
Strategisches Human Capital Management und seine Umsetzung in Steuerungsinstrumente

2

Die Verwendung von Zahlen gilt in vielen Organisationen als adäquate Möglichkeit, die im Organisationszweck festgehaltene angestrebte Organisationsleistung auf Vordermann zu bringen. Zahlen dienen in solchen Vorstellungen der Quantifizierung der Ziele und der Kontrolle ihrer Erreichung. Gibt es eine Zahl als Soll-Wert für das angestrebte Ziel und eine weitere Zahl als Ist-Wert für den aktuellen Stand, lässt sich der momentane Abstand zum Ziel als Differenz zwischen Ist und Soll zahlenförmig angeben, über die Zeit hinweg beobachten und vergleichen. Zahlen werden weiterhin als geeignet angesehen, die Tätigkeiten eines einzelnen Organisationsmitgliedes, eines Teams oder einer Abteilung mit dem Organisationsziel zu verknüpfen. Sie sollen den Beitrag der betreffenden Untereinheit zur Zielerreichung der Gesamtorganisation angeben und durch mehr oder weniger detaillierte Kontrollen und Leistungsmessungen optimieren. Der Zahlengebrauch bringt demnach das Verhalten des Einzelnen in Einklang mit dem übergeordneten Organisationsziel, steuert und überwacht die individuelle Leistung auf ihren bestmöglichen Beitrag zur Zielerreichung hin, macht schlechtere von besseren Leistungen unterscheidbar und zeigt Defizite, Verbesserungsmöglichkeiten oder über den Erwartungen liegende Ergebnisse auf.

Die Verbindung „kleinteiliger“ Beiträge des einzelnen Mitarbeiters, des Teams oder der Abteilung mit dem Ziel der Gesamtorganisation folgt einem simplen Dekompositionsmodell. Jede Einzelleistung, wie klein sie auch sein mag, muss ihren Teil zum Organisationsziel beitragen – sonst wäre sie überflüssig. Wenn nun das Organisationsziel als Zahl (oder Zahlenmenge) vorliegt, müsste es prinzipiell auch möglich sein, diese übergeordnete(n) Zahl(en) in kleinteiligere Verhaltensmessungen aufzuspalten. Es ist demzufolge grundsätzlich denkbar, alle Phänomene, Vorgänge und Vorkommnisse, die überhaupt in einer Organisation stattfinden, zahlenmäßig zu erfassen und auf ihren Zielbeitrag hin zu überprüfen und zu bewerten. In diesem Sinne beschreiben Wöhe und Döring (2000, S. 853ff.) in ihrer populären Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre die Erfassung

und Kontrolle betrieblicher Transaktionen sowie die zeitnahe Information von Management und Investoren, um sie dadurch bei der Ressourcenverteilung zu unterstützen, als Aufgabe des Rechnungswesens.

Auch wenn dieser Glaube an die Managementfunktion von Zahlen vor allem in der Wirtschaftswelt vorausgesetzt und vorangetrieben wird, sind es tatsächlich nicht nur Wirtschaftsunternehmen, die eine zentrale Steuerung mithilfe von Zahlen anstreben. Ob Krankenhäuser (vgl. Chua 1995), Universitäten (vgl. Townley 1996) oder Entwicklungshilfeorganisationen (vgl. Kühl 2007b) – in wahrscheinlich jedem gesellschaftlichen Feld ließe sich der Glaube an die Zahlen als Mittel zur Zweckerreichung, zur Ressourcen- und Leistungskontrolle und -steuerung, als Lenkungsinstrument also, nachweisen. Zahlengebrauch, so kann man in einer ersten Annäherung festhalten, wird mit dem Ziel einer zentralen Steuerung von Organisationen betrieben.

Diese Herangehensweise beschreiben an populärer Stelle Kaplan und Norton (1992, S. 71), wenn sie an Praktiker gerichtet formulieren: „What you measure is what you get.“ Die Botschaft, die sie nachfolgend in der ersten Vorstellung ihrer Balanced Scorecard verkünden, erscheint auf den ersten Blick widersprüchlich: Man nutzt derzeit zu wenige Steuerungszahlen, aber meist sind es zu viele. Die allermeisten im unternehmerischen Gebrauch befindlichen Kennzahlenwerke seien nicht umfassend genug, sondern fokussierten ausschließlich Finanzkennziffern. Diese allein gäben allerdings nicht genügend Aufschluss über das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter, über deren Leistung und somit über die ausschlaggebenden „Stellhebel“ einer erfolgreichen, zielführenden Organisationssteuerung. Folgerichtig beinhalte die Balanced Scorecard, vorgestellt als bessere Kennziffernsystematik, neben Finanzkennziffern auch Zahlen zur Kundenzufriedenheit, zu organisationsinternen Prozessen sowie zu Innovations- und Ausbaumöglichkeiten der Organisation (vgl. Kaplan und Norton 1992, S. 71ff.). Die zu globale Zielsetzung „Kundenorientierung“ werde beispielsweise in konkrete, Kundenbedürfnisse abbildende Zahlen, etwa die Bearbeitungszeit pro Auftrag, umgelegt; erfolgsträchtige Produktionsprozesse würden erhoben und mit passenden Messzahlen versehen; für bestehende und neue Produkte würden Innovations- und Steigerungsziffern aufgesetzt. Mit den Finanzkennzahlen vereint ergebe sich eine Zusammenfassung sehr heterogener Organisationsprobleme in einer schlüssigen Übersicht. Auch Wechselwirkungen zwischen den auf verschiedene Ausgangsprobleme bezogenen Zahlen würden deutlich, wenn etwa ein Innovationsanstieg die Kundenzufriedenheit hebe oder senke oder interne Prozesse belaste oder ankurbele. Die Anregung Kaplans und Nortons zielt also auf eine Quantifizierung organisationaler Phänomene und Vorgänge, die anders als finanzielle Ressourcen und Geldflüsse zunächst nicht in zahlenförmiger Gestalt vorliegen. Sie raten zu einer Verwendung von Messungen

und Kennzahlen auch in solchen Bereichen der Organisation, in denen sie zunächst einmal nicht auf der Hand liegen. Innovationsfähigkeit zu messen liegt zum Beispiel nicht unbedingt nahe, ist für Kaplan und Norton aber ein möglicher Schlüssel zum Organisationserfolg.

Ihr zweiter Ratschlag bezieht sich auf die Zahlenmenge, die mit einer solchen Erweiterung ins Haus steht. Schon im Bereich der Finanzkennzahlen werde es unübersichtlich. Wenn man nun noch weitere Zahlen hinzunimmt, entstehe die Gefahr eines „Zahlenschungels“, der die Organisationsspitze eher überfordert, anstatt ihr Steuerungsmöglichkeiten zur Hand zu geben. Die Zahlensystematik erreicht schnell eine nicht mehr überschaubare Komplexität, die Entscheidungen dann auch eher erschwert als erleichtert. Um einer solchen Informationsflut zu entgehen, gelte es, die Zahlenwerke auf wenige, aussagekräftige Schlüsselkennziffern zu beschränken. Idealerweise vereinheitliche man die heterogenen Messungen übersichtlich auf einer wegweisenden Seite – einem „Chefblatt“, das die ausschlaggebenden Bewegungen in der Organisation auf einen Blick erkennbar macht und schnelle Entscheidungen provoziert (vgl. Kaplan und Norton 1992, S. 71ff.). In diesem Zusammenhang ist die bekannte Flugzeugmetapher zu sehen, die den Manager als Piloten eines Jumbojet-gleichen Unternehmens darstellt, der seine komplizierte Maschine dank des perfekt gestalteten Cockpits, welches ihm wichtige Informationen zur rechten Zeit übersichtlich zu erkennen gibt, durch Hoch- und Tiefdruckgebiete, durch Schön- und Unwetter sicher zum Ziel manövriert.¹ Neben der Ausdehnung der Quantifizierung auf nicht-finanziell erfassbare Organisationsbereiche findet sich die zweite Handreichung der Balanced Scorecard demnach in der vereinfachenden Verrechnung und einer verbildlichenden, mit technischer Ästhetik angehauchten Visualisierung der Kennzahlen in Überblicksseiten, Dashboards, Chefblättern oder auch Cockpits.

Während sich die Balanced Scorecard seit ihrer ersten Vorstellung auf einem bis heute andauernden Siegeszug durch die Konzerne befindet, scheinen die beiden Grundideen der Quantifizierung des Nicht-Finanziellen und der Visualisierung seit einiger Zeit auch jenseits von Controlling-Abteilungen und Unternehmensspitzen aufzutauen. In den letzten Jahren ist zu beobachten, wie die neuerliche Verwendung von Zahlen, Soll-Ist-Abgleichen und daran anknüpfenden Visualisierungen auch in – aus Sicht der Controller und Top-Manager – eher abgelegenen Bereichen wie dem Personalmanagement in Mode kommt. Ein sehr grundlegender Appell in dieser Richtung kommt von den Human Resources-Autoren Becker, Huselid und Ulrich (2001). Ihr Anliegen ist die quantitative Erfassung des Beitrags der Personalarbeit

1 Vgl. Kaplan und Norton (1996, S. 2). Interessante Anmerkungen zu diesem Sprachgebrauch finden sich bei Nørreklit (2003, S. 599ff.).

zur Umsetzung der Organisationsstrategie. Da die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Unternehmens zunehmend von intellektuellen und immer weniger von materiellen Ressourcen abhängt, könne die strategische Bedeutung des Personals, und das heißt: sein Wertschöpfungsbeitrag, nicht genug hervorgehoben werden. Ihn adäquat zu quantifizieren sei die aktuelle Herausforderung der Personalmanager. Diese müssten sich vom „Dienstleister“ für wertschöpfende Kernbereiche des Unternehmens zum „Strategieumsetzer“ umorientieren, ihre Arbeit also an der Zielsetzung der Organisation ausrichten und zu deren Erreichung beitragen – und diesen Beitrag eben auch zahlenförmig nachweisen: „human resource managers [...] must move from a ‚bottom-up‘ perspective (emphasizing compliance and traditional HR) to a ‚top-down‘ perspective (emphasizing the implementation of strategy)“ (Becker et al. 2001, S. 2f.). Der Nachweis dieser Einflussnahme des Personalmanagements auf die organisationale Strategieumsetzung und Wertschöpfung sei durch die Einrichtung entsprechender Messungen und Instrumente erreichbar. Zwar bleibt bei Becker, Huselid und Ulrich (2001) offen, wie genau die passenden Zahlenwerke auszusehen hätten; sicher aber erscheint, dass sie den entscheidenden Ausschlag für ein unternehmensinternes Verständnis des wirtschaftlichen Wertes des Personals und der Personalarbeit geben: „the most potent action HR managers can take to ensure their strategic contribution is to develop a measurement system that convincingly showcases HR’s impact on business performance. To design such a measurement system, HR managers must adopt a dramatically different perspective, one that focuses on how human resources can play a role in implementing the firm’s strategy. With a properly developed strategic HR architecture, managers throughout the firm can understand exactly how people create value and how to measure the value-creation process“ (Becker et al. 2001, S. 4). Sind die Instrumente erst einmal eingerichtet, stelle sich ein Bewusstsein für den strategischen Wert und die Bedeutung des Personals und des Personalmanagements für die Wertschöpfung quasi automatisch ein. Was die Instrumente genau vermessen und wie sie es tun, bleibt offen; es finden sich dazu lediglich uneinheitliche und vage Vorschläge (vgl. Becker et al. 2001, S. 53ff., 131ff.). Doch der Personaler wird hier angehalten, sich als Wertschöpfer zu verstehen, und dies mit Zahlen und Instrumenten darzustellen.

Eine solche Bedeutungssteigerung des Personalmanagements zu bewerkstelligen und Unternehmen praktisch handhabbare Instrumente zur Ausgestaltung dieses Anspruches an die Hand zu geben ist der Ansatz des „Human Capital Management“. Man findet ihn in der praxisnahen Literatur der letzten Jahre zum Personalmanagement (vgl. Hasebrook 2008, S. 7ff.), aber auch als Dienstleistung und Verbesserungsansatz, der von dem beobachteten Beraternetzwerk an seine Klienten herangetragen wird (vgl. Unternehmen C, Dokument 1). Grundgedanke ist auch hier eine Veränderung der unternehmensinternen Rolle der Personalarbeit:

„Hervorragendes Personalmanagement steigert nachhaltig die Vertriebsergebnisse und Unternehmenswert [...] Dazu ist eine Entwicklung weg von klassischer Personal- und Organisationsentwicklung hin zur direkten Unterstützung von Geschäfts- und Führungsprozessen erforderlich.“ Somit werde das Personalmanagement „zum Partner der Unternehmensführung und der Veränderer“ (Hasebrook 2008, S. 3f.).

