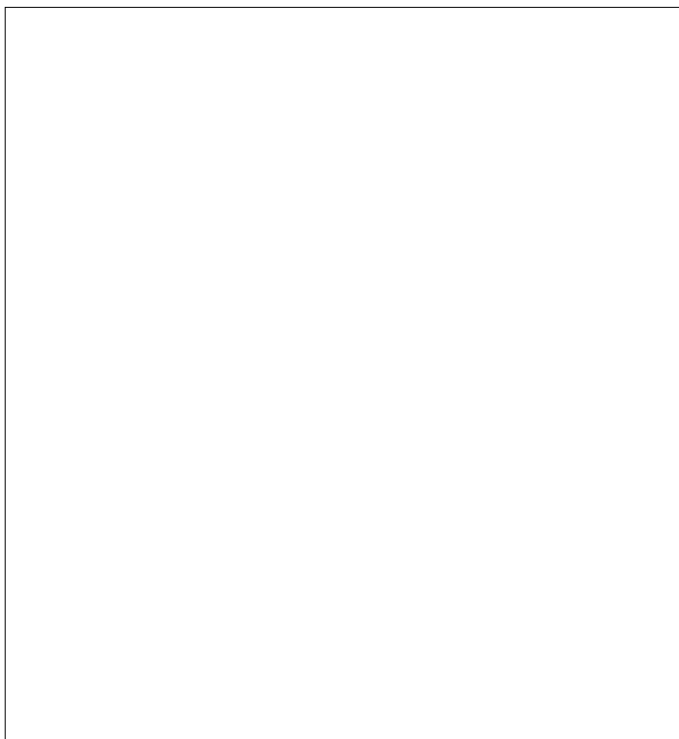
Kompetenz, die im Zusammenspiel von Menschen, Gruppen und Organisationen wirksam wird, bedeutet, dass **Wissen, Erfahrungen und Intuitionen** auf konkrete Situationen treffen, die **Handeln** erfordern. Dieses Handeln entsteht durch die Fähigkeit **situationsadäquat** zu reagieren und sich selbst zu organisieren. Doch wie können Unternehmen Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, entwickeln, sichern und nutzen? Die Suche nach den Antworten auf diese Fragen ist Gegenstand des Kompetenzmanagements.

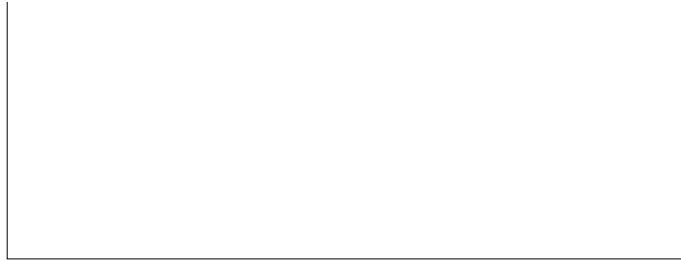
# Was macht Kompetenzmanagement aus?

Kompetenzmanagement ermöglicht es Unternehmen aktiv den eigenen Kompetenzbestand der Mitarbeiter zu steuern und zu lenken. Gerade in wissensbasierten Unternehmen, deren wichtigste Ressource das Wissen, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind, geht dieser Prozess über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus.

**Kompetenzmanagement** ist eine Aufgabe der Unternehmensführung und hat das **Ziel Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen** sowie den Transfer, die **Nutzung und Entwicklung zielgerichtet zu ermöglichen**. Um Kompetenzmanagement umsetzen zu können, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter kennen, das heißt ihre Kompetenzen und Potenziale feststellen und erfassen. Dabei geht es nicht nur um das explizite Wissen der Mitarbeiter, sondern um alle Fähigkeiten, Handlungskompetenzen und Potenziale.

# Strategisches Kompetenzmanagement besteht aus drei miteinander verzahnten Kreisen





Integriertes Kompetenzmanagement **berücksichtigt** sowohl die **Strategie und Ziele des Unternehmens** als auch die Organisationsprozesse **und die Mitarbeiter**. Jeder integrierte Ansatz bedeutet, dass der Kompetenzkatalog des Unternehmens sowie die Anforderungsprofile der Stellen aus der Strategie und den Zielen abgeleitet werden. Auf diese Weise verbindet integriertes Kompetenzmanagement die Kompetenzen des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter. Die Unternehmensstrategie beschreibt, was die Organisation kann und künftig können möchte. Ein Abgleich dieses Soll-Zustands mit dem vorhandenen Mitarbeiterpotenzial liefert die wichtigsten Leitlinien für die Kompetenzentwicklung. Diese bildet das dritte Zahnrad und damit die operative Ebene.

## **Warum ist Kompetenzmanagement für Unternehmen wichtig?**

Strategisches Kompetenzmanagement kann somit auch als **Voraussetzung für die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen** und die Erreichung der Unternehmensziele gesehen werden.

Kompetenzanpassungen werden hierdurch von der Gefahr befreit, zum Selbstzweck zu geraten. Es passiert immer wieder, dass Mitarbeiterkompetenzen aufgrund wahlloser Personalentwicklungsmaßnahmen, die einer reflektierten oder gar strategischen Grundlage entbehren, ziellos entwickelt werden. So bringen Weiterbildungsmaßnahmen lediglich Kosten und keinen Nutzen und der Ruf nach Bildungscontrolling wird laut. Doch besser als jede Kontrolle ist eine zielorientierte Planung.

**Strategische Planung schafft Nachhaltigkeit, die eine Kontrolle im Nachhinein nie erreichen wird.**