



Zukunftssicher
mit strategischem Kompetenzmanagement



VIII. BBT 2009
11. Juni 2009, Schwerin

Kompetenzmanagement in regionalen Netzwerken – Ansatzpunkte und Strategien

Dr. Kornelius Knapp

Gliederung

1. Strategisches Kompetenzmanagement als Herausforderung für KMU
2. Die Rolle von regionalen Netzwerken für das strategische Kompetenzmanagement in KMU



1. Strategisches Kompetenzmanagement als Herausforderung für KMU

Zukunftssicher durch strategisches Kompetenzmanagement

Unternehmen heute

- Geschäftsfelder
- Technik
- Prozesse
- Produkte

**Welche Kompetenzen
werden heute
benötigt?**



Unternehmen morgen

- Neue Geschäftsfelder
- Neue Technik
- Neue Prozesse
- Neue Produkte

**Welche Kompetenzen
werden künftig
benötigt?**

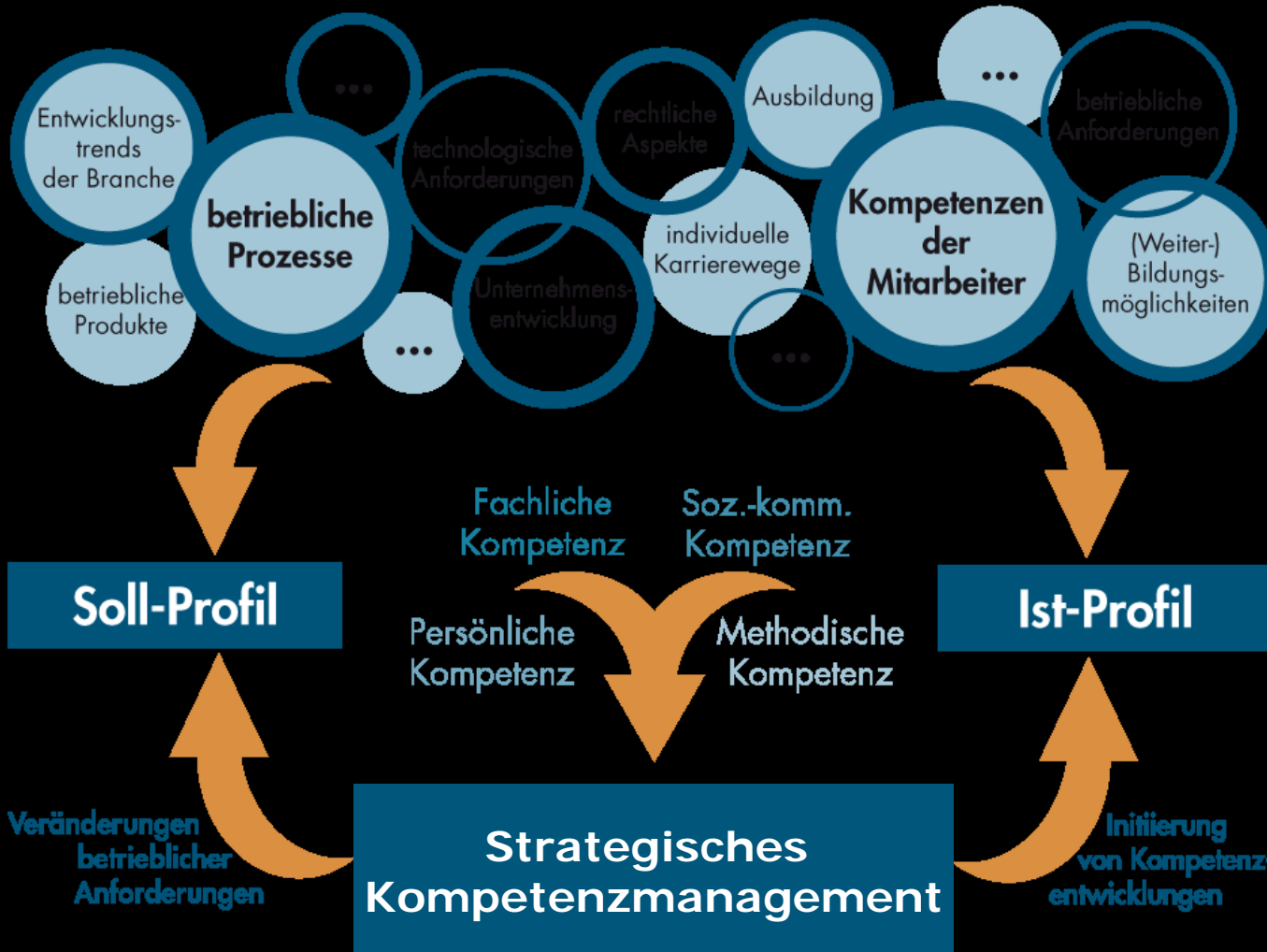
**Ein strategisches Kompetenzmanagement schafft den
Rahmen für eine zukunftsfähige Personalpolitik**