Als Anlass für dieses neue Verständnis des Personalmanagements wird – Kaplans und Nortons (1996, S. 2ff.) Gegenüberstellung von Industrie- und Informationszeitalter aufgreifend – die wirtschaftliche Bedeutung sogenannter „unsichtbarer“ oder „immaterieller Werte“ („Intangible Assets“) angeführt. Der Marktwert eines Unternehmens werde immer weniger durch seinen Buchwert, also durch die Summe seines Eigenkapitals und seines Anlagevermögens bestimmt. Der Preis, den ein Unternehmen am Markt wert ist, werde nur zu 20 % durch seinen Buchwert abgedeckt, behauptet z. B. eine einschlägige Überblickspräsentation zum Human Capital Management für einen großen Industriekonzern (vgl. Unternehmen C, Dokument 1, S. 4). Die Differenz zwischen Marktwert und Buchwert, die restlichen 80 % des Unternehmenswertes am Markt also, werden durch immaterielle Ressourcen erklärt (vgl. auch Heyse 2007, S. 20f.). Der „wahre“ Unternehmenswert könne ohne Berücksichtigung immaterieller Ressourcen nicht bestimmt werden. Ihr Einfluss auf den Unternehmenserfolg, auf die erwirtschaftete Rendite, sei häufig größer als derjenige der materiellen Unternehmensbestandteile (vgl. Hasebrook 2004, S. 313ff.). Daher „zeichnet sich ein tiefgreifender Paradigmenwechsel in der Bewertung von Unternehmen ab, der sowohl zu mehr Messbarkeit immaterieller Vermögenswerte führt als auch zu mehr Unsicherheit und Volatilität in der Unternehmensbewertung“ (Hasebrook 2004, S. 315). Besonders in sogenannten „Wissensindustrien“ verändere die Verschiebung von Markt- und Buchwert die Bewertung des immateriellen Vermögens. Während sein Anteil in Produktionsbetrieben bei durchschnittlich 50 % liege, bestimme er bei Dienstleistungen und Banken 80 %, bei IT- und Pharmaunternehmen sogar mehr als 90 % des Marktwertes. Wissensintensive Branchen erführen durch die zunehmende Berücksichtigung der „Intangible Assets“ eine besonders starke Wertsteigerung (vgl. Unternehmen C, Dokument 1, S. 25).

Der größte Anteil an jenen neuerdings wirtschaftlich ausschlaggebenden, immateriellen Ressourcen könne dem Personal des Unternehmens, seinem „Humankapital“ zugerechnet werden. In der „quartären Wirtschaft“ werde das Wissen der Mitglieder zum wichtigsten Wirtschaftsgut und zur Aktivposition (vgl. Hasebrook 2004, S. 317). Der direkte Anteil des Humankapitals am Marktwert beispielsweise eines Pharmakonzerns betrage 30 % bis 40 %. Da es zusätzlich andere immaterielle Ressourcen wie z. B. Kundenbeziehungen indirekt beeinflusse, stelle Humankapital insgesamt mehr als 50 % des Unternehmenswertes dar (vgl. Unternehmen C, Do-

kument 1, S. 4). Die notwendige Konsequenz aus dieser enormen wirtschaftlichen Bedeutung der Mitarbeiter wird einerseits in der Aufführung immaterieller Güter in Unternehmensbilanzen gesehen. Die Bilanzierung der Mitarbeiter als Komponenten des Unternehmenswertes müsse für wirtschaftliche Bewertungen künftig ebenso ernstgenommen werden wie finanzielle Ergebnisse. Unternehmen müssten Verfahren entwickeln, durch Bilanzierung ihres Human- und Wissenskapitals Wettbewerbsvorteile zu erreichen und zu sichern (vgl. Hasebrook 2004, S. 317). Mitarbeiterkompetenzen könnten, ähnlich wie Investitionsgüter, als „beliebte Produktionsfaktoren“, d. h. als Aktiva in der Bilanz geführt und somit dem Besitz der Eigentümer zugeschlagen werden (vgl. Hasebrook 2004, S. 323f.). Diesem weitreichenden Vorschlag folgend würden Mitarbeiter und ihre Tätigkeiten in der Tat statt ausschließlich als Personalkosten als Teil des Unternehmenswertes geführt. Investitionen in Humankapital, z. B. in Personalentwicklung, könnten als Faktoren zur Risikominderung und Ertragsstabilisierung verbucht und somit anderen Finanzinvestitionen gleichgesetzt werden. Auf eine solche Bilanzierung des Humankapitals als Wertschöpfungskomponente im Rechnungswesen zielen auch Bemühungen des International Accounting Standard Committees (IASC) um einen „International Accounting Standard on Intangible Assets“ (vgl. Heyse 2007, S. 20f.).

