

Das Kompetenzorientierte Management (KOM)

Wenn Unternehmensleitungen ihr Unternehmen im Wachstumsprozess durch eine starke unternehmerische Führung, eine stimmige Geschäftsstrategie und durch eine systematische Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen ihrer Mitarbeiter bewusst gestalten, dann bezeichnen wir dieses besondere Handeln als ein „Kompetenzorientiertes Management“. Um die Frage zu beantworten, was dies konkret für das Management eines Unternehmens bedeutet, haben wir ein normatives Modell des Kompetenzorientierten Managements (KOM) entwickelt. Es fasst Erkenntnisse zusammen, wie Unternehmen durch die gezielte Entwicklung und Nutzung von Wissen und Kompetenzen Wettbewerbsvorteile und dadurch nachhaltiges Wachstum erreichen können. Die diesem Konzept zugrundeliegenden Annahmen basieren auf empirischen Ergebnissen zu den Erfolgsfaktoren wachsender KMU sowie einem umfangreichen Studium der neueren Kompetenz- und Managementliteratur.

Das KOM betrachten wir als ein systemisches Navigationsinstrument, mit dem die innerbetrieblichen Ressourcen, insbesondere die menschlichen Fähigkeiten, durch die bewusste Gestaltung eines kontinuierlichen Lern- und Innovationsprozesses nachhaltig gefördert werden können. Es bietet kleinen und mittleren Unternehmen Perspektiven und Kriterien für ein lern- und innovationsförderliches Management.

Das Modell des Kompetenzorientierten Managements (KOM)



Der Managementreport

Die wissenschaftlich-konzeptionellen Grundlagen des KOM bilden die Basis für ein Instrument zur Bewertung des Unternehmens durch die Unternehmensleitung selbst. Anhand von 114 Statements erfolgt im Rahmen einer Selbstbewertung eine Einschätzung der „gelebten Praxis“ des Kompetenzorientierten Managements in KMU. Gleichzeitig gibt das KOM-System durch die Rückkopplung der Selbstbewertung über einen Managementreport Impulse für unternehmensspezifische innovative Handlungs- und Lösungs-

strategien. Mit diesem Management-Report werden Ihnen die Ergebnisse Ihrer Selbsteinschätzung in Form eines etwa 20-seitigen Berichtes präsentiert. Die vorgenommenen Bewertungen basieren auf den Maßstäben des KOM-Modells, in dem die Erkenntnisse der Forschung zum Zusammenhang von Innovation, Wachstum und Kompetenzentwicklung von erfolgreichen Klein- und Mittelunternehmen zusammengefasst werden. Zudem werden Ihre Ergebnisse in einen Vergleich mit allen anderen ca. 150 Unternehmen gestellt, die sich bisher an dieser Selbstbewertung beteiligt haben. Über diesen Vergleich erhalten Sie zusätzliche Informationen und Hinweise auf Stärken und Potenziale in Ihrem Management des Wachstums.

Das Modell: Wie ist KOM aufgebaut?

In Interpretation der Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden. beginnen wir die Erläuterung des Modells mit der Frage, inwieweit das Unternehmen über eine Innovations- und Wachstumsorientierung verfügt und dies in **Vision, Strategie und Zielen** ausdrücklich formuliert. Die Vision ist Ausgangspunkt für die Ableitung von Unternehmensstrategien und Unternehmenszielen. Sie ist Leitidee für einen in der Zukunft angestrebten realistischen Zustand. Die Vision eines Unternehmens hat weitreichende Auswirkungen auf die Innovationsstrategie und die Erschließung damit verbundener Märkte und Kunden. Als Grundpfeiler der Unternehmensentwicklung sollte die Vision auf Innovation und Wachstum ausgerichtet sein und in der Belegschaft kommuniziert und von den Mitarbeitern akzeptiert werden, wenn sie zu wachstumsorientiertem Verhalten inspirieren soll. Nur durch entsprechende Strategie- und Zielbildung sind die in der Vision enthaltenen Impulse der Innovations- und Wachstumsorientierung als handlungsleitende Motive für das Unternehmen nutzbar zu machen.

