



FOTO: Projektkonsortium beim Kick-Off-Meeting in Bochum

## Dem Wandel begegnen: Spezielles Kompetenzmanagement für kleine und mittlere Unternehmen

Geleitwort von Prof. Dr. Uta Wilkens (Konsortialführerin)

In den letzten Jahren ist in der Praxis das Interesse am Kompetenzmanagement deutlich gestiegen. Die Wissenschaft hält damit Einzug in das betriebliche Personalmanagement und die Beratungspraxis. Worin liegen die Ursachen dafür? Mit einer hohen Wettbewerbsdynamik steigt das Bewusstsein dafür, dass man dem Wandel proaktiv mit neuen Gestaltungsansätzen begegnen muss. Ebenso hat man verstanden, dass man personalpolitisch ergänzend zu den bestehenden Routinen neue Wege beschreiten sollte.

Schließlich wird im Kompetenzmanagement ein geeigneter Weg gesehen, um die Potenziale der Mitarbeiter für die Gesamtunternehmensentwicklung fruchtbar zu machen.

Über ein betriebliches Kompetenzmanagement können die vorhandenen Fähigkeiten und Potenziale erfasst werden. Auf dieser Basis können Teams so zusammengesetzt werden, dass auf der gemeinsamen Handlungsebene viel erreicht werden kann und die Teammitglieder die Chance haben, voneinander zu lernen. Dementsprechend kommt der Kompetenzansatz der Unternehmens- und der Mitarbeiterentwicklung gleichermaßen zugute.

Eine Herausforderung besteht darin, das erforderliche Instrumentarium und die Entscheidungsgrundlagen so auszugestalten, dass sie auch von KMU



### VERBUNDPARTNER



gut nutzbar sind. Grundsätzlich haben KMU keine Defizite zur Nutzung eines Kompetenzmanagements, weil ihnen ein generalistischer Blick auf die Mitarbeiterfähigkeiten sehr entgegen kommt. Schwierig wird es jedoch, wenn die Tools in der Implementierung zu aufwendig sind. Vor diesem Hintergrund bedarf es einer am Reifegrad der KMU ansetzenden Implementierungsmethode. Das Projekt 4C4Learn entwickelt ein reifegradorientiertes Kompetenzmanagement für KMU. Im Ergebnis können die Unternehmen ihre speziellen Kompetenzen, mit denen sie dem Wandel begegnen, besonders gut fruchtbar machen. Das darauf gerichtete Forschungsprojekt stellen wir in diesem Newsletter vor. ●

IHRE  
PROF. DR. UTA WILKENS



FOTO: Prof. Dr. Uta Wilkens, Ruhr-Universität Bochum

### INHALT

GELEITWORT .....	1
PROJEKTANSATZ 4C4LEARN .....	2
VERBUNDPARTNER 4C4LEARN .....	3
ERSTE ERHEBUNGSPHASE GESTARTET .....	5
KURZMELDUNGEN .....	5
BERICHT 2TES VERBUNDTREFFEN .....	6

# Der Projektansatz 4C4Learn

## Ausgangslage

Unternehmen müssen ihre Wettbewerbsstärke unter einer Vielfalt von Anforderungen behaupten. Der Wandel von Märkten und Technologien beschleunigt sich zunehmend, was hohe Anpassungsleistungen aller Beteiligten erfordert. Bedingt durch demografische Entwicklungen sind derartige Wandlungsprozesse von heterogener werdenden Belegschaften zu meistern. Kompetenzmodelle sind darauf angelegt, für derartige Herausforderungen neue Lösungsstrategien zu identifizieren, indem innerbetriebliche und im Unternehmensnetzwerk enthaltene Potenziale sichtbar und nutzbar werden. Sie können als strategische Entscheidungsgrundlage für die Unternehmens- und Personalpolitik dienen. Bei klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) treten jedoch spezifische Barrieren bei der Implementierung von Kompetenzmodellen auf. Es fehlt an einer geeigneten Implementierungsmethode, die am Entwicklungsstand der Strukturen, Prozesse und Strategien in KMU ansetzt und zu einem nachhaltigen Kompetenzmanagement befähigt. Mit Blick auf demografische Herausforderungen kann daraus ein strategisches Defizit erwachsen, obwohl KMU in den von ihnen besetzten Nischen mit einem hoch entwickelten Technologieniveau international wettbewerbsfähig sind. Hier setzt 4C4Learn an.

## Reifegradorientiertes Unternehmenscoaching als Lösungsweg

Ziel von 4C4Learn ist es, KMU zu befähigen, betriebliche Kompetenzmodelle so zu entwickeln und zu nutzen, dass neue inner- und überbetriebliche Lösungsstrategien vor dem Hintergrund technologischer und demografischer Herausforderungen identifiziert und umgesetzt werden können. Dafür erarbeitet der Verbund eine am Entwicklungsstand der Unternehmen ansetzende Implementierungsmethode, die als wissenschaftlich begleitetes Unternehmenscoaching

(Customized Corporate Competence Coaching) angelegt ist. Dabei geht es um die kontinuierliche Beratung und Begleitung von KMU bei der Implementierung eines Kompetenzmodells in den Strukturen, Prozessen und Entscheidungssystemen. Um typische Implementierungsbarrieren zu überwinden, setzt

beinhalten. Das Unternehmenscoaching 4C4Learn wird als hybride Produkt-Service-Leistung pilotiert, sodass die Tools auch für weitere Unternehmen unmittelbar nutzbar sind. Dazu werden gehören: **EIN DIAGNOSE-TOOL** zur Bestimmung des Reifegrades („Selbstcheck Reifegrad“).



das Unternehmenscoaching an Reifegraden der Unternehmen an. Der Reifegrad bemisst sich an dem Integrationsniveau der für ein Kompetenzmanagement relevanten Handlungsfelder Mensch, Organisation und Technik sowie deren Verzahnung mit dem strategischen Management. Dabei werden sowohl Indikatoren für einzelne Dimensionen als auch für deren Verzahnung ermittelt (Abb. 1). Auf diesem Weg wird das Problem der unzureichenden Passung von Kompetenzansätzen für KMU-spezifische Entwicklungen überwunden.

**Ausblick: Tools für ein selbstgesteuertes Kompetenzmanagement in KMU**

Über die Entwicklungsschritte in den beteiligten Unternehmen wird das kompetenzorientierte Unternehmenscoaching 4C4Learn entwickelt. Diese Methodik wird breit einsetzbare Tools für die Implementierung eines selbstgesteuerten Kompetenzmanagements

**BLUEPRINTS FÜR** reifegradspezifische Kompetenzmodelle sowie eine leichtgewichtige Softwarelösung für das Management von Kompetenzmodellen. **EIN IMPLEMENTIERUNGSHANDBUCH** von und für Praktiker, das unter Rückgriff auf Klassifikationen von Reifegraden wesentliche Implementierungsschritte aufzeigt.

**EIN PROTOTYPISCHES METHODEN-HANDBUCH**, das die Ergebnisse integriert und lessons learned der Unternehmen und Beratungsreflexionen der Wissenschaftler ergänzt. Die pilotierte Coaching-Methode wird inklusive aller Instrumente auf einer Online-Plattform angeboten werden. Die Nutzung soll KMU in die Lage versetzen, ausgehend von einer Kompetenzanalyse ein betriebspezifisches Kompetenzmodell im Unternehmen zu verankern und für strategische Entscheidungen im Kontext demografischer Herausforderungen nutzbar zu machen. ●



# Voneinander lernen: Die Verbundpartner 4C4Learn

4C4Learn vereint ein interdisziplinäres Netzwerk aus Wissenschaft und Praxis. Verbundpartner sind zwei Universitäten und drei Unternehmen sowie weitere assoziierte Value Partner, die an dieser Stelle vorgestellt werden.

## Wissenschaftliche Verbundpartner

Das **INSTITUT FÜR ARBEITSWISSENSCHAFT (IAW)** der Ruhr-Universität Bochum verfügt über eine umfassende Expertise im Kompetenzmanagement und in der Begleitung betrieblicher Veränderungsprozesse. Am IAW arbeiten drei Lehrstühle interdisziplinär zusammen: Der Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal (AuP, Prof. Dr. Uta Wilkens) ist profiliert in der Erfassung und Entwicklung von Kompetenzen, auch im Zusammenspiel von Individuum und Organisation, und einer darauf bezogenen kompetenzorientierten Personalpolitik. Der Lehrstuhl Arbeitsorganisation und -gestaltung (AOG, Prof. Dr. Heiner Minssen) ist ausgewiesen auf dem Gebiet der Organisationsentwicklung und betrieblichen Sozialordnung, auch in kleinbetrieblichen Strukturen, und an den Bedarfslagen von KMU orientiert. Der Lehrstuhl Informations- und Technikmanagement (IMTM, Prof. Dr. Thomas Herrmann) besitzt Expertise auf dem Gebiet der Analyse und Gestaltung von Arbeitsprozessen, einschließlich der Entwicklung und Einführung von Softwarelösungen zur Prozessunterstützung. Gemeinsam verfolgen die drei Lehrstühle des IAW seit vielen Jahren erfolgreich ein auf Coaching-Methoden basierendes Weiterbildungs-masterprogramm. Das IAW ist innerhalb des Projektes verantwortlich für die Entwicklung einer Reifegraddiagnostik und führt in der Rolle als Konsortialführer die Projektergebnisse zur technisch-gestützten Coaching-Methode zusammen. Damit ist das IAW auch Ansprechpartner für alle Fragen der Projektkoordination. (<http://www.iaw.rub.de>)

Das an der Universität Augsburg angesiedelte **CENTER FOR PERFORMANCE**

**RESEARCH & ANALYTICS (CEPRA)** betreibt unter der Leitung von Prof. Dr. Wolfgang Schultze (Lehrstuhl Wirtschaftsprüfung und Controlling) praxisorientierte Forschung in der Leistungsmessung sowie dem Controlling. Dabei ist das Institut zu verstehen als Think Tank, Ideengeber und Lösungsentwickler für aktuelle und zukünftige Managementherausforderungen. Mit seinen Projekten und Forschungsergebnissen gibt das CEPRA der Praxis und der Wissenschaft essentielle Impulse zur Institutionalisierung der betrieblichen Leistungsmessung und -steuerung. Derzeit werden solche Projekte mit mehr als 20 Partnern insbesondere in den Bereichen Performance Management, Predictive Analysis und Innovationscontrolling bearbeitet. KMU stehen im Fokus der Projektarbeit. Innerhalb des Verbundprojektes nimmt das CEPRA die Verbindungsrolle zwischen der Entwicklung der Kompetenzmodelle und deren Integration in die bestehenden Unternehmenssteuerungssysteme ein. Durch die Entwicklung und praktische Umsetzung eines Steuerungs- und Bewertungscockpits zum Management der Mitarbeiter- und Organisationskompetenzen wird die unternehmensweite Umsetzung der erarbeiteten Konzepte auf Ebene des Top Managements sichergestellt. (<http://www.cepra.eu>).

## Verbundpartner aus der Praxis

Die **REIFENHÄUSER REICOFIL GMBH & CO.** entwickelt und produziert komplette Spinnvlies-, Meltblown- und Compositenanlagen für die Produktion von Vliesstoffen, die in der Hygiene, Medizin,

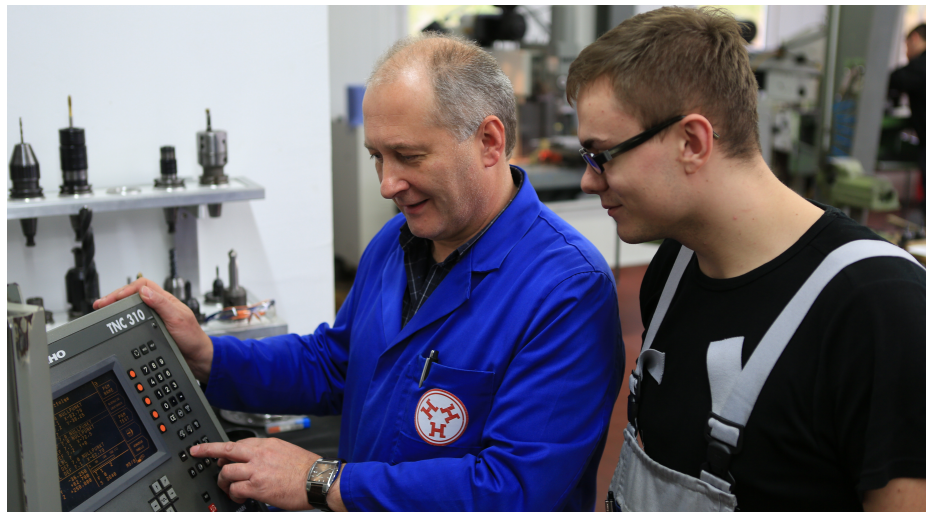
Landwirtschaft und Industrie eingesetzt werden. Mit über 250 installierten Anlagen ist Reicofil der weltweit führende Anbieter im Markt. Über die Lieferung der Anlagentechnologie hinaus, berät Reicofil seine Kunden auch in Bezug auf Energieoptimierung, Produkteigenschaften, Anwendungen und die optimale Auslegung der Produktionsstätte. Zur Unterstützung der Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten ihrer Geschäftspartner betreibt Reicofil am Standort Troisdorf außerdem das weltweit größte privat geführte Technikum der Branche. Kunden, Lieferanten und Rohstoffhersteller können hier auf drei Anlagen ihre Produkte unter produktionsnahen Bedingungen testen, ohne die eigene Produktion zu unterbrechen. Reicofil ist ein Mitglied der familiengeführten Reifenhäuser Gruppe - dem weltweit größten Netzwerk für Kunststoffextrusionstechnologie. Das Projektziel von Reicofil ist es, den Kompetenztransfer innerhalb des Unternehmens zu verbessern. Dabei steht Reicofil vor der Herausforderung, dass die Mehrheit der Führungskräfte in 15 Jahren in den Ruhestand gehen wird. Um diesen Übergang schon jetzt vorzubereiten nimmt Reicofil am Projekt 4C4Learn teil. Zusätzlich fließt in die entwickelten und produzierten Anlagen eine große Menge an persönlichem Know-How ein, da die Maschinen in Einzel fertigung hergestellt werden und der Standardisierungsgrad niedrig ist (Sondermaschinenbau). Aus diesen Gründen ist Kompetenzmanagement für die Zukunftsfähigkeit der Reicofil von großer Bedeutung. (<http://www.reicofil.com>)

**FOTO:** Reicofil Technikum Hygieneanlage



## **KATHOLISCHE HOSPITALVEREINIGUNG OSTWESTFALEN GEM. GMBH (KHO)**

ist ein Zusammenschluss der drei Krankenhäuser Franziskus Hospital Bielefeld, Mathilden Hospital Herford und Sankt Vinzenz Hospital Rheda-Wiedenbrück. Die KHO beschäftigt ca. 1.500 Mitarbeiter, welche jährlich für die Versorgung von ca. 30.000 stationären und 50.000 ambulanten Patienten sorgen und stellt somit einen wesentlichen Anker in der Gesundheitsversorgung der Region dar. Innerhalb des Unternehmens werden Personalentwicklung, Qualitätsmanagement und medizintechnische Ausstattung nach einheitlichen, strengen Maßstäben für die drei Standorte umgesetzt. In dieser strukturierten Stärke bewähren sich die Krankenhäuser im Wettbewerb vor Ort. Das Teilvorhaben der KHO – Entwicklung einer Kompetenzlandschaft – im Projekt 4C4Learn ist eine besondere Herausforderung, da das Produkt Gesundheit ein sehr subjektiv wahrgenommenes Produkt ist. Eine besondere Vielfalt im Krankenhaus bilden die vielen verschiedenen Berufsgruppen: Die Sicht weg vom berufsständischen Denken aller Mitarbeitenden sowie die Etablierung von Zentren sind für das Kompetenzmanagement von zentraler Bedeutung. Die Heterogenität der Belegschaft soll durch eine höhere Transparenz, interdisziplinäre Wertschätzung und dem gezielten Einsatz spezialisierter Kompetenzen zielführender genutzt werden. Die Sicherstellung des volkswirtschaftlichen Auftrags, einer qualitativ hochwertigen Patientenversorgung unter tragbaren finanziellen Bedingungen, soll mithilfe der Etablierung einer Kompetenzland-



**FOTO:** Heinrich Huhn GmbH & Co. KG

karte im Sinne qualitätsorientierter Personalbeschaffung und -entwicklung erfolgen. (<http://www.kho-bielefeld.de>)

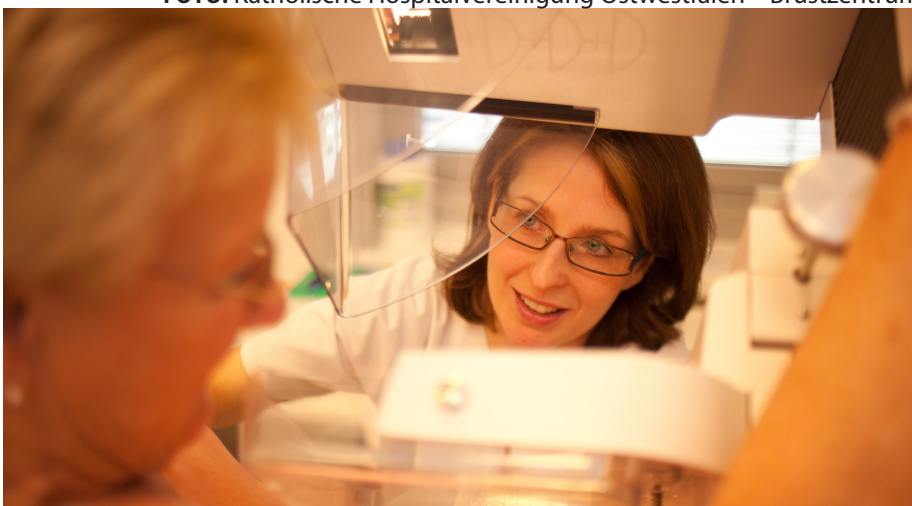
**HEINRICH HUHN GMBH & CO. KG** ist ein konkurrenzstarker Automobilzulieferer und Hersteller von Metallformteilen und Baugruppen. Die strategische Ausrichtung des Unternehmens zielt darauf ab, die Wertschöpfungstiefe und -komplexität zu erhöhen, indem nicht nur Blechteile als Standardprodukte hergestellt, sondern Baugruppen mit funktionalen Anforderungen gemeinsam mit Kunden bis zur Serienreife entwickelt werden. Die Heinrich Huhn GmbH & Co. KG hat sich zum Ziel gesetzt, die standortübergreifende Zusammenarbeit der heterogenen Belegschaft zu optimieren und weiterentwickeln, indem im Projekt 4C4Learn ein Kompetenzmanagementansatz im Unternehmen etabliert sowie dessen langfristige eigenverantwortliche Umsetzung sichergestellt wird. Die vorhandenen und zu entwickelnden Kom-

petenzen sollen für die Gesamtorganisation Heinrich Huhn durch systematisches Coaching aber auch geeignete IT-Unterstützung nachhaltig nutzbar werden. Die erfolgreiche Umsetzung in diesem stark regional verwurzelten Familienunternehmen kann als Vorbild für andere produzierende Mittelständler fungieren. (<http://www.heinrich-huhn.de>)

## **Value Partner und Projektbeirat**

Für die konstruktiv kritische Begleitung und Transfersicherung wirken Partner aus Wissenschaft, Praxis und Verbänden in einem Projektbeirat sowie als Value Partner mit. Als Value Partner sind weitere acht regionale und überregionale Unternehmen (u.a. Umweltservice Bochum GmbH, BKK vor Ort, Siemens AG, Volkswagen AG AutoUni, Metro AG) sowie die Arbeitgeberverbände Ruhr / Westfalen an der Entwicklung beteiligt. Als wissenschaftlicher Beirat begleiten Prof. Dr. John Erpenbeck (Steinbeis, School of International Business and Entrepreneurship, Berlin), Prof. Dr. Christina Krins (Fachhochschule Südwestfalen) sowie Prof. Dr. Barbara Sieber-Suter (Fachhochschule Nordwestschweiz) das Projekt. Ebenso teilen die vertretenen Großunternehmen ihre eigenen Erfahrungen mit der Entwicklung und Nutzung von Kompetenzmodellen und stellen diese den KMU zur Verfügung. Ziel hierbei ist die Etablierung von Lernpartnerschaften zwischen den beteiligten Unternehmen. ●

**FOTO:** Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen – Brustzentrum





# Erste Erhebungsphase gestartet

In 2014 werden im Projekt die Grundsteine für die Reifegraddiagnostik und Entwicklung von Kompetenzmodellen gelegt. Dazu erfolgen drei aufeinander aufbauende Aktivitäten:

**AKTIVITÄT EINS:** Im Projekt werden Kompetenzen entlang wertschöpfungsrelevanter Prozesse erfasst und modelliert, um von einem engen Funktionsbereichsdenken hin zu einer strategischen Ausrichtung des Kompetenzmanagements zu gelangen. Daher wird zuerst ein Pilotprozess in Form eines grafischen Modells erfasst. Diese so genannte Modellierung findet im Rahmen eines moderierten Workshops statt, an dem Vertreter aller am Prozess beteiligten Abteilungen eingebunden werden. Ergebnis dieser Phase ist ein Prozessmodell, welches auch dazu eingesetzt werden kann, den dargestellten Prozess zu optimieren. Zudem dient ein solches Modell als Grundlage für die Betrachtung weiterer Prozesse.

**AKTIVITÄT ZWEI:** Ein nachhaltiges Kompetenzmanagement muss an den strategischen Zielen des Unternehmens andocken. Daher werden in Potenzialinterviews die Visionen, Stärken und Bedarfe der Unternehmen sowie strategische Herausforderungen und Umweltbedingungen identifiziert. Die Ergebnisse dienen als Grundlage zur Identifikation relevanter Kompetenzen und Systembedingungen. Für die künftige Verknüpfung des Kompetenzmanagements mit strategischen Entscheidungssystemen werden zudem bestehende Unterneh-

menssteuerungs- und Reportingsysteme in den Blick genommen. Flankiert werden die Interviews von einer Beobachtung des Pilotprozesses.

**AKTIVITÄT DREI:** Aufbauend auf den ersten beiden Aktivitäten wird schließlich ein moderierter Workshop mit allen Vertretern der am Pilotprozess beteiligten Abteilungen durchgeführt. Im Ergebnis entsteht dabei eine gesammelte Übersicht der relevanten Kompetenzen und Systembedingungen innerhalb des Pilotprozesses. Konkret wird erarbeitet, was die Mitarbeiter und Teams im Prozess brauchen, um die übergeordneten Organisationsziele vorantreiben zu können. Die Kompetenzen werden dabei konkretisiert und zu einem Pool relevanter Kompetenzen verdichtet, die später in das Kompetenzmodell des Unternehmens eingehen. Die Ausprägungen der individuellen und kollektiven Kompetenzen werden zu einem späteren Zeitpunkt erhoben.

Diese erste Erhebungsphase und ihre Aktivitäten dienen dazu, relevante Kompetenzen bezogen auf den identifizierten Pilotbereich zu erfassen. Alle dabei gesammelten Erkenntnisse fungieren als Input für die Reifegraddiagnostik für das Kompetenzmanagement. Aufbauend auf dem ermittelten Reifegrad wird ein betriebsspezifisches Kompetenzmodell erstellt und es werden Maßnahmen abgeleitet, die die Umsetzung eines strategischen Kompetenzmodells ermöglichen. ●



ABBILDUNG 2: Aktivitäten der ersten Erhebungsphase

# Kurzmeldungen

## 3. Verbundtreffen bei der Reifenhäuser Reicofil GmbH & Co. im Frühjahr 2015

Die Reifenhäuser Reicofil GmbH & Co. organisiert im Frühjahr 2015 das 3. Verbundtreffen der projektbeteiligten Unternehmen. Den Kern des Treffens wird der Austausch über die Ergebnisse der ersten Erhebungsphase bilden. ●

## Lernforum im Frühjahr 2015

Im Frühjahr 2015 wird auch das erste Lernforum 4C4Learn stattfinden. Im Zentrum dieser Veranstaltungen steht der Wissenschaft-Praxis-Transfer über die Projektgrenzen hinaus. Die Lernforen sind offen für alle assoziierten Partner und Interessierten. Neben dem inhaltlichen Austausch wird eine Abendveranstaltung die Gelegenheit zum Networking bieten. Nähere Informationen erhalten alle Partner und Interessierten rechtzeitig in Form einer Einladung. ●

## Tagung zum strategischen Kompetenzmanagement im September 2015 in Bochum

Im nächsten September findet die etablierte Tagung zum strategischen Kompetenzmanagement (SKM-Symposium) an der Ruhr-Universität, organisiert durch den Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal, statt. Neben wissenschaftlichen Vorträgen wird es eine Veranstaltung zum Forschungs-Praxis-Dialog (21./22.09.2015, „Executive Seminar“) geben. Die Praxispartner sind hierzu herzlich eingeladen. Weitere Informationen werden folgen. ●

# Zweites Verbundtreffen vom 23.09.2014

Unter der Leitung der Heinrich Huhn GmbH & Co. KG (Drolshagen) fand am 23.09. das 2. Verbundtreffen 4C4Learn statt. In diesem Rahmen tauschten sich die Praxispartner über die bisherigen Ergebnisse ihrer Teilprojekte aus und verständigten sich auf die nächsten Projektschritte. Weiterhin wurden die Perspektiven und Herausforderungen im Hinblick auf die Entwicklung eines Kompetenzmanagementsystems (Kompetenzen, Kompetenzmodell und Reifegraddiagnostik) diskutiert.

## Kompetenzverständnis 4C4Learn

Kompetenz wurde als die Fähigkeit, selbstorganisiert, eigenständig und kreativ handeln zu können, diskutiert und als gemeinsames Kompetenzverständnis angelegt. Kreatives Handeln bezieht sich hierbei darauf, dass Mitarbeiter und Teams in der Lage sind, auch unter sich ändernden Anforderungen und bei überraschenden Ereignissen schnell und erfolgreich zu Lösungsansätzen zu gelangen. Dies grenzt sie klar zu Qualifikationen ab: Während Qualifikationen solche Fähigkeiten und Fertigkeiten beinhalten, die es braucht, um mit bekannten, strukturierten Anforderungen umgehen zu können, besteht Kompetenz darin, das Veränderte, zuvor nicht Bekannte und Unbestimmte zu meistern. Auch wurde festgehalten, dass im Rahmen des Projektes 4C4Learn keine normativen Soll-Anforderungen für die Kompetenzen der Mitarbeiter im Kompetenzmodell

festgelegt werden. Damit wird über die reine Betrachtung der Passung von Person zu Aufgabe (Person-Job-Fit) hinausgegangen. Stattdessen wird der so genannte Person-Team-Fit (oder auch Person-Organisation-Fit) betrachtet, d.h. wie gut ergänzt eine Person die Kompetenzen im Team / in der Organisation. Soll-Kompetenzen werden daher entlang der strategischen Ziele auf Ebene der Organisation bzw. für das Team abgeleitet.

## Kompetenzmodell

Kompetenzmodelle visualisieren die im Unternehmen relevanten Kompetenzen und beinhalten einen „Pool“ solcher Kompetenzen. Der Aufbau von Kompetenzmodellen erfolgt vom Allgemeinen (Kompetenzfelder – Kompetenzen) zum Besonderen (Merkmale/Indikatoren – Verhaltensanker). Während Kompetenzfelder und Kompetenzen für ganz unterschiedliche Unternehmen ähnlich oder gleich sein können, sind Indikatoren und Verhaltensanker abhängig vom Unternehmen, und zum Teil auch abhängig von der Position. Vor der Entwicklung eines Kompetenzmodelles ist es wichtig, die Strategie und die Ziele des Unternehmens zu erheben, um sinnvoll zu fragen zu können, welche Kompetenzen es braucht, um diese zu erreichen. Als Zielsetzung für den Einsatz der Kompetenzmodelle im Rahmen von 4C4Learn diskutierten die Partner eine „Bestandsaufnahme“ vorhandener Kompetenzen, um darauf aufbauend

eine strategische Weiterentwicklung mit Blick auf höhere Flexibilität, Qualität und Wissenserweiterung vornehmen zu können. Wesentliche Zielfunktionen zur Nutzung der Kompetenzmodelle werden in der Personal- und Organisationsentwicklung sowie der Personalgewinnung und -bindung gesehen.

## Reifegrad

Mit dem Reifegrad wird betrachtet, welche Voraussetzungen das Unternehmen bereits aufweist, um seine strategischen Ziele kompetent verfolgen zu können. Diese Voraussetzungen (z.B. Technik, personalpolitische Prozesse, Arbeitsumgebung etc.) geben ferner Aufschluss darüber, wie ein Kompetenzmodell erfolgreich im Unternehmen implementiert werden kann („Systembedingungen“). Ein Ergebnis der gemeinsamen Überlegungen in 4C4Learn ist, dass sich Reifegrad-Optima an den jeweils individuellen Zielen, Umständen und Systembedingungen der Unternehmen und Branchen orientieren. Somit gibt es bei der Betrachtung und Messung der Reifegrade kein „je mehr desto besser“.

Weitere Informationen zum Projekt finden Sie online unter:

[www.4c4learn.de](http://www.4c4learn.de)

Sie haben weitergehende Fragen zum Forschungsprojekt 4C4Learn? Kontaktieren Sie gerne die Projektkoordinatorin Nicole Sprafke ([nicole.sprafke@rub.de](mailto:nicole.sprafke@rub.de), +49 (0)234 -32 26110).

## IMPRESSUM

Ruhr-Universität Bochum  
Institut für Arbeitswissenschaft  
Universitätsstr. 150  
44801 Bochum  
V.i.S.d.P: Nicole Sprafke, [nicole.sprafke@rub.de](mailto:nicole.sprafke@rub.de)

Projektdauer: 12/2013 – 02/2017  
Finanzierung: Bundesministerium für Bildung und Forschung  
Förderkennzeichen: 01FK13020  
Förderschwerpunkt: Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel