



Christine Kunzmann



Kompetenzmanagement: Anspruch und Wirklichkeit

Kompetenzorientierte Personalentwicklung, Königsbach-Stein

<http://christine-kunzmann.de>

FZI Forschungszentrum Informatik, Karlsruhe

kunzmann@fzi.de



- Überblick
- Referenzprozess
Kompetenzmanagement
- Anwendungsfälle
- Probleme und Erfahrungen
- Neue Ansätze
- Zusammenfassung

Der Gesamtkontext



Kompetenzorientierte Personalentwicklung

- Gestiegene **Anforderungen** durch kürzere Lebenszyklen von Wissen und Individualisierung von Lernpfaden
- Gestiegener **Kostendruck** auf Weiterbildungsausgaben
 - Abkehr vom „Gießkannenprinzip“: stärkere **Zielorientierung** und Systematisierung
- Forderung nach **Durchgängigkeit** mit anderen Unternehmensfunktionen
 - **ganzheitliches** Denken im Unternehmen
- Stärkere **Partizipation** der Mitarbeiter



Kompetenzorientierte Personalentwicklung

- **Kompetenzorientierte Personalentwicklung** benutzt Kompetenzen als ihr primäres Steuerungsinstrument und verbindet individuelle, organisationale und Marktperspektive.
- **Kompetenzen** werden hierbei pragmatisch verstanden als Bündel von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
 - die relevant für die Arbeitsleistung sind
 - und sich hinreichend messen und beobachten lassen



Referenzprozess für Kompetenzmanagement

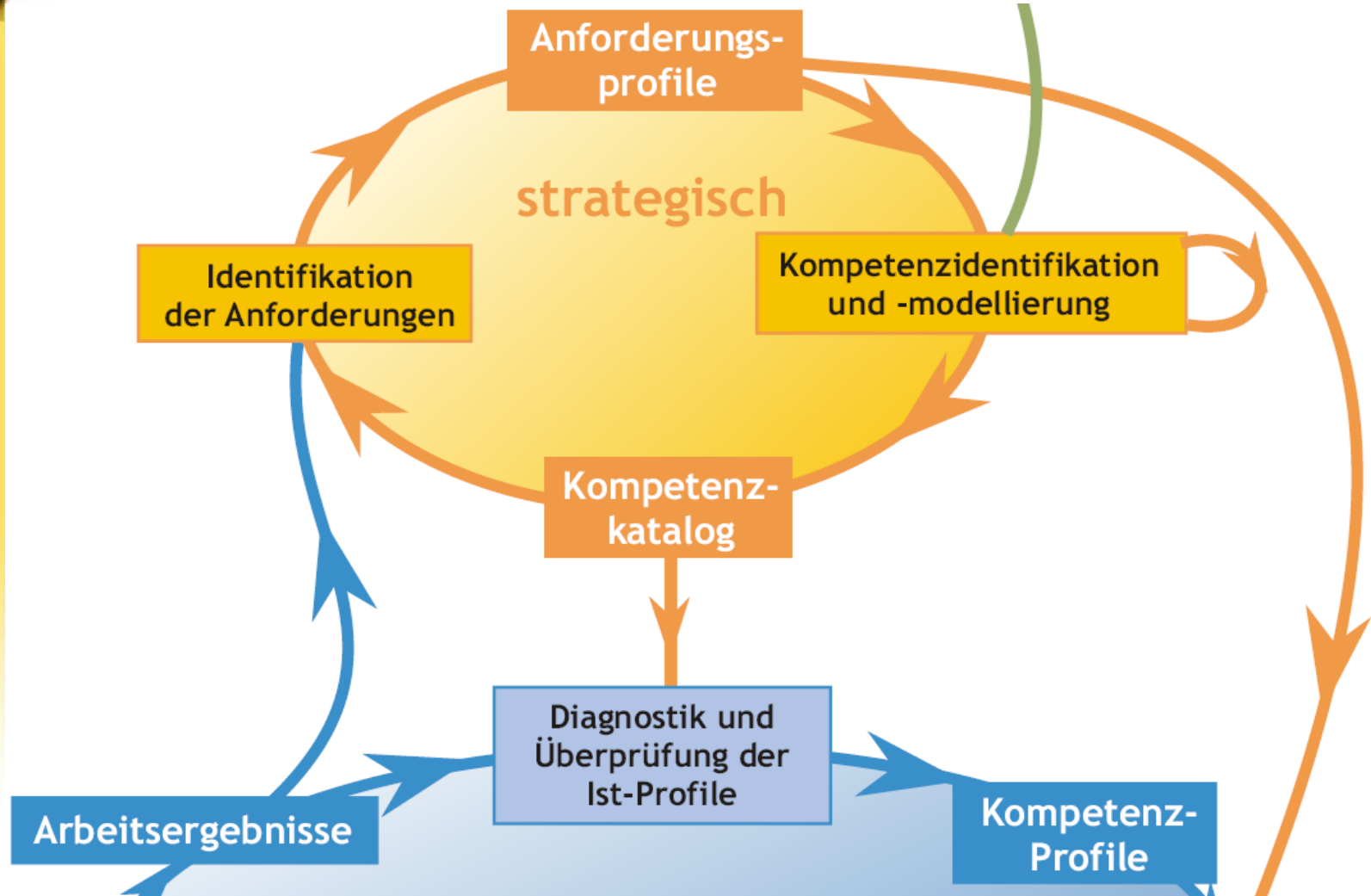
Kompetenzmanagementprozess

- Wie kann man Kompetenzmodelle in Unternehmensumgebungen nachhaltig einsetzen?
- Drei Ebenen der Verantwortlichkeiten
 - normative Ebene => Top-Management
 - strategische Ebene => Mittleres Management
 - operative Ebene => Mitarbeiter und unteres Management
- Wesentliche Instrumente
 - Kompetenzkatalog
 - Kompetenz- und Anforderungsprofile
- Eingebaute Feedback-Schleifen
 - Zur Sicherung der Aktualisierung

Kompetenzmanagementprozess



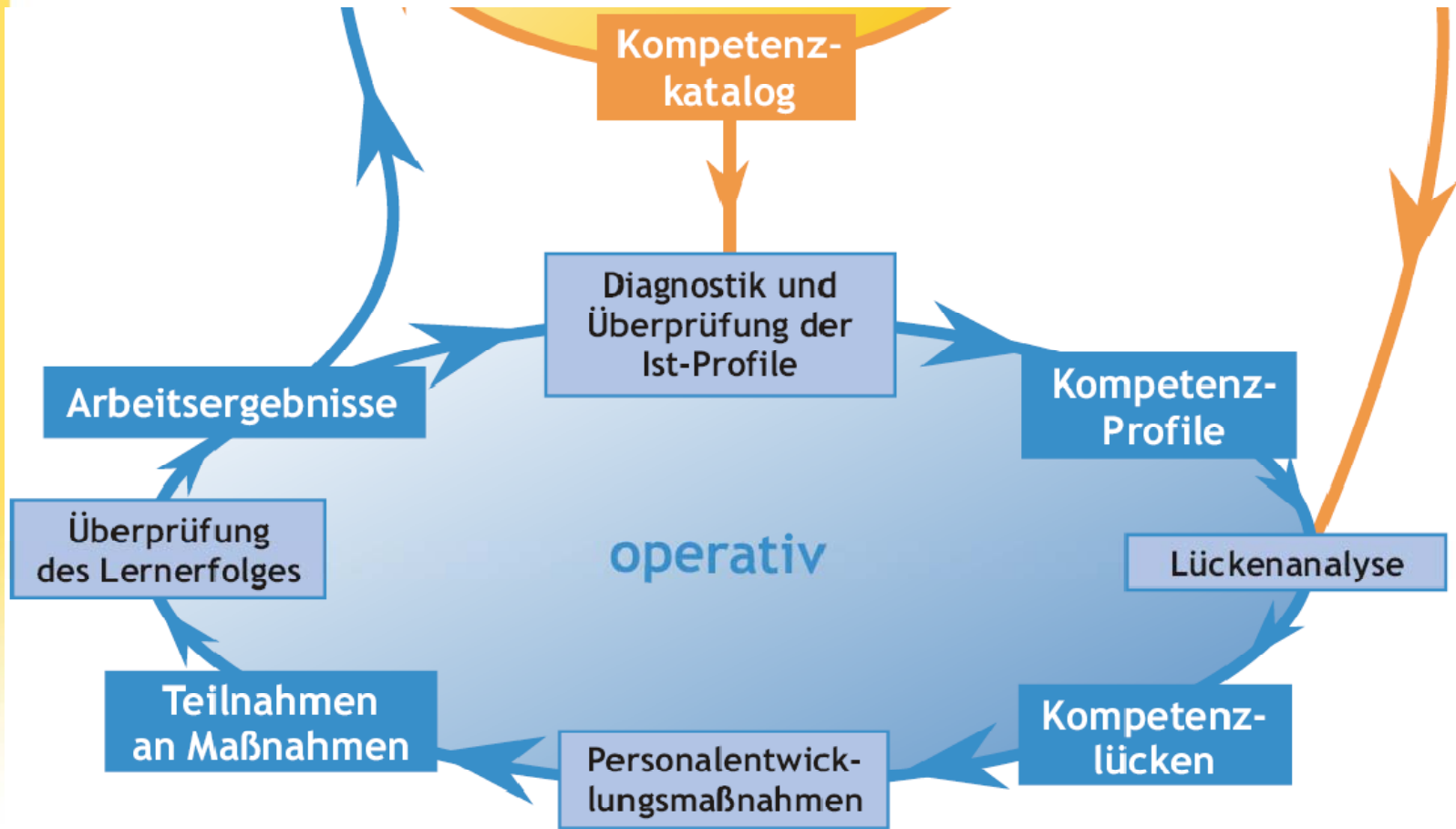
Strategische Ebene



Kunzmann & Schmidt 2006

2. Referenzprozess Kompetenzmanagement

Operative Ebene



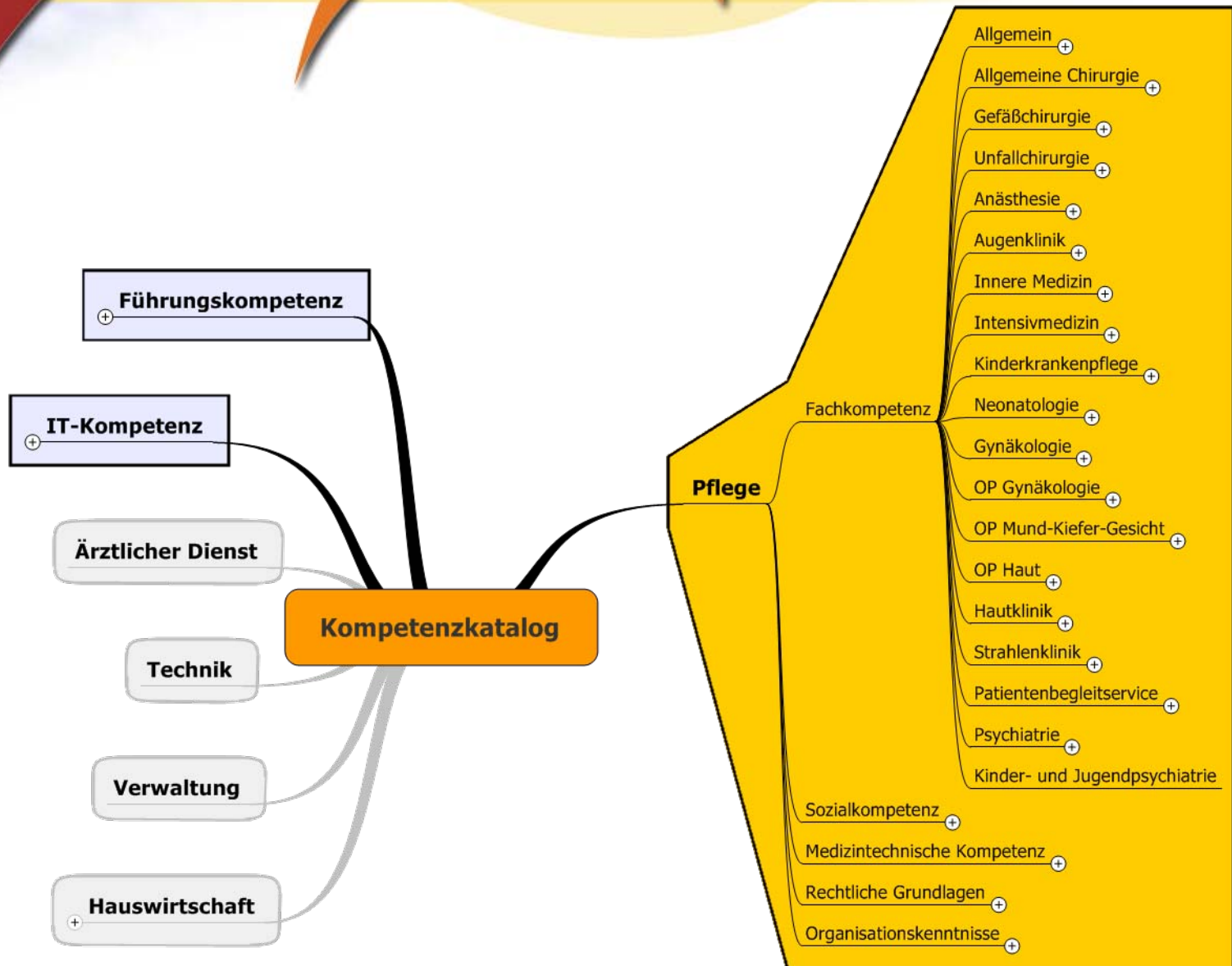
Kunzmann & Schmidt 2006

2. Referenzprozess Kompetenzmanagement

Kompetenzkatalog

- **Kompetenzkatalog** = kontrolliertes Vokabular
 - eindeutige Identifikatoren + inhaltliche Definitionen für Kompetenzen
- **Beziehungen** zwischen Kompetenzen
 - Hierarchie- oder Taxonomiebeziehung („ist Unterkompetenz von“)
 - Enthaltenseinsbeziehung („besteht aus Teilkompetenzen“)
 - Ähnlichkeitsbeziehungen
- bei wohldefinierter Semantik dieser Beziehungen **als Ontologie interpretierbar**

Kompetenzkatalog



Anforderungsprofil

Rolle	
	GKP Onkologie
Übergeordnete Profile	
	GKP Innere Medizin
Anforderungen	
Qualifikation Ausbildung	
Qualifikation Weiterbildung	
Kompetenzen	
Fachkompetenz	<p>Onkologie Pflegestandards beherrschen Umkehrisolation Kostaufbau Zytostatika-Fortbildung (Pflicht) Chemotherapeutika-Fortbildung (Pflicht) Pflege bei Stammzellentransplantationen Besonderheiten bei Palliativpflege Patientenverfügung Spezielle Ernährungsformen</p>
Soziale Kompetenz	<p>Umgang mit lebensbedrohlichen Erkrankungen (HIV, unheilbar Kranke) Sterbebegleitung</p>
IT-Kompetenz	Stationsspezifische Dokumentation beherrschen (interne Schulung)

2. Referenzprozess Kompetenzmanagement

Einführungsschritte

- Identifikation und Modellieren von Kompetenzen in einem Kompetenzkatalog
- Aufstellen von Anforderungsprofilen auf der Grundlage des Kompetenzkataloges
- Definition von Prozess und Verfahren zur Ermittlung und Aktualisierung von Ist-Profilen der Mitarbeiter
- Erarbeitung eines Prozesses zur kontinuierlichen Überprüfung und Weiterentwicklung des Kompetenzkataloges und der Anforderungsprofile
- Anpassung der Prozesse zur Bildungsbedarfsplanung, zum Führen mit Zielen und ggf. auch zur Personalauswahl
- Umsetzung mittels EDV-Werkzeugen

Sensibilisierung der Mitarbeiter für ein
Denken in Kompetenzen

2. Referenzprozess Kompetenzmanagement

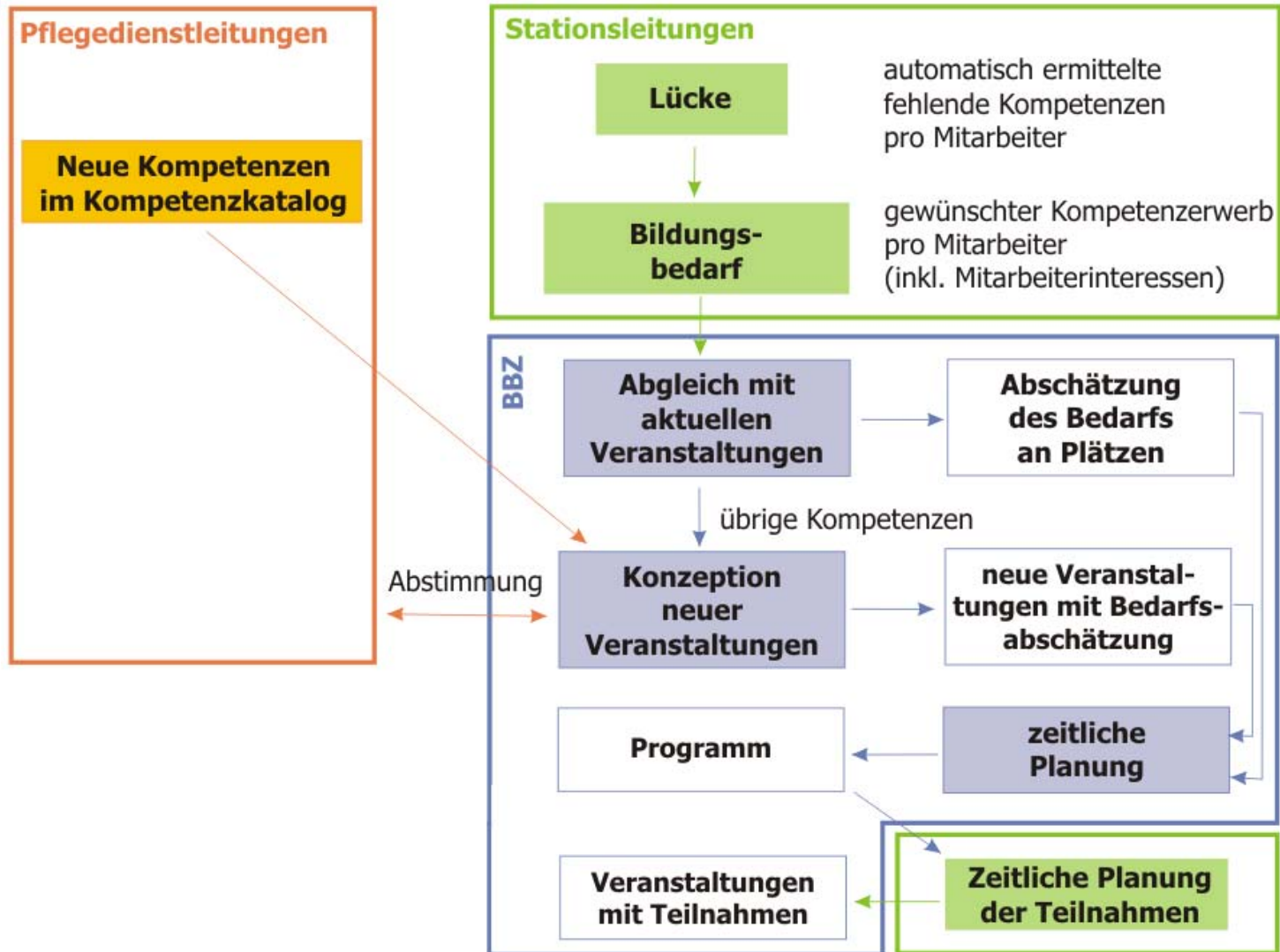


Anwendungsfälle

Exemplarische Anwendungsfälle

- Bildungsprogrammplanung
 - systematische Ermittlung des Bildungsbedarfs
 - Teilautomatisierung
- Teamzusammenstellung und Bewerbervorauswahl
 - Berechnung von Ähnlichkeiten zwischen Ist- und Sollprofil
- Lernempfehlungen für das arbeitsbegleitende Lernen
 - Automatische Ermittlung von Kompetenzlücken
 - Ausnutzung der Ontologieeigenschaft und der darin enthaltenen semantischen Beziehungen

Anwendung: Bildungsbedarfsplanung



Teamzusammenstellung

DAIMLERCHRYSLER

Projekt- und Aufgabenbesetzung

Projekt auswählen: **Beispielprojekt** Projekt verwalten Neues Projekt Projekt löschen

Projektverwaltung:

- Administrationsfunktionen
- Stellenverwaltung:
 - Finanzexperte
 - Jurist mit Kenntnissen in Arbeitsrecht
 - Projektcontroller
 - Projektleiter
 - Security-Experte**

Anforderungsprofil Stelle umbenennen Zeiten ändern Kandidatenzuordnung Kandidatenvorschlag

Stellenanforderungsprofil:

Kooperationsfähigkeit	★★★★	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemlösefähigkeit	★★★★	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicherheit	★★★★	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Support	★★★★	1	2	3	4	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

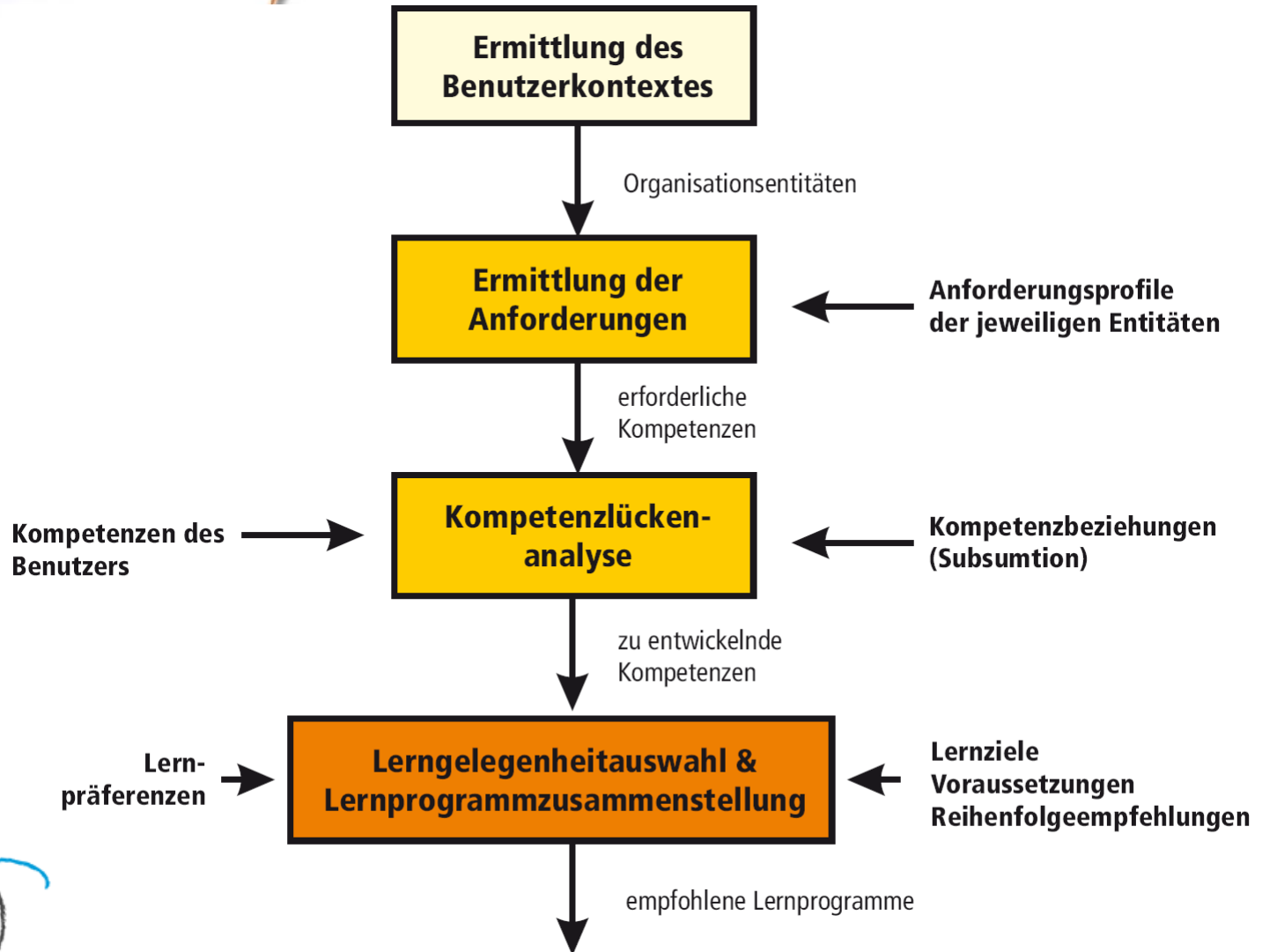
Kompetenzauswahl:

Fachkompetenz	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
IT-Kenntnisse	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
Leadership Kriterien	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
Methodenkompetenz	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆
Sozialkompetenz	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆

Suche im Kompetenzkatalog:

Suchbegriff:

Empfehlung von Lerngelegenheiten



Schmidt 2008



Erfahrungen und Probleme

Einsatz von Kompetenzmanagement

- Unvermindert großes Interesse an Kompetenzmanagement
 - Erfolgreiche Einführung allerdings selten
- Großunternehmen setzen es tatsächlich auch ein
 - allerdings weit weniger umfassend
- Probleme:
 - Mitarbeiterakzeptanz
 - Werkzeugunterstützung
 - Nachhaltigkeit

Denken in Kompetenzen

- Kompetenzerwerb wird oft missverstanden als „Teilnahme an Fortbildungsveranstaltung“
 - damit Anforderungsprofil = Checkliste
- Vermittlung von offenen(!) Anforderungsprofilen problematisch
 - „Lücke haben“ wird missverstanden als „nicht geeignet sein“
 - statt: Potential für Kompetenzentwicklung
- Interaktive Workshops zur Bewusstseinsbildung

- **Datenschutz**
 - Qualifikations-/Kompetenzdaten sind besonders sensible Daten
 - Akzeptanz durch die Mitarbeiter wichtig => es muss klar gemacht werden, wofür (und wofür nicht) die erhobenen Profile genutzt werden
- **Mitbestimmung**
 - Kompetenzmanagement fällt unter die Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates
 - Betriebsvereinbarung sinnvoll, aber keine abschließenden Regelungen, sondern offen für zukünftige Entwicklungen
 - Kommunikation in allen Phasen wichtig!


Werkzeugunterstützung

- Derzeitige Kompetenzmanagementwerkzeuge sind meist eher als Anhängsel einer kompletten Personal*verwaltung* konzipiert
- Probleme
 - Zentrale Modellierung des Kompetenzkataloges
 - Kaum für differenzierte Kompetenzkataloge geeignet
 - Schwerfällige Profilpflege

Fehlende Nachhaltigkeit

- Veraltete Kompetenzkataloge
 - Keine kontinuierliche Aktualisierung
 - Schwerfällige Aktualisierungsprozesse

=> Kompetenzkataloge enthalten nicht das, was gerade relevant ist
- Veraltete/unvollständige Kompetenzprofile
 - Fehlende Motivation der Mitarbeiter
- Keine Rückkopplung:
 - Was ist nützlich?
 - Was wird benötigt?



Neue Ansätze

Partizipative Ansätze

- Die bisherige Konzeption von Kompetenzmanagement war durch eine Top-Down-Philosophie geprägt:
 - Einführung durch strategische/normative Ebene
 - Nutzen für die Organisation und speziell für die strategische Ebene steht im Vordergrund
 - Reines Managementwerkzeug -> kein Bezug zur persönlichen Kompetenzentwicklung erkennbar
 - Aktualisierung der Kompetenzkataloge durch eine kleine Gruppe von „Experten“
- Warum nicht mehr Mitwirkung von unten wagen?
=> Thema im MATURE IP (<http://mature-ip.eu>)

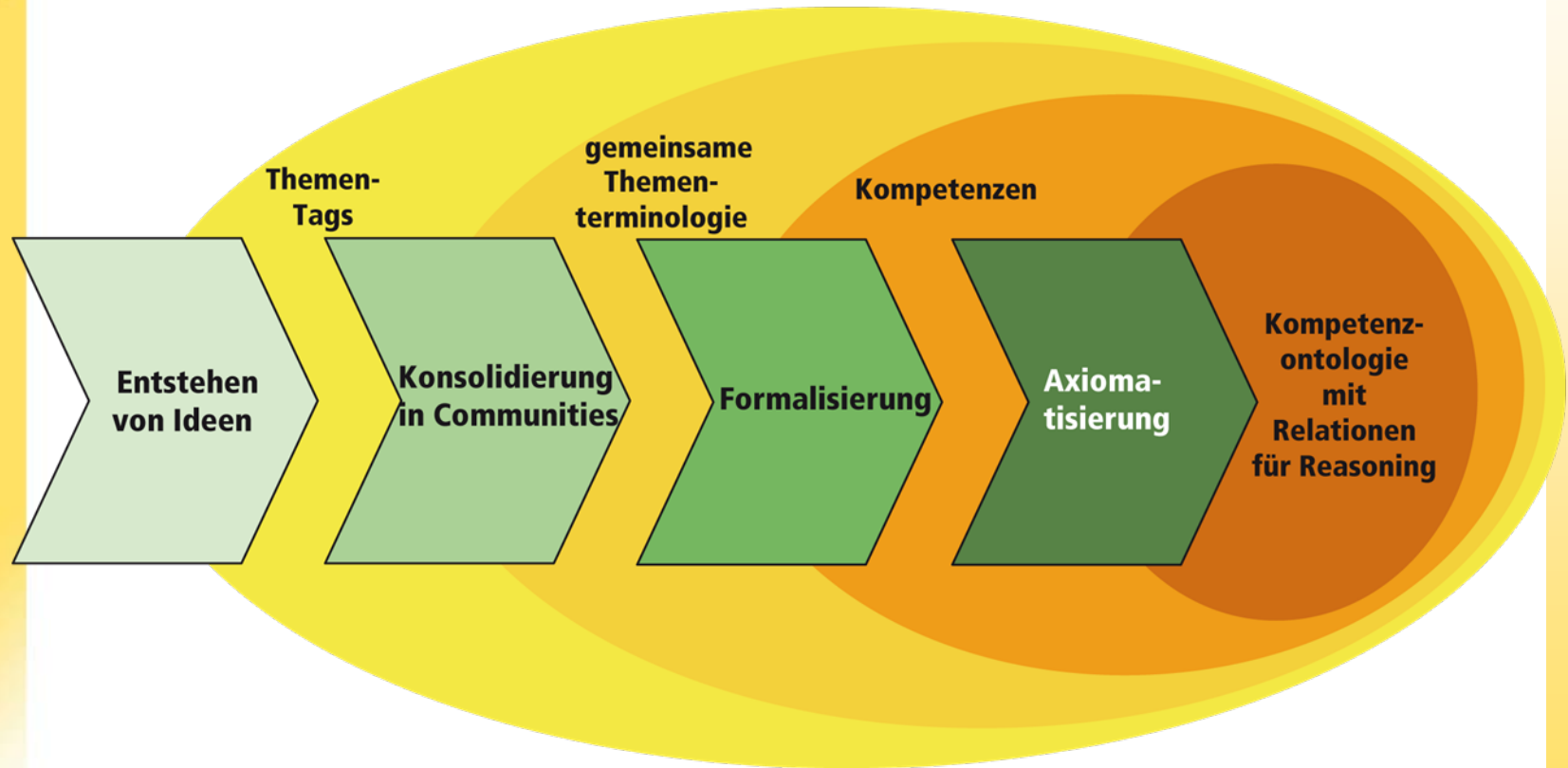
Kollaboratives Kompetenzmanagement

- Kompetenzkatalog-Entwicklung kollaborativ & nutzungsintegriert
- jeder Mitarbeiter kann einfach beitragen
 - Weiterentwicklung des gemeinsamen Vokabulars
 - durch Taggen von Kollegen
- Kompetenzprofile nicht nur durch Selbsteinschätzung, sondern als kollektive Beurteilung
- Aufnahme & Ausrichtung der Bottom-Up-Entwicklungen hinsichtlich organisationaler Ziele

Ziele & Vorteile

- Aktuellere und genauere Kompetenzontologien, durch nutzungsintegrierte, einfache Mitwirkung vieler
- Aktuellere und genauere Kompetenzprofile, durch Ergänzung der Selbsteinschätzung mit dem Urteil vieler
- Dadurch auch schnellere Erkennung neu aufkommender Themen und Kompetenzen
- Dadurch auch mehr Engagement der Mitarbeiter durch stärkere Einbindung

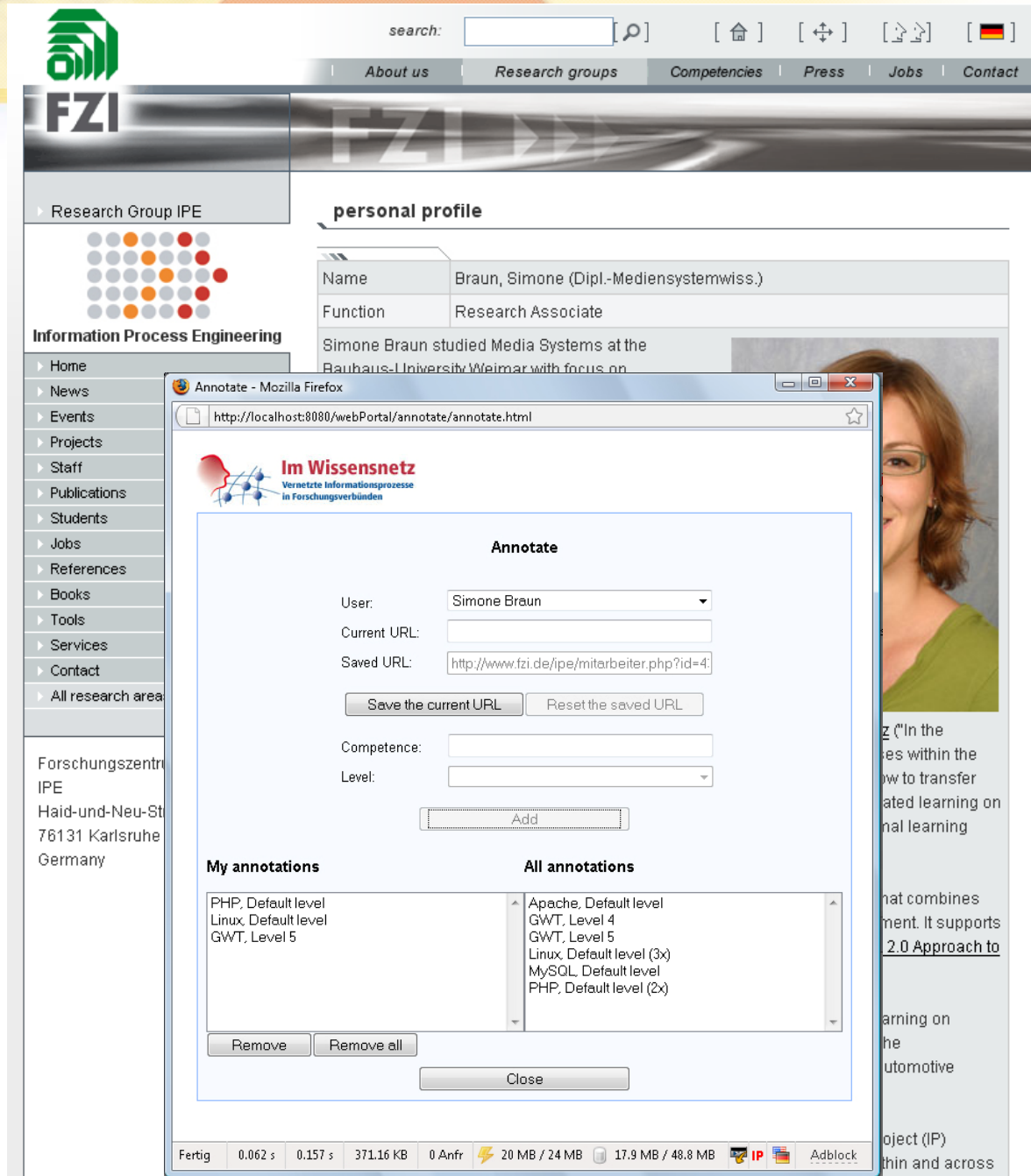
Schrittweise Formalisierung



Braun & Schmidt 2008



5. Neue Ansätze



The screenshot shows the FZI website interface. At the top, there is a search bar and navigation links: About us, Research groups, Competencies, Press, Jobs, and Contact. The main header features the FZI logo and a large graphic with the letters 'FZI' and arrows. Below this, there is a navigation menu on the left with options like Home, News, Events, Projects, Staff, Publications, Students, Jobs, References, Books, Tools, Services, Contact, and All research areas. The main content area is titled 'personal profile' and displays information for Simone Braun, including her name, function as a Research Associate, and a brief biography. A photo of Simone Braun is visible on the right side of the profile. Overlaid on the website is a Mozilla Firefox browser window titled 'Annotate - Mozilla Firefox'. The browser window shows the URL 'http://localhost:8080/webPortal/annotate/annotate.html' and the 'Im Wissensnetz' logo. The 'Annotate' tool interface includes a 'User' dropdown menu set to 'Simone Braun', a 'Current URL' field, a 'Saved URL' field containing 'http://www.fzi.de/ipe/mitarbeiter.php?id=4', and buttons for 'Save the current URL' and 'Reset the saved URL'. Below these are 'Competence' and 'Level' dropdown menus and an 'Add' button. The tool also displays two columns of annotations: 'My annotations' (PHP, Linux, GWT) and 'All annotations' (Apache, GWT, Linux, MySQL, PHP). At the bottom of the browser window, there are 'Remove', 'Remove all', and 'Close' buttons. The system tray at the bottom of the browser shows various icons and resource usage statistics.

Erste Ergebnisse

- **Positiv:**
 - Hohe Teilnahme
 - Generell positiv und nützlich(!) wahrgenommen
 - Dient auch der Teambildung durch nichtfachliche Tags

- **Negativ:**
 - Verwendung von nicht adäquaten Tags
 - Angst vor Transparenz
 - Stärkere eigene Kontrolle über die Tags gewünscht

- IBM hat das bereits in Teilbereichen eingeführt!

A close-up photograph of an hourglass with orange sand. The hourglass is positioned vertically, with the top bulb partially filled and the bottom bulb mostly empty. A wooden staff or handle is visible on the left side, and another wooden staff is on the right side. The background is dark and out of focus.

Zusammen- fassung

- Erfolgsfaktoren
 - Feedback-Schleifen in den Konzepten->Referenzprozess
 - Denken in Kompetenzen in den Köpfen verankert
- Neue Ansätze betonen
 - Niedrige Einstiegshürden
 - Einfache Werkzeuge
 - Unmittelbar sichtbarer Nutzen für den Mitarbeiter
- Kollaboratives Kompetenzmanagement
 - Zielt auf die Mitwirkung möglichst vieler ab
 - Modellierung so weit wie nötig
 - Informelle Tags, Aufräumen und Konsolidieren, Formalisieren
 - Nutzung von „kollektiver Intelligenz“ als Zusatz



MATURE IP – <http://mature-ip.eu>

Partizipative Ansätze für Lernen und
Kompetenzentwicklung durch Kombination von
Bottom-Up- und Top-Down-Prozessen



Christine Kunzmann

Kompetenzorientierte Personalentwicklung
Ankerstraße 47, 75203 Königsbach-Stein

<http://kompetenzen-gestalten.de>
kontakt@christine-kunzmann.de



FZI Forschungszentrum Informatik
Haid-und-Neu-Straße 10-14, 76131 Karlsruhe,
<http://fzi.de/ipe>
Kunzmann@fzi.de