

Kompetenzmanagement für die Unternehmenskommunikation Professionelle Personalentwicklung für Kommunikatoren

- Kommunikationsfachleute in Organisationen sollten durch ein fachspezifisches Kompetenzmanagement gefördert werden, denn die Ansprüche an die Kompetenzen von Kommunikatoren nehmen durch die Dynamik des Berufsfeldes weiter zu.
- Alle Kommunikatoren sollten das Portfolio moderner Unternehmenskommunikation kennen, beherrschen und auch gegenüber internen Klienten darstellen können, um als Ansprechpartner in kommunikativen Fragen im Unternehmen anerkannt zu werden.
- Der Communication Snapshot fasst zentrale Ergebnisse der weltweit ersten Tiefenstudie zum Thema „Kompetenzmanagement für die Unternehmenskommunikation“ zusammen und stellt Instrumente, Erfolgsfaktoren sowie Strategien vor.

Was versteht man unter Kompetenz und Kompetenzmanagement?

Kompetenz ist die Fähigkeit, ein unvorhergesehenes Problem selbstorganisiert zu lösen. Das **Kompetenzmanagement** für die Kommunikationsabteilung oft synonym als Personalentwicklung oder Talentmanagement bezeichnet – ist ein Managementinstrument zur Steuerung und Legitimierung des professionellen Kommunikationshandelns im Unternehmen.

Zielgruppen sind primär die Kommunikationsmanager, aber prinzipiell auch alle anderen Mitarbeiter mit Stakeholder-Kontakt. Ziel ist es, deren Befähigung (Können), Bereitschaft (Wollen) und Berechtigung (Dürfen) zum kommunikativen Handeln im Sinne der Unternehmensstrategie zu verbessern.

Welche Instrumente stehen zur Verfügung?

In Kommunikationsabteilungen wird eine Vielzahl von Instrumenten der Kompetenzentwicklung angewendet. Diese stehen jedoch oft unverbunden nebeneinander. Alle Aktivitäten sollten an einer verbindlichen Kompetenzmanagementstrategie und einem Kompetenzmodell für die Kommunikationsabteilung ausgerichtet werden. Diese wiederum basieren auf der Personalmanagementstrategie und dem Kompetenzmodell des Unternehmens.

Warum ist ein fachspezifisches Kompetenzmanagement für Kommunikatoren nötig?

- Durch den schnellen **Wandel in der Kommunikationsbranche** müssen Kommunikatoren ihre Fähigkeiten ständig weiterentwickeln. Viele Mitarbeiter zweifeln beispielsweise an ihrer digitalen Fitness oder haben Nachholbedarf in Bereichen wie Big-Data-Analyse und Controlling. Durch ein besseres Kompetenzmanagement können diese Lücken entdeckt und bearbeitet werden.
- Die Themen **Personalfuktuation und Mitarbeiterbindung** gewinnen auch in der Kommunikationsbranche an Bedeutung. Insbesondere Mitarbeiter mit Spezialkenntnissen und langjähriger Berufserfahrung sind gefragt. Ein systematisches Kompetenzmanagement hilft Unternehmen, die eigenen Talente im Blick zu behalten und langfristig zu entwickeln.
- Es besteht Konsens darüber, dass eine strategische Kommunikation zur **Wertschöpfung im Unternehmens** beiträgt. Trotzdem sehen Topmanager Kommunikatoren vor allem in der Rolle des Informationsvermittlers und übersehen andere Beiträge wie Meinungsbeobachtung oder Reputationsaufbau. Zudem ist Kollegen aus anderen Fachabteilungen oft unklar, wie die Zusammenarbeit mit Kommunikatoren konkret aussehen kann. Kompetenzmanagement kann die Identitätsarbeit der Kommunikatoren begleiten.

Kompetenzmodell	Leistungsbeurteilung	Mentoring / Coaching		Kompetenzanalyse	Stellenbörse	Methoden- und Trendschulungen
Infobroschüren/ Präsentationen	Nachfolgeplanung	Talente- / Führungskräfteprogramm		Joblandschaft	Community-Netzwerk	Kompetenzbedarfprognose
Schulungsstatistik	Onboarding	Führungs- / Fachlaufbahn		Teilnehmerfeedback	Teamübergreifende Projektarbeit	Delegation / Jobrotation / Hospitation
Mitarbeiterbefragung	Praktikum / Werkstudententätigkeit	Kommunikationsakademie		Mitarbeitergespräche	Personalklausur	Zertifizierungs- / Führerscheinprogramm
IT-Dokumentation	Volontariat / Traineeprogramm	Kompetenzmanagementstrategie		Teambildungsworkshop	Newsletter / Intranet	Schulungen für Mitarbeiter außerhalb der Kommunikation
Einstellungs- / Aufstiegskriterien	Anforderungs- / Jobprofile	Web-based Training		Trainernetzwerk	Begriffsdefinition	

» Ein strategisches Kompetenzmanagement braucht Planung und Zeit – wird aber mittelfristig zum Erfolgsfaktor im Wettbewerb um die besten Köpfe.«

Dr. Juliane Kiesenbauer

- Das **Berufsfeld Unternehmenskommunikation** ist geprägt von einer Mischung aus Fachleuten mit einschlägiger Ausbildung und Quereinsteigern. Dies wird gern als Grund für die unterschiedliche Qualität von Kommunikationsarbeit in Unternehmen angeführt. Hinzu kommt, dass vergleichsweise wenige Berufsinhaber verbandlich organisiert sind. Die Intensivierung des Kompetenzmanagements ist ein guter Anlass, um **Qualitätsstandards** zu diskutieren, festzuschreiben und deren Einhaltung als Entwicklungsziel aller Kommunikatoren zu definieren.
- Im Vergleich zu anderen Fachabteilungen gelten Kommunikatoren in Unternehmen oft als **kleine und exotische Community**. Personalabteilungen begrüßen das Engagement der Kommunikatoren in Sachen Kompetenzmanagement, weil ihnen Branchenkenntnisse und die Kapazität fehlen, jeden Kommunikator fachspezifisch weiterzuentwickeln. Eine enge Kooperation mit den zuständigen HR-Businesspartnern ist empfehlenswert. Sie garantiert, dass sich das Vorgehen an der Personalstrategie des Unternehmens orientiert. Gleichzeitig profitieren Kommunikatoren von dem Methodenwissen der Personal-Experten.

Wie sollte ein strategisches Kompetenzmanagement aufgesetzt werden?

- Unternehmen, die ihr Kompetenzmanagement für die Unternehmenskommunikation optimieren möchten, sollten zunächst systematisch überdenken, wie ihre Personalentwicklung in Bezug zu den Zielen der Kommunikationsabteilung gesetzt werden kann.
- Empfehlenswert ist es, sich im ersten Schritt einen Überblick über bestehende Maßnahmen und Best Practices in verschiedenen Bereichen der Kommunikationsabteilung zu verschaffen. Ein solches Audit zeigt auf, welche Maßnahmen und potentiellen Trainer in der eigenen Mannschaft bereits vorhanden sind.
- Parallel sollten der Status quo und der Kompetenzentwicklungsbedarf von Führungskräften und Mitarbeitern festgestellt werden, z. B. durch Online-Befragungen und Interviews. Dabei müssen die gültigen Standards in Sachen Datenschutz und Personalrecht beachtet werden.
- Ein weiterer Baustein für ein strategisches Kompetenzmanagement sollte ein Leitfaden für das zukünftige Vorgehen sein. Teil dessen sind u. a. eine Kompetenzmanagementstrategie und ein Kompetenzmodell, die den Führungskräften und Mitarbeitern an die Hand gegeben und regelmäßig an die Strategie angepasst werden müssen.

Welche Erfolgsfaktoren gibt es?

- ✓ **Klar positionieren:** Die Kompetenzmanagementstrategie weltweit transparent machen und regelmäßig an die Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens anpassen
- ✓ **Die Mischung macht's:** Aktivitäten aus einem breiten Spektrum klassischer und vernetzter Maßnahmen sorgfältig auswählen, um bestehendes Angebot zu ergänzen
- ✓ **Kompetenzmanagement ist Führungssache:** Positive Fehlerkultur, Vertrauensaufbau und situatives Führungsverhalten fördern; Entwicklung der Führungskräfte nicht vernachlässigen
- ✓ **Auf Augenhöhe kooperieren:** Persönliche Beziehung und enge Zusammenarbeit in allen Belangen des Kompetenzmanagements mit dem HR-Businesspartner pflegen
- ✓ **Gemeinsam stark werden:** Identitätsarbeit und weltweite Vernetzung der Berufsgruppe im Unternehmen durch persönliche Formate und Community-Management fördern
- ✓ **Ganzheitlich denken:** Angebote für nicht primär Kommunikationsverantwortliche Unternehmensmitglieder in abteilungsübergreifende Entwicklungspläne einspeisen

© Dr. Juliane Kiesenbauer

Über die Studie

Die Dissertation von Dr. Juliane Kiesenbauer erläutert, wie die Personalentwicklung für Kommunikatoren in Unternehmen konkret organisiert werden kann. Das Studiendesign umfasste fünf umfangreiche Fallstudien bei der Allianz Gruppe, BASF SE, GIZ GmbH, Robert Bosch GmbH und der Siemens AG.

Die komplette Dissertationsstudie ist 2018 im Verlag Springer VS erschienen.

Sie wurde von der Akademischen Gesellschaft im Rahmen eines Stipendiums gefördert.



The Academic Society for Corporate Management & Communication is an initiative of leading companies and universities in Germany and beyond. It aims to shape the future of corporate communications through joint research projects and knowledge sharing.

More information: www.academic-society.net | Contact: Dr. Juliane Kiesenbauer / Karen Berger, info@akademische-gesellschaft.com

