

# Strategisches Kompetenzmanagement – Seine Voraussetzungen und Wirkungen

---

*Bettina Dilcher*

Ein effektives Personalmanagement muss heute mehr bieten, als standardisierte Verwaltungsleistungen im Bereich der Personalbetreuung und der betrieblichen Mitbestimmung! Es geht mehr denn je darum, sich an den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens auszurichten. Das bedeutet, dass die verantwortlichen Akteure sehr genau wissen müssen,

- welche strategischen Vorgaben existieren,
- ob Prozesse und Stellenprofile dazu und zueinander passen,
- welche Mitarbeiter mit welchem Potenzial und welcher Qualifikation wo gebraucht werden bzw. an Bord sind,
- wie diese Mitarbeiter gefördert werden können,
- wie ein attraktives Anreiz- und Vergütungssystem aussehen muss, um diese Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden,
- wie ein effektives und nachhaltiges Personalcontrolling zu etablieren ist, und
- welche Maßstäbe für ein wirksames Personalcontrolling gelten sollen.

Erst wenn diese Informationen und die dazu passenden Strukturen vorhanden sind, kann das Personalmanagement zu einem wichtigen Partner des Managements und zu einem entscheidenden Faktor für eine erfolgreiche Unternehmensentwicklung werden. Allerdings hat sich diese Einsicht – insbesondere in mittelständischen Unternehmen – noch längst nicht überall durchgesetzt. Nicht selten wird hier die Rolle des Personalmanagement immer noch allzu stark auf eine rein administrative Funktion reduziert. Dabei ist längst Eile geboten, und das nicht nur wegen der bereits deutlich erkennbaren Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt. Vor allem angesichts der rasch voranschreitenden Digitalisierung der Arbeitswelt (vgl. dazu Industrie 4.0) und der sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Entwicklung der Arbeitsplätze, Abläufe und Strukturen, ist eine Neuausrichtung des Personalmanagements dringend geboten.

Nur wer rechtzeitig weiß, welche Mitarbeiter wo und mit welcher Qualifikation gebraucht werden, kann strategisch proaktiv planen und reagieren. Ein in Recruitment, welches beispielweise nur auf ad hoc Nachfragen der jeweiligen Führungskräfte reagieren kann, ohne dabei die strategische Ausrichtung des gesamten Unternehmens im Blick zu haben, wirkt sich gerade in Zeiten erhöhten Veränderungsdrucks äußerst negativ auf den Unternehmenserfolg aus. Eine

solche Fehlentwicklung lässt sich jedoch durch ein strategisch ausgerichtetes Kompetenzmanagement in der Regel weitgehend verhindern.

Wir wollen Ihnen deshalb hier aufzeigen, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, um ein nachhaltig funktionierendes Kompetenzmanagement aufbauen zu können.

Dazu gehören

- die Etablierung der strukturellen und qualifikatorischen Voraussetzungen,
- die Klärung des Begriffs ‚Kompetenzmanagement‘, als Voraussetzung einer gemeinsamen Arbeitsbasis aller beteiligten Akteure; das Verhältnis zwischen Eigenschaften, Talenten und Kompetenzen/Fähigkeiten,
- die Etablierung eines verbindlichen Strategieentwicklungsprozesses, □ die Entwicklung eines zum Unternehmen passenden Laufbahn- bzw. Karrieremodells,
- die Entwicklung eines Verfahrens zur Leistungsbewertung und Potenzialeinschätzung,
- die Überprüfung des bestehenden Vergütungsmodells auf Kompatibilität mit dem Laufbahnmodell und Leistungsbewertungssystem, sowie
- die Implementierung der passenden IT-Ausstattung für die erfolgreiche Einführung und nachhaltige Wirkung des Kompetenzmanagements.

## **Die strukturellen und kulturellen Voraussetzungen**

Bevor überhaupt an die Etablierung eines wirksamen Kompetenzmanagements gedacht werden kann, muss das Personalmanagement auf den Prüfstand. Dazu gehört, dass die in vielen Unternehmen immer noch zumeist relativ unabhängig voneinander agierenden Funktionen

- Personalbetreuung,
- Vergütung / Arbeitszeit,
- Personalcontrolling,
- Personalplanung und
- Personalentwicklung

als eine Einheit gedacht und vernetzt werden, denn jede Zergliederung führt zu Informations- und Datenverlusten und hat zur Folge, dass die Abstimmung zwischen strategischen Unternehmenszielen erheblich erschwert wird.



