

# Kompetenzorientierung – auch innerbetrieblich ein Erfolgsfaktor

## Dreiphasige Strategieumsetzung

In allen drei NetzWerk-Artikeln dieses Jahres haben wir uns intensiv mit der Frage einer erfolgreichen Umsetzung der Kompetenzorientierung im Berufsbildungsbereich auseinandergesetzt. Fragen wie «Wie können Kompetenzen so entwickelt werden, dass ein Transfer in die berufliche Praxis sichergestellt ist?», «Wie können Kompetenzen sichtbar gemacht werden?» und «Welche Rolle kommt den OdAs in all diesen Bereichen der Berufsbildung zu?» wurden beleuchtet.

Neben dem Themenschwerpunkt Kompetenzentwicklung beschäftigt sich Ectaveo seit zwei Jahren intensiv mit dem Thema «Strategieumsetzung in Unternehmen». Einerseits geschieht dies im Rahmen eines Forschungsschwerpunkts auf theoretischer Ebene<sup>1</sup>, andererseits haben wir in dieser Zeit verschiedene Firmen bei Projekten im Rahmen der Strategieumsetzung begleitet und unsere theoretischen Erkenntnisse durch diese praktischen Umsetzungen vertiefen können. Eine der zentralen Erkenntnisse dabei ist, dass auch in der erfolgreichen Strategieumsetzung die Kompetenzorientierung ein entscheidender Erfolgsfaktor ist.

Worum geht es beim Thema Strategieumsetzung: Viele Geschäftsleitungen beschäftigen sich intensiv mit der Strategieentwicklung ihres Unternehmens. Praktische Beispiele und empirische Studien zeigen, dass leider viele Unternehmen allzu oft ihre strategischen Zielsetzungen – bei Weitem – nicht erreichen. Dies hat verschiedene Gründe, eine zentrale Ursache liegt darin, dass die Umsetzung der strategischen Zielsetzungen von den Mitarbeitenden sehr oft verlangt, dass sie ihr bewährtes Handeln verändern und neue Kompetenzen im Arbeitsalltag zeigen. Vor allem dann, wenn es um anspruchsvolle Arbeitsaufgaben mit intensivem Kundenkontakt geht, ist es eine besondere Herausforderung für eine Organisation bzw. für eine Organisationseinheit, die gewohnten Routinen zu durchbrechen. Solche Herausforderungen können die Einführung einer neuen Verkaufskultur im Finanzbereich oder die Umsetzung einer Internationalisierungsstrategie in einem traditionell im Schweizermarkt verankerten Produktionsbetrieb sein.

Die zentrale Frage, die uns unsere Kunden stellen ist: Wie kann es gelingen, das tägliche Handeln der Mitarbeitenden systematisch und zielgerichtet auf die strategischen Schwerpunkte auszurichten? Unser Beratungsprozess, den Sie im Bereich der Kompetenzorientierung in der Berufsbildung schon kennengelernt haben, dient auch im innerbetrieblichen Kontext als Leitlinie, um diese Fragestellung zu beantworten.

<sup>1</sup> Dazu haben wir verschiedene Manuale und Newsletter veröffentlicht. Sie finden sie auf [www.ectaveo.ch](http://www.ectaveo.ch)



Im Überblick sehen Sie hier die auf die innerbetriebliche Situation der Strategieumsetzung angepassten Phasen:

- Phase 1: Strategiekonkretisierung
- Phase 2: Mitarbeiterentwicklung
- Phase 3: Strategisches Controlling

