

Branchentrends und Betriebskultur als Basis strategischer Kompetenzentwicklung

Von **Timo Kortsch** und **Hilko Paulsen** (Technische Universität Braunschweig), **Laura Naegele** und **Prof. Dr. Frerich Frerichs** (Universität Vechta), **Prof. Dr. Simone Kauffeld** (Technische Universität Braunschweig)

Das Humankapital in Form von Fähigkeiten, Wissen und Fertigkeiten hat einen positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg (Crook/Todd/Combs/Woehr/Ketchen, 2011). Kompetente Mitarbeiter sind in Zeiten des „Kampfs um Talente“ (Michaels/Handfield-Jones/Axelrod, 2001) und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zu einer wertvollen Ressource zur Fachkräftesicherung geworden. Mitarbeiterbindung steht bei vielen Unternehmen hoch im Kurs. Doch es reicht nicht aus, Mitarbeiter zu binden. Durch kontinuierliche Veränderungen im Wettbewerbsumfeld müssen Mitarbeiter auf neue Anforderungen vorbereitet werden, auch um ihre Beschäftigungsfähigkeit bis ins höhere Alter zu erhalten (Frerichs, 2014).

Formalisierte Weiterbildungen nach einem vorgegebenen Curriculum alleine werden den Anforderungen nicht gerecht (Kauffeld, 2016). Sie bereiten verspätet und oft nur unzureichend auf die zukünftigen Arbeitsanforderungen vor. Statt den in formellen Lernsituationen erworbenen Qualifikationen sind für die Tätigkeit Kompetenzen gefragt, d.h. alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände, die bei der Bewältigung konkreter Arbeitsaufgaben handlungs- und reaktionsfähig machen (Kauffeld, 2006). Kompetenzen werden vor allem auch im Prozess der Arbeit erworben und können dort entwickelt werden. Inwieweit dies gelingt, ist oft von der Kultur im Unternehmen abhängig.

Die Basis des Kompetenzmanagements

Das Kompetenzmanagement verknüpft die Kompetenzentwicklung einzelner Beschäftigter mit der Unternehmensstrategie. Die für das Unternehmen erforderlichen und strategisch relevanten Kompetenzanforderungen werden in Kompetenzmodellen festgehalten. Das Kompetenzmodell ist dann Ausgangspunkt für verschiedene HR-Instrumente. Doch welche Kompetenzen sind für das Unternehmen relevant? In der Literatur werden drei Ansätze zur Ermittlung von Kompetenzen unterschieden, die komplementär zueinander sind (vgl. Briscoe/Hall, 1999; Hamel/Prahalad, 1990):

- **Trends/Außenanforderungen:** Unternehmen agieren nicht in einem Vakuum, sondern sind konkreten Außenanforderungen ausgesetzt. Trends zeigen künftige Entwicklungen im Wettbewerbsumfeld an, auf die Unternehmen reagieren

und ihre Strategie entsprechend anpassen müssen.

- **Kernkompetenzen:** Die vorhandenen Kompetenzen bilden Potenziale. Insbesondere vorhandene Kompetenzen, die besonders spezifisch, schwer imitierbar, damit knapp und wertvoll am Markt sind, bilden einen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen. Diese Kompetenzen werden auch als Kernkompetenzen bezeichnet (Hamel/Prahalad, 1990). Kernkompetenzen können in den Strategiebildungsprozess einbezogen werden.
- **Betriebskultur:** Die Werte und Normen eines Unternehmens bestimmen, welches Verhalten in den Betrieben als wichtig und zielführend betrachtet wird (Schein, 1985).

In der konkreten Umsetzung des betrieblichen Kompetenzmanagements lassen sich verschiedene Schritte herausstellen, die die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen fördern:

Zunächst sollten die erforderlichen Kompetenzen in Kompetenzmodelle überführt werden, die an Unternehmenszielen und für den Betrieb zukünftig relevanten Trends ausgerichtet sind. Um nun notwendigen Entwicklungsbedarf zu erkennen, ist es notwendig zu diagnostizieren, welche Kompetenzen in welchem Ausmaß im Betrieb und bei den Mitarbeitern vorhanden sind. Im Folgenden können Kompetenzen gezielt entwickelt und zukünftige Bedarfe abgeschätzt werden. Dies geschieht z.B. im Rahmen von Maßnahmen der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung, kompetenzbasierten Trainings aber auch gezielter Laufbahngestaltung oder Nachfolgeplanung. Die Umsetzung eines Kompetenzmanagements setzt also eine Kompetenzdiagnose voraus, die durch Softwarelösungen unterstützt werden kann.

Im Rahmen des Projekts „In-K-Ha“¹ werden für diese Schritte, aufbauend auf Forschungsarbeiten, Lösungen erarbeitet, die Unternehmen beim betrieblichen Kompetenzmanagement unterstützen und sie befähigen, Kompetenzen systematisch zu entwickeln.

Branchenspezifische Trends als Kompetenzanforderungen

Forschungsarbeiten aus dem Projekt zeigen, dass sich aus Trends Kompetenzanforderungen ergeben (Naegele/Kortsch/Paulsen/Wiemers/Kauffeld/Frerichs, 2015). Eine zweistufige Delphi-Studie mit Experten (z.B. Technologieberater, Wissen-

¹ Das Projekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“ wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen: 01FK13015, 01FK13016). Website: www.in-k-ha.de

ABSTRACT

Forschungsfrage: Welche Auswirkungen haben globale Branchentrends auf das Kompetenzmanagement in Unternehmen?

Methodik: Delphi-Expertenbefragung, Befragung von 257 Führungskräften, Fallbeispiel

Praktische Implikationen: Die aus Sicht von Experten identifizierten relevanten Branchentrends spiegeln sich auf Unternehmensebene u.a. in Kompetenzlücken wider. Daher sollten Branchentrends im Sinne eines strategischen Kompetenzmanagements berücksichtigt werden, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sicherzustellen. Die Betriebskultur bestimmt dabei die Auswahl der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.

schaftler, Hersteller; N=36) identifizierte für die untersuchte Branche – das Handwerk – branchenspezifische Trends. Dazu wurden in einer ersten Welle zunächst Experten interviewt und anschließend die verdichteten Ergebnisse der ersten Welle zur Validierung an die Experten zurückgespielt.

Es ergaben sich fünf branchenspezifische Trends: Durch komplexer werdende Systeme werden mehr Beratungs- und Serviceleistungen nachgefragt, durch zunehmende Vernetzung müssen Handwerker immer öfter komplexe Systemanforderungen berücksichtigen, mit gewerkübergreifendem Arbeiten wird auf den Kundenwunsch nach Leistungen „aus einer Hand“ reagiert, rechtliche Vorgaben erfordern häufig eine Dokumentationspflicht bzw. Zertifizierungen und Informationstechnologie durchdringt auch das Handwerk und führt zur Digitalisierung der Arbeit (vgl. Abb. 1).

In einer Befragung von Führungskräften aus Handwerksbetrieben (N=257, Führungserfahrung im Mittel 8 Jahre,

Durchschnittsalter 39 Jahre) wurde die Relevanz der Trends für Betriebe ermittelt. Die Führungskräfte schätzten die gegenwärtige Relevanz für den eigenen Betrieb („gegenwärtig relevant“) und die zukünftige Relevanz („in den nächsten 5-10 Jahren relevant“) anhand einer fünfstufigen Skala von 1=„stimme überhaupt nicht zu“ bis 5=„stimme völlig zu“ ein. Darüber hinaus wurde erfasst, inwieweit die Führungskräfte ihre Mitarbeiter bereits vorbereitet sehen („Meine Mitarbeiter sind in diesem Bereich bereits gut aufgestellt“).