Strategisches Kompetenzmanagement: Was ist das?

„Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung sicherzustellen.“

(North/Reinhardt 2005, S. 16)

Strategisches Kompetenzmanagement



Nutzen des Kompetenzmanagements

Nutzen für Betriebe:

- Systematische PE und WB mit alternativen Lernformen
- Langfristige Personalplanung und Personaleinsatzplanung
- Identifikation von Mitarbeiterpotentialen
- Systematische und planvolle Personalauswahl
- Interne und externe Rekrutierung

Nutzen für die Region und Gesellschaft:

- Sicherung des Wirtschaftsstandorts mit seinen Arbeitsplätzen
- Steigerung der Kompetenzen der Erwerbsbevölkerung

Nutzen für den Arbeitnehmer:

- Entwicklung und Berücksichtigung individueller Entwicklungswünsche

Schwierigkeiten eines Kompetenzmanagements für KMU

- Kosten:
 - Ausfallkosten
 - Berater- und Moderatorenkosten
- Zeit:
 - Einführung des Systems
 - Durchführung der Mitarbeiter-Erstgespräche
- Know-how:
 - Projektmanagement
 - Wissen um die Unternehmensstrategie
 - Wissen um Kompetenzmanagement

Verbreitung des strategischen Kompetenzmanagements

Insgesamt ist das strategische Kompetenzmanagement in seiner komplexen Fassung selten vertreten.

Folgende Trends lassen sich nennen:

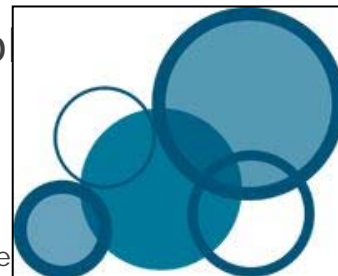
- Je kleiner ein Unternehmen ist, desto seltener wird strategisches Kompetenzmanagement betrieben.
- Mit jeder Stufe der Komplexität des Kompetenzmanagements nimmt die Verbreitung ab.
- In innovationsgetriebenen und wissensdominierten Berufsfeldern ist das Kompetenzmanagements häufiger, im Handwerk und im Bereich der Dienstleistung ist es seltener.
- Je niedriger die Qualifikationsanforderungen sind, desto seltener wird Kompetenzmanagement betrieben.

Herausforderung: Kompetenzmanagement für KMU

Strategisches Kompetenzmanagement ist bislang – wenn überhaupt – in großen Unternehmen verbreitet. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) verfügen für die Einführung vielfach nicht über die erforderlichen Ressourcen.



- Wie kann das Kompetenzmanagement so aufbereitet werden, dass KMU ein solches einführen wollen und können?
- Welche unterstützende Rollen spielen?