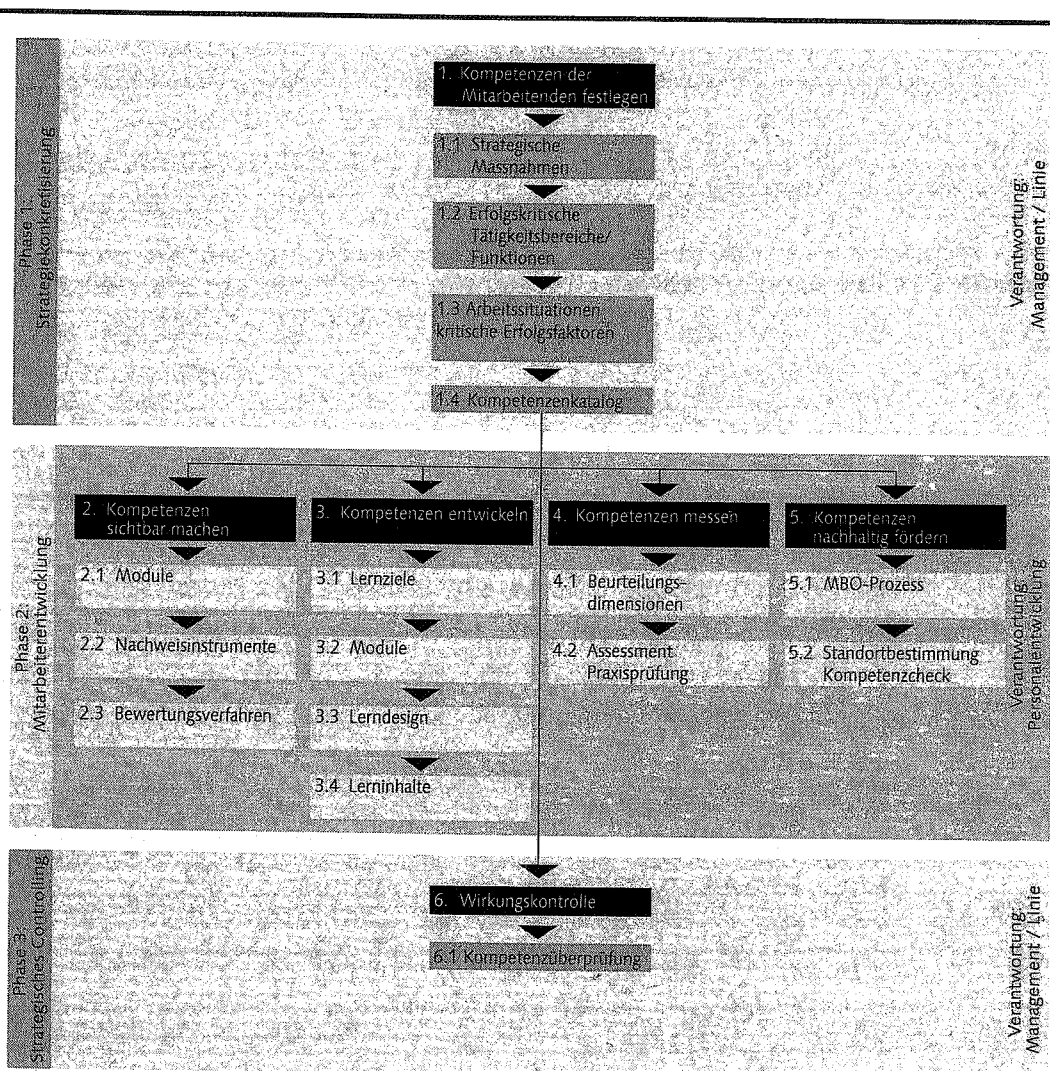
Im Folgenden zeigen wir auf, wie diese drei Phasen im Rahmen von Strategieumsetzungsmaßnahmen umgesetzt werden können.

**PHASE 1:  
STRATEGIEKONKRETISIERUNG**

Sehr oft sind die formulierten Strategien sehr abstrakt. Damit die Strategie für die Mitar-

beitenden handlungsleitend wird, ist es wichtig, diese Ziele zu konkretisieren und damit den Bezug zum eigenen Arbeitsalltag herzustellen. Das Ziel der Phase 1 ist es deshalb, die detaillierten Konsequenzen der Strategieumsetzung bis in den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden zu beschreiben. Die Führungskräfte formulieren damit die Anforderungen an die verschiedenen Funktionen in ihrem Betrieb, die Mitarbeitenden erhalten klare Informationen darüber, wie die Strategie in ihrem Arbeitsalltag umzusetzen ist.