Ob das Personal nun tatsächlich in Geschäftsberichten als Wertetreiber, als der es in der klassischen Buchführung und Rechnungslegung nicht auftaucht, behandelt werden kann und soll, möchte ich hier nicht weitergehend diskutieren. Wichtig ist die Feststellung, dass solche Überlegungen als Anlass dienen, das Management von Intangible Assets und insbesondere des Humankapitals auf eine bestimmte Art und Weise zu reflektieren und entsprechende Optimierungen anzuregen. Aus der Darstellung einer hohen wirtschaftlichen Bedeutung und möglichen Bilanzierung des Humankapitals wird ein dringend notwendiger Bedeutungszuwachs des Personalmanagements geschlossen. Personalarbeit wird vor diesem Hintergrund zum zentralen Aspekt der Unternehmensführung ernannt. Mitarbeiterkompetenzen, die der Anpassung, Weiterentwicklung und Nutzung des Wissenskapitals dienen, seien die „unersetzliche Grundlage jeder Geschäftstätigkeit“ (Hasebrook 2004, S. 326). Das Humankapital zähle nicht allein zu den Produktionsfaktoren wie materielle Güter, sondern bilde einen Produktivitätsfaktor, auf dessen Grundlage Produktionsfaktoren erst eingesetzt werden können (vgl. Hasebrook 2004, S. 326). In dieser Sichtweise ist das Management von Personalressourcen und anderen Intangible Assets dem strategischen Management materieller Ressourcen sogar übergeordnet. Das Personalmanagement leistet demnach durch die Steuerung und Wertsteigerung des Humankapitals einen aktiven Beitrag zum Unternehmenswert (vgl. Unternehmen C, Dokument 1, S. 8).

Als „Schlüssel“ zur Umsetzung des wertsteigernden Personalmanagements wird zunächst eine Erhöhung des Wertschöpfungsanteils an der Gesamtarbeitszeit der Personaler gesehen. Herkömmliche Personal- und Organisationsentwicklung werde zum Human Capital Management, indem Personalmanager sich auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren. Indem die Effizienz der Personalarbeit weiter und weiter erhöht werde, könne man die erforderlichen Zusatzkapazitäten für wertschöpfende Tätigkeiten freisetzen (vgl. Unternehmen C, Dokument 1, S. 10; Hasebrook 2008, S. 5). Als Beleg für die Vorteile einer stärkeren Beschäftigung der Personaler mit wertsteigernden Tätigkeiten werden Häufigkeitsverteilungen aus Daten der European Foundation for Quality Management (EFQM) eingesetzt. Eine durchschnittliche Personalabteilung verbringt demnach etwa die Hälfte ihrer Zeit mit Verwaltungsaufgaben. Ihr Beitrag zum Unternehmenswert betrage um 25 %. „Exzellente“ Unternehmen nach EFQM hingegen investierten etwa 70 % ihrer Personalarbeit in die Unterstützung wertsteigernder Geschäftsprozesse. Ihr Wertbeitrag liege bei rund 50 %. Schließlich erzielten Unternehmen mit EFQM-exzellente Personalmanagement um 80 % höhere Vertriebsumsätze als der jeweilige Branchendurchschnitt (vgl. Unternehmen C, Dokument 1, S. 12; Hasebrook 2008, S. 5f.). „Die größten Wertbeiträge des Personalmanagements ergeben sich [...] aus der Geschäftsprozessunterstützung. Dafür ist die Netto-Wertschöpfungszeit deutlich zu erhöhen“ (Hasebrook 2008, S. 5f.). Auch für die Ausgestaltung der per Effizienzsteigerung freigesetzten neuen Wertschöpfungszeit sind EFQM einige Vorschläge zu entnehmen. Zu den Erfolgsrezepten EFQM-exzellenter Unternehmen zählen etwa „Self-Assessment und HR-Benchmarking als Voraussetzung für Verbesserungen“, die „Entwicklung individueller und Team-Kompetenzen“ sowie die „Identifikation und langfristige Bindung der Kompetenzträger im Unternehmen“. Wer sich in diesen Bereichen als exzellent zeige, erreiche überdurchschnittliche EFQM-Bewertungen: „Exzellenz im Personalmanagement zahlt sich aus“ (Hasebrook 2008, S. 5).