In ihrer konkreten Umsetzung wirken Vision, Strategie und Ziele auf die **Stabilität der Geschäftsprozesse** bzw. jene richten sich an der Strategie aus. Damit sie aufnahmefähig für weiteres Wachstum sind, müssen sie robust und stabil sein, verlässlich ineinandergreifen und mit hoher Effizienz funktionieren. Störungen müssen systematisch erkannt und Fehler schnell behoben werden. Passende Managementsysteme zur Kundenorientierung und Leistungssteuerung sind dabei willkommene Unterstützungsleistungen, auf die ein Kompetenzorientiertes Management zurückgreifen kann. Damit Stabilität und Robustheit auf der einen Seite nicht zur Starrheit werden, sind auf der anderen Seite gleichzeitig Flexibilität und Erneuerung vorausgesetzt. Deshalb fördern wir mit dem KOM das Verständnis, dass in systemischer Verbindung mit den stabilen Geschäftsprozessen **Innovations- und Lernprozesse** existieren müssen, die den Zusammenhang von Lernen und Verbessern als Teil der Geschäfts- und Arbeitsprozesse betrachten, um immer wieder neue Potenziale für Innovation und Wachstum erschließen zu können. Nur wenn sichere und stabile Geschäftsprozesse in einem engen Zusammenspiel mit Flexibilität und Erneuerung stehen, erreichen wir den „eingeschwungenen Zustand“ einer dynamischen und leistungsfähigen Organisation, die auf Markimpulse angemessen reagieren kann. Die Qualität und Leistungsfähigkeit der Geschäftsprozesse beeinflussen wesentlich die **Ergebnisse**. Unternehmen, die ihre Prozesse sicher beherrschen und dennoch Lern- und Innovationsimpulse rasch aufnehmen und umsetzen können, weisen im Wettbewerbsvergleich eine überdurchschnittliche Gesamtleistung und Rentabilität auf. Dabei wollen wir die Ergebnis-sicherung jedoch nicht nur am finanziellen Ertrag festmachen, sondern beziehen ausdrücklich die Wirkungen auf die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation, der Marktstellung durch solide Kundenbindung sowie die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter mit ein. Denn diese Ergebnisse stellen zentrale Voraussetzungen für den nächsten Wachstumszyklus dar, sind also in der langfristigen Perspektive entscheidende Ausgangsbedingungen.

Eine wichtige Ressource von KMU ist die Beziehung zum **Geschäftsumfeld**. Erfolgreiche Unternehmen beobachten das Geschäftsumfeld und den Wettbewerb laufend und berücksichtigen eintretende Veränderungen in Strategien und Zielen. Das Wissen von Kunden, Lieferanten und Partnern wird systematisch zur Verbesserung der eigenen Situation genutzt. Bei der wachstumsförderlichen Gestaltung der Geschäftsprozesse - hier insbesondere der Innovations- und Lernprozesse - greift Kompetenzorientiertes Management systematisch auf die internen Ressourcen für Wachstum und Innovation zurück. Wir haben

sie umschrieben in den Dimensionen ‚Kultur und Werte‘, ‚Wissen und Kompetenz‘, ‚Führung und Organisation‘ sowie Nutzung der ‚finanziellen und materiellen Ressourcen‘.

Unternehmenskultur und -werte sind die tragenden Säulen für die Grundausrichtung des unternehmerischen, innovativen Agierens und der Authentizität des Managementhandelns, das sich an einer offenen, beteiligungsorientierten Vertrauenskultur ausrichtet. Mit der Orientierung auf die Dimension **Wissen und Kompetenz** setzt KOM auf ein systematisches Kompetenzmanagement, das die Methoden der Lernenden Organisation adaptiert und die Selbstorganisation des Lernens der Mitarbeiter in den Vordergrund stellt.

Mit direktem Bezug zur Effizienz der Geschäftsprozesse bewirkt eine Orientierung auf die Dimension **Führung und Organisation** dezentrale, flache und flexible Strukturen, die atmen können und genügend Potenzial für neues Wachstum in sich tragen. Führungskräfte in KOM geführten Unternehmen treffen Entscheidungen rasch, verstehen sich als Coaches ihrer Mitarbeiter. Für die Förderung der Innovationsfähigkeit stehen dem Unternehmen ausreichende **finanzielle und materielle Ressourcen** zur Verfügung um eine langfristige Erfolgsorientierung sicher zu stellen.

Ein Leitbild für das Management: Was verstehen wir unter KOM?

Das Leitbild des Kompetenzorientierten Managements beschreibt die zuvor dargestellten