

Human Capital strategisch einsetzen

Neue Wege zum Unternehmenserfolg

Bearbeitet von
Prof. Dr. Peter Meyer-Ferreira

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2015. Buch. 336 S. Gebunden

ISBN 978 3 472 08659 8

Format (B x L): 16,7 x 24,9 cm

Gewicht: 806 g

Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung

Zu Inhaltsverzeichnis

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

4 Handlungsfeld Competence Management

Im Competence Management geht es in unserem Verständnis um die Planung und Steuerung der Unternehmenskompetenzen und ihrer Komponenten mit dem Ziel, Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Damit stellt sich natürlich unmittelbar die Frage, was denn *Unternehmenskompetenzen* sind. Ein gemeinsames Verständnis des Kompetenzbegriffs ist eine wichtige Voraussetzung für eine praxisorientierte Umsetzung des Competence Managements. Wir werden uns deshalb zuerst mit dieser Frage beschäftigen.

4.1 Der Kompetenz-Begriff

In Kapitel 2 haben wir Unternehmenskompetenzen schon als Leistungspotenziale definiert, welche sich aus dem Produkt von individuellen Fähigkeiten, der Motivation und dem Engagement der Mitarbeiter sowie der Organisation der Wertschöpfung zusammensetzen und in der Formel $L = F \times M \times O$ zusammenfassen lassen. Im Grunde genommen hat das Unternehmen selbst keine Kompetenzen: Es sind immer die Mitarbeiter, die Fähigkeiten besitzen und zur Anwendung bringen. Sicher gehören dazu die Fähigkeiten, welche die Mitarbeiter für den Erfolg an ihrer Stelle oder in ihrer Karriere brauchen. Aber deren Bedeutung für die erfolgreiche Ausübung einer Funktion oder für den Karriereerfolg ist nicht automatisch gleichzusetzen mit deren Bedeutung für den Erfolg des Unternehmens oder für dessen Wettbewerbsposition. Um Letzteres zu bestimmen, müssen wir die Kompetenzen nicht mehr nur von den Anforderungen der Stelle her bestimmen, sondern wir müssen sie aus der Position des Unternehmens im Wettbewerb und von den Geschäftsprozessen her, welche diese Position schaffen, verstehen.

Aus der Perspektive des Unternehmens fragen wir in diesem Verständnis *nicht* mehr, wie wir die einzelnen Mitarbeiter qualifizieren müssen, damit sie in unserem Unternehmen erfolgreich arbeiten können (und dabei das Unternehmen hoffentlich erfolgreich machen). Die Unternehmenskompetenzen basieren zwar letztlich auf den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter, sind aber nicht einfach deren Summe. Das Verhältnis von Unternehmenskompetenzen, Kompetenzen einzelner Organisationseinheiten, Teams und Mitarbeiter ist um einiges komplexer. Unternehmenskompetenzen entstehen über Prozesse, an denen verschiedene Organisationseinheiten beteiligt sein können, die wiederum die Fähigkeit haben müssen, diese Prozesse und die darin stattfindenden Kooperationen so zu gestalten, dass sie zum Erfolg im Wettbewerb beitragen können. Gleiches gilt vielfach für Teams. Sowohl Organisationen wie Teams erlangen ihre Fähigkeiten meist auch nicht alleine durch die Aggregation individueller Fähigkeiten ihrer Mitglieder, sondern ebenfalls durch deren Kombination und Koordination

über die Gestaltung der internen Kooperation. Und diese ist eine Frage der Organisation (und allenfalls der Motivation). Das heißt, dass eine Verbesserung der Kompetenzen des Unternehmens oder von Organisationseinheiten oftmals über die Optimierung von Prozessen der Kooperation zu geschehen hat und gar keine individuellen Kompetenzen betrifft. Dennoch braucht es in jedem Fall aber ausreichende individuelle Kompetenzen, damit eine Kooperation auch erfolgreich wird.

