

## **Von der Strategiearbeit zum Kompetenzmanagement**

von Frank M. Scheelen, Vorstandsvorsitzender der Scheelen AG

***Unternehmensstrategie erarbeitet, die zukünftigen Kernkompetenzen des Unternehmens festlegt, und was dann? Um mit den Kernkompetenzen Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die einen nachhaltigen Erfolg sichern, müssen die Unternehmen vor allem eines machen: Die nötigen Mitarbeiterkompetenzen entwickeln.***

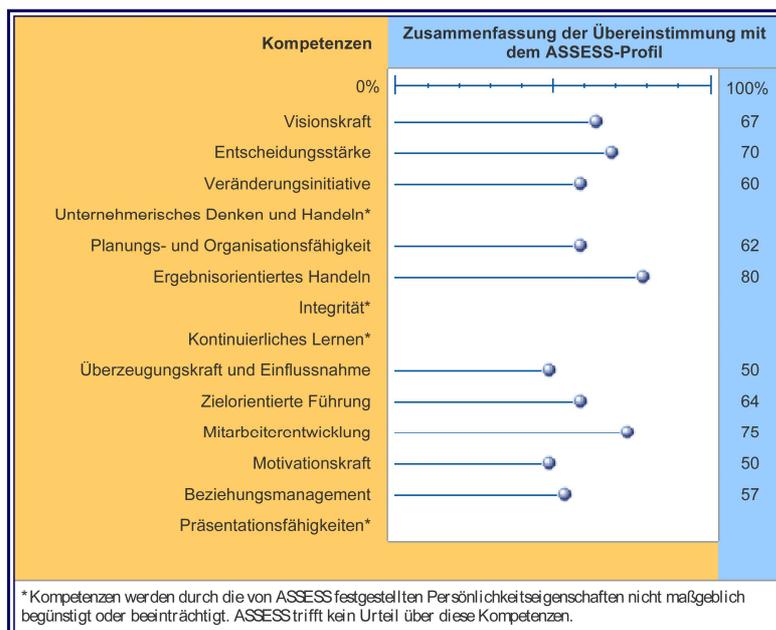
Eine Strategie zu definieren ist *eine* Sache, diese Strategie dann auch in den Unternehmensprozessen umzusetzen, eine ganz andere. Wie geht es weiter, wenn ein Unternehmen seine strategischen Erfolgsfaktoren entwickelt hat, mittels denen es Wettbewerbsvorteile im Markt erzielen kann? Fest steht: Der Unternehmenserfolg wird nur dann planbar, wenn alle Aussagen aus der Strategiearbeit in die Tagesarbeit übersetzt und dort messbar gemacht werden. Das heißt unter anderem, dass das Unternehmen dafür sorgen muss, die erarbeitete Strategie zielgerichtet in strategische Maßnahmen und Prozesse zu überführen. Voraussetzung hierfür ist wiederum, zunächst die Organisation an die Strategie anzupassen. Diese muss so aufgebaut beziehungsweise verändert werden, dass alle Zahnrädchen im Sinne der Strategie ineinander greifen. In diesem Zusammenhang werden oftmals Unternehmensbereiche, Abteilungen und Teams umstrukturiert, und die Aufgabenbereiche mancher Mitarbeiter ändern sich. Wichtig ist, darauf zu achten, dass diese den Transfer von den strategischen Inhalten zu ihren neuen Aufgaben und Zielen leisten können.

### **Die Kernkompetenzen des Unternehmens in Mitarbeiterkompetenzen übersetzen**

Unternehmens- und Führungskräfteentwicklung müssen hierzu auf höchstem Niveau verbunden werden. Schließlich kann das Unternehmen nicht erwarten, dass sich das Verhalten der Mitarbeiter alleine durch das Erstellen einer neuen Strategie und eines Leitbildes von heute auf morgen ändert. Vielmehr ist eine entsprechende Begleitung und Förderung der Mitarbeiter nötig. Insbesondere muss geschaut werden, welche Mitarbeiterkompetenzen von der Unternehmensstrategie beziehungsweise den erarbeiteten

Kernkompetenzen abgeleitet werden können. Dies gelingt mit professionellem Kompetenzmanagement: Die abgeleiteten Kompetenzen werden in einem Kompetenzmodell abgebildet und der Kompetenz-Soll-Zustand der Mitarbeiter damit festgelegt. Mittels Kompetenzmessung und eines Abgleichs zwischen Soll- und -Ist-Zustand werden die Kompetenzlücken bei den Mitarbeitern sichtbar und Weiterbildungsmaßnahmen können zielgerichtet aufgesetzt werden. So ist gewährleistet, dass die Personalentwicklung den gewünschten Nutzen bei ihren Maßnahmen immer voll im Fokus hat. Bei der Rekrutierung von Führungskräften indes, für die ebenfalls Kompetenzmodelle zugrunde gelegt werden sollten, ist ein möglichst objektiver Vergleich der Kandidatenkompetenzen und individuellen Entwicklungsmöglichkeiten gewährleistet.

Knackpunkt beim Kompetenzmanagement: die Kompetenzmessung. Sie wird mit Diagnostiktools wie ASSESS by Scheelen® gewährleistet. Laut der Kompetenzmanagement-Studie der Scheelen AG findet eine validierte Messung mit Diagnostiktools allerdings in nur 14 Prozent der Unternehmen statt. Nur gut ein Drittel der befragten Unternehmen handelt außerdem auf Basis einer eindeutigen Kompetenzdefinition, ähnliches gilt für den Begriff „Kompetenzmanagement“. Doch gerade dies sind die wichtigen Voraussetzungen, um kompetenzorientierte Unternehmensführung auf ein sicheres Fundament zu stellen.



*Beispielhafte grafische Auswertung einer Kompetenzanalyse mit dem Kompetenztool ASSESS by Scheelen®. Quelle: Scheelen AG*

## Herausragende Führungskräfte steigern Strategieumsetzungs-Erfolg

Weiterer Erfolgsfaktor für die Strategieumsetzung sind hervorragende Führungskräfte. Laut den US-amerikanischen Führungsforschern Jack Zenger und Joseph Folkman, die insgesamt 16 Schlüsselkompetenzen für Excellent Leadership definiert haben, entwickeln herausragende Führungskräfte nicht nur strategische Perspektiven, sie sind unter anderem auch ergebnisorientiert und haben die Fähigkeit, andere zu Höchstleistungen zu inspirieren und zu motivieren. Diese Schlüsselkompetenzen für herausragende Führung können durchaus entwickelt werden. Denn wie Zenger und Folkman ebenfalls festgestellt haben, hat jede Schlüsselkompetenz eine Reihe von Begleitkompetenzen. Indem diese trainiert werden, lässt sich die jeweilige Schlüsselkompetenz stärken. Das verhält sich ähnlich eines Trainings für einen Marathon-Lauf: Nicht allein das immerwährende Lauftraining bringt den Marathonläufer zum Erfolg. Wichtig ist vielmehr ein Crosstraining, welches auch Krafttraining und Stretching sowie Langstrecken-Schwimmen und gesunde Ernährung umfasst.

Ergebnis-orientierung	Veränderungen vorantreiben	Charakter	Interpersonelle Fähigkeiten	Individuelle Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handelt ergebnisorientiert</li> <li>• Setzt herausfordernde Ziele</li> <li>• Ergreift Initiative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwickelt strategische Perspektiven</li> <li>• Zeigt Veränderungsinitiative</li> <li>• Verbindet und repräsentiert die Organisation nach Außen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeigt hohe Integrität und Ehrlichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommuniziert kraftvoll und effektiv</li> <li>• Inspiriert und motiviert andere zu Höchstleistungen</li> <li>• Baut Beziehungen auf</li> <li>• Entwickelt und fördert andere</li> <li>• Zusammenarbeit und Teamwork</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technische/berufliche Erfahrung</li> <li>• Problemlösung und -analyse</li> <li>• Innovation</li> <li>• Entwickelt sich selbst weiter</li> </ul>

Die 16 Kernkompetenzen für Excellent Leadership. Quelle: Zenger|Folkman / Scheelen AG



**Frank M. Scheelen**, ist erfolgreicher Unternehmer, Experte für Kompetenzmanagement, Leadership-Forscher, Autor und Speaker. „Wir fördern menschliches und unternehmerisches Wachstum“ ist die Mission seiner Unternehmensberatung Scheelen AG, der es um die Erforschung und Entwicklung aller menschlichen Potenziale und Kompetenzen geht. Als Partner der US-amerikanischen Unternehmensberatung Zenger Folkman überträgt er die Forschungserkenntnisse zum Thema "exzellente Führung" auf den deutschsprachigen Markt.

[www.scheelen-institut.de](http://www.scheelen-institut.de).