**Abbildung 1**

Erst durch die Vernetzung aller Kernfunktionen des Personalmanagements, lässt sich sicherstellen, dass die richtigen Kompetenzen zur richtigen Zeit, in der passenden Qualität und am richtigen Ort zur Verfügung stehen.

Dazu passend müssen die Rollen innerhalb des Personalmanagements ausgerichtet sein.



**Abbildung 2**

Ohne die Anbindung des Personalmanagements an die Strategieentwicklung des Unternehmens, lässt sich kein wirklich wirksames Kompetenzmanagement aufbauen. Alle Versuche, es dennoch zu probieren, führen dann lediglich zu nicht abgestimmten Einzelmaßnahmen und im schlimmsten Fall zu Blindleistungen.

Zudem sollte die Implementierung und Umsetzung eines systematisch agierenden und strategisch angebundenes Kompetenzmanagements immer durch das Top-Management forciert und stets als Organisations- und Personalentwicklungsprojekt organisiert und durchgeführt werden.



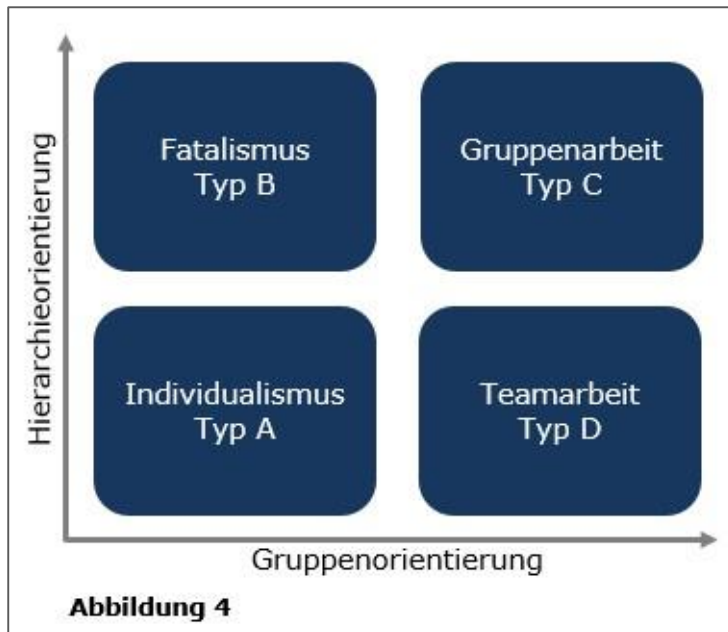
**Abbildung 3**

Für den Erfolg eines Projekts zur Implementierung eines strategischen Kompetenzmanagements, sollte man sehr genau wissen, von welcher Leistungskultur im Unternehmen ausgegangen werden kann.

Wir empfehlen deshalb im Vorfeld eine entsprechende Analyse der Leistungskultur vorzunehmen, die auf den Denkstilen der Gerechtigkeit im Unternehmen (vgl. Liebig u. Lengfeld 2002) aufbaut.

Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass die Möglichkeiten zum eigenverantwortlichen Handeln und die gezeigte Leistungsbereitschaft voneinander abhängen und einen direkten Einfluss auf die vorherrschenden Denkstile zur Gerechtigkeit haben. Bezogen auf die Dimensionen Hierarchieorientierung und Gruppenorientierung wird danach gefragt, wie und ob eigenverantwortlich gehandelt werden kann.

Eine solche Befragung kann im Rahmen von Workshops mit ausgewählten Führungskräften und/oder durch eine online gestützte Intranet-Befragung Ihrer Mitarbeiter geschehen. Dabei wird auf der Grundlage eines Fragebogens über eine Grid-Analyse ausgewertet, zu welchem Gerechtigkeitstyp die Teilnehmer der Befragung tendieren (Abbildung 4). Aus den Ergebnissen lassen sich dann wiederum Rückschlüsse auf die Leistungskultur eines Unternehmens ziehen. Nachfolgend werden die einzelnen Gerechtigkeitstypen genauer spezifiziert.