Die Frage, die man in diesem Zusammenhang stellen muss ist also diese: Welche Unternehmensfähigkeiten und welches Wissen helfen uns in welchen Geschäftsprozessen, unsere Wettbewerbsposition zu stärken, und welche Organisationen mit welchen Mitarbeitern (Individuen aber auch Teams oder Mitarbeiterkategorien) müssen, aufgrund ihrer Bedeutung in diesen Prozessen, welche organisationalen oder individuellen Kompetenzen in welchem Umfang haben? Unternehmenskompetenzen müssen aufgebaut, entwickelt und verteidigt werden. Dies geschieht zwar vielfach über den Aufbau und die Entwicklung von individuellen Kompetenzen. Es geschieht aber auch über spezifische Konzepte und Maßnahmen, welche über das Management der individuellen Fähigkeiten hinausreichen. Hierzu gehören insbesondere die Organisationsentwicklung und das Management der Wissensbestände des Unternehmens und der Mitarbeiter.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt: Kompetenzen sind Konstrukte und werden aus Handlungsergebnissen erschlossen. Wer gut kommuniziert, hat kommunikative Kompetenzen. Kompetenzen als Planungs- oder Beurteilungskategorie sind aber erst dann nützlich, wenn sie eindeutig beurteilbar sind. Hierzu müssen sie (oder ihre Resultate) mess- oder zumindest beobachtbar sein. Erst dadurch können wir bestimmen, wer welche Kompetenzen in welchem Prozessschritt braucht und wo allenfalls Defizite bestehen. Dies kann man ermitteln, indem man direkt untersucht, welche Handlungen mit welchen Resultaten benötigt werden, damit die Unternehmensprozesse so ablaufen, dass dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens gesichert oder erhöht wird. So lässt sich der Entwicklungsbedarf viel präziser beschreiben als mithilfe des Kompetenzbegriffs, der bei dem vorgeschlagenen Vorgehen lediglich noch als zusammenfassende Kategorie gebraucht wird (wir müssen ja umgangssprachlich über alle unsere Handlungen und Handlungsergebnisse reden können, ohne sie jeweils einzeln aufzuzählen). Falls man dennoch von einzelnen Kompetenzen spricht, kommt man nicht umhin, diese zu operationalisieren und damit anzugeben, an welchen beobachtbaren Handlungen oder Handlungsergebnissen man ihr Vorhandensein und ihre Ausprägung beurteilen kann.

Bei der Entwicklung der weiteren Gedanken zum Competence Management gehen wir aber auch von der Definition von North/Reinhard aus. Die beiden Autoren definieren Kompetenz wie folgt:

»Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden.« (vgl. *North et al.* 2013, S. 43)

Die Definition der beiden Autoren beinhaltet zwei Aspekte, die im Rahmen der Einordnung des Competence Managements im Human Capital Management von Bedeutung sind. Es wird einerseits deutlich, dass eine Kompetenz auf die Anforderungen, die an ein Individuum oder eine Organisationseinheit gestellt werden, ausgerichtet sein muss. Andererseits wird darauf hingewiesen, dass die unternehmerischen Anforderungen sowohl an Personen als auch an Gruppen/ Teams gestellt werden und diese entsprechende Kompetenzen benötigen, um die erwarteten Leistungen erbringen zu können. Anders ausgedrückt: Wer kompetent ist, handelt in einer bestimmten Situation so, dass er den Anforderungen, die im Rahmen der Leistungserbringung an ihn gestellt werden, gerecht wird und damit einen Beitrag zur Entwicklung der Unternehmenskompetenzen leistet. Diese Kompetenzdefinition von *North et al.* (2013) muss allerdings vor dem Hintergrund unseres Verständnisses von Human Capital Management diskutiert und ergänzt werden. Die in diesem Buch verwendete Definition von Humankapital (siehe Kapitel 1.2.1) umfasst das Wissen, die Fähigkeiten, die Fertigkeiten und die Erfahrungen, die den Mitarbeitenden gehören und dem Unternehmen unter bestimmten Voraussetzungen zur Verfügung gestellt werden. Das individuelle Humankapital ist somit die Basis für den Aufbau von individuellen und organisationalen Kompetenzen, und ist infolgedessen eine wichtige Komponente für die Entwicklung von Unternehmenskompetenzen. Wir unterscheiden also Kompetenzen auf drei Ebenen: auf der individuellen, auf der organisationalen (von Teilbereichen eines Unternehmens) und auf der Ebene des gesamten Unternehmens. In Anlehnung an die Definition von *North et al.* (s. o.) besteht demzufolge die Herausforderung in der Praxis darin, das vorhandene Humankapital zielgerichtet für die Anforderungen, die an Individuen und Organisationseinheiten im unternehmerischen Kontext gestellt werden, einzusetzen. Vor dem Hintergrund dieser Zusammenhänge wollen wir die bisherige Definition um den Begriff des Humankapitals ergänzen, und den Begriff Kompetenz auf der individuellen Ebene folgendermaßen definieren:

