

# Kompetenzorientierte Personalentwicklung

Christine Kunzmann, Kompetenzorientierte Personalentwicklung und Andreas Schmidt, FZI Forschungszentrum Informatik an der Universität Karlsruhe



Dipl.-Betriebswirtin (FH) Christine Kunzmann, ist freiberufliche Beraterin für Personalentwicklung und Prozessgestaltung mit besonderem Fokus auf das Gesundheitswesen.



Dipl.-Inform. Andreas Schmidt ist als Team-Manager am FZI Forschungszentrum Informatik verantwortlich für das Kompetenzfeld „Wissen und Lernen“ und hat gleichzeitig einen Lehrauftrag an der Universität Karlsruhe.

Personalentwicklung als klassische Unternehmensfunktion hat in den letzten Jahren zunehmend ein Image-Problem bekommen. Im besten Fall wurde sie noch als Verwaltungs- und Organisationsabteilung für Mitarbeiterschulungen verstanden, im schlimmeren Fall als menschenfreundlicher Luxus begriffen, den man bei der nächsten Krise auf ein Minimum zurückfährt. Zudem sind andere Bereiche wie Wissensmanagement und Kompetenzmanagement entstanden, die sich ebenfalls mit dem individuellen und organisationalen Lernen und den Kerndomänen der Personalent-

wicklung beschäftigen, ohne dass sie unter deren Zuständigkeit fallen.

Personalentwicklung baut darauf auf, dass man Lernprozesse steuern kann und soll. Doch klassische Konzeptionen geraten hier schnell an ihre Grenzen:

- Sie können nicht mithalten mit der geforderten Agilität der Geschäftsprozesse, in der die Anforderungen an Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter sich immer schneller verändern.
- Sie kommen immer weniger zu Recht mit der Individualisierung der

Bildungspfade der einzelnen Mitarbeiter, die eben nicht mehr einem Karrieremodell entsprechen, sondern durch lebenslange Umstiege gekennzeichnet ist.

- In ihnen kommt das informelle Lernen von eigenmotivierten Mitarbeitern praktisch nicht vor, das allerdings nach aktuellen Studien bis zu 80% des Lernens in Unternehmen ausmacht [1].

Dies führt dazu, dass die in Unternehmen praktizierten Personalentwicklungsmaßnahmen wie standardisierte Präsenzs Schulungen, aber auch standardisierte E-Learning-Kurse, vielfach nicht

## In diesem Beitrag lesen Sie:

- warum die Personalentwicklung sich umorientieren muss,
- welche Schritte von Nöten sind um eine kompetenzorientierte Personalentwicklung einzuführen,
- welche Anforderungen sich daraus für das ERP-System ergeben.

Bild 1: Prozessmodell für kompetenzorientierte Personalentwicklung [3].



mehr effizient sind. Sie produzieren oft genug träges Wissen [2], das zwar nach erfolgreichem Abschluss der Schulung reproduziert werden kann, aber nicht angewandt wird bzw. werden kann. Zudem werden Mitarbeiter auf Schulungen geschickt, ohne dass wirklicher Bedarf besteht – weder akut noch in Beziehung auf die zukünftige Unternehmensentwicklung. All dies ruft nach einem „Neudenken“ der Personalentwicklung.

Für dieses „Neudenken“ bieten sich Kompetenzen als zentrale Abstraktion an. Wir stellen im Folgenden ein Konzept für eine aufgewertete, kompetenzorientierte Personalentwicklung vor, die sich integriert und ganzheitlich um alle Aspekte des Lernens in Unternehmen kümmert, und skizzieren beispielhaft, welche Auswirkungen dies auf Prozesse und technische Infrastruktur hat.

### Kompetenzorientierte Personalentwicklung: was ist das?

In vielen bildungsrelevanten Bereichen haben sich Kompetenzen als Instrument zur Beschreibung dessen, was ein Mitarbeiter (und ein Unternehmen) kann und können muss bewährt. Dabei soll eine Kompetenz verstanden werden als (1) ein Bündel von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen, die (2) relevant für die berufliche Leistung und (3) hinreichend messbar/beobachtbar sind (vgl. [3], [4]). Kompetenzorientierte Personalentwicklung übernimmt die Grundidee des Kompetenzmanagements: den systematischen Umgang mit den Mitarbeiterkompetenzen und ihre an Unternehmenszielen ausgerichtete Entwicklung. Durch die durchgängige Konzentration auf Kompetenzen (sowohl auf Unternehmens- als auch auf Mitarbeiterebene) ermöglichen Kompetenzmanagementansätze eine größere Systematik bei der Personalentwicklung. Zentrales Instrument ist ein Kompetenzkatalog, der ein kontrolliertes Vokabular für Kompetenzen festlegt, das überall zur Anwendung kommt, wo Kompetenzen eine Rolle spielen. Dieses Vokabular umfasst sowohl einen eindeutigen Bezeichner der Kompetenz, als auch eine Definition der Bedeutung des

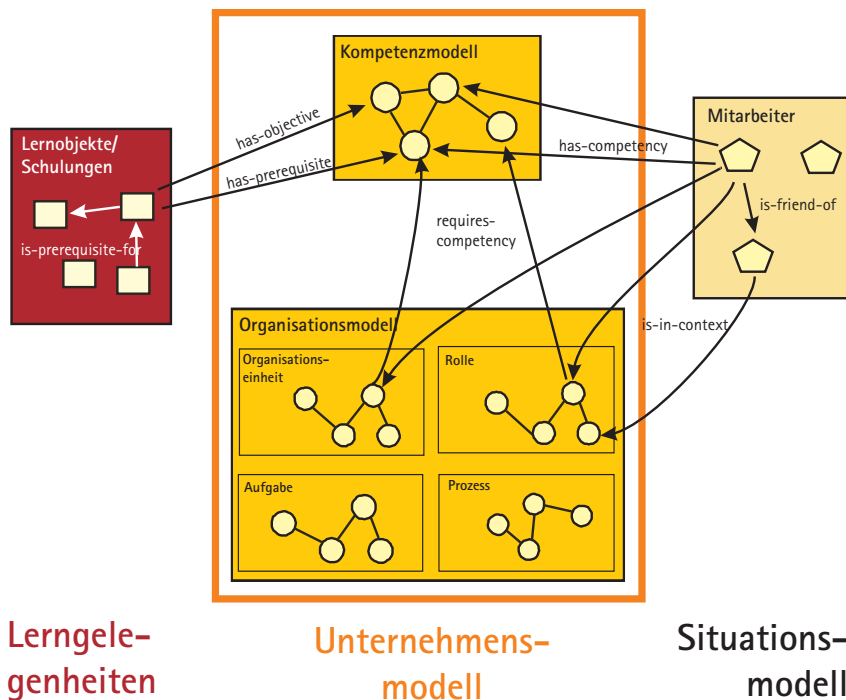


Bild 2: Ontologiebasierte Modellierung

jeweiligen Eintrags. Die einzelnen Kompetenzen stehen zusätzlich in Beziehung zueinander.

Der wichtigste Anwendungsbereich eines Kompetenzkataloges sind das Anforderungsprofil (oder auch Soll-Profil) und das Kompetenzprofil (Ist-Profil) eines Mitarbeiters. Im Anforderungsprofil wird festgelegt, was für die zugeordnete Rolle, die Organisationseinheit oder auch die Prozessaktivität an Kompetenzen mit welchem Kompetenzniveau benötigt wird, wobei zu differenzieren ist zwischen unbedingt erforderlichen Kompetenzen und einer gewünschten mittelfristigen Entwicklungsrichtung. Im Kompetenzprofil ist festgehalten, über welche Kompetenzen der Mitarbeiter verfügt. Anforderungsprofile und Kompetenzprofile sind kein Selbstzweck – anders als in vielen Fällen die sog. „Stellenbeschreibungen“. Sie gewinnen ihren Nutzen erst daraus, dass man sie für die Planung und Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen einsetzt. Auf der operativen Ebene einer kompetenzorientierten Personalentwicklung (vgl. Bild 1) werden auf der Basis des Kompetenzkataloges die Ist-Profile erhoben (Diagnostik), was durch Selbstbewer-

tung oder Fremdbeobachtung erfolgen kann und in der Regel im Rahmen von Mitarbeitergesprächen überprüft werden sollte. Durch Abgleich dieser Ist-Profile mit den Anforderungsprofilen ergeben sich die Kompetenzlücken (Lücken- oder Gap-Analyse). Für diese Lücke werden zusammen mit dem Mitarbeiter Personalentwicklungsmaßnahmen ausgewählt, an denen dieser teilnimmt. Durch die Lückenanalyse sind dabei die Kriterien für Auswahl von Maßnahmen für alle Beteiligten transparent. Durch eine Überprüfung des Lernerfolges nach der Teilnahme z.B. an einer Weiterbildungsmaßnahme kann eine erste Einschätzung über den Kompetenzerwerb getroffen werden, der allerdings erst im Rahmen der Anwendung in den Arbeitsprozessen hinreichend beobachtet werden kann.

### Einführung am Städtischen Klinikum Karlsruhe

Das Konzept der kompetenzorientierten Personalentwicklung wurde am Städtischen Klinikum Karlsruhe erprobt. Dort wird mit der wachsenden Bedeutung von Qualitätsmanagement wie KTQ oder EFQM im klinischen All-



Bild 3: Kompetenzorientierte Personalentwicklung im Unternehmenskontext.

tag auch zunehmend eine systematische Personalentwicklung gefordert, die bewusst den Aufbau von Mitarbeiterkompetenzen steuert. Hier ist besonders der Pflegebereich gefragt, der die Mehrheit der Mitarbeiter in Krankenhäusern stellt und schon traditionell sehr fort- und weiterbildungsintensiv ist. Derzeit wird die Planung von Mitarbeiterfort- und -weiterbildungen im Wesentlichen ad-hoc und als Reaktion auf Mitarbeiterwünsche bzw. akute Probleme durchgeführt. Bei Einrichtungen mit eigenen Bildungseinrichtungen wie z.B. dem Städtischen Klinikum Karlsruhe ist bei solchem Ad-Hoc-Vorgehen die Bildungsprogrammplanung vor große Herausforderungen gestellt, um Fehlkapazitäten zu vermeiden. Da die Probleme bei der Programmplanung nur einige von vielen Symptomen für eine fehlende Systematik in der Personalentwicklung waren, hat man sich am Städtischen Klinikum Karlsruhe entschlossen, auf eine kompetenzorientierte Personalentwicklung umzustellen [5].

Dieses Modell bietet nicht nur für die operative Personalentwicklung, sondern auch für die Bildungsprogrammplanung durch das Bildungs- und Beratungszentrum (BBz) Vorteile. Durch die systematische Ermittlung des Bildungsbedarfes steht dem BBz eine *quantifizierte* Aus-

sage zu angestrebten Kompetenzen zur Verfügung. Hierbei ist wichtig, dass man sich nicht allein auf die automatisiert ermittelte Lücke verlässt (obwohl sie durchaus als Indikator herangezogen werden kann, um jederzeit einen Überblick zu haben), sondern bewusste Entscheidungen der Führungskräfte auf der Basis der Lückenanalyse als Bildungsbedarfsmeldung nimmt, in die zusätzlich nicht oder nur sehr schwer modellierbare Anforderungen einfließen.

### Auf dem Wege zum Lernen bei Bedarf

Kompetenzorientierte Ansätze sind „manuell“ nicht handhabbar; sie sind nur dann effizient, wenn möglichst viel Automatisierung bei der Bildungssteuerung genutzt werden kann. Dann allerdings eröffnet die Kompetenzorientierung zahlreiche weitere Potentiale, die im Rahmen von Forschungs- und Industrieprojekten (u.a. im Auftrag von SAP) am FZI Forschungszentrum Informatik exemplarisch realisiert wurden.

Grundlage für die IT-Unterstützung ist eine ontologiebasierte Modellierung, die den Einsatz von semantischen Technologien ermöglicht. Diese Modellierung sollte dabei systemübergrei-

fend verstanden und genutzt werden. Denn: kompetenzorientierte Personalentwicklung lässt sich nicht durch eine einzelne Komponente und eine einzelne Anwendung unterstützen, sondern betrifft klassische Personalverwaltung, Schulungsmanagement und zahlreiche ERP-Funktionen gleichermaßen. Was die Systeme zusammenhält, ist die gemeinsame Ontologie, die sich in drei Teile gliedern lässt (vgl. Bild 2) [6]:

- Das *Unternehmensmodell* ist dabei das Herzstück der Modellierung, das versucht, die Unternehmensumgebung (und damit den organisationalen Aspekt der Situation) greifbar zu machen. Es besteht aus einem Kompetenzkatalog, den organisatorischen Strukturen wie Abteilungen, Prozesse, Aufgaben und Rollen und den jeweils assoziierten Anforderungsprofilen.
- Für *Lerngelegenheiten* wie Schulungen oder Kurse werden Lernziele und Voraussetzungen in Form von Kompetenzen angegeben, so dass sich dies leicht mit den Kompetenzanforderungen verknüpfen lässt.
- Die Modellierung der *Mitarbeiter-situation* erfolgt auf der Basis des Unternehmensmodells. Hier wird beschrieben, in welcher Organisationseinheit ein Mitarbeiter arbeitet, in welchem Prozessschritt er sich befindet, welche Rolle er bekleidet. Zudem sind seine aktuellen Kompetenzen verzeichnet.

Dieses Grundprinzip lässt sich nicht nur auf klassische Präsenzs Schulungen oder große E-Learning-Kurse anwenden, sondern auch auf kleine, feingranulare Lernereinheiten oder informelle Lerngelegenheiten, die anhand dessen, was der Mitarbeiter gerade tut, ihm empfohlen werden können. Klar ist, dass hier die Kompetenzen, die Situation des Mitarbeiters und auch die Lerngelegenheiten feingranularer beschrieben werden müssen; durch semantische Technologien lässt sich hier dennoch ein Automatisierungsgrad erreichen, der Beherrschbarkeit garantiert.

Die als kontext- oder situationsgesteuertes Lernen bezeichnete Metho-

### Schritte zur Einführung einer kompetenzorientierten Personalentwicklung

- 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
- Iterative Verfeinerung und Erweiterung der Lerngelegenheiten

de für das arbeitsbegleitende Lernen wurde auf der Grundlage einer dienstorientierten Architektur in zwei mittelständischen Unternehmen erfolgreich erprobt. Hierbei wurde insbesondere eine hohe Mitarbeiterakzeptanz festgestellt [7]. Derzeit wird an einer Integration in ERP-Systeme gearbeitet, die bereits viele Elemente der geforderten Modelle enthalten und zusätzlich eine Erfolgsmessung ermöglichen.

### Kompetenzorientierte Personalentwicklung

Als kompetenzorientierte wird eine Personalentwicklung bezeichnet, die Kompetenzen als Abstraktionen von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen von Mitarbeitern als ihr primäres Steuerungsinstrument benutzt.

### Fazit

Kompetenzorientierte Personalentwicklung erlaubt eine Verbindung von strategischen und operativen Personalentwicklungsprozessen und die Einführung einer Systematik, die auch Qualitätsmanagementansprüchen genügt. Durch die informationstechnische Unterstützung mit semantischen Technologien können Teilprozesse sinnvoll automatisiert werden, ohne zu sehr vereinfachen zu müssen, und mit anderen Unternehmensprozessen und -systemen verzahnt werden (vgl. Bild 3).

### Literatur

- [1] Livingstone, David W.: Adults' Informal Learning: Definitions, findings, Gaps and Future Research. Toronto: NALL Working Paper 21/2001.
- [2] Renkl, A.: Träges Wissen: Wenn Erlerntes nicht genutzt wird. In: Psychologische Rundschau, Bd. 47, Nr. 2, 1996, S.78-92
- [3] Parry, S.: Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?) In: Training, Juni 1998, S.58-64
- [4] Schmidt, Andreas; Kunzmann, Christine; Biesalski, Ernst: Systematische Personalentwicklung mit ontologiebasierten Kompetenzkatalogen: Konzepte, Erfahrungen und Visionen, Fachtagung Kompetenzmanagement, 5.10.2006, Potsdam, GITO-Verlag, 2006
- [5] Kunzmann, Christine; Schmidt, Andreas; Mager, Friedbert: Kompetenzen managen: Wie man Fort- und Weiterbildungen in der Krankenpflege gezielt und zukunftsorientiert plant. In: Krankenhaus umschau, August 2006
- [6] Schmidt, A.: Bridging the Gap Between E-Learning and Knowledge Management with Context-Aware Corporate Learning Solutions. In: Professional Knowledge Management – Experience and Visions, Proceedings of the Third Biennial Conference, WM 05, Kaiserslautern, Revised Selected Papers, LNAI Bd. 3782, Springer, Heidelberg/Berlin, 2005, S. 203-213
- [7] Schmidt, Andreas; Braun, Simone: Context-Aware Workplace Learning Support: Concept, Experiences, and Remaining Challenges. In: Innovative Approaches for Learning and Knowledge Sharing. Proceedings of the First European Conference on Technology-Enhanced Learning (EC-TEL 06), Heraklion, Crete, LNCS Bd. 4227, S. 518-524, 2006

### Stichwörter:

Personalentwicklung, Kompetenzen, Kompetenzmanagement, Bildungsbedarfsplanung, Lernen bei Bedarf, arbeitsbegleitendes Lernen

### Competency-Oriented Human Resource Development: Towards Learning on Demand

Traditional human resource development concepts cannot cope with the new challenges of highly individualized learning paths and the importance of informal learning activities. We present competency-oriented human resource development as a holistic concept, integrating the different areas concerned with learning in organizations like knowledge and competence management. The approach is illustrated with practical experiences from a competency-oriented healthcare training planning project at a German hospital. The competency-oriented approach paves the way for workplace learning on demand integrated into ERP systems, building on results from recent application-oriented research projects.

### Keywords:

human resource development, training, competencies, competence management, learning on demand, workplace learning

### Kontakt

Christine Kunzmann  
Kompetenzorientierte  
Personalentwicklung  
Ankerstraße 47  
75203 Königsbach-Stein  
Tel: 07232/4093309  
www: [www.kompetenzen-gestalten.de](http://www.kompetenzen-gestalten.de)  
E-mail: [kontakt@christine-kunzmann.de](mailto:kontakt@christine-kunzmann.de)

Andreas Schmidt  
FZI Forschungszentrum Informatik  
Haid-und-Neu-Straße 10-14  
76131 Karlsruhe  
Tel.: 0721/9654-732  
[www.fzi.de/aschmidt.html](http://www.fzi.de/aschmidt.html)  
E-Mail: [andreas.schmidt@fzi.de](mailto:andreas.schmidt@fzi.de)