

## Kompetenzmanagement

# Zum langfristigen Erfolg befähigt

Als operatives Instrument ist das Kompetenzmanagement längst etabliert. Im strategischen Bereich stiftet es jedoch noch nicht den gewünschten Nutzen. Entscheidend für eine kompetenzorientierte Unternehmensführung ist insbesondere die Ausgestaltung des Kompetenzmodells.

Von *Andreas Mollet*

Kein Inserat, das ohne den Begriff Kompetenz auskommt. Kein Unternehmen, das nicht seine Kompetenzen in Imagebroschüren hervorhebt. Keine HR-Abteilung, die intern ohne die Benützung des Wortes Kompetenzen auskommt. Doch was sind Kompetenzen überhaupt?

Kompetenzen sind die Kombinationen aus Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten mit Werten, Normen und Einstellungen, um eine definierte Aufgabe im Sinne des Unternehmens erfolgreich zu erfüllen.

Die Begriffe Kompetenzen und Kompetenzmanagement teilen das Schicksal vieler Trendbegriffe und werden fast inflationär und mitunter unkritisch und nicht reflektiert verwendet. Dabei ist das Kompetenzmanagement weit mehr als nur ein Trend. Es ist eine Kernaufgabe der Unternehmensführung, die richtigen Mitarbeitenden-Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt passend zur unternehmerischen Strategie zur Verfügung zu stellen.

Das Kompetenzmanagement ist ein Instrument, um die Unternehmensstrategie heute, morgen und übermorgen mit den richtigen Mitarbeitenden umzusetzen.

Zu oft wird das Kompetenzmanagement – also das Definieren, das Messen und das Entwickeln von Kompetenzen – auf einen operativen HR-Prozess reduziert. Dies liegt wohl auch daran, dass sowohl die im Unternehmen vorhandenen als auch die auf dem Markt angebotenen Instrumente und Hilfsmittel in der Regel vor allem die operativen Prozesse unterstützen, insbesondere im Bereich Rekrutierung und Auswahl. Ein weiterer Grund ist vielfach auch die fehlende Auseinandersetzung der Geschäftsleitung mit dem Kompetenzmanagement. Analog zu den



Die Zukunft antizipieren: Welche Kompetenzen braucht es, um die strategischen Ziele zu erreichen?

finanziellen Kennzahlen und den Steuerungsinstrumenten wie Budgetierung, Investitions- und Anlagebuchhaltungen sollte das HR in der Lage sein, die entsprechenden kompetenzbasierten Daten wie Kompetenzinventar, Capability Planning, Human Capital Portfolio und Talentmanagement-Kennzahlen zu liefern.

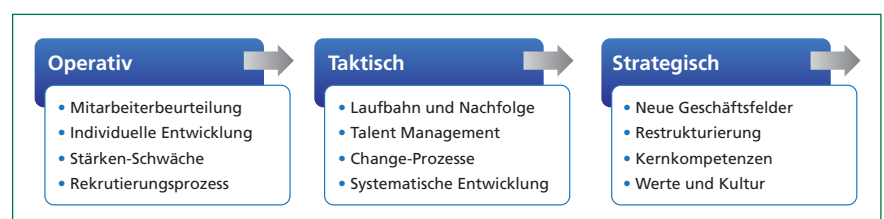
## Erwünschte Kompetenzen definieren

Bevor das HR die entsprechenden Informationen liefern und den gewünschten Mehrwert stiften kann, ist eine Auseinandersetzung der Unternehmensführung mit dem Kompetenzmanagement nötig.

Dabei stehen folgende drei Fragen im Mittelpunkt:

- Welche Kompetenzen benötigen wir in 2, 5 und 10 Jahren für die definierte Strategie?
- Welche Kompetenzen müssen wir selber bereitstellen, welche können wir zukaufen?
- Welche Kompetenzen wollen wir bewusst abbauen?

Vor allem die dritte Frage wird in der Praxis zu wenig beachtet. Kompetenzen sind grundsätzlich wertneutral. Das heißt, es gibt ohne Kontext weder gute noch schlechte Kompetenzen. Bezogen auf





die Strategie bedeutet dies jedoch, dass heute erwünschte Kompetenzen in der Zukunft – aufgrund geänderter Rahmenbedingungen – sogar unerwünscht sein können. Insbesondere bei Phasenübergängen in der Unternehmensentwicklung, Zusammenschlüssen oder unterschiedlichen Zeitpunkten einer laufenden Restrukturierung ist dies zwingend als Erfolgsfaktor zu berücksichtigen.

### Bestandsaufnahme durchführen

Auf der anderen Seite muss das HR in der Lage sein, die Antworten auf folgende Fragen zu liefern:

- Über welche Kompetenzen verfügen wir heute (Kompetenzinventar)?
- Wo ist unbenutztes Talent und Potenzial im Unternehmen?
- Wie können wir den gewünschten Transfer bewerkstelligen?

Um diese Fragen beantworten zu können, ist die Anbindung des Kompetenzmanagements an die Unternehmensstrategie der entscheidende Erfolgsfaktor. Nur wenn die Kompetenzen und das Kompetenzmodell konsequent an die Bedürfnisse, die Stärken und Schwächen, die Individualität und die Eigenheiten angepasst sind, können sowohl die Geschäftsleitung als auch die HR-Abteilung die gewünschten und notwendigen Antworten liefern.

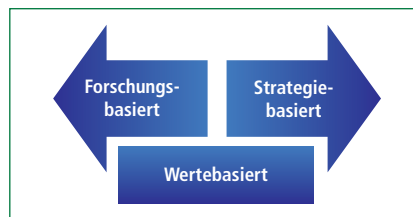
### Erfolgsfaktor Kompetenzmodell

Im Zentrum jedes Kompetenzmanagements steht das Kompetenzmodell. Dieses ist aber weit mehr als nur eine Strukturierungshilfe für die Kompetenzen. Das Kompetenzmodell ist Orientierungsrahmen, Wegweiser und Perspektive für Mitarbeitende und Führungskräfte im täglichen und strategischen Umgang mit Stärken, Schwächen, Normen und Werten. Und so individuell, wie jedes Unternehmen ist, so einzigartig muss diese Landkarte sein. Nur so kann der effizienteste und effektivste Weg vom Ist zum Soll beschritten werden. Wie soll ein Kompetenzmanagement die Unternehmensstrategie unterstützen, wenn die Individualität nicht oder nur oberflächlich berücksichtigt wird? Trotzdem werden in der Praxis immer noch standardisierte Kompetenzmodelle angewendet, die gar

nicht in der Lage sind, den strategischen Bezug umzusetzen.

Das Kompetenzmodell ist der entscheidende Kern des Kompetenzmanagements. Ein gutes Modell bildet eine verlässliche Basis für alle Aspekte des Kompetenzmanagements, während ein schlechtes Modell Fehlentscheidungen und Misserfolge verstärkt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Perspektive von Kompetenzmodellen. Durch die gewählte Perspektive wird – teilweise unbewusst – das unternehmerische Erfolgsverständnis kommuniziert. Noch immer wird ein Grossteil der Kompetenzmodelle auf der rückwärtsgerichteten, forschungsbasierten Perspektive erstellt. Als Basis werden jene Kompetenzen definiert und analysiert, welche für den bisherigen Erfolg verantwortlich waren. Es geht daher primär um die Fortführung von Bewährtem und die Behebung von Schwächen. Diese Modelle zeichnen sich oft auch durch eine Defizitorientierung aus.



### An der Zukunft orientieren

Gerade weil ein Grossteil der Kompetenzmodelle immer noch standardisiert und rückwärtsgerichtet strukturiert ist, kann der strategische Mehrwert des Kompetenzmanagements in der Praxis gar nicht geleistet werden. Die zeitlich neutraleren wertebasierten Kompetenzmodelle bilden vor allem gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen ab. Solche Unternehmen zeichnen sich oft durch eine starke, individualisierte Kultur aus und die Kompetenzen sind meist Idealorientiert ausformuliert.

Konsequent strategiebasierte Kompetenzmodelle sind in der Praxis noch kaum anzutreffen. Diese zukunftsorientierten Kompetenzmodelle fokussieren auf jene Kompetenzen, welche für die erfolgreiche Zukunftsgestaltung entscheidend sein werden. Dies unabhängig von den vorhandenen und mit einem klaren Fokus

auf die nicht mehr benötigten Kompetenzen. Diese Modelle sind stark potenzialorientiert.

### Kompetenzmodell klar definieren

Neben der bewussten Entscheidung für die passende Perspektive muss ein individuelles Kompetenzmodell weiteren Anforderungen genügen. Nachfolgend die wichtigsten sechs Punkte, um der operativen und der strategischen Nutzenstiftung gerecht zu werden:

- **Zweck:** Klar definierter und geklärt Zweck bzw. Einsatzgebiet
- **Begriff:** Einheitliche Begriffsverwendung im Modell und in anderen Instrumenten
- **Verankerung:** Explizite Berücksichtigung der vorhandenen Kultur, Werte und Normen
- **Beständigkeit:** Verwendung einer trag- und zukunftsfähigen Vision als Basis
- **Mass:** Grösstmögliche Flexibilität innerhalb der gewählten Modellstruktur
- **Einheitlichkeit:** Konsistenz zu anderen firmeninternen Instrumenten und Methoden

### Die richtigen Indikatoren wählen

Natürlich unterliegen auch die schlussendliche Definition, Messung und Analyse der einzelnen Kompetenzen systematischen Anforderungen. Grundsätzlich geschieht die Messung von Kompetenzen immer auf der Basis von beobachtbaren oder erschliessbaren Handlungsankern oder Indikatoren. Diese Indikatoren müssen folgende Eigenschaften aufweisen:

- **Beobachtbar:** Durch Dritte beobachtbar und somit einschätzungsfähig sein
- **Wirkungsorientiert:** Auf die gewünschte Wirkung oder das gewünschte Ergebnis fokussieren
- **Relevant:** Einen entscheidenden Aspekt der übergeordneten Kompetenz darstellen
- **Different:** Gemeinsam mit anderen Indikatoren die Kompetenz ganzheitlich beschreiben
- **Neutral:** Geschlechts- und situationsunabhängig formuliert sein

Idealerweise bildet ein Kompetenzmodell also Strategie, Werte und Vision des Unternehmens ab. Dies, ohne dabei die



bisherigen Erfolgsfaktoren oder das Erfolgsverständnis des Unternehmens zu vernachlässigen. Die entsprechenden Kompetenzen erfüllen die grundlegenden Anforderungen und werden für das Unternehmen individuell erarbeitet.

### Brücken bauen als Ziel

Ein wirkungsvolles Kompetenzmanagement ist nicht nur im Sinne des HR, sondern auch der Geschäftsleitung und kann so dem HR behilflich sein, als strategischer Partner der Geschäftsleitung aktiv mitzuwirken. Das Kompetenzmanagement kann aber noch in anderen Bereichen eine wichtige Brückenfunktion einnehmen und so helfen, in der Praxis kleinere oder grössere Gräben zu überwinden. Ein funktionierendes Kompetenzmanagement ist das Bindeglied zwischen Personal-, Organisations- und Unternehmensentwicklung, indem aktuelle und zukünftige vorhandene und benötigte Ressourcen berücksichtigt werden. Zu erwartende Kompetenzlücken können proaktiv angegangen werden, wodurch sich verhindern lässt, dass diese reaktiv durch teure Rekrutierungen geschlossen werden müssen. Potenziale werden langfristig durch die Personalentwicklung aktiviert. Vorhandene Stärken fliessen als bekannte und genutzte Wettbewerbsvorteile in die Unternehmensentwicklung ein.

Das Kompetenzmanagement schliesst aber auch die in der Praxis oft vorhande-

ne Lücke zwischen operativem und strategischem HR. Als Führungsinstrument unterstützt das Kompetenzmanagement die Linienverantwortlichen sowohl direkt im operativen Geschäft, aber auch in der Umsetzung von Projekten oder Zielen. Das Wissen über vorhandene und abrufbare Kompetenzen sichert die Business Excellence, während Potenzial und Talente die Zukunft sichern. Die zukünftige Gestaltung eines Verantwortungsbereichs darf nicht nur auf finanzieller Planbasis oder gar auf Planstellen basieren.

Der Verbindung von Talentmanagement («Welche Leistung wäre möglich?») und Performancemanagement («Was wird geleistet?») kommt eine weitere entscheidende Bedeutung im Kompetenzmanagement zu. Die langfristige Balance im Human Capital Portfolio (HCP) ist ein entscheidender Faktor – sowohl im Umgang mit Veränderungen als auch in der Steigerung der Produktivität.

Und zu guter Letzt ist das Kompetenzmanagement ein unverzichtbares Instrument, um das Employer Branding sichtbar zu machen. Was nützen die besten Hochglanzbroschüren, die schönsten Webseiten, wenn die Stärken des Unternehmens sich im Kompetenzmodell nicht wiederfinden? Wenn die Gründe, warum das Unternehmen einzigartig ist, nicht für Mitarbeitende ausformuliert sind? Dabei geht es nicht um marketingtechnische Aspekte, es geht vielmehr darum, die Individu-

alität des Unternehmens als Arbeitgeber und Marke nicht nur zu transportieren, sondern auch als Massstab im operativen Tagesgeschäft, aber auch in der langfristigen Entwicklung zu verankern.

### Instrument mit grossem Potenzial

Obwohl die ersten Erkenntnisse des Kompetenzmanagements aus der Mitte des letzten Jahrhunderts stammen, ist die Disziplin als Managementinstrument noch ziemlich jung. Die notwendige Emanzipation von allgemeingültigen Methoden und die daraus folgende Individualisierung stehen noch am Anfang. Grundsätzlich wäre das Kompetenzmanagement das ideale humanorientierte Parallelinstrument zu den kapitalorientierten Finanzinstrumenten. Ob es dieses Potenzial ausschöpfen kann, hängt in erster Linie davon ab, ob es uns gelingt, den Nutzen in der Praxis aufzuzeigen und den kompetenzbasierten Strategiebezug auch einzufordern. Entscheidend hierfür wird sein, dass sich das HR langfristig als strategischer Partner der Geschäftsleitung etablieren kann.



#### Autor

**Andreas Mollet** ist Geschäftsleiter der INOLUTION, Betriebsökonom und hat einen MaS in Corporate Development. Er bloggt regelmässig zum Thema Kompetenzmanagement

auf [www.kompetenz-management.com](http://www.kompetenz-management.com).

# Fördern Sie Karrieren. Und Ihre eigene.

■ **Master of Advanced Studies (MAS)  
in Human Resources Leadership**

■ **CAS Compensation & Benefits  
Management**

**Karrierebegleitend  
studieren: [fh-hwz.ch](http://fh-hwz.ch)**

**HWZ** | Hochschule für  
Wirtschaft Zürich