

# Weshalb sollte sich HR mit Kompetenzen beschäftigen?

Sieht auch Ihr Unternehmen die Mitarbeiter als das wichtigste Kapital an?

Wenn ja, sind Sie in prominenter Gesellschaft.

Von Elfriede Czerny und

Peter Steinkellner

**F**ast alle erfolgreichen – aber auch nicht erfolgreiche – Unternehmen betonen die besondere Bedeutung von Humankapital. Leider ist dies oft nur eine leere Worthülse.

Wie kann nun diese Aussage mit Leben erfüllt werden? Die Einführung eines professionellen Kompetenz- und Talentmanagements kann dabei helfen, den Wert des Humankapitals zu steigern und die Mitarbeiter tatsächlich zum wichtigsten Kapital des Unternehmens zu machen.

Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter verändern sich durch den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel. Komplexere Aufgaben und die schnellere Veraltung von Wissen stellen für Unternehmen große Herausforderungen dar. Unternehmen müssen künftig neuen Anforderungen gerecht werden, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer zu erhalten – das Human Resource Management (HRM) und ein umfassendes Kompetenzmanagement spielen dabei eine zentrale Rolle.

## Kompetenzen

Wettbewerbsvorteile können auf mehreren Ebenen generiert werden. Individuelle

Kompetenzen entstehen durch Lernen und Entwicklung. Das Ergebnis sind personenspezifische Kompetenzprofile, die von Unternehmen zu organisationalen Kompetenzen vernetzt werden. Organisationale Kompetenzen sind die Basis des Kernkompetenzkonzepts im strategischen Management. Kernkompetenzen beziehen sich auf die Fähigkeit eines Unternehmens, vorhandene Ressourcen so zu verwenden, dass es am Markt Wettbewerbsvorteile gegenüber seinen Konkurrenten ausbaut. Der Schwerpunkt dieses Artikels sind die individuellen Kompetenzen, da diese letztlich den organisationalen Kompetenzen zugrunde liegen und für die Entwicklung von Kompetenzmanagementsystemen im HR-Bereich von zentraler Bedeutung sind.

Was versteht man nun im Kompetenzmanagement unter individuellen Kompetenzen? Noch vor drei Jahrzehnten war klar, was unter Kompetenz zu verstehen war: Kompetenz bedeutete Zuständigkeit oder auch Befugnis – eine Bedeutung, die das Wort schon im römischen Recht und später im Mittelalter besaß. Diese Bedeutung hat der Begriff Kompetenz in den Rechtswissenschaften nach wie vor. Im Kompetenzmanagement hingegen sind Kompetenzen nicht mehr



Zuständigkeiten oder Befugnisse, sondern Fähigkeiten. David McClelland machte im Laufe der 70er-Jahre diesen Kompetenzbegriff in der Psychologie populär und entwickelte das erste bedeutsame Kompetenzmessverfahren.

Kompetenzen sind mehr als Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen. Sie sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation, die notwendig sind um neue, nicht routinemäßige Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Sie schließen die individuell bisher nicht genutzten, quasi versteckten, Potenziale ein und charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstständig zu rechtezufinden.

In der Vergangenheit reichten Qualifikationen aus, um von einer klar definierten Aufgabe zu einem klar definierten Ziel zu kommen. In einer immer komplexeren und dynamischen Wirtschaftswelt sind hingegen Kompetenzen notwendig, nämlich die Fähigkeiten, innovativ und kreativ Neues zu entwickeln. Dazu ist es erforderlich, selbstorganisiert zu denken und zu handeln.

## Kompetenzmanagement

Immer mehr Unternehmen setzen Kompetenzmanagement ein, da die Mitarbeiter als wertvollste Ressource des Unternehmens ein zentraler Erfolgsfaktor sind. Dies wird durch zahlreiche Studien bestätigt, die für die kommenden zehn Jahre vor allem die zunehmende Bedeutung von Talentmanagement betonen. Die vorhandenen Kompetenzen des HR-Managements in diesen Bereichen werden hingegen als nur gering eingestuft. Die Bedeutung des Kompetenzmanagements wird durch einige Trends untermauert:

- Der demografische Wandel zwingt zu neuen HR-Strategien,
- die Erwartungen hochkompetenter Mitarbeiter werden anspruchsvoller,
- die Anforderungen an Talente steigen sehr stark an,
- der Bedarf an hochkompetenten Mitarbeitern steigt und gleichzeitig nimmt die Anzahl hochkompetenter Bewerber ab.

Talentmanagement kann somit nicht mehr als reines »High-Potential-Management« gelebt werden, sondern muss als Kompetenzmanagement die Kompetenzen aller Mitarbeiter berücksichtigen. Die Aufga-

be des Kompetenzmanagements liegt dabei im Erkennen, Erfassen und Nutzen der Mitarbeiterkompetenzen.