Führungskräfte identifizieren Kompetenzlücken

Alle fünf Trends werden gegenwärtig als relevant eingeschätzt (Werte >3 auf der fünfstufigen Skala). Dies deutet darauf hin, dass sich die von den Experten identifizierten Trends bereits in der betrieblichen Wirklichkeit wiederfinden. Zur Überprüfung der Annahme, dass die Trends zukünftig noch an Relevanz gewinnen, wurden t-Tests für gepaarte Stichproben berechnet.

Abb. 1: Relevanzeinschätzungen der Trends durch Führungskräfte

Trend	Gegenwärtige Relevanz			Zukünftige Relevanz			t
	M	SD	%	M	SD	%	
Beratungs- und Serviceleistungen	3.88	0.91	67 %	4.05	1.01	74 %	2.54**
Komplexe Systemanforderungen	3.83	1.02	67 %	4.07	1.08	74 %	3.85**
Gewerkübergreifendes Arbeiten	3.48	1.09	51 %	3.75	1.09	63 %	5.45**
Dokumentationspflicht/Zertifizierungen	3.92	1.04	68 %	4.12	1.04	75 %	3.30**
Digitalisierung der Arbeit	3.59	1.11	56 %	4.14	1.09	76 %	8.01**

Anmerkungen: N>214; Einschätzung auf einer fünfstufigen Skala (1-5), hohe Werte stehen für hohe Relevanz; M = Mittelwert, SD = Standardabweichung, % = Anteil der zustimmenden Antworten (Antwortkategorien „stimme eher zu“ und „stimme völlig zu“); ** statistisch signifikant (p<.01).

Quelle: Eigene Darstellung

Alle Trends werden von den Befragten zukünftig für den Betrieb als signifikant ($p < .01$) relevanter eingeschätzt als gegenwärtig (vgl. Abb. 1). Mit den Trends sind zusätzliche Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiter verbunden, um zukünftig anfallende Arbeiten erfolgreich zu erledigen. Dies zeigte eine weitere Analyse, in der die prozentuale Häufigkeit der zustimmenden Antworten zur Relevanz der Trends den Angaben der Befragten gegenübergestellt wurde, wie gut sie ihre Mitarbeiter darauf vorbereitet sehen. Im Vergleich zu dem großen Anteil der Befragten, der die zukünftige Relevanz der fünf Trends als hoch einschätzt (Werte zwischen 63% und 76%), schätzten vergleichsweise wenige die Betriebe schon als gut aufgestellt ein

(Werte zwischen 36% und 45%, nicht in Abb. 1 abgebildet). Es offenbaren sich also aus Sicht der Führungskräfte auf betrieblicher Ebene in allen Trends Kompetenzlücken, die auf einen Kompetenzentwicklungsbedarf hindeuten.

Das Kompetenzmodell als Basis des Kompetenzmanagements

Die Erstellung von Kompetenzmodellen dient dazu, potenziell relevante Kernkompetenzen für Unternehmen zu identifizieren. Hier haben sich aus wissenschaftlicher Sicht verschiedene Aspekte als relevant erwiesen (vgl. Abb. 2). Im Projekt In-K-Ha werden gewerkspezifische Kompetenzmodelle für vier relevante Gewerke Elektro, Metall, Kfz und Sanitär-Heizung-Klima entwickelt. Diese Kompetenzmodelle können von Betrieben spezifisch angepasst werden.

Exemplarisch wird die Erstellung in mehreren Schritten am Vorgehen aus dem Projekt dargestellt. In einem ersten Schritt wurden relevante Dokumente wie Ausbildungsordnungen, Unterweisungspläne und Weiterbildungscurricula analysiert und systematisiert. Im Ergebnis entstanden vorläufige gewerkspezifische (an Stelle von unternehmensspezifischen) Kompetenzmodelle fachlicher Kompetenzen für 7 Berufsbilder im Handwerk (z. B. Elektroniker Fachrichtung Energie- und Gebäudetechnik). Diese wurden um Anforderungen erweitert, die sich aus den in der Delphi-Befragung gefundenen Trends ergeben hatten. Diese Kompetenzmodelle wurden in Interviews mit Experten (z.B. Führungskräfte, Ausbildungsmeister, Technologieberater) geprüft und sukzessive angepasst. Es zeigte sich in diesem Kontext, dass in den analysierten Dokumenten nur wenige überfachliche Kompetenzen beschrieben wurden. Deshalb wurden in einem Workshop mit Führungskräften unterschiedlicher Betriebe und Gewerke mit der Methode kritischer Ereignisse Verhaltensweisen identifiziert, die die Grundlage für die Erarbeitung von überfachlichen Kompetenzen bildeten. Diese wurden schlussendlich Führungskräften zur Überprüfung vorgelegt und Soll-Profile für verschiedene Qualifikationsstufen festgelegt.