Die Konkretisierung der Strategie erfolgt, indem für jede Funktion in der Organisation oder Organisationseinheit alle Arbeits-





Monja Mariner  
Ectaveo AG, [www.ectaveo.ch](http://www.ectaveo.ch)



Mirjam Häubi  
Ectaveo AG, [www.ectaveo.ch](http://www.ectaveo.ch)

situationen beschrieben werden, die sich als Folge der neuen Strategie geändert haben oder in deren Folge neu entstanden sind. Bei der Beschreibung einer Arbeitssituation werden einerseits die eigentlichen Tätigkeiten und Aufgaben der Mitarbeitenden erfasst, zum anderen aber auch die Verhaltenserwartungen beschrieben, die an die jeweiligen Firmenmitglieder gestellt werden. Dabei werden sowohl die fachliche Ausführung der Arbeit, der Umgang mit Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen, der Einsatz von unternehmensspezifischen Arbeitsinstrumenten, sowie die Betreuung der Kundinnen und Kunden mit einbezogen. Erst durch diese detaillierte Beschreibung wird für die Mitarbeitenden fassbar (und damit bedeutungsvoll), was sich in den strategisch wichtigen Arbeitssituationen und dem täglichen Handeln darin durch die Strategieumsetzung für sie verändert hat und welche neuen Arbeitssituationen zukünftig auf sie zukommen.

Die zentrale Frage, welche Handlungskompetenzen ein/e Mitarbeitende/r braucht, um die strategisch bedeutsamen Arbeitssituationen kompetent auszuführen und die Erwartungen zu erfüllen, kann nun von diesen detaillierten Beschreibungen abgeleitet werden. Diese Kompetenzformulierungen beinhalten verschiedene Kompetenzdimensionen, die die auf den Kontext bezogenen Handlungskompetenzen<sup>2</sup> beschreiben. Neben der Beantwortung der Frage «Was muss der Mitarbeitende können?» im Sinne einer Be-

schreibung des zentralen Verhaltens und des dazu notwendigen Fachwissens ist auch die Darstellung der in der Arbeitssituation notwendigen Einstellung und Haltung und die Reflexionsfähigkeit für einen ganzheitlich verstandenen Kompetenzbegriff entscheidend.<sup>3</sup> Ein detaillierter **Kompetenzenkatalog** ist deshalb wichtig, da beispielsweise «Kommunikative Kompetenz» in einer Verwaltungsratssitzung etwas anderes bedeutet als «Kommunikative Kompetenz» in einer Teamsitzung oder in einem Kundengespräch.

Zur Konkretisierung der Strategie gehört auch der Diskurs. Strategiekonkretisierung ist immer ein **kommunikativer Prozess** zwischen den führenden Mitgliedern einer Organisation. Es ist wahrscheinlich, dass sie – wenn sie von der Ebene abstrakter Schlagworte auf die konkrete Ebene der Handlung hinuntergehen – zu unterschiedlichen Urteilen darüber gelangen, was Mitarbeitende zukünftig in spezifischen Arbeitssituationen zu leisten haben, denn «jobs are not entities with a fixed set of requirements; they are interpretations of an objective reality with multiple possibilities<sup>4</sup>.» Genau diese Differenz sollte man sich aber zunutze machen! Indem man verschiedene Firmenmitglieder aus dem Leitungsteam an dem Prozess der Definition der Arbeitssituationen beteiligt, nimmt man deren Sichtweisen auf und kann sie in einem gemeinsamen Validierungsprozess verdichten. Dadurch nutzt man einerseits das Wissen der Firmenmitglieder verschiedener Ka-

<sup>1</sup> Renkl, A., & Nückles, M. (2006). Trägere Kompetenzen? – Gründe für die Kontextgebundenheit von beruflichen Handlungskompetenzen. *Bildung und Erziehung*, 2, 179–191.

<sup>2</sup> Vgl. dazu unser Manual: Kompetenzmodellierung im Rahmen der Bildungsbedarfsanalyse – Der erste Schritt zur Handlungskompetenz. [http://www.ectaveo.ch/\\_page80.htm](http://www.ectaveo.ch/_page80.htm)

<sup>3</sup> Sanchez, J.I. (2007): What the Difference Between Job Analysis and Competency Modeling Is (Or Should Be)? Vortrag auf dem Wissenschaftskolloquium der Arbeits-, Organisationspsychologie der Universität Zürich am 22.05.2007.

derstufen zur idealen Ausführung eines Jobs. Andererseits beteiligt man diejenigen, die für die Strategieumsetzung die Hauptverantwortung tragen, an der Konkretisierung der Strategie. Sie wirken gewissermassen als «Strategieübersetzer/innen» mit. Man mobilisiert die Führungskräfte, sich mit der Strategie auseinanderzusetzen, fördert deren Verständnis, und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die Strategie akzeptiert, also übernommen wird.

#### **PHASE 2: MITARBEITERENTWICKLUNG**

Das Ziel der Phase 2 ist, etwas lapidar ausgedrückt, die Mitarbeitenden für die Strategieumsetzung fit zu machen. Es findet einerseits ein zielgerichteter und nachhaltiger Kompetenzaufbau statt, der detailliert auf die Herausforderungen im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden fokussiert. Andererseits wird auf die individuellen Kompetenzen der einzel-

#### **«VIER INSTRUMENTE KOMMEN ZUR ANWENDUNG.»**

nen Mitarbeitenden Bezug genommen, was einen inhaltlich wie zeitlich effizienten Kompetenzaufbau garantiert. Die abschliessende Messung der Kompetenzen der Mitarbeitenden bringt Transparenz und die Sicherheit auf dem richtigen Weg zu sein.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, werden vier Instrumente eingesetzt:

- Instrument, um Kompetenzen sichtbar zu machen
- Instrument zur Kompetenzentwicklung
- Instrument zur Messung der Kompetenzen
- Instrument zur nachhaltigen Förderung der Kompetenzen

Mit **Instrument 1 «Kompetenzen sichtbar machen»** werden die individuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeitenden sichtbar gemacht. Es wird genau diagnostiziert, welche Kompetenzen vorhanden bzw. nicht vorhanden sind und wo mit eventuell notwendigen Entwicklungsmassnahmen effizient angesetzt werden kann.

Weshalb ist dieses Instrument notwendig? Jede/r Mitarbeitende/r bringt in Bezug auf die strategisch relevanten Arbeitssituationen unterschiedliche Voraussetzungen mit. Um ein gesichertes Bild darüber zu erhalten, was «meine Mitarbeitenden in Bezug auf die Strategieumsetzung können», müssen deren individuell vorhandenen Kompetenzen in entsprechender Form erhoben und abgebildet werden. Das ist die Voraussetzung für eine effiziente Mitarbeiterentwicklung: Wenn man erkennt und anerkennt, welche strategierelevanten Kompetenzen beim Mitarbeitenden bereits vorhanden sind und welche nicht, kann man Mitarbeitende bezüglich ihres Leistungspotenzials honorieren oder durch nachfolgende Entwicklungsmassnahmen zielgerichtet fördern.

Mit **Instrument 2 «Kompetenzen entwickeln»** werden auf der Basis der strategischen Kompetenzen transferorientierte, nachhaltige Bildungsmassnahmen umgesetzt. Das garantiert, dass sich die Entwicklungsmassnahme auf die strategisch relevanten Kompetenzen fokussiert und dafür gesorgt ist, dass der Transfer an den Arbeitsplatz funktioniert, denn um erfolgreich Handlungskompetenzen aufzubauen, die die Mitarbeitenden in ihrem veränderten Arbeitsalltag Praxis auch nutzen, braucht es eine enge Abstimmung zwischen den Personalentwicklungsmassnahmen und beruflicher Praxis.

Mit dem **Instrument 3 «Kompetenzen messen»** werden die strategisch relevanten Kompetenzen gemessen. Personalauswahl, Potenzialanalyse und innerbetriebliche Prüfungen werden auf die Strategiekonkretisierung ausgerichtet. Dabei geht es immer um die Frage: Verfügen die Kandidatinnen und Kandidaten oder die Mitarbeitenden über die relevanten Kompetenzen, um die zukünftigen Herausforderungen professionell zu meistern? Um diese Frage zu beantworten, muss man Assessments und Praxisprüfungen entwickeln, und es braucht geeignete Beobachtungsinstrumente.