Als „zentraler Engpassfaktor“ und deshalb wichtigster „Stellhebel“ eines in diesem Sinne ertragsorientierten Personalwesens wird der Aufbau und das Management von Kernkompetenzen in erfolgskritischen Positionen genannt (vgl. Unternehmen C, Dokument 1, S. 15, 17). „Die optimale Ausnutzung der Wissens- und Kompetenzressourcen und die Motivation der Mitarbeiter zum lebenslangen Lernen sind kritische Erfolgsfaktoren. [...] Seit dem Entstehen der Informationsgesellschaft und deren Weiterentwicklung hin zur Wissensgesellschaft gibt es [...] einen Bedarf zur strategischen Umorientierung im Human Resource Management (HRM) weg von der Verwaltung hin zu einer aktiven Entwicklung der Kompetenzen“ (Hasebrook 2001, S. 252ff.). Personalmanager sollen ihre durch Effizienzsteigerungen freizusetzende Wertschöpfungszeit demnach in ein Management von Kompetenzen investieren. Als Erklärung für die Identifikation des Kompetenzmanagements als

„zentralen Stellhebel“ des Human Capital Managements wird erneut der schon von Kaplan und Norton (1996, S. 2ff.) diagnostizierte Wandel gesellschaftlicher Rahmenbedingungen hin zum „Informationszeitalter“ angeführt. „Betriebliche Lernkonzeptionen sind ein Spiegelbild der aktuellen Entwicklungen in der Gesellschaft, am Markt und in den Unternehmen. Gewachsene Anforderungen der Unternehmen an ihre Mitarbeiter und Führungskräfte, aber auch das veränderte Informations- und Kommunikationshandeln in der Gesellschaft und in den Betrieben haben direkten Einfluss auf die Mitarbeiterentwicklung“ (Erpenbeck und Sauter 2009, S. 26).

Die Folge der gesellschaftlichen Veränderungen zeige sich konkret in einer zunehmenden Unbestimmtheit der Arbeitssituation, angesichts derer die Mitarbeiter ihre Arbeitsprozesse selbst organisieren und dabei dennoch erfolgreich sein müssten. Kompetenzen gelten als personalplanerische Antwort auf diese zunehmende Offenheit der Arbeitssituation. Es handle sich um „die Fähigkeiten [...], in solchen unsicheren, offenen Situationen, selbst organisiert handeln zu können, ohne bekannte Lösungswege ‚qualifiziert‘ abzuarbeiten. Ohne das Resultat schon von vornherein zu kennen“ (Erpenbeck und Sauter 2009, S. 27). „Kompetenzen kennzeichnen die Fähigkeiten eines Menschen, eines Teams, eines Unternehmens, einer Organisation, in Situationen mit unsicherem Ausgang sicher zu handeln. Keiner sagt uns, wo es langgeht. Wir müssen uns zunehmend mit Ungewissheiten und schnellen Veränderungen auseinander setzen und selbstorganisiert handeln. Der Einzelne im Team, das Team im Unternehmen, das Unternehmen im Dschungel globalisierter Märkte und sozialer und politischer Netze. Kompetenzen lassen sich somit als Dispositionen (Fähigkeiten, Möglichkeiten, Bereitschaften...) zu einem solchen selbstorganisierten Handeln definieren“ (Heyse 2007, S. 21).