Abb. 2: Modellhafter Ablauf der Kompetenzmodellierung

Phase	Empfehlungen aus aktueller Überblicksliteratur ¹
Vorüberlegungen zur Kompetenzmodellstruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Den organisationalen Kontext berücksichtigen • An der Spitze mit der Entwicklung beginnen (top down) • Zukünftige Jobanforderungen berücksichtigen • Sowohl Grundkompetenzen (cross-job), als auch fachliche Kompetenzen (job-spezifisch) aufnehmen
Datenerhebung	<ul style="list-style-type: none"> • Präzise Arbeitsplatzanalyse-Methoden nutzen, um Kompetenzmodelle zu entwickeln • Einsatz von bestehenden Kompetenz-Sammlungen
Kompetenzmodellierung	<ul style="list-style-type: none"> • Die „Beschaffenheit“ der Kompetenzen definieren • Verwendung der organisationalen Sprache • Fertigungs- und Fähigkeitsstufen auf Basis der Kompetenzen bestimmen
Kommunikative Validierung	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Komplexität beachten (Anzahl an Kompetenzen, Grad an Detailliertheit)
Festlegung von Sollbereichen	<ul style="list-style-type: none"> • Qualitative und quantitative Unterscheidung von Sollbereichen für unterschiedliche Positionen
Aufbereitung und Visualisierung	<ul style="list-style-type: none"> • Verwendung von Diagrammen und Abbildungen, um das Kompetenzmodell zu verbreiten
Nutzung und Verbreitung	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzmodelle nutzen, um HR-Systeme zu gestalten und anzugleichen • Nutzbarkeit von Kompetenzmodellen durch Informationstechnologie erhöhen • OE-Methoden heranziehen, um Akzeptanz und Nutzung des Kompetenzmodells zu sichern

¹ In Anlehnung an Campion/Fink/Ruggeberg/Carr/Phillips/Odman (2011); vgl. auch Kauffeld/Paulsen (im Druck), Soderquist/Papalexandris/Ioannou/Prastacos (2010), Stevens (2013).

Kompetenzdiagnose-Tools unterstützen bei der Systematisierung und Kompetenzentwicklung

Um Kompetenzmodelle für die Kompetenzentwicklung zu nutzen, müssen die Kompetenzen und deren Ausprägungen bei den Beschäftigten bestimmt werden. So können z.B. Kompetenzlücken frühzeitig erkannt oder Potenziale identifiziert werden, die weiter ausgebaut werden sollen. Eine auf den Kompetenzmodellen aufbauende Kompetenzdiagnose hilft, den Beurteilungsprozess zu systematisieren, Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu planen und deren Erfolg zu überprüfen.

Um betrieblichen Flexibilisierungs- und Effizienzanforderungen optimal gerecht zu werden, ist eine softwaregestützte Umsetzung der Kompetenzbeurteilung zu empfehlen. Moderne, webbasierte Software erlaubt einen direkten Zugriff über einen Browser und die Nutzung auch über mobile Endgeräte

wie Tablets, sodass keine Installation auf lokalen Rechnern notwendig ist. Dadurch können verschiedene Nutzer (z. B. Führungskräfte, Personalentwickler und Mitarbeiter) das System gleichzeitig und ortsunabhängig nutzen. Ein Beispiel stellt das im Projekt entwickelte Kompetenz-Navi² dar. Im System sind gewerkspezifische Kompetenzmodelle hinterlegt, die betriebspezifisch angepasst werden können. Dies ermöglicht, dass z.B. betriebsspezifische Kernkompetenzen abgebildet werden können. Auch sind so Anpassungen des Kompetenzmodells für die Betriebskultur möglich.