**Typ A Individualismus:** Das Leistungsverständnis ist hier darauf ausgerichtet die Leistungen und den dafür marktüblichen Preis unmittelbar selbst zu verhandeln. Rückmeldungen zur Güte der Leistung werden direkt vom Auftraggeber eingeholt. Wird dieser Aushandlungsmodus gestört, kann es zu Leistungszurückhaltung kommen.

**Typ B Fatalismus:** Hier herrschen strenge Verfahrensregeln zur individuellen Leistungsbeurteilung auf Basis streng hierarchischer Vorgaben vor. Danach hat der direkte Vorgesetzte aufgrund seiner Positionsmacht das Recht zur Beurteilung, ohne das der Mitarbeiter direkt darauf Einfluss nehmen kann. Bleibt die Anerkennung des Vorgesetzten aus, lässt auch die Identifikation mit der Aufgabe nach.

**Typ C Gruppenarbeit:** Es gibt strenge, an den Bedingungen der verfassten betrieblichen Mitbestimmung ausgerichtete Verfahrensregeln im Unternehmen, denen sich der Einzelne unterordnen muss. Wird dieses Verhältnis z.B. dadurch beeinträchtigt, dass Regeln willkürlich außer Kraft gesetzt werden, sinkt die Identifikation mit dem Unternehmen.

**Typ D Teamarbeit:** Es existiert eine ausgeprägte Orientierung am Team, das weitgehend eigenverantwortlich für die Erreichung vorgegebener Ziele zu sorgen hat. Die Leistungsmotivation der Teammitglieder ist so lange hoch, so lange gewährleistet ist, dass jeder seinen gerechten Anteil am Erfolg zugesprochen bekommt.

## Die Klärung des Begriffs ‚Kompetenzmanagement‘

Um einen optimalen Verlauf der Einführung zu gewährleisten, muss unbedingt darauf geachtet werden, dass alle beteiligten Akteure sich gleich zu Beginn des Projekts auf einen gemeinsamen Begriffsapparat zum Thema Kompetenzmanagement verständigen. Das ist bei Weitem nicht so selbstverständlich, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag, denn die Begriffsverwirrung in der einschlägigen Literatur zum Thema Kompetenzmanagement ist beträchtlich. Oft wird beispielweise der Begriff Talentmanagement anstelle von Kompetenzmanagement verwendet. Dies ist durchaus legitim, denn das Vorhandensein von Talent ist die Voraussetzung bestimmte Kompetenzen zu entwickeln. Dennoch schärft – wie sich an der unten stehenden Grafik und den dazu gehörenden Erläuterungen unschwer erkennen lässt – die Verwendung des Begriffs ‚Kompetenz‘ eher den Blick für die Handlungsoptionen, die mit den konkreten Aufgaben bzw. Anforderungen verbunden sind. Der Begriff Kompetenz ist deshalb unmittelbar handlungsbezogen, wohingegen der Talentbegriff eher auf die in der Person liegenden Möglichkeiten aber nicht schon auf das tatsächliche Vermögen, einer Anforderung gerecht werden zu können, verweist.



Quelle: J. Erpenbeck 2010

### Abbildung 5

- Eigenschaften sind relativ stabil, sind nicht trainierbar und verändern sich, wenn überhaupt, nur durch kritische Lebensereignisse
- Talente sind ebenfalls nicht grundsätzlich veränderbar, können aber durch Förderung gehoben und erweitert werden
- Kompetenzen und Fähigkeiten sind trainierbar – allerdings immer gebunden an die vorhandenen Eigenschaften und Talente eines Menschen – und zeigen sich in konkreten Handlungen (= Performance); dies aber stets in Abhängigkeit von konkreten Anforderungen, die es zu bewältigen gilt.

Außerdem lassen sich Kompetenzen – bestätigt durch zahlreiche empirische Untersuchungen der letzten Jahrzehnte; vgl dazu u.a. Heyse / Erpenbeck 2007 u.2010 – in die folgenden Kernkompetenzen eingrenzen

- Personelle Kompetenz
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz □ Sozial-kommunikative Kompetenz

Die genannten Kernkompetenzen bilden den Rahmen für eine Feinabstimmung mit den unternehmensspezifischen Anforderungen. Es muss also immer auf beide Handlungsebenen des Kompetenzmanagements geachtet werden, nämlich einerseits auf die strukturellen Bedingungen (in unserem Fall, die eines Unternehmens) und andererseits auf die persönlichen Voraussetzungen eines jeden Mitarbeiters. Mit Fähigkeiten wird das Fach- und Methodenwissen beschrieben, das ein Mitarbeiter zur Aufgabenerfüllung mitbringen muss und welches im Rahmen einer Ausbildung oder eines Studiums zu erlernen ist.

Die Definition, Ermittlung und Entwicklung von persönlichen Kompetenzen ist also stets an den jeweiligen Kontext gebunden und erst die Koppelung von Anforderung und Kompetenz macht einen Soll-/Ist-Abgleich möglich, welcher wiederum für die Analyse (benötigter und vorhandener Kompetenzen), eines effektiven Kompetenzmanagements unbedingt erforderlich ist.

## Die Bedeutung eines verbindlichen Strategieentwicklungsprozesses

Die Einsicht in die Notwendigkeit eines systematischen Strategieprozesses wächst mittlerweile auch in mittelständischen Unternehmen. Leider wird aber die Zusammenführung der Themen strategische Zielvorgaben und Kompetenzmanagement noch nicht überall, und schon gar nicht als Standardprozess umgesetzt. Strategische Zielsetzungen sind aber eine wichtige Voraussetzung, um gezielt Kompetenzanforderungen, Kompetenzbedarfe und Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung ermitteln bzw. umsetzen zu können.

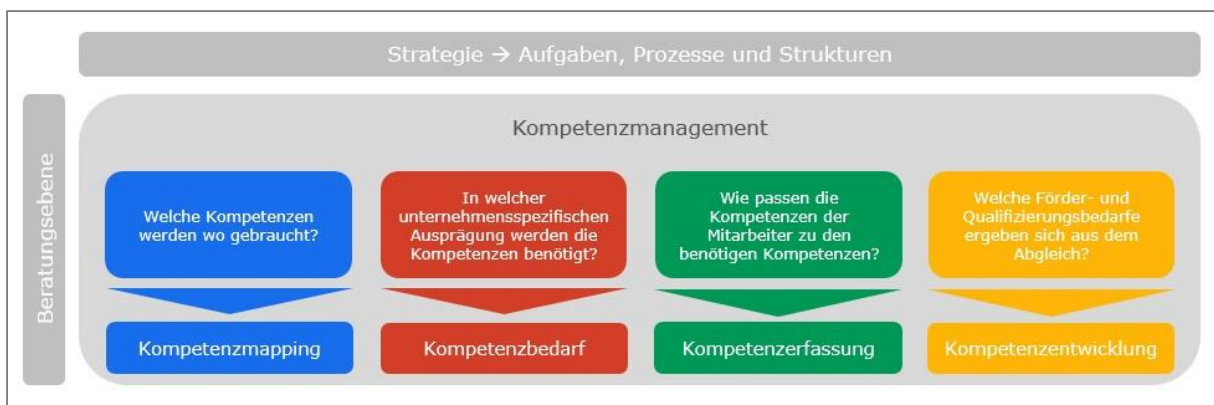


Abbildung 6

Dabei sollte darauf geachtet werden, dass der Zeitraum für solche Vorgaben nicht mehr als 24 Monate umfasst. Kürzere Zeitintervalle sind allerdings ebenfalls wenig sinnvoll, da dann weder der Arbeitsaufwand in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis steht, noch die Entwicklungszeiträume für den Aufbau neuer Kompetenzen ausreichen.

Hinsichtlich der systematischen Klärung strategischer Ziele hat sich in den letzten Jahren das Instrument der Balanced Score Card durchgesetzt. Dieses Verfahren bezieht sich vorrangig auf die Perspektiven Finanzen, Prozesse, Innovationen und Kunden (je nach Unternehmensform und besonders im Non-profit Bereich, werden bei Bedarf aber auch noch weitere Dimensionen hinzugefügt). Die strategischen Ziele des Unternehmens bzw. einer Organisation werden jeweils für jede dieser Perspektiven formuliert und es wird überprüft, in welcher Abhängigkeit diese zueinander stehen. Dieser Prozess wird für die Kernbereiche eines Unternehmens / einer Organisation auf jeder Ebene durchgeführt. Dabei werden die entsprechenden Ziele und Maßnahmen (z.B. Umsatz, Prozessveränderungen, Anpassungen der Jobprofile, Kompetenzbedarfe etc.) bis hinunter auf Team- und / oder Mitarbeiterebene abgeleitet.



Abbildung 7

## Die Entwicklung eines zum Unternehmen passenden Laufbahn- bzw. Karrieremodells

Ein wirksames Kompetenzmanagement muss nicht nur dazu beitragen, dass stets die richtigen Mitarbeiter an Bord sind, sondern es muss auch dafür sorgen, dass die Mitarbeiterbindung und Motivation gestärkt wird. Ohne ein transparentes Laufbahn- bzw. Karrieremodell, einhergehend mit dem passenden Vergütungssystem, sind beide Anforderungen aber nicht umsetzbar. Um Kompetenzen aufzubauen, entwickeln und fördern zu können, bedarf es nämlich einer Struktur, an der sich Mitarbeiter und Führungskräfte in Bezug auf Status der Position und Entwicklungs- und Förderungsmöglichkeiten orientieren können. Ohne eine solche Orientierung ginge ein Großteil der Motivation verloren, und es würde außerdem ein wesentliches Führungsinstrument fehlen.

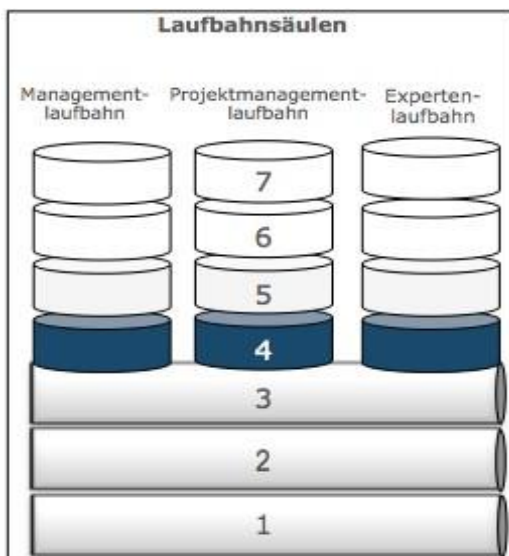


Abbildung 8

- Alle Mitarbeiter sollten sich jederzeit darüber informieren können, welcher Laufbahnstufe und welchem Anforderungsniveau ihr Jobprofil zugeordnet ist.
- Darüber hinaus sollte ein klar definiertes Regelwerk erarbeitet werden, nach dem sich jeder Mitarbeiter / jede Mitarbeiterin über die Karrierewege informieren kann.



Eine wichtige Voraussetzung für das Funktionieren eines Laufbahnmodells ist die Erarbeitung von Jobprofilen pro Bereich und für jede Laufbahnstufe.

Hier hat sich das folgende Vorgehen bewährt:

1. Abgeleitet aus den Unternehmenszielen werden, durch Kompetenz Mapping, die Kompetenzen und Fähigkeiten operationalisiert.
2. Anschließend werden diese, im Rahmen der Kompetenzdefinition, für die verschiedenen Jobfamilien beschrieben und in die, diesen zugeordneten, Jobprofile (Referenzstellen) überführt.
3. Den Jobprofilen bzw. Referenzstellen werden dann, in einem nächsten Schritt, die konkreten Planstellen zugeordnet.
4. Der Abgleich zwischen den Sollvorgaben (=Profil der mit der Referenzstelle abgeglichenen Planstelle) und dem Ist- Profil (=Kompetenzprofil des Mitarbeiters) bildet die Grundlage, auf der
5. Maßnahmen zur Förderung von Entwicklungspotentialen formuliert und eingeleitet werden können. (vgl. dazu auch Abb.5)

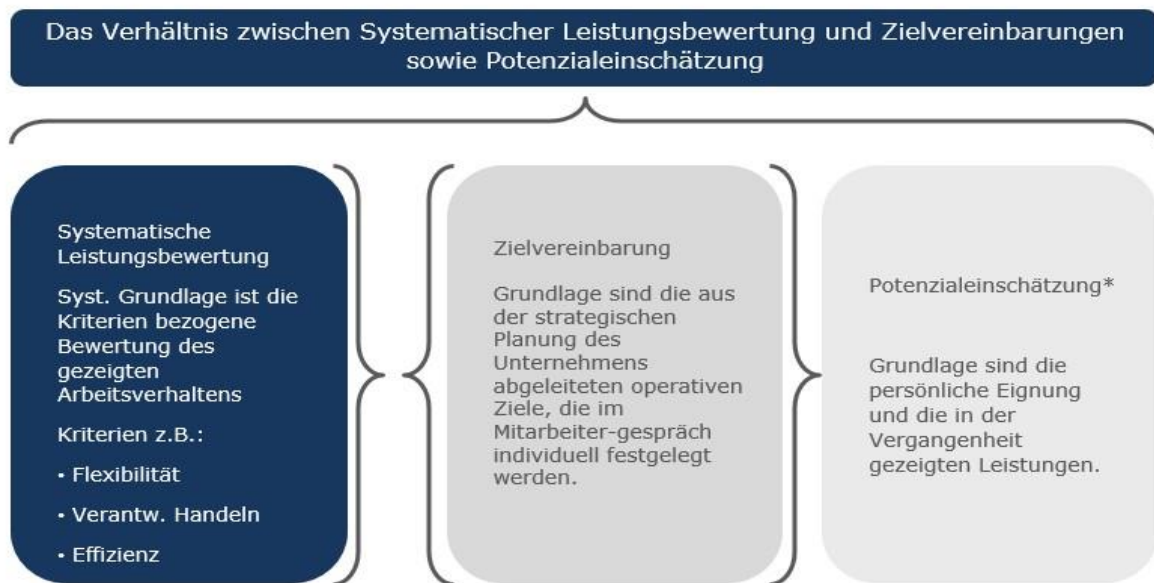
## **Das Verfahren zur Leistungsbewertung und Potenzialeinschätzung**

Ein Laufbahnmodell allein reicht in der Regel nicht aus, um die Entwicklungsdynamik zwischen individuellen Kompetenzen und Entwicklung der Anforderungen zu forcieren bzw. entsprechend abzubilden. Hierzu bedienen sich die meisten Unternehmen zusätzlich eines jährlich stattfindenden Leistungsbewertungsverfahrens. Solche Verfahren sind entweder auf das beobachtbare Leistungsverhalten oder auf das Vereinbaren von Zielen, oft auch auf die Kombination beider Methoden, ausgerichtet.

Ein Leistungsbewertungsverfahren – ganz gleich welche Methode verwendet wird - ist vor allem dann erfolgreich, wenn die Kriterien für alle Beteiligten aus den strategischen Vorgaben nachvollziehbar sind und eindeutig vermittelt wurden. Besonders wichtig ist dabei, dass die Bewertung durch die verantwortlichen Führungskräfte kompetent begründet und kommuniziert werden kann. Dies ist keine Selbstverständlichkeit! Viele Führungskräfte scheuen eine direkte und offene Stellungnahme zum Leistungsverhalten ihrer Mitarbeiter.

Beispielsweise funktionieren Zielvereinbarungen insbesondere dann nicht, wenn bereits bei der Erarbeitung und der Operationalisierung der strategischen Vorgaben nicht sauber genug gearbeitet wurde. Unserer Erfahrung nach ist es deshalb hilfreich, wenn die entsprechenden Strukturen und Abläufe solcher Zielvereinbarungsprozesse gleichzeitig mit der Einführung eines systematischen Kompetenzmanagements neu ausgerichtet werden. Auch muss gewährleistet sein, dass die in den Mitarbeitergesprächen gewonnenen Daten – und ohne ein solches Mitarbeitergespräch funktioniert ein Leistungsbewertungssystem nun

einmal nicht – systematisch erfasst und in einen Qualifizierungs- und Förderplan überführt werden.



**Abbildung 9**

Auch sollte darauf geachtet werden, dass die auf dieser Basis initiierten Maßnahmen mit den im Laufbahnmodell beschriebenen Karrierepfaden korrespondieren.

Ohnehin muss unbedingt darauf geachtet werden, dass die einzelnen Module des Kompetenzmanagements passgenau ineinander greifen, denn nur so entstehen nutzbare Synergien.

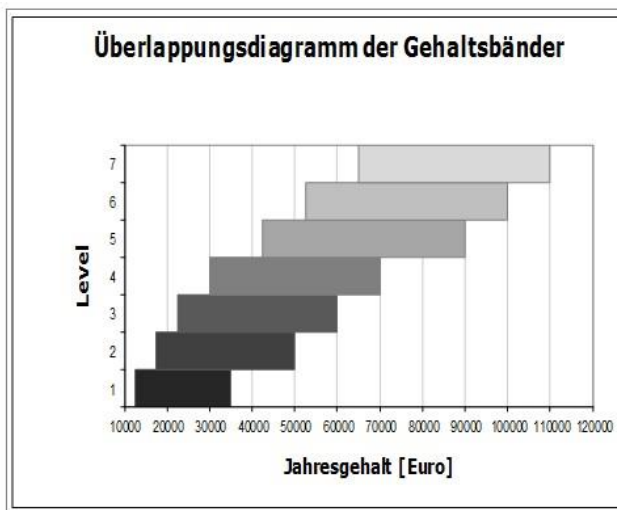
## **Die notwendige Überprüfung des bestehenden Vergütungsmodells auf Kompatibilität mit dem Laufbahnmodell**

Beim Kompetenzmanagement geht es auch und vor allem um das Erfüllen von Anforderungen, und natürlich erwarten Mitarbeiter bei entsprechender Leistung eine angemessene Vergütung. In den großen Tarifbereichen der Elektro- und Metallindustrie (Entgeltrahmen Abkommen – ERA) und dem öffentlichen Dienst (Tarifvertrag des öffentlichen Dienstes – TVöD) wurden bereits die Weichen für eine solche Ankopplung gestellt. Insbesondere der ERA-BaWü gibt mit seinen Vorgaben für eine systematische Aufgabenanalyse und –bewertung ein Verfahren vor, das sich unseres Erachtens sehr gut eignet, die im Rahmen eines systematischen Kompetenzmanagements notwendigen Jobprofile zu entwickeln (dieses Verfahren eignet sich im Übrigen auch sehr gut für nicht tarifgebundene Unternehmen).

Es sollte jedoch möglichst darauf verzichtet werden, einfach auf eine bereits vorhandene Standardlösung zurückzugreifen. Vergütungssysteme sind nämlich eine durchaus diffizile Angelegenheit und müssen zur Leistungskultur eines Unternehmens passen.

Gleichwohl kann natürlich hinsichtlich einzelner Aspekte bei der Entscheidungsfindung auf bereits gemachte Erfahrungen in anderen Unternehmen zurückgegriffen werden. Viele Unternehmen arbeiten inzwischen beispielweise mit Gehaltsbändern. In der Tat lässt sich zeigen, dass sich Gehaltsbänder, im Gegensatz zu fixen Entgeltbeträgen pro Stufe, am besten mit einem Laufbahnmodell kombinieren lassen, und zwar aus folgenden Gründen:

- einerseits können die bestehenden Gehälter zumeist einfacher integriert werden und
- andererseits kann eine Differenzierung zwischen den Jobprofilen auf gleichem Anforderungsniveau vorgenommen werden. So entsteht eine größere Varianz bei der Einstufung der Jobprofile und bei der Bewertung der individuellen Qualifikationen



**Abbildung 10**

In diesem Beispiel kann

- jeder Mitarbeiter anhand der jeweils einer Laufbahnstufe zugeordneten Gehaltsbänder, die für sie oder ihn mögliche Gehaltsentwicklung einschätzen.
- den jeweils geltenden Mindest- und Maximalbetrag pro Stufe erkennen.

Level	von [€]	bis [€]
<b>1</b>	<b>12.500,00</b>	<b>35.000,00</b>
<b>2</b>	<b>17.500,00</b>	<b>50.000,00</b>
<b>3</b>	<b>22.500,00</b>	<b>60.000,00</b>
<b>4</b>	<b>30.000,00</b>	<b>70.000,00</b>
<b>5</b>	<b>42.500,00</b>	<b>90.000,00</b>
<b>6</b>	<b>52.500,00</b>	<b>100.000,00</b>
<b>7</b>	<b>65.000,00</b>	<b>110.000,00</b>

Die letztgenannte Möglichkeit besteht bei fest definierten Entgeltgruppen (z.B. ERA) mit fixen Beträgen leider nicht. Dennoch lässt sich auch hier, durch die Nutzung der Gestaltungsmöglichkeiten im Leistungsentgelt (vgl. ERA und TVöD) eine gewisse Variabilität und Leistungsdifferenzierung erzielen.

All diese Möglichkeiten gilt es – bezogen auf die konkreten betrieblichen Voraussetzungen – in jedem Fall zu prüfen, denn zum Kompetenzmanagement gehört- wie oben bereits erwähnt - nicht nur ein transparentes Laufbahnmodell, sondern auch ein attraktives Vergütungs- bzw. Prämiensystem.

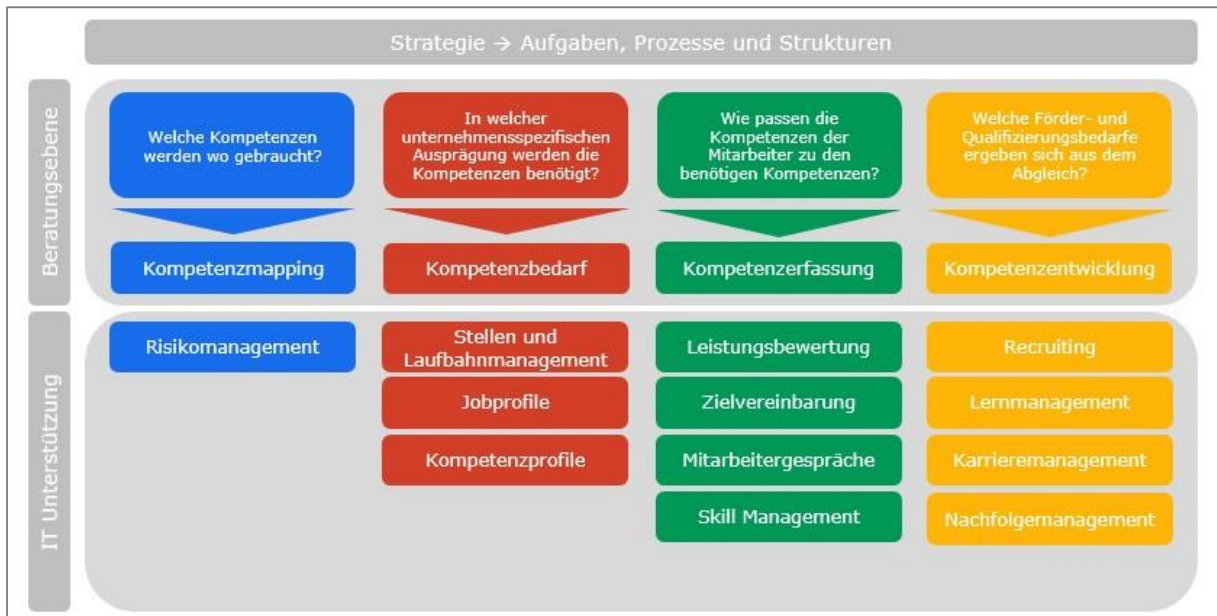


**Abbildung 11**

Und der Vollständigkeit halber sei hier auch noch erwähnt, dass das alles durch eine Analyse und Prognose der Personalkosten ergänzt werden sollte. Denn was nutzt ein Laufbahnmodell, wenn es unbezahlbar ist!

## **Die Bedeutung der passenden IT-Integration**

Wie zu Beginn erwähnt wurde, basiert das beschriebene Personalmanagement auf Wissen. *„Denn nur wer rechtzeitig weiß, welche Mitarbeiter wo und mit welcher Qualifikation gebraucht werden, kann strategisch proaktiv planen und reagieren.“* Um dieses Wissen gezielt einzusetzen, kann das Personalmanagement auf systemische Hilfe zurückgreifen. IT Lösungen, welche die anfallenden Datenmassen verarbeiten sowie die an die unternehmerischen Bedingungen anpassbare Strukturen bieten, sind hier der Schlüssel zum Erfolg.



**Abbildung 12**

Strategisches Kompetenzmanagement kann, mit der richtigen Software, nachhaltig begleitet werden. Nachdem ein Unternehmen die richtige Strategie für sich gefunden und definiert hat, kann die entsprechende Softwarelösung dafür Sorge tragen, dass das Kompetenzmanagement anhaltend und strukturiert durchgeführt und somit die Unternehmensstrategie langfristig verfolgt wird. Wenn also Kompetenz Management in einem Unternehmen richtig gelebt werden soll, dann nachhaltig und mit System. Dazu ist es nötig, dass die Planer eines solchen Projekts, wie Eingangs beschrieben, in die Strategieentwicklung des Unternehmens mit eingebunden werden.