Zur stärkeren Eingrenzung von Kompetenzen wird zusätzlich eine Gegenüberstellung zu bloßem Wissen, zu Qualifikationen und Fertigkeiten vorgenommen. Wissen und Qualifikationen beschreiben demnach allein die zutreffende Kenntnis relevanter Gegenstände. Dank Wissen könne man die fraglichen Inhalte richtig wiedergeben. Fertigkeiten befähigten darüber hinaus zur Anwendung des Wissens in bekannten Routinesituationen. Doch erst auf dem Niveau von Kompetenzen handle der Mitarbeiter auch in unklaren Situationen erfolgreich (vgl. Unternehmen B, Workshop 1, Chart 12). Somit umfassten Kompetenzen Wissen und Qualifikationen und gingen darüber hinaus. „Es gibt keine Kompetenzen ohne Fertigkeiten, ohne Wissen, ohne Qualifikationen. Aber Fertigkeiten, Wissen, Qualifikationen sind keine Kompetenzen, sondern nur Grundbestandteile davon“ (Erpenbeck und Sauter 2009, S. 27; vgl. auch Heyse 2007, S. 22ff.; Unternehmen A, Workshop 1, Chart 17).

In verschiedenen Workshops zu den Themen Kernkompetenzen und Kompetenzmanagement wird den Führungskräften der beobachteten Unternehmen

durch die beobachteten Berater eine auf North und Reinhardt (2005, S. 52ff.) zurückgehende Skala präsentiert, die an diese Unterscheidung von Wissen und Kompetenz anschließt. Mithilfe der Skala sollen die Führungskräfte das aktuelle Entwicklungsniveau ihrer Mitarbeiter einschätzen und für die Zukunft vorausplanen (vgl. Unternehmen B, Workshop 1, Chart 12; Workshop 2, Chart 7; Workshop 3, Chart 7; Unternehmen A, Workshop 1, Chart 16; Workshop 2, Chart 16). Nach der Skala können die Mitarbeiter sich auf dem Niveau entweder eines „Kenners“, eines „Könners“ oder eines „Experten“ befinden. „Kenner verfügen über theoretisches Wissen mit geringer Anwendungserfahrung und sind in der Lage, vorstrukturierte Problemlösungen aus der Theorie auf praktische Fragestellungen anzuwenden“; „Könnner besitzen vielfache Erfahrung in der Anwendung ihres Wissens in konkreten beruflichen Situationen, Projekten oder Prozessen. Sie reagieren auf neue, unvorhergesehene Situationen mit entsprechender Professionalität“ und „Experten sind in der Lage, vollkommen selbstorganisiert und intuitiv Probleme zu antizipieren sowie neue Lösungswege zu finden. Sie zeichnen sich durch eine profunde Kenntnis ihres Spezialgebietes aus. Sie beherrschen das Management komplexer und neuartiger Aufgaben und liefern dabei wertvolle Beiträge zur Weiterentwicklung des Unternehmens“ (North und Reinhardt 2005, S. 52ff.). Auf der Stufe eines fortgeschrittenen Könners und eines Experten werde das Niveau von Kompetenzen (im Unterschied zu bloßem Wissen) erreicht, die erfolgreiches Handeln in unsicheren Situationen versprechen (vgl. Unternehmen B, Workshop 1, Chart 12).

Genau diese Fähigkeit, über Wissen und Qualifikation hinausgehend kompetent zu agieren, sei nun für Unternehmen in „Wissensindustrien“ erforderlich, um am Markt erfolgreich zu bestehen. Kompetenzen werden als „nicht kopierbare Wettbewerbsvorteile“ (Unternehmen A, Workshop 1, Chart 16) dargestellt, sie „sichern letztlich Flexibilität und Innovationsfähigkeit und damit das Überleben des Unternehmens.“ „Wer sie erkennen, erweitern und mit anderen kombinieren kann, hat die Zukunft auf seiner Seite. Kompetenzen erschließen die Zukunft!“ Vor dem Hintergrund dieser wirtschaftlichen und strategischen Bedeutung erscheint es dann folgerichtig, dass Kompetenzen „In allen Organisationen [...] eine zunehmende Rolle“ (Heyse 2007, S. 19) spielen müssen. Wenn Kompetenzen als wesentliche Komponente des Humankapitals (vgl. Heyse 2007, S. 20f.) 50 % des Unternehmenswertes ausmachen und den Erfolg einer Organisation in der Zukunft sichern, erscheinen sie als wichtigster, wettbewerbsentscheidender Unternehmensfaktor: „Der Wettbewerb der Unternehmen wird immer mehr zu einem Kompetenzwettbewerb [...] Die Kompetenzentwicklung der identifizierten Talente, der Spezialisten und Führungskräfte, die kritische Positionen im Unternehmen besetzen können, wird daher zu einer strategischen Aufgabe. Ziel ist es daher, die Potenziale dieser Zielgruppe effektiv zu nutzen und zielorientiert zu entwickeln“ (Erpenbeck und