Die Kompetenzdiagnose automatisiert administrative Prozesse wie das Erstellen von Erhebungen und Auswertungen. Diese Auswertungen sind visuelle Aufbereitungen der Kompetenzeinschätzungen, die Entscheidern wichtige und gut kommunizierbare Informationen zur Verfügung stellen (vgl. Kauffeld, 2016). In der individuellen Auswertung können Kompetenzprofile von Mitarbeitern abgebildet werden. So werden Stärken, aber auch Lücken in Relation zu einem Soll-Profil sichtbar gemacht. Auch können Selbst- und Fremdeinschätzungen oder Entwicklungen über mehrere Messzeitpunkte gegenübergestellt werden. Im Bild (Seite 19) ist bspw. das Kompetenzprofil eines Mitarbeiters in der Selbst- und in der Fremdeinschätzung zu sehen, zusätzlich geben die grau hinterlegten Kästchen das Soll-Profil an. In der betriebsbezogenen Auswertung werden in einer Matrix die Kompetenzen aller Mitarbeiter übersichtlich nebeneinander dargestellt. Durch die Darstellung im Vergleich zum Betriebsmittelwert je Kompetenz können Kompetenzträger leicht identifiziert werden. Eine Aggregation über alle Beschäftigten gibt zudem Aufschluss über bestehende Stärken und Lücken auf Betriebsebene. Das Kompetenz-Navi kann für verschiedene praktische Fragen des Personalmanagements eingesetzt werden: im Rahmen der Personaleinsatzplanung, zur Ermittlung von Kompetenzentwicklungsbedarfen, für die Laufbahngestaltung, für die Nachfolgeplanung oder zur Strategieplanung, z.B. um neue Geschäftsfelder für den Betrieb zu identifizieren.

Auf Betriebskultur abgestimmte Kompetenzentwicklung

Die mittels einer Kompetenzdiagnose identifizierten Kompetenzlücken können nun Anlass zur Kompetenzentwicklung sein. Die Maßnahmen können so und durch die der Diagnose zugrunde liegenden Kompetenzmodelle strategisch aufgesetzt werden. An dieser Stelle sollte die Betriebskultur nach der Berücksichtigung in den Kompetenzmodellen ein weiteres Mal berücksichtigt werden. Für eine erfolgreiche Umsetzung sollte die Auswahl der passenden Kompetenzentwicklungsmaßnahmen auf die betriebspezifische Lernkultur abgestimmt sein. Bspw. zeigen sich empirisch Unterschiede in der Lernkultur von kleinen und

großen Unternehmen. Großunternehmen setzen stärker auf formalisierte Personalentwicklung und bieten ihren Mitarbeitern z. B. deutlich mehr Weiterbildungsmöglichkeiten, in kleinen Unternehmen erfolgt Personalentwicklung eher informell (Mayson/Barrett, 2006). So sind in Handwerksbetrieben arbeitsintegrierte Lernformen wie bspw. Lerntandems passfähiger, in denen Erfahrungen direkt im täglichen Arbeitsprozess ausgetauscht werden.

In arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sind die Lernprozesse realitätsnah, d.h. sie finden durch die Auseinandersetzung mit konkreten Arbeitsanforderungen sowie durch die Ausführung von Arbeitsaufgaben statt. Arbeitsintegriertes Lernen hat noch weitere Vorteile: Es ist flexibler, oft kostengünstiger und die Frage des Transfers in die Praxis stellt sich erst gar nicht (Kauffeld, 2016; Noe/Clarke/Klein, 2014). Problematisch ist, dass das Lernen bei der Arbeit oft nicht strukturiert erfolgt und dem Zufall überlassen wird. Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen müssen daher – wie alle anderen Personalentwicklungsinstrumente auch – geplant, durchgeführt und nachgehalten werden (Kauffeld, 2016).

