

Die Gießkanne hat ausgedient

Warum in Zeiten des stetigen Wandels ein strategisches Kompetenzmanagement unerlässlich wird

**Interview mit Sarah Besemer, Festo Training and Consulting
und Sabine Pflichtenhöfer, BPW Bergische Achsen KG**



Sarah Besemer

Trainerin und Beraterin bei der Festo Didactic SE, seit 2012 verantwortlich für die Konzeption und Umsetzung von strategischem Kompetenzmanagement bei klein- und mittelständischen Unternehmen. Trainerin für Kommunikation, Train-the-Trainer, Verhaltenstrainings, Planspiele. Systemischer Coach (SCM®), Ausbilderin nach AEVO und Persolog-Verhaltenstrainerin.

Sabine Pflichtenhöfer

Leitet seit 2014 den Bereich Personalentwicklung bei der BPW Bergische Achsen KG. Die BPW Bergische Achsen KG mit Hauptsitz im Oberbergischen Wiehl ist Mobilitäts- und Systempartner für die Transportindustrie. Die weltweit tätige BPW Gruppe bietet innovative Lösungen aus einer Hand. Das Portfolio reicht von der Achse über Federungssysteme und Bremsentechnologien über Verschleißsysteme und Aufbautentechnik, Beleuchtungssysteme und Kunststofftechnologien bis hin zu benutzerfreundlichen Telematik-Anwendungen für Truck und Trailer. Die Technologien und Dienstleistungen der BPW Gruppe schaffen höchste Transparenz in den Verlade- und Transportprozessen und ermöglichen ein effizientes Flottenmanagement.

Interview-Fragen

Frau Besemer, warum ist Kompetenzmanagement zurzeit in aller Munde? Ist das nur eine Modeerscheinung?

Sarah Besemer:

Ganz und gar nicht! Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie ihre **Wettbewerbsfähigkeit** nur halten können, wenn sie die „Ressource Mitarbeiter“ effizient und nachhaltig managen. Gerade heute, im Zeitalter von **Industrie 4.0**, reicht es eben nicht mehr aus Fabrik, Maschinen und Prozesse zu digitalisieren. Die Mitarbeiter sind das entscheidende Element, das mit diesen technologischen Veränderungen zurecht kommen muss. Dazu müssen aber zwingend Fähigkeiten, Wissen und Einstellungen der Mitarbeiter systematisch analysiert und entwickelt werden.

Frau Pflichtenhöfer, Sie haben sich bei der BPW entschieden ein strategisches Kompetenzmanagement einzuführen. Was hat Sie dazu veranlasst?

Sabine Pflichtenhöfer:

BPW befindet sich in einem umfassenden Change-Prozess. Dieser führt zu Veränderungen auf prozessualer und arbeitsinhaltlicher Ebene bei Mitarbeitern und Führungskräften nahezu aller Unternehmensbereiche. Personalentwicklung muss hier sicherstellen, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte diesen veränderten Anforderungen auch gerecht werden können. Damit Qualifizierungsmaßnahmen hierzu passend konzipiert werden können, mussten wir die Frage beantworten „Was muss ein Mitarbeiter können und wollen, um den veränderten Aufgaben gerecht zu werden?“ Die Antworten auf diese Frage lassen sich in Form von Kompetenzen abbilden. Strategisches Kompetenzmanagement bedeutet in diesem Zusammenhang, zunächst gemeinsam mit der Geschäftsleitung festzulegen, welche Kompetenzen erfolgskritisch für die Erreichung der Unternehmensziele sind und diese dann systematisch in der Belegschaft zu entwickeln.

Frau Besemer, was verstehen Sie denn genau unter Kompetenzmanagement?

Sarah Besemer:

Auf den Punkt gebracht ist ein Kompetenzmanagementsystem ein betriebliches **Kompetenzmodell**. Dieses umfasst einen Pool an unternehmensspezifisch definierten Kompetenzen (beschrieben durch operationalisierte Verhaltensanker), die wiederum in rollenspezifischen Kompetenzprofilen die Anforderungen von Jobfamilien beschreiben. Durch die personifizierte Zuordnung dieser Rollenprofile zu konkreten Stelleninhabern ergibt sich die Möglichkeit individueller **Kompetenzeinschätzungen** im Selbst- und Fremdbild und damit die Chance passgenaue Qualifizierungs- und Entwicklungsbedarfe zu identifizieren.

Welches Ziel verfolgen Sie als Leiterin der Personalentwicklung mit der Einführung von Kompetenzmanagement bzw. welches Ziel verfolgt das Gesamtunternehmen BPW damit?

Sabine Pflichtenhöfer:

Hauptziel war für uns die Schwerpunktverlagerung von Weiterbildung durch klassische Schulung hin zu bedarfsgerechter, individueller Kompetenzentwicklung, die stimmig zur Unternehmensentwicklung ist. Das typische Gießkannenprinzip hat ausgedient, weil es schlicht nicht mehr zu den sich ändernden Rahmenbedingungen der BPW passt.

Darüber hinaus war es für uns wichtig, systematisierte und standardisierte Beschreibungen von Kompetenzen zu entwickeln, um so ein gemeinsames, unternehmensweites Verständnis hinsichtlich der Anforderungen an Mitarbeiter, Führungskräfte und Azubis zu bekommen. So gelingt es uns auch, unseren Mitarbeitern konsequente und stimmige Entwicklungs- und Einsatzchancen aufzuzeigen.