Individuelle Kompetenzen realisieren sich, indem jemand in der Lage ist, sein Humankapital gemäß den an ihn gestellten organisatorischen Anforderungen zielgerichtet einzusetzen.

Die Frage, welches Humankapital bereitgestellt und kombiniert werden muss, um aus den individuellen Fähigkeiten organisationale oder Unternehmenskompetenzen aufbauen zu können, wird durch diese Definition allerdings nicht geklärt. Es ist Aufgabe des Competence Management, eine Antwort darauf zu finden. Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Beispiel

Lebensversicherer – 1

Wir versetzen uns in die Situation eines Unternehmens, das Lebensversicherungsprodukte entwickelt und weltweit verkauft. Wir gehen davon aus, dass dieses Unternehmen ein Geschäftsmodell, in dem auch seine Geschäftsprozesse definiert sind und eine Unternehmensstrategie entwickelt hat. Für unseren Zweck untersuchen wir den Verkaufsprozess genauer. Das Ziel des Verkaufsprozesses besteht darin, Versicherungen an Kunden zu verkaufen. Diese Aufgabe wird in der Regel von den Verkaufsmitarbeitern wahrgenommen. Damit der Verkäufer diese Performance erbringen kann, müssen wir uns zuerst mit den Anforderungen einer Verkaufssituation auseinandersetzen, d. h., wir müssen den Kontext beschreiben. Anschließend müssen wir uns fragen, wie der Verkäufer in die Lage versetzt wird, einen erfolgreichen Abschluss zu tätigen. Etwas vereinfacht gesagt, muss er das Produkt kennen, den Kunden verstehen und die Argumente so kommunizieren, dass der Kunde das Produkt kauft. Aufbauend auf den individuellen Fähigkeiten, den vorhandenen Erfahrungen und den an ihn gestellten Anforderungen leitet sich das zielführende, beobachtbare Handeln des Verkäufers ab. Die beobachtbare Handlung setzt uns in die Lage, die Kompetenzen des Verkäufers zu beschreiben und zu beurteilen.

Dieses einfache Beispiel macht deutlich, dass sich die individuelle Kompetenz des Verkäufers darin zeigt, wie er vorhandenes Wissen und Fähigkeiten so kombiniert, dass daraus ein erfolgreiches Handeln wird und zu einem Verkaufsabschluss führt. Daraus kann gefolgert werden, dass Kompetenzen über Handlungsergebnisse erschlossen werden.

Für Unternehmen sind besonders diejenigen individuellen Fähigkeiten und Kompetenzen von Bedeutung, die zielorientiertes Handeln zu Leistungen bündeln, die wiederum zum Erfolg – in der Regel wirtschaftlichem Erfolg – beitragen.

Organisationale Kompetenzen hingegen dürfen nicht mit der Summe der individuellen Kompetenzen in Organisationen gleichgesetzt werden – obwohl die individuellen Kompetenzen eine wichtige Rolle spielen. Dies kann am oben aufgeführten Beispiel des Verkaufsprozesses in der Versicherungsbranche deutlich gemacht werden:

Beispiel

Lebensversicherer – 2

Das weltweit tätige Unternehmen wird unterschiedliche Marktsegmente und Zielgruppen im Fokus haben und den Verkaufsprozess auch auf diese ausrichten. Der Gesamterfolg in einem Marktsegment hängt dabei nicht nur von den individuellen Kompetenzen des Verkaufsmitarbeiters ab. Es muss beispielsweise definiert werden, wer welche Kunden betreut, damit nicht verschiedene Mitarbeiter dieselben Kunden kontaktieren. Es braucht demnach eine Koordination der Verkäufer in einem Marktsegment, d. h., der Prozess muss geführt werden. Der organisationale Erfolg wird damit auch von den Führungskompetenzen abhängig. Eine schlechte Führung kann den Gesamterfolg der Verkaufsabteilung stark negativ beeinflussen.