Tandems als Kompetenzentwicklungsmaßnahme

Im Rahmen des Projekts wird modellhaft eine Kompetenzentwicklungsmaßnahme in einem Unternehmen umgesetzt. Die ebm GmbH & Co. KG ist ein in Osnabrück ansässiger Elektro-

² Weitere Details zum Tool finden Sie auch unter www.kompetenz-navi.de.



Screenshot eines Prototypen des Kompetenz-Navi in der Kompetenzprofilansicht.

handwerksbetrieb mit ca. 190 Beschäftigten. Die Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Elektrotechnik, der Abwicklung von Großprojekten und in der Entwicklung eigener Produktlinien. Die Betriebskultur zeichnet sich durch eine hohe Wertschätzung gegenüber den eigenen Beschäftigten aus, Lernen und Wissensvermittlung spielt gerade in Bezug auf die große Anzahl von Auszubildenden eine wichtige Rolle. Gegenwärtig macht sich der demografische Wandel in der betrieblichen Altersstruktur stark bemerkbar, viele erfahrene Mitarbeiter und damit deren Kompetenzen werden in den nächsten Jahren ausscheiden. Daher sollten Lerntandems als Kompetenzentwicklungsmaßnahmen angestoßen werden, um die Erfahrung der Mitarbeiter auf jüngere Mitarbeiter zu übertragen, aber auch um ältere Mitarbeiter an neue Arbeitsweisen heranzuführen. Der Betrieb hatte in der Vergangenheit bereits ähnliche Ansätze erfolgreich mit der Gruppe der Auszubildenden erprobt und wünschte sich nun eine Übertragung auf andere, erfahrenere Personalgruppen.

Im Rahmen der angestoßenen Maßnahme wurden insgesamt fünf Tandems aus jeweils zwei Beschäftigten gegründet. Diese können in „Lerntandems“ (N = 2) und „Karrieretandems“ (N = 3) unterschieden werden. Lerntandems befassen sich primär mit der Übertragung von technischem Fachwissen und -kompetenzen von einem erfahrenen („Wissensgeber“) zu einem weniger erfahrenen Beschäftigten („Wissensnehmer“). Diese Rollen können jedoch je nach Wissensinhalt wechseln: Da z.T. neue Technologien eingesetzt und verbaut werden, die auch von älteren Mitarbeitern beherrscht werden müssen, ist ein Wissenstransfer ebenso von Jung nach Alt mit eingeschlossen (z.B. Umgang mit Soft- und Hardware). In den Lerntandems können so auch ältere Arbeitnehmer ihr Wissen aktualisieren und anreichern, jüngere Mitarbeiter haben die Möglichkeit, neues Wissen aus dem außerberuflichen Umfeld und/oder der Ausbildung einzubringen und ebenfalls ihr Know-how zu vermitteln (vgl. Frerichs, 2014). Karrieretandems weisen einen etwas breiteren Fokus auf, da neben notwendigen Fachkompetenzen auch überfachliches Wissen wie z.B. Führungs- und Organisationskompetenzen entwickelt werden sollen. Der Wissensnehmer soll durch die Paarung mit einem erfahrenen Wissensgeber individuell und konsequent gefördert und in einen ihm bis dahin unbekanntem Arbeitsbereich (z. B. Baustellenleitung) eingeführt werden. Für alle Tandems wurde das zu übertragende Wissen dabei vorab – in Anlehnung an die Kompetenzmodelle – so konkret wie möglich beschrieben und nach Gelegenheiten im Arbeitsablauf gesucht, welche die Möglichkeit der Wissensübertragung boten. Dazu galt es, neben arbeitsorganisatorischen Abläufen (z. B. Einteilung auf der gleichen Baustelle) auch andere Dinge zu beachten. So wurden vorab eine Vielzahl an Gesprächen mit den Führungskräften, Projektleitern, dem Betriebsrat aber auch mit Beschäftigten und Kollegen geführt, um auf der einen Seite für die Maßnahme zu werben, zum anderen aber auch, um im Verlauf möglichen auftretenden Problemen (Kostendruck, Personalfestschreibung)

vorzubeugen. Die Tandems sollen zunächst über einen Zeitraum von sechs Monaten bestehen und dann ein evaluativer Zwischenschritt erfolgen. Die Entwicklungsschritte der einzelnen Tandems sollen mithilfe des Kompetenz-Navi festgehalten und dokumentiert werden, um so die Effekte der Kompetenzentwicklungsmaßnahme zu überprüfen.