Sauter 2009, S. 26). Die Verfolgung dieses Ziels fällt wiederum in den Zuständigkeitsbereich eines zum Human Capital Management befähigten Personalwesens: „Die Entfaltung bereits vorhandener sowie die Entwicklung neuer Kompetenzen wird zu einer der dringendsten Aufgaben des Personalmanagements“ (Heyse 2007, S. 21). Das Personalmanagement solle, heißt es in einer Workshop-Unterlage, „Mitarbeiter in erfolgskritischen Bereichen auf Niveau zwischen ‚Könnner‘ und ‚Experte‘ weiterentwickeln“, „Durch Mitarbeiterkompetenzen Wettbewerbsvorteile gezielt aufbauen“, „Bei Stellenanforderungen und Personalentwicklung direkt auf Kompetenzentwicklung abzielen“, „Bei der Planung von Entwicklungsmaßnahmen nicht Wissen, sondern Kompetenz fokussieren“, aber schließlich auch, um nicht zu viel Unruhe in das Unternehmen zu bringen, „Differenziert betrachten, wo und wann von wem welche Stufe erreicht werden sollte (nicht immer und überall sind Experten nötig)“ (Unternehmen B, Workshop 1, S. 12). Strategisches Human Capital Management Sorge also für den Aufbau und die Weiterentwicklung der wettbewerbsentscheidenden Kompetenzen. Personalarbeit ziele nicht allein mit Personalentwicklung auf Qualifikation – denn das würde unter den Marktbedingungen des Informationszeitalters nicht mehr ausreichen – sondern bringe mit Kompetenzmanagement das Unternehmen nach vorne.

Um Kompetenzen zielgerichtet zu entwickeln, müssten aber Kompetenzziele in einer Weise festgelegt werden, die deren Überprüfung und die Feststellung von Abweichungen erlaubt. „Ein System der Kompetenzentwicklung setzt voraus, dass Kompetenzziele definiert werden, die auch überprüft werden können. Deshalb wird ein Kompetenzerfassungssystem benötigt, das die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter erfasst und regelmäßig Rückmeldungen über den aktuellen Stand gibt“ (Heyse 2007, S. 27). Der erste Stellhebel eines ertragsorientierten Human Capital Managements bestehe in der Ermittlung von Kernkompetenzen für erfolgskritische Stellen, der Bildung von Kompetenzprofilen und -portfolios, heißt es in einer Überblickspräsentation (vgl. Unternehmen C, Dokument 1, S. 18). Die Herstellung von Kompetenzprofilen werde nun ihrerseits im Wesentlichen durch einen Ist-Soll-Vergleich erreicht. Kompetenzziele und aktuelle Kompetenzniveaus der betreffenden Mitarbeiter würden quantifiziert und – ggf. auch im zeitlichen Entwicklungsverlauf – gegenübergestellt. Das Personalmanagement wird so zu einem zahlenförmigen Abgleich von Kompetenzzielen und aktuellen Kompetenzniveaus angehalten, der anschließend auch zum Ausgangsmaterial für unterschiedlichste Entwicklungsprozesse gemacht werden könne (vgl. Erpenbeck und Sauter 2009, S. 27f.). Um zukünftig erfolgreich zu sein, müssten Unternehmen das Kompetenzpotenzial ihrer Mitarbeiter aktiv nutzen: „Deshalb sind innovative Lernsysteme mit Kompetenzzielen zwingend erforderlich“ (Erpenbeck und Sauter 2009, S. 32). In diesem Sinne wird einem Unternehmensverband beschieden, seine Mitgliedsor-

Beraten nach Zahlen

Über Steuerungsinstrumente und Kennzahlen in
Beratungsprojekten

Gruber, A.

2015, VI, 114 S. 6 Abb., 5 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-06158-6