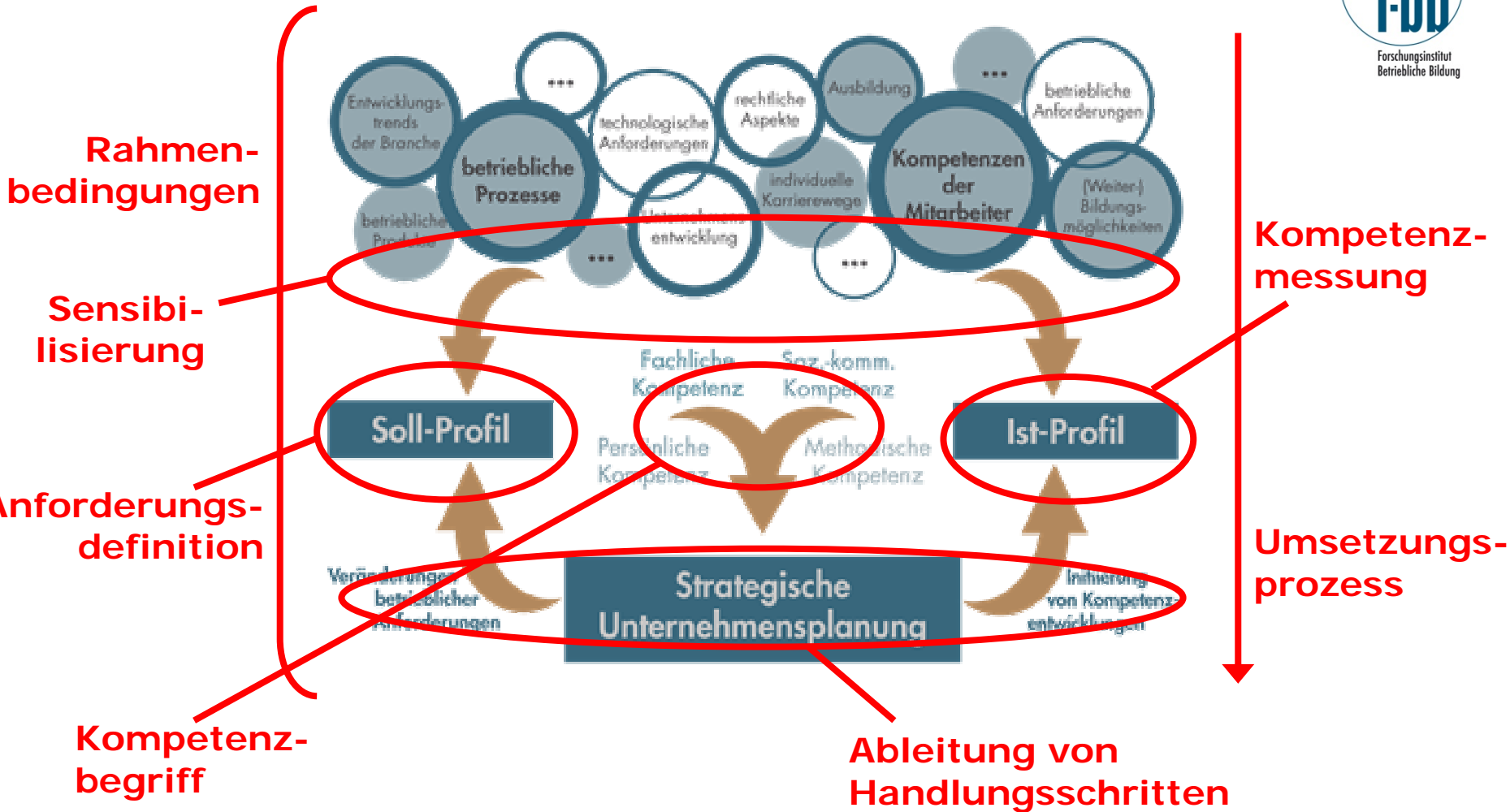


Zukunftssicher

mit strategischem Kompetenzmanagement



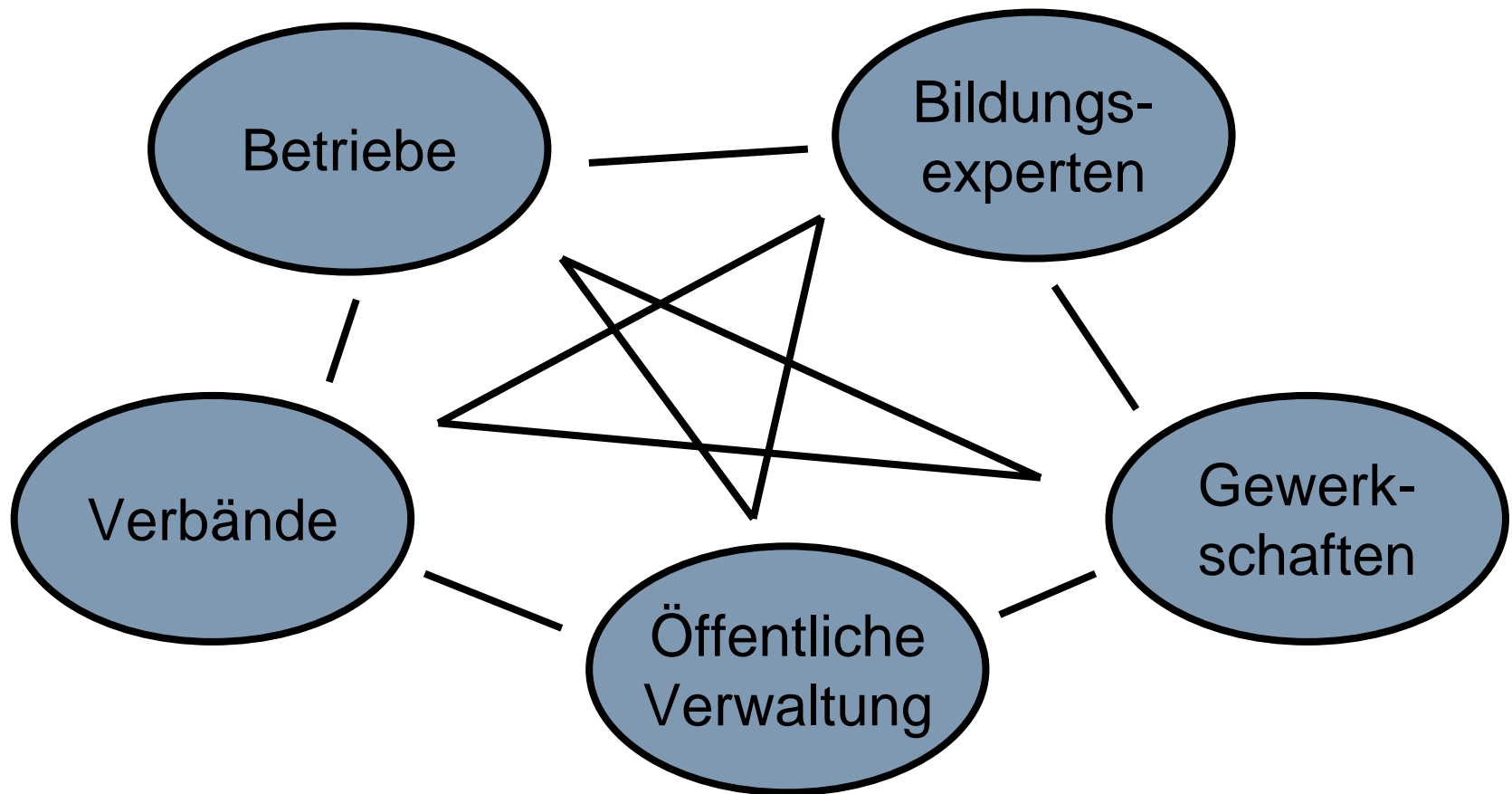
Strategisches Kompetenzmanagement





2. Die Rolle von regionalen Netzwerken für das strategische Kompetenzmanagement in KMU

Potentielle Netzwerkakteure



Bedingungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit

1. Akzeptanz schaffen
 2. Ziele formulieren
 3. Vertrauen erarbeiten
 4. Kommunikation organisieren
 5. Synergien schaffen
 6. Evaluation durchführen
 7. Stabilität gewährleisten
 8. Ressourcen verfügbar machen
- (Möhring-Lotsch/Spengler (2009))

Bedingungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit

1. Akzeptanz schaffen
2. Ziele formulieren
3. Vertrauen erarbeiten
4. Kommunikation organisieren
5. Synergien schaffen
6. Evaluation durchführen
7. Stabilität gewährleisten
8. Ressourcen verfügbar machen

a) Transparentes und realistisches Gesamtziel

→ Der Netzwerkzweck muss für alle attraktiv sein

b) Individueller Nutzen

→ Jeder Netzwerkpartner muss von der Kooperation profitieren

Bedingungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit

1. Akzeptanz schaffen