Abschließend ist festzuhalten, dass das Tandemmodell für den Handwerksbetrieb eine sehr passfähige Kompetenzentwicklungsmaßnahme ist, die an Vorerfahrungen und die betriebliche Lernkultur im Handwerk („Meistermodell“ bzw. „Lernen im Prozess der Arbeit“) anknüpft. Zudem wurde durch das partizipative Vorgehen bei der Initiierung der Kompetenzentwicklungsmaßnahme die unternehmensspezifische Wertschätzungskultur gut berücksichtigt.

Fazit: Betriebskultur bestimmt Kompetenzentwicklung

Kompetenzentwicklung findet in allen Unternehmen statt, allerdings oft unsystematisch. Durch branchenspezifische und branchenübergreifende Veränderungen der Arbeitswelt kommt einer strategischen Ausrichtung des Kompetenzmanagements jedoch eine zentrale Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu. Die aus Sicht von Experten relevanten Trends spiegeln sich auf Unternehmensebene in Kompetenzlücken wider. Branchentrends sollten daher im Sinne eines strategischen Kompetenzmanagements berücksichtigt werden. Kompetenzmodelle tragen dem Rechnung und stellen die Basis dar, auf der das Kompetenzmanagement aufbaut. Die mit dem Erstellungsprozess verbundene Arbeit lohnt sich. Denn wie sich gezeigt hat, ergeben sich aus Trends oft Kompetenzanforderungen, auf die Unternehmen frühzeitig reagieren können, um die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Neben der Erstellung von Kompetenzmodellen besteht für systematische Kompetenzentwicklung die Notwendigkeit, Kompetenzen effizient und möglichst ökonomisch zu erfassen. Kompetenzdiagnose-Tools wie das Kompetenz-Navi erfüllen diese Anforderungen und ermöglichen es Unternehmen außerdem, unternehmensspezifische Anpassungen zu machen. Ein webbasiertes Tool nutzt zudem die Vorteile der zunehmenden Digitalisierung. Das Kompetenz-Navi trägt in Kombination mit den Kompetenzmodellen zur Integration verschiedener Personalinstrumente und -prozesse bei, was für das Kompetenzmanagement zentral ist (vgl. Grote/Kauffeld/Frieling, 2012). Mit einer IT-Lösung, die viele praxisorientierte Funktionen (z. B. Automatisierung der Auswertung, Vergleich von beliebigen Kompetenzprofilen, Übersicht für das Gesamtunternehmen oder Organisationseinheiten) für verschiedenste Anwendungen bereitstellt, wird Kompetenzmanagement auch Unternehmen ohne große Vorerfahrung leichter zugänglich gemacht.

Die abgeleiteten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen sollten dabei immer auf die Betriebskultur abgestimmt werden, damit konkrete Maßnahmen als passfähig erlebt und erfolgreich umgesetzt werden. Gerade arbeitsintegrierte Maßnah-

men sollten gut begleitet und gerahmt werden, da sie sonst im Arbeitsalltag in den Hintergrund geraten könnten. Mittels Kompetenzdiagnose-Instrumenten können die Maßnahmen noch besser individualisiert werden, da die Kompetenzprofile detailliert Aufschluss über Lücken zu aktuell oder zukünftig relevanten Kompetenzen geben. So werden den Beschäftigten auch über die Lebensspanne Entwicklungsmöglichkeiten geboten und deren Arbeitsfähigkeit langfristig erhalten (Frerichs, 2014). Die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen können anschließend hinsichtlich des Erfolgs evaluiert und ggf. optimiert werden. Auf diese Weise profitiert der Betrieb durch eine erhöhte Wettbewerbsfähigkeit ebenso von betrieblichem Kompetenzmanagement wie Beschäftigte durch auf ihre individuellen Kompetenzen optimal abgestimmte Maßnahmen.