Kompetenzen spielen somit eine zunehmend dominante Rolle in Unternehmen. Die Beherrschung der fachlich methodischen Voraussetzungen wird weitgehend als selbstverständlich angesehen. Erst soziale und personale Kompetenzen befähigen die Mitarbeiter und Führungskräfte dazu, einmalige Leistungen zu erbringen und nichtimitierbare Produkte zu schaffen, die zu echten, überdauernden Wettbewerbsvorteilen führen. Mitarbeiterkompetenzen sichern schließlich die organisationale Flexibilität und Innovationsfähigkeit und somit das Überleben des Unternehmens.

Eine aktuelle Studie führt an, dass 80 % der Unternehmen mangelhafte Kompetenzen ihrer Mitarbeiter beklagen. Ein professionelles betriebliches Kompetenzmanagement wird damit zunehmend wichtiger, um den langfristigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Es spielt eine zentrale Rolle bei der Erkennung latenter Kompetenzen und liefert präzise Informationen für die Personalentwicklung. Durch den Einzug des Konzepts der Lernenden Organisation verstärkt sich die Bedeutung von Kompetenzmanagement. Die Grundidee des Ansatzes besteht darin, dass ein Unternehmen seinen langfristigen Erfolg nur sichern kann, wenn es sich ständig weiterentwickelt.

Ein zusätzlicher Beleg für die Bedeutung von Kompetenzmanagement liegt darin, dass der Marktwert vieler Unternehmen nicht mehr ausschließlich durch finanzielle Kennzahlen bestimmt wird. Er wird viel mehr durch einen »unsichtbaren Wert« repräsentiert, der häufig als Wissenskapital bezeichnet wird. In kompetenten Mitarbeitern wird dabei die entscheidende Quelle nachhaltiger Wettbewerbsvorteile gesehen, die als Humankapital einen immer größeren Anteil am Gesamtkapital der Unternehmen ausmachen.

Zwar ist jedes HRM kompetenzbasiert, da es sich mit Mitarbeiterbeurteilung und -entwicklung befasst. Ein professionelles Kompetenzmanagementsystem für den HR-Bereich zeichnet sich aber dadurch aus, dass das Kompetenzmanagement mit der Geschäftsstrategie verknüpft ist, ein einheitliches betriebliches Kompetenzmodell eingesetzt wird und alle HR-Aktivitäten miteinander abgestimmt sind.

## Strategieentwicklung

Der ressourcenorientierte Ansatz des SHRM (strategisches Human Resource Management) zeigt, dass die Humanressourcen – und hier insbesondere die Kompetenzen der Mitarbeiter – der Ausgangspunkt für nachhaltige Wettbewerbsvorteile sind. Die wesentliche Grundannahme dieses Ansatzes ist, dass der Erfolg

**SCRIPTURA**

**35 JAHRE BILDUNG**

**SCRIPTURA BERUFSBILDUNG**  
Ausbildung  
Kurse - Lehrgänge

**SCRIPTURA ARBEITSSTIFTUNG**  
Outplacement und  
Implacementberatung & Förderung

**COME AND WORK  
SCRIPTURA**  
Arbeitsintegration  
und Teilqualifizierung

**SCRIPTURA KOMPETENZZENTRUM**  
Karrierecoaching  
Berufsberatung - Testcenter

**Kontakt und Information: Markgraf Rüdiger Straße 4-8,  
1150 Wien, Tel.: 05 7801 DW 1122, v.lamperti@scriptura.at**

## Strategieentwicklung und Strategieumsetzung

Strategieentwicklung	Strategieumsetzung		
<b>Schritt 1</b> Ermittlung der Schlüsselpositionen	<b>Schritt 6</b> Ableitung der mittelfristigen, strategischen Ziele des Unternehmens		
<b>Schritt 2</b> Messung der Mitarbeiterkompetenzen (z. B. Next Tools oder KODE*X)	<b>Schritt 7</b> Ableitung strategiebezogener Kompetenzanforderungen für das Personal		
<b>Schritt 3</b> Ableitung der Kernkompetenzen des Unternehmens	<b>Schritt 8</b> Definition der 12 – 16 wichtigsten Kompetenzanforderungen und Identifikationsmerkmale		
<b>Schritt 4</b> Bewertung der Kernkompetenzen hinsichtlich folgender Kriterien: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Relevanz zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile</td> <td style="padding: 2px;">Relative Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb</td> </tr> </table>	Relevanz zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	Relative Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb	<b>Schritt 9</b> Ausarbeitung tätigkeitsspezifischer Kompetenzanforderungsprofile  <b>Schritt 10</b> Analyse der Unterschiede zwischen Kompetenzanforderungen und IST-Kompetenzen
Relevanz zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile	Relative Stärken und Schwächen im Vergleich zum Wettbewerb		
<b>Schritt 5</b> Strategieformulierung	<b>Schritt 11</b> Abstimmung der HRM-Instrumente		

von Unternehmen davon abhängt, inwieweit diese über strategische, d.h. spezifische und einzigartige Ressourcen, verfügen. Die zentrale Zielsetzung besteht darin, strategische Ressourcen zu bilden und zu erhalten. Mit ihren spezifischen Merkmalen verfügen Humanressourcen über die Eigenschaften, die laut dem ressourcenorientierten Ansatz erfolgsrelevant sind: wertvoll, selten, schwer imitierbar und kaum bzw. nur langfristig ersetzbar. Sie sind, wie viele Studien zeigen, ein wesentlicher Erfolgsfaktor im nationalen und internationalen Wettbewerb.

**Erfolgsrelevante Ressourcen sind: wertvoll, selten, schwer imitierbar und kaum bzw. nur langfristig ersetzbar.**

Im Kasten wird ein ressourcenorientiertes Tool vorgestellt, mit dem, basierend auf den Kompetenzen der Mitarbeiter, eine Unternehmensstrategie erstellt werden kann. Darauf aufbauend wird diese Strategie markt- und wettbewerbsorientiert überprüft und je nach Bedarf adaptiert, um abschließend die HRM-Maßnahmen darauf abzustimmen. Der Erfolg eines Unternehmens ist nicht nur von aktuellen Entscheidungen, son-

dern vor allem von der langfristigen Entwicklung unverwechselbarer Ressourcen und Kompetenzen abhängig. Daher beginnt die Strategieentwicklung mit der Ermittlung der Mitarbeiterkompetenzen. In einem ersten Schritt werden die Schlüsselpositionen des Unternehmens durch ein Strategieteam, das sich aus den Mitgliedern unterschiedlicher, erfolgsrelevanter Abteilungen zusammensetzt, ermittelt. Dann werden bei allen Mitarbeitern dieser Positionen unter Anwendung eines Kompetenz-Messverfahrens (z.B. NextTools oder KODE\*X) die individuellen Teilkompetenzen gemessen (Näheres dazu in der nächsten Ausgabe). Basierend auf den daraus resultierenden Ergebnissen werden die 12 bis 16 am stärksten ausgeprägten Teilkompetenzen innerhalb der jeweiligen Schlüsselpositionen ermittelt. Hier kann sich unter Umständen herausstellen, dass latente Kompetenzen stark ausgeprägt sind und diese bisher nicht gesehenen Potenziale (»Talente«) zur Erhöhung der Kernkompetenzen des Unternehmens genutzt werden könnten.

Im dritten Schritt werden die organisationalen Kompetenzen in einem Workshop des Strategieteams definiert. Aufbauend auf den Schlüsselkompetenzen der Mitarbeiter werden mögliche Kernkompetenzen des Unternehmens festgelegt, die von den bisher bekannten Kernkompetenzen abweichen können.

Nachdem die organisationalen Kompetenzen des Unternehmens festgestellt wurden, werden diese hinsichtlich zweier Kriterien beurteilt:

- erstens nach ihrer Relevanz für dauerhafte Wettbewerbsvorteile,
- zweitens nach ihren relativen Stärken und Schwächen im Vergleich zu den Mitbewerbern.

Dadurch wird neben der Überprüfung der strategischen Relevanz der Kernkompetenzen auch die Abstimmung der Unternehmensstrategie mit dem Markt sichergestellt.

## Strategieumsetzung

Durch die Abstimmung der Unternehmensstrategie mit dem Markt sowie durch die strategische Beurteilung der Kernkompetenzen haben sich möglicherweise neue Anforderungen an die Mitarbeiterkompetenzen ergeben. Es ist somit erforderlich, eine Analyse der gegenwärtigen und künftigen Anforderungen vorzunehmen, um mögliche Lücken festzustellen.

Die Personalstrategie baut nun auf diese personellen, strategischen Kompetenzanforderungen auf. Dadurch wird ein direkter Bezug zwischen der Unternehmensstrategie, der Personalstrategie und den HRM-Prozessen gewährleistet und der Sisyphus-Effekt verhindert. Es wird sichergestellt, dass die Personalstrategie nicht mehr der Unternehmensstrategie nachhinkt und der Personalmanager nicht immer wieder neue Kompetenzen aufbauen muss, ohne die geforderten Zielkompetenzen jemals erreichen zu können.

Die ermittelten Kompetenzanforderungen und deren Identifikationsmerkmale werden nun präzisiert und definiert. Durch die Berücksichtigung der Unternehmenskultur und des jeweiligen Entwicklungsstandes wird der Besonderheit des jeweiligen Unternehmens Rechnung getragen. Die einzelnen Teilkompetenzen werden hinsichtlich ihres Beitrages zu den strategischen Zielen des Unternehmens analysiert. Dabei werden nicht nur die gegenwärtigen Kompetenzen untersucht, sondern vor allem auch die in der Strategie künftig geforderten.

Im nächsten Schritt werden auf Basis der Kompetenzanforderungen Anforderungsprofile für die jeweiligen Positionen entwickelt. Mit Hilfe des eingesetzten Kompetenz-Messverfahrens werden Kompetenz-Ist-Einschätzungen durchgeführt und darauf aufbauend die Unterschiede zwischen Kompetenzanforderungen und Ist-Kompetenzen analysiert. Dadurch erfolgt eine ausgewogene Betrachtung des Verhältnisses von Kompetenzanforderungen einer Organisation und den Kompetenzen der Schlüsselmitarbeiter.

Im letzten Schritt werden dann die HRM-Instrumente auf die strategischen Kompetenzanforderungen ausgerichtet.

Ein wesentlicher Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass hier – im Unterschied zu klassischen Verfahren – die Kompetenzermittlung bereits bei der Strategieentwicklung einsetzt. Ausgehend von den individuellen Kompetenzen der Schlüsselmitarbeiter, die die Basis der HR-Ressourcen bilden, wird eine Wettbewerbsvorteil generierende Strategie ermittelt und in konkrete HRM-Maßnahmen umgesetzt.

Die Ableitung detaillierter und systematischer Kompetenzprofile und Anforderungs-

analysen dient dazu, die Personalentwicklung mit der Unternehmensstrategie eng zu verbinden. Mit diesem Tool ist somit endlich die Abstimmung der Personalziele mit den Unternehmenszielen sichergestellt. Die Analyse der Kernkompetenzen sowie Vergleiche der Soll- und Ist-Profile ermöglichen eine rasche Feststellung von Lücken zwischen strategischen Anforderungen und Ist-Ausprägungen sowie der Ableitung konkreter PE-Maßnahmen.

Empirische Untersuchungen zeigen, dass in Unternehmen eher kurzfristig orientierte HRM-Prozesse und nur strategische »Lippenbekenntnisse« vorliegen. Unternehmen wenden ihre HR-Programme nur selten mit einer strategischen Zielrichtung an. Die dargestellte Vorgehensweise trägt durch die konsequente Strategieentwicklung und -umsetzung dazu bei, diese in der Praxis oft vorkommenden Schwächen zu beheben.

Der Einsatz dieses Tools führt dazu, dass die eigenen Mitarbeiter kompetenter sind als die der Mitbewerber und die aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten personalpolitischen Maßnahmen zu den geplanten Wettbewerbsvorteilen führen. Das Ma-

nagement kann dadurch die Kompetenzen der Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele erfolgreich nutzen.

## Fazit

Sieht man – wie oft zitiert – die Humanressourcen als zentrale Ressource für den Unternehmenserfolg an, erscheint es folgerichtig, im Strategieentwicklungsprozess mit der Ermittlung der individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter zu beginnen. Durch die umfangreiche Kompetenzermittlung können mehr und möglicherweise auch neue Kernkompetenzen als Basis zur Abstimmung der Unternehmensstrategie mit dem Markt verwendet werden. Dies erhöht die Flexibilität des Unternehmens und ermöglicht schnelle Anpassung an veränderte Umweltbedingungen. Sisyphus kann damit endlich sein Ziel erreichen: kompetente Mitarbeiter, deren Kompetenzen auch in der Zukunft zu strategischen Wettbewerbsvorteilen führen. Kompetenzmanagement ist für das (S)HRM eines zukunftsorientierten Unternehmens somit unverzichtbar. □

■ IT Outsourcing

■ IT Consulting

■ HR Services & Solutions

## Administrative Personalaufgaben MEISTERHAFT FÜR SIE KOMPONIERT

Man nimmt die Personalabteilung als Ganzes und reinigt sie von allen Routinearbeiten, entfernt die Gehaltsabrechnung, befreit sie von Bescheinigungserstellung und Bewerbungen. Perfekt zugeschnitten, gewürzt mit Erfahrung und mit viel Know-how angerichtet, wird die Personalabteilung zu einer wahren Delikatesse.

Greifen Sie zu! Die effect® übernimmt mit ihren Personalern als externer Dienstleister alle administrativen Aufgaben effizient, kostengünstig und ganz auf Ihre Bedürfnisse zugeschnitten. So haben Ihre Mitarbeiter Zeit, sich um ihre eigentliche Aufgabe zu kümmern – die Mitarbeiterbetreuung und -entwicklung.

ERFOLGSREZEPTE FÜR PERSONALER

*effect*®  
Personalmanagement GmbH  
Ein Unternehmen der TDS