Mit dem Instrument 4 «Kompetenzen nachhaltig fördern» wird die Entwicklungsmassnahme konsequent mit dem Führungsprozess verknüpft. Dies ist deshalb entscheidend, da es sich gezeigt hat, dass den Führungspersonen im Rahmen der Strategieumsetzung eine zentrale Funktion bezüglich Information und Kommunikation, aber auch bezüglich der konkreten Unterstützung der Mitarbeitenden im Rahmen des Veränderungsprozesses zukommt. Die Linienvorgesetzten erhalten einfache, anwendbare Führungsinstrumente zur Förderung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden. Das sorgt dafür, dass die Mitarbeitenden nach der Entwicklungsmassnahme nicht in alte Handlungsmuster zurückfallen, sondern in der Umsetzung der neuen, strategisch wichtigen Kompetenzen gestärkt werden.

#### «DIE AUSGESTALTUNG DER STRATEGIEUMSETZUNG IST IMMER MASSGESCHNEIDERT.»

Die Führungspersonen können Verantwortung für die Strategieumsetzung übernehmen, indem sie die Kompetenzentwicklung mit Führungsinstrumenten flankieren. Hier bietet sich z. B. der MBO-Prozess an, der die drei wirksamsten personalpsychologischen Massnahmen vereint, die es gibt<sup>5</sup>: Zielvereinbarung, Beurteilung, Feedback.

Die vier dargestellten Instrumente greifen ineinander – zusammengesetzt bilden sie einen integrierten, ganzheitlichen Ansatz der Mitarbeiterentwicklung im Kontext der Strategieumsetzung. Strategieumsetzung ist Aufgabe des Managements. Deshalb wird die Phase 2 unter Schirmherrschaft des Topmanagements entwickelt.

Die vier dargestellten Instrumente greifen ineinander – zusammengesetzt bilden sie einen integrierten, ganzheitlichen Ansatz der Mitarbeiterentwicklung im Kontext der Strategieumsetzung. Strategieumsetzung ist Aufgabe des Managements. Deshalb wird die Phase 2 unter Schirmherrschaft des Topmanagements entwickelt.

#### PHASE 3: STRATEGISCHES CONTROLLING

Phase 3 beinhaltet die Überprüfung der gesetzten Massnahmen. Die Basis für die Beurteilung fusst auf den Ergebnissen aus der Phase 1. Das schliesst Willkürlichkeiten aus und erlaubt eine konsistente Bewertung.

Die oben dargestellten Massnahmen sind kein Selbstzweck, sondern müssen einen nachweisbaren Beitrag zur Umsetzung der Strategieziele leisten. Man muss nachweisen, welchen Beitrag die Instrumente für die Strategieumsetzung geleistet haben, wo Mehrwert entstanden ist, und wo noch Optimierungsbedarf besteht. Deshalb schliesst eine systematische Strategieumsetzung mit einer Wirkungskontrolle ab.

Die Wirkungskontrolle kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden<sup>6</sup>: Man kann die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit einer Massnahme erheben, den Lernerfolg nach einem Seminar messen, den Transfererfolg oder den Unternehmenserfolg evaluieren.

In der Praxis wird in nur wenigen Unternehmen der Transfererfolg und erst recht der Unternehmenserfolg systematisch gemessen, da der Aufwand vermeintlich hoch ist. Damit wird die Chance, auf diesem Weg Aufschluss über die Effektivität der Strategieumsetzung zu erhalten, kaum genutzt.

#### FAZIT

Die beschriebenen drei Phasen der Strategieumsetzung und die entsprechenden Instrumente sind von den theoretischen Grundlagen her identisch mit denjenigen, die im Berufsbildungssystem Anwendung finden. Die Ausgestaltung ist jeweils auf die konkreten Fragestellungen und Bedürfnisse der einzelnen Unternehmen abgestimmt und deshalb immer massgeschneidert.

Die Voraussetzung für eine systematische Umsetzung des dargestellten Prozesses ist ein Management, das sich an der inhaltlichen Gestaltung aller Instrumente aktiv beteiligt und die dafür notwendigen Ressourcen bereitstellt. Der Aufwand ist hoch, der Erfolg aber umso nachhaltiger, was sich nicht zuletzt in der Strategieentwicklung angestrebten Unternehmenserfolg manifestiert.

<sup>5</sup> Vgl. Schuler, H. (2004). Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung. Göttingen: Hogrefe.

<sup>6</sup> Kirkpatrick, D. L. (1998). Evaluation Training Programs. The Four Levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