LITERATURVERZEICHNIS

- Briscoe, J. P./Hall, D. T. (1999):** An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28, 2, 37-52.
- Campion, M. A./Fink, A. A./Ruggeberg, B. J./Carr, L./Phillips, G. M./Odman, R. B. (2011):** Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 1, 225-262.
- Crook, T. R./Todd, S. Y./Combs, J. G./Woehr, D. J./Ketchen, D. J. (2011):** Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *The Journal of applied psychology*, 96, 3, 443-456. doi:10.1037/a0022147.
- Frerichs, F. (2014):** Altersgerechte Qualifizierung und Lernen im Erwerbsverlauf. *Informationsdienst Altersfragen (IDA)*, 41, 2, 10-16.
- Grote, S./Kauffeld, S./Frieling, E. (Hrsg.) (2012):** Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele (2., überarbeitete Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hamel, G./Pralhad, C. K. (1990):** The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 3, 79-91.
- Kauffeld, S. (2006):** Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2016):** Nachhaltige Personalentwicklung und Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern (2. überarb. Auflage). Berlin: Springer.
- Kauffeld, S./Paulsen, H. (im Druck):** Kompetenzmanagement. Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayson, S./Barrett, R. (2006):** The ‚science‘ and ‚practice‘ of HRM in small firms. *Human resource management review*, 16, 4, 447-455.
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./Axelrod, B. (2001):** The war for talent. Harvard Business Press.
- Naegele, L./Kortsch, T./Paulsen, H./Wiemers, D./Kauffeld, S./Frerichs, F. (2015):** Zukunft im Blick: Trends erkennen, Kompetenzen entwickeln, Chancen nutzen. Drei Perspektiven auf die Zukunft des Handwerks. Ergebnisse aus dem Projekt „Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk“ (In-K-Ha). Braunschweig: Technische Universität Braunschweig.
- Noe, R. A./Clarke, A. D./Klein, H. J. (2014):** Learning in the twenty-first-century workplace. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1, 1, 245-275.
- Schein, E. A. (1985):** Organizational culture and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Soderquist, E. K./Papalexandris, A./Ioannou, G./Prastacos, G. (2010):** From task-based to competency-based. *Personnel Review*, 39, 3, 325-346.
- Stevens, G. W. (2013):** A critical review of the science and practice of competency modeling. *Human Resource Development Review*, 12, 1, 86-107.
-

TIMO KORTSCH

M.Sc. Psychologe
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Technische Universität Braunschweig
E-Mail: t.kortsch@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

HILKO FREDERIK KLAAS PAULSEN

Diplom-Psychologe
Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Technische Universität Braunschweig
E-Mail: h.paulsen@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

LAURA NAEGELE

M.A.-Soziologin
Institut für Gerontologie, Fachbereich Altern und Arbeit
Universität Vechta
E-Mail: laura.naegele@uni-vechta.de
www.uni-vechta.de/gerontologie

PROF. DR. FRERICH FRERICHS

Fachgebietsleiter
Institut für Gerontologie, Fachbereich Altern und Arbeit
Universität Vechta
E-Mail: frerich.frerichs@uni-vechta.de
www.uni-vechta.de/gerontologie

PROF. DR. SIMONE KAUFFELD

Professur für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie
Technische Universität Braunschweig
E-Mail: s.kauffeld@tu-braunschweig.de
www.tu-braunschweig.de/psychologie/abt/aos

SUMMARY

Research question: Which effects have sector trends on the competency management in organizations?

Methodology: Delphi method, survey on 257 executives, case study

Practical implications: The sector trends identified by an expert survey result in competency gaps on the organizational level. Therefore sector trends should be considered by organizations in strategic competency management in order to ensure competitiveness. Competency development measures should be selected according to organizational culture.