2. Ziele formulieren
3. Vertrauen erarbeiten
4. Kommunikation organisieren
5. Synergien schaffen
6. Evaluation durchführen
7. Stabilität gewährleisten
8. Ressourcen verfügbar machen

Die Leistungen des Netzwerks kommunizieren

Bei jedem Schritt des Prozesses ist die Leistung und der Nutzen für alle zu verdeutlichen.

Interne und externe Öffentlichkeitsarbeit kann dabei eine wichtige Rolle spielen.

Bedingungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit

1. Akzeptanz schaffen
2. Ziele formulieren
3. Vertrauen erarbeiten
4. Kommunikation organisieren
5. Synergien schaffen
6. Evaluation durchführen
7. Stabilität gewährleisten
8. Ressourcen verfügbar machen

Fachpromotor

Fachliches Know-how auf dem Stand der Wissenschaft

→ Forschungsinstitute, Bildungsdienstleister

Machtpromotor

Prominente Ansprache der Netzwerkmitglieder mit Verpflichtungscharakter

→ Sozialpartner, Öffentliche Verwaltung

Praxisbeispiel: Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement



- Akteure:** Verband (BayME/VBM)
Forschungsinstitut (f-bb)
Mitgliedsbetriebe (2100 Betriebe)
- Ziel:** Systematische Förderung der Weiterbildung
