

Mit geringen Ressourcen Talententwicklung und -bindung zielgerichtet umsetzen

Teil 3: **Kompetenzmanagement »light«:**

Wo liegen die (versteckten) Potenziale unserer Mitarbeiter?

Um Herausforderungen wie dem steigenden Wettbewerbsdruck, der Sicherung der Innovationsfähigkeit oder der systematischen Mitarbeiterentwicklung zu begegnen, gilt es, die strategische Ausrichtung des Unternehmens in das tägliche Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte umzusetzen. Dies kann durch eine rein fachliche Qualifizierung nicht gelingen. Vielmehr sind handlungsleitende, überfachliche Kompetenzen gefragt, die es Mitarbeitern ermöglichen, Veränderungen aktiv mit zu gestalten, über den Tellerrand hinaus zu denken, Kreativität zuzulassen und innovative Ideen in den Arbeitsprozess einzubringen. Zwar ist in vielen Unternehmen das Bewusstsein vorhanden, dass durch gezielte Kompetenzentwicklung die Wandlungs- und Innovationsfähigkeit gestärkt werden kann. Jedoch fehlt oft der Zugang zu entsprechenden Instrumenten und Maßnahmen, und die Entwicklung der Belegschaft be-

schränkt sich auf bekannte Ansätze der fachlichen Qualifizierung. Zudem kommen oft eher auf die Probleme der Vergangenheit gerichtete Maßnahmen zum Einsatz, die häufig nur einmalig und bezogen auf einzelne Mitarbeitergruppen – in der Regel Führungskräfte – angewandt werden. Systematisches Kompetenzmanagement ist bislang vorrangig in großen Unternehmen vorzufinden. KMUs verfügen für die Einführung vielfach nicht über die erforderlichen Ressourcen. Es stellt sich also die Frage, wie Kompetenzmanagement unter Berücksichtigung der personellen und organisatorischen Besonderheiten von KMU für diese umsetzbar und nutzbar gemacht werden kann. Hierfür ist keineswegs ein hochkomplexes, ressourcenintensives Vorgehen notwendig. Es gilt vielmehr, KMUs eine Handhabe zu geben, um:

- zentrale Kompetenzen auf Mitarbeiter-, Team und Organisati-

onsebene zu identifizieren und diese zur Umsetzung der Unternehmensstrategie zu nutzen,

- dafür zu sorgen, dass die vorhandenen Mitarbeiterkompetenzen ineinander greifen und sich gegenseitig ergänzen,
- die Kompetenzentwicklung im Sinne der Unternehmensstrategie zu fördern.

Dies kann über die folgenden Schritte realisiert werden:

1 Ziele des Unternehmens definieren

Was wollen wir in den nächsten 5-10 Jahren in Bezug auf unsere Produkte, unseren Wettbewerb, unsere Mitarbeiter, ... erreichen?

2 erfolgskritische Kompetenzen formulieren

Welche Kompetenzen und Verhaltensweisen sollten unsere Mitarbeiter und Führungskräfte zeigen, damit die übergeordneten Ziele die Arbeitsebene erreichen können?

3 Kompetenzbasierte Mitarbei-

Autorin: Dr. Dana Janas
competence consulting
Telefon +49 9353 508107
d.janas@competenceconsulting.de
www.competenceconsulting.de



4 terentwicklungsgespräche führen

In welchem Maße können wir die erfolgskritischen Kompetenzen bei unseren Mitarbeitern und Führungskräften erkennen? Wo sehen wir Potenziale und wo Entwicklungsbedarfe?

4 Instrumente der Personalentwicklung systematisch anpassen

Wie können wir Instrumente der Personalgewinnung, -einstellung, und -entwicklung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner »Kernkompetenzen« als roten Faden ausrichten?

5 Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung zielgerichtet planen und durchführen

Welche Möglichkeiten stehen uns zur Kompetenzentwicklung – neben klassischen Seminaren – zur Verfügung (z. B. kollegiales Coaching, Mentoring, Führungskraft als Coach, ...)?