Diese neu gewonnene Transparenz hilft uns dabei, eine Übersicht zu bekommen, welche Kompetenzen abteilungsübergreifend relevant sind, was uns wiederum der Besetzung von Projektteams oder internen Stellen hilfreich ist.

Unserer Geschäftsleitung war es zudem wichtig, dass das BPW-Kompetenzmanagement zur **Gesamtstrategie** des Unternehmens passt und einen entsprechenden Beitrag zur Erreichung der **strategischen Ziele** leistet.

Frau Besemer, welche Bedeutung spielt eben dieses Wörtchen „strategisch“ im Zusammenhang mit der Einführung eines Kompetenzmanagements?

Sarah Besemer:

Ich bin der Meinung, dass sich Personalentwicklung und -auswahl in der kommenden Zeit durch Entwicklungen wie **Industrie 4.0** grundlegend ändern wird. Es muss viel stärker vernetzt sein als es in der Vergangenheit der Fall war. Solange Seminare und Schulungen blind und nach Bauchgefühl eingesetzt werden, das heißt nichts mit der Entwicklung des Unternehmens und des Marktes zu tun haben, wird auch der gewünschte Erfolg ausbleiben. Daher muss für mich ein Kompetenzmanagement immer an der Strategie (oftmals sogar an der Vision/Mission) eines Unternehmens orientiert und dort abgeleitet sein. Die Verbindung zwischen „Mensch mit seinem Können“ und „Unternehmen mit seinen Zielen“ – wird in Zukunft immer wichtiger sein. Konkret bedeutet das, bevor Sie sich über das Thema Training, Coaching und Entwicklung Gedanken machen, schauen wir uns an: Wohin entwickelt sich der Markt, wohin entwickelt sich Ihr Unternehmen und was sind die strategischen Ziele. Mit diesem Kompetenzmapping gelingt es uns, die strategischen Anforderungen des Unternehmens eins zu eins in Kompetenzen zu übersetzen.

1. Wenn Sie noch einmal an die Konzeption Ihres Kompetenzmodells und die Erstellung der Profile zurückdenken. Welche generellen Tipps können Sie anderen Unternehmen geben? Welche Voraussetzungen müssen aus Ihrer Sicht geschaffen werden?
2. Welche Bedeutung messen Sie - im Zusammenhang des stetigen Wandels und der Industrie 4.0-Entwicklung – Kompetenzen zu?

Frau Pflichtenhöfer, welche konkreten Erfahrungen haben Sie mit der Umsetzung der Kompetenzeinschätzungen gemacht? Wie verändert sich die Personalarbeit dadurch?

Frau Pflichtenhöfer:

Ganz konkret bewegen wir uns weg vom Gießkannenprinzip hin zu einer hoch individualisierten Personalentwicklung. So haben wir beispielsweise unsere Projektleiter im Rahmen von 180°-Feedbacks und kompetenzbasierten Interviews gegen das neue Kompetenz-Anforderungsprofil für A-Projektleiter gespiegelt. Im Ergebnis wurde deutlich, dass unsere Projektleiter sehr unterschiedliche Lücken haben. Früher hätte man wahrscheinlich so ein allgemeines Seminar wie „Projektmanagement for Experts“ aufgesetzt – heute weiß ich aber, dass jeder etwas anderes, individuelles braucht. Dementsprechend erhält jeder ein maßgeschneidertes Maßnahmenpaket. Das ist vielleicht im ersten Schritt mehr Arbeit für die Personalentwicklung, aber die Effektivität in der Qualifizierung steigt enorm – und die Zufriedenheit unserer Projektpromis auch, weil sie nicht mehr in ein Seminar gehen müssen, bei dem sie nur 10% Inhalt gebrauchen können.

Frau Pflichtenhöfer,
welchen Nutzen können Sie heute schon erkennen?

Frau Pflichtenhöfer:

Mitarbeiter und Führungskräfte geben uns das Feedback, dass sie bereits über die gemeinsame Erstellung von Kompetenzprofilen zu einer besseren Klarheit über Verhaltens-Erwartungen kommen. Führungskräfte erhalten mit den Kompetenzprofilen darüber hinaus eine umfassende Grundlage für systematisches und zielgerichtetes Feedback an ihre Mitarbeiter.

Was raten Sie Unternehmen, die wie Sie ein Kompetenzmanagement einführen möchten?

Wichtig ist eine klare Zieldefinition – wofür soll das Kompetenzmanagement die Grundlage werden? Feedback-Tools oder gar Leistungsbeurteilungen? Binden Sie den Betriebsrat am besten direkt von Beginn an mit ein. Wir haben darüber hinaus die Erfahrung gemacht, dass die Akzeptanz der Mitarbeiter enorm hoch ist, wenn sie in die Erarbeitung der Profile mit eingebunden werden, denn niemand kennt die Anforderungen an eine Aufgabe besser als die betroffenen Mitarbeiter selbst. Planen Sie außerdem viel Zeit für das Thema ein – am effizientesten ist es, eine PE-Ressource vorübergehend komplett für die Erstellung der Kompetenzprofile freizustellen, wenn Sie schnell einführen möchten. Wir haben alternativ auf externe Unterstützung durch Festo zurückgegriffen.