Leitlinie ist dabei das strategische Kompetenzmanagement
- Leistungen:** Workshops (Bedarfsanalyse, Controlling, etc.)
Tagungen (z.B. Fachtagung 16.07.09)
Handlungshilfen (Leitfäden für die Bildungspraxis)
Publikationen
- weitere Infos:** www.zbw-bayern.de

Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)

www.f-bb.de

Dr. Kornelius Knapp

Obere Turnstr. 8, 90429 Nürnberg

knapp.kornelius@f-bb.de



Strategisches Kompetenzmanagement in der Diskussion

- Welche Chancen und welcher Nutzen ist mit dem strategischen Kompetenzmanagement verbunden?
- Wie kann ein strategisches Kompetenzmanagement die Verzahnung von beruflicher Ausbildung und betrieblicher Weiterbildung befördern?
- Welche Unterstützungsleistung benötigen KMU für die Einführung eines strategischen Kompetenzmanagements?
- Wie können regionale Netzwerke für ein strategisches Kompetenzmanagement initiiert werden?

Grundlegende Frage des Herangehens

Market based view

1. Erfolgskritische Kompetenzen bestimmen
2. Prüfung der Deckung

Fokus:
Kompetenzentwicklung

Soll-Profil

Ist-Profil

Fokus:
Organisationsentwicklung

Resource based view

1. Beschreibung der Kompetenzen
2. Bestimmung der Strategie