Die Bedeutung der organisationalen Kompetenzen wurde in der Betriebswirtschaftslehre – nicht erst seit dem Kernkompetenzansatz von Prahalad/Hamel – als wichtiger Faktor erkannt. Die Diskussion zur Entwicklung von organisationalen Kompetenzen wird allerdings in der Theorie und der Praxis bis heute kontrovers geführt. Es gibt keinen Konsens darüber, was organisationale Kompetenzen sind, wie sie entwickelt werden und von welchen Rahmenbedingungen sie maßgeblich beeinflusst werden. Im Prinzip ist man sich in der Betriebswirtschaftslehre und verwandten Disziplinen einig, dass organisationale Kompetenzen für die Entwicklung von Unternehmenskompetenzen entscheidend sind (vgl. *Schreyögg/Kliesch* 2005).

Trotz dieser allgemeinen Unklarheit lässt sich für ein einheitliches Verständnis im Rahmen des Human Capital Management folgende Definition für organisationale Kompetenz festlegen:

Organisationale Kompetenzen sind kollektive Handlungspotenziale, die durch die Koordination und Kombination von individuell vorhandenem Humankapital und die Gestaltung der Rahmenbedingungen auf die gestellten Leistungsanforderungen von Organisationseinheiten, ausgerichtet werden.

Diese Definition zeigt auf, dass die organisationale Kompetenz sowohl von den individuellen Kompetenzen der Mitarbeitenden abhängig ist als auch von den organisatorischen Rahmenbedingungen, beispielsweise der Steuerung der Prozesse, den Werten und der Art und Weise wie geführt und kommuniziert wird. Die wichtige Frage der Steuerung von Organisationseinheiten wird im Handlungsfeld »Performance Management« beschrieben. Die Kernfrage innerhalb des Handlungsfeldes »Competence Management« ist, wie aus dem vorhandenen Humankapital die notwendigen individuellen und organisationalen Kompetenzen entwickelt werden können, um die erforderlichen Leistungen im Rahmen der unternehmerischen Tätigkeit erbringen zu können.

Wir werden im folgenden Kapitel die Bedeutung des Competence Management im Rahmen der Unternehmensführung und in Bezug zu den anderen Handlungsfeldern im Human Capital Management genauer untersuchen. Darauf aufbauend werden wir in den anschließenden Kapiteln die Bedeutung des Wissensmanagements und der Personalentwicklung im Rahmen des Competence Management diskutieren und konkrete Handlungsanleitung für die Praxis bereitstellen.

4.2 Das Competence-Management-Modell in Bezug auf Performance Management und HC-Marketing

Das strategisch ausgerichtete Competence Management kann sich (wie auch das Performance Management und das HC-Marketing) direkt auf die Befunde der strategischen Analyse der unternehmensinternen Leistungsvoraussetzungen

(Kapitel 2.3.2) abstützen. Diese sollten im Prinzip sämtliche Informationen liefern, welche die Rolle der Unternehmenskompetenzen in Bezug auf die Positionierung des Unternehmens auf dem wettbewerbsentscheidenden Markt erklären. Damit ist die Ist-Situation in Bezug auf die Unternehmenskompetenzen mindestens teilweise bestimmt. Dennoch wird es oftmals nötig sein, im Rahmen des Competence Management die Analyse noch weiter auszudehnen.

Die HC-Strategie wird Aussagen zu den drei Handlungsfeldern enthalten und deshalb meist auch Ziele und Maßnahmen im Bereich des Competence Management formulieren. Damit wird sie Aussagen machen zu den Soll-Kompetenzen des Unternehmens. Die Maßnahmen mit ihren Schwellenwerten können sozusagen als Spezifikation für die Konzepte verstanden werden, welche das Competence Management zu entwickeln hat, um die entsprechenden HC-Strategieziele erreichbar zu machen.

Unter Umständen sind in den formulierten Maßnahmen die Competence-Management-Konzepte sogar schon weitgehend bestimmt, was aber nur dann sinnvoll ist, wenn die Competence-Management-Spezialisten bei der Analyse wie auch bei der HC-Strategie- und bei der Maßnahmenbestimmung maßgeblich beteiligt waren. Mit Sicherheit aber sollten und dürften diese Maßnahmen keine Angaben zu Instrumenten und Verfahren, also zur technischen Seite, enthalten. Sonst wären es keine Strategieumsetzungsmaßnahmen mehr.

Solche Competence-Management-Konzepte können nun spezifisch auf die Entwicklung von individuellen Kompetenzen von Mitarbeiter(gruppen) ausgerichtet sein; sie können aber auch auf Aspekte der motivationalen bzw. kulturellen Ausrichtung der kooperierenden Mitarbeiter(gruppen) oder auf die Organisation ihrer Kooperation oder den Aufbau und den Austausch von Wissensbeständen zielen. Denn alle diese Aspekte können ebenfalls einen wesentlichen Einfluss auf die Unternehmenskompetenzen haben.

Bei der Entwicklung der Unternehmenskompetenzen wird es also oftmals zu Überlappungen mit dem HC-Marketing oder dem Performance Management kommen. Dies ist etwa der Fall, wenn im Unternehmen nicht vorhandene individuelle Kompetenzen oder Wissensbestände über Rekrutierungen von außen beschafft werden sollen (HC-Marketing) oder wenn die Organisation der Leistungserbringung und der Kooperation umgestaltet werden soll, um Leistungspotenziale zu erhöhen (Performance Management). Die Zusammenhänge und Abgrenzungen sollen in Abb. 28 verdeutlicht werden.

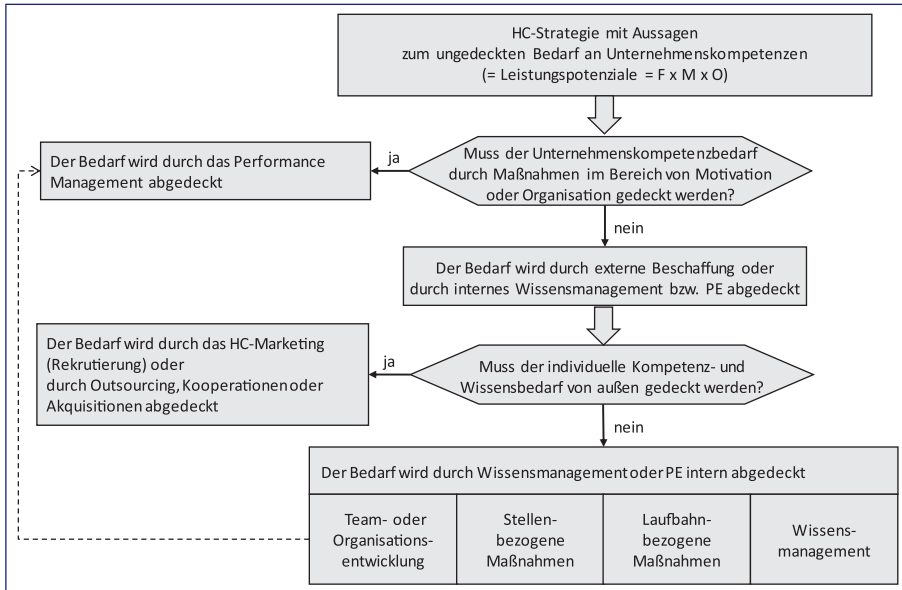


Abb. 28: Competence-Management-Modell

Der Weg von der Strategische Analyse bis zu den konkreten Umsetzungsmaßnahmen im HCM lässt sich somit überblicksmäßig folgendermaßen beschreiben:

- 1) Die Analyse der vier Märkte, die als Basis für die Entwicklung einer Unternehmens- und HC-Strategie vorgenommen wird, gibt unter anderem Auskunft über die notwendigen Unternehmenskompetenzen, mindestens soweit sie als Ursachen für die analysierte Wettbewerbsposition des Unternehmens relevant sind.
- 2) Die HC-Strategie baut in unserem Verständnis auf dieser Analyse auf, indem sie Ziele und Maßnahmen in den Handlungsfeldern »HC-Marketing«, »Competence Management« und »Performance Management« definiert. Mit anderen Worten enthält die HC-Strategie die wesentlichen Aussagen darüber, wie die Komponenten der Unternehmensleistung ($L = F \times M \times O$) konfiguriert und kombiniert werden müssen, damit Unternehmensstrategien erfolgreich umgesetzt werden können. Dabei wurde in den meisten Fällen auch schon über die folgenden Frage entschieden: Muss der Unternehmenskompetenzbedarf durch Maßnahmen im Bereich von Motivation oder Organisation gedeckt werden? Ansonsten müsste dieser Schritt durch den Competence-Management-Spezialisten nachgeholt werden.
- 3) Während also die strategische Analyse Aussagen über die Ist-Kompetenzen des Unternehmens macht, werden in der Unternehmens- und HC-Strategie bzw. in den daraus abgeleiteten Maßnahmen die Soll-Kompetenzen festgelegt. Im Prinzip sind damit die folgenden zwei, für die Entwicklung eines strategieabgeleiteten Competence-Management-Konzepts entscheidenden Fragen schon beantwortet:

- Verfügt das Unternehmen über das notwendige Humankapital? Welche Fähigkeiten, welches Wissen ist nicht oder nicht in genügender Ausprägung vorhanden?
- Kann das Humankapital intern entwickelt werden oder muss es von extern beschafft werden?

In all den Fällen, in denen entweder die HC-Strategie nur oberflächlich gemacht wurde oder gar keine solche existiert, muss der Competence-Management-Spezialist sowohl die Soll- wie auch die Ist-Kompetenzen soweit analysieren, dass es möglich wird, diese Fragen zu beantworten.

- 4) Die externe Beschaffung kann auf verschiedene Weise geschehen. Geht es um große Soll-Ist-Abweichungen werden die fehlenden Unternehmenskompetenzen eher über Partnerschaften mit anderen Unternehmen, über den Einkauf jener Leistungen, für welche die Kompetenzen fehlen oder über die Akquisition von Unternehmen, welche über die entsprechenden Unternehmenskompetenzen verfügen. Sind die Abweichungen klein und lassen sich durch den Einkauf individuellen Wissens oder individuellen Kompetenzen abdecken, wird der schnellere Weg über die Rekrutierung gewählt und gehört damit in das Handlungsfeld »HC-Marketing.«
- 5) Die Schließung von möglichen Fähigkeits- und Wissenslücken durch interne Entwicklungsmaßnahmen ist Kernaufgabe der Personalentwicklung. Sie legt die konkreten Verfahren und Instrumente der Entwicklung fest und trifft die notwendigen methodisch/didaktischen Entscheidungen.

Damit wurde eine Orientierungshilfe für den Competence-Management-Spezialisten, aber auch für die Spezialisten des operativen Wissensmanagement und der Personalentwicklung geschaffen, die es erlauben sollte, in der Praxis die Schnittstellen zwischen den Handlungsfeldern »Competence Management«, »Performance Management« und »HC-Marketing« zu definieren und professionell zu bearbeiten.

Wenden wir uns nun dem Kerngeschäft des Competence Management zu, wie es in Abb. 28 dargestellt wurde. Wir haben gesehen, dass die HC-Strategie, sofern sie im Sinne von Kapitel 2 gemacht wurde, nicht nur Ziele formuliert, sondern auch Maßnahmen zu deren Umsetzung bestimmt hat. Wir gehen davon aus, dass diese Maßnahmen noch keine spezifischen Aussagen über die Konzepte, Verfahren und Instrumente machen, mit denen sie umgesetzt werden sollen. Darum geht es nun im Folgenden. Allerdings finden sich Competence-Management-Spezialisten vielfach vor der Situation, dass sie eben nicht auf der Basis einer im Kapitel 2 dargestellten HC-Strategie arbeiten können. Vielfach müssen sie deutlich weiter vorne beginnen, um das Competence Management auf die strategischen Bedürfnisse des Unternehmens ausrichten zu können. Deshalb werden wir auch jeweils das Vorgehen bei der Bedarfserhebung nochmals kurz darstellen.