

6.7.5 Managementinstrument: Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen

Um künftig erforderliche Kompetenzen für die Organisation zu ermitteln, müssen Sie zunächst die Entwicklungsbedarfe der Organisation identifizieren, wie sie sich durch eine Analyse der Anforderungen der relevanten Umwelten ergeben. Dazu können Sie unterschiedliche Datenquellen nutzen, z. B.

- Bedarfserschließungen/Informationsbeschaffungen,
- Evaluationen der Angebote,
- Fach- und Finanzcontrollings,
- strategische Entwicklungsziele,
- Analysen zu politischen, wirtschaftlichen, technologischen, soziokulturellen und ökologischen Umweltveränderungen sowie
- Analysen zu Veränderungen bei den Kundenbedürfnissen und den Wettbewerbs- bzw. Kooperationsbedingungen (vgl. zu den letzten beiden Aspekten Kapitel 3.4.1 »Checkliste: Umweltanalyse«).

Haben Sie die Themen bestimmt, die Herausforderungen für das Kompetenzmanagement darstellen, können Sie anhand folgender Fragen und der Tabelle 19 eine systematische Erarbeitung und Dokumentation der Ergebnisse vornehmen:

- Von welchen Funktionsstellen und Personen hängt es insbesondere ab, ob die strategischen Ziele der Organisation erreicht werden (Schlüsselpositionen und Schlüsselpersonen)?
- Auf welche Arbeitsplätze/Funktionsstellen kommen neue oder veränderte Aufgaben zu?
- Welche neuen/veränderten Aufgaben müssen welchen Aufgabenprofilen zugeordnet werden?
- Welche neuen/veränderten Kompetenzanforderungen ergeben sich aus den neuen/veränderten Aufgaben?
- Welche Stärken und Schwächen haben die Mitarbeitenden in Bezug auf diese neuen/veränderten Aufgaben und Anforderungen? Welche Stärken bedeuten besondere Chancen? Welche Schwächen gilt es zu kompensieren?
- Welche neuen Ressourcen, Techniken, Verfahrensweisen etc. sind für diese neuen Anforderungen notwendig? Wie erfolgversprechend sind die vorhandenen Ressourcen, Techniken, Verfahrensweisen?
- Welches Fachwissen und welche (Schlüssel-)Kompetenzen müssen kurz-, mittel- und langfristig (in den einzelnen Fachbereichen) aufgebaut werden?
- Welche konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen müssen auf den Weg gebracht werden?
- Wo bedarf es externer Expertise? Müssen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (zeitweise) eingestellt werden? Kann der Bedarf durch Beratung oder durch die Tätigkeit externer Kooperationspartner abgedeckt werden?
- Was muss das Kompetenzmanagement sonst noch tun, um die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Organisation erfolgreich bewältigt werden können?

Die Ergebnisse, die bei dieser Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen herauskommen, können z. B. in folgender Tabelle dokumentiert werden:

Tabelle 19: Ergebnisse der Ermittlung neuer Kompetenzanforderungen

Folgende neue Herausforderungen der Organisation	erfordern für folgende Positionen	folgende neue/veränderte Aufgaben	folgende neue/veränderte Kompetenzen	erforderliche interne Maßnahmen	erforderliche externe/zugekaufte Maßnahmen