



Erich R. Unkrig

STRATEGISCHES

KOMPETENZMANAGEMENT

Inspirations by ILOS - Jan—Mar 2018

Strategische Kompetenzen sind für Unternehmen nicht beliebig, sondern zentraler Aspekt der Zukunftssicherung. Ein entsprechendes Management bedeutet das Nachdenken über langfristige, strategische Ziele und die Reflektion von Aktivitäten und die damit verbundenen Konsequenzen. Prinzipiell beinhalten strategische Kompetenzen die wesentlichen Aspekte dynamischen Könnens: die Verbindung von Aktion und Lernen, eine reflexive Haltung sowie den notwendigen Bezug kompetenten Agierens auf Werte und Ziele.

Angesichts einer sich immer schneller verändernden (Unternehmens-)Welt gewinnt strategisches Kompetenzmanagement an Bedeutung. Die tradierten und weitestgehend konventionellen Ansätze im Personalmanagement sind nur noch begrenzt in der Lage, die Herausforderungen zukünftiger Arbeits- und Lebens-Realität(en) zu lösen. Dahlmeyer, Reinhardt & Schnauffer (2016) beschreiben die grundsätzliche Herausforderung so: Kompetenzen i. S. v. individuellen Fähigkeiten, etwas „richtig zu tun“, sind an unabhängig handelnde und selbst entscheidende Personen gebunden. Diese Perspektive ist die Ausgangsbasis dafür, dass Menschen ihre Kompetenz(en) und Fähigkeiten Unternehmen oder einer Institution zur Verfügung stellen. Erich Fromm bringt es auf den Punkt: Echte Freiheit besteht nicht im Fehlen von Organisation – so dass die Mitarbeiter tun und lassen können, was sie wollen –, sondern in einer eindeutigen Organisation, die es den Menschen ermöglicht, innerhalb eines bestimmten Rahmens frei und kreativ zu arbeiten.

Bei der „Bewirtschaftung“ – leider müssen viele der aktuell immer noch zu beobachtenden Managementaktivitäten so tituliert werden – personeller Kompetenzressourcen muss das unternehmerische resp. organisationale Interesse vor dem administrativen stehen. Während eine sich immer weiter digitalisierende Welt Entwicklungssprünge der Vernetzung und der agilen (Selbst-) Organisation erfährt, verharrt das Management von Kompetenzen weiterhin bei den Fragen nach der Analyse und Erfassbarkeit von Kompetenzen sowie bei einer zentral durch Führungskräfte und/oder Personalfunktionen gesteuerten Personalentwicklung – mit begrenzten Zugeständnissen an selbstgesteuerte, nicht formalisierte Kompetenzentwicklung (Schnauffer 2011).

Eine Studie (Scheelen 2014) macht dies deutlich: Bei fast einem Drittel der teilnehmenden Unternehmen korrespondieren die Kompetenzen der Mitarbeiter nicht mit den Anforderungen für die Umsetzung der geplanten Firmenstrategie. Gleichzeitig ist bei rund 40 % der befragten Unternehmen diese Strategie nicht allen Mitarbeitern bekannt. Am häufigsten (73,3 %) werden Kompetenzmanagementmodelle momentan in der Feststellung von Trainingsbedarfen und -konzeptionen genutzt, gefolgt von Anwendung bei der Identifizierung von Potenzialen (68,8 %) und im Recruiting (61,8 %).

Definition „Strategie“

Ursprünglich als die „Kunst der Heeresführung“ (griechisch: strategos resp. Heer „stratos“ und Führer „agos“) verwendet, ist der Strategiebegriff vielschichtig definiert. Mintzberg (Mintzberg 1987) unterscheidet fünf Interpretationen von Strategie:

- Strategie als „plan“ = ein angestrebter Zielzustand und den Weg dorthin.
- Strategie als „pattern“ = ein Muster auf der Grundlage einer Vielzahl in der Vergangenheit getroffener Einzelentscheidungen, die zusammen ein konsistentes Muster ergeben. Sie werden nachträglich in einen Gesamtzusammenhang – die Strategie – gestellt.
- Strategie als „position“ = eine Position im Markt und Wettbewerb, die ein Unternehmen einnehmen will.
- Strategie als „perspective“ = die Art und Weise, wie eine Organisation mit dem Blick nach vorne agiert. Sie lenkt den Blick der handelnden Personen hin zur großen Vision. e)
- Strategie als „ploy“ = eine Art von List, mit deren Hilfe Konkurrenten ausgetrickst werden.

Definition „Kompetenz“

Schauen wir in unsere Unternehmen, so wird der Kompetenzbegriff mehrdimensional verstanden. In der bereits zitierten Studie sieht knapp die Hälfte der befragten Unternehmen maximal zwei Dimensionen, ca. 7 % sehen mindestens fünf Dimensionen. Bei den eigenen, frei formulierten Nennungen erreicht die fachliche Kompetenz mit etwas mehr als zwei Dritteln den Spitzenwert. Persönlichkeit und soziale Fähigkeiten kommen zusammengefasst auf etwa die Hälfte der individuellen Formulierungen. Die Fähigkeit zur „zielorientierten Problemlösung“ liegt bei 41 % und das Handeln für das „ganze Unternehmen“ zeigt rund 13 % der Nennungen.

Geht man bei der Betrachtung des Begriffes Kompetenz auf den Wortstamm (lat. *competentia* = Eignung) zurück, gibt es nach Fank (2004) drei Bedeutungsformen:

(1) Kompetenz wird mit Fähigkeiten in Verbindung gebracht und bringt zum Ausdruck, dass eine Person über bestimmte Fähigkeiten bzw. Kompetenzen verfügt, wie z. B. die Beherrschung einer Fremdsprache. Kompetenzen können demzufolge die unterschiedlichsten Ausprägungen haben und begegnen uns in den unterschiedlichsten Varianten wie Handlungs-, Medien-, soziale oder fachliche Kompetenz. Hier wird die Qualifikation, etwas zu tun, angesprochen.

(2) Als Begriff in der Organisationslehre verwendet, bezeichnet Kompetenz die Rechte und Befugnisse, alle zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Handlungen und Maßnahmen vornehmen zu können oder ausführen zu lassen. Demzufolge ist die Aufgabe eines Unternehmens, die auszuübenden Tätigkeiten den Kompetenzen/Befugnissen und der Verantwortung entsprechend zu gestalten. Im Umkehrschluss heißt dies: Zur Ausübung einer Aufgabe muss die erforderliche Befugnis/Kompetenz vorliegen.

(3) Kompetenz im Sinne des lateinischen *competere* (gemeinsam erstreben, zugleich erstreben) bedeutet, dass ein Unternehmen die Aufgabe hat, die Kompetenzen der Mitarbeiter derart zu managen, dass Synergieeffekte erreicht werden können. Unter dem Motto: die Summe ist mehr als die Addition der Einzelteile. (Fank interpretiert und priorisiert aus dem Begriff eine Form des Wettbewerbs, die allein aus seiner Übersetzung „*competere* = kämpfen“ herrühren mag.)

Defintion „Management“

Als Begriff umfasst Management in seiner Bedeutung drei grundsätzliche Facetten: Management als organisatorische Einheit eines Unternehmens, Management als Tätigkeit innerhalb eines Unternehmens und Management als Methode zur Führung eines Unternehmens. Definitionen sind u. a.:

- Management ist die Transformation von Ressourcen in Nutzen (Malik 2006).
- Management ist ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die Formulierung und Umsetzung von Strategie in Unternehmungen steht (Welge/Al-Laham 2012).

Diesen beispielhaften Definitionen folgend hat der Begriff Management zwei Bedeutungen: Die eine beschreibt die Aufgaben, die Manager erfüllen (insbesondere Planung, Organisation, Führung, Koordination und Kontrolle); die zweite Bedeutung zielt auf die Personen, die diese Aufgaben resp. Rollen wahrnehmen. Diese sind analog zur Aufbauorganisation in „oberes“, „mittleres“ und „unteres“ Management gegliedert.

Kompetenzmanagement ist also eine Managementdisziplin, die Kompetenzen beschreibt und transparent macht (North/Reinhardt 2005). Darüber hinaus stellt sie deren Transfer, Nutzung und Entwicklung sicher unter angemessener Balancierung der berechtigten Ziele des Mitarbeiters sowie der Ziele des Unternehmens. Insoweit wird Kompetenzmanagement (und dies auch in Verbindung mit den angeführten Definitionen von Kompetenz) durch drei wesentliche Merkmale beschrieben:

- Kompetenzmanagement basiert auf den Kompetenzen von Personen und kann auf Unternehmen übertragen werden.
- Kompetenzen müssen organisiert, abgestimmt und weiterentwickelt werden.
- Kompetenzen ergeben sich aus den Geschäftstätigkeiten des Unternehmens und sollten vom Kunden her gesehen und abgeleitet werden, um so für diesen Wert und Nutzen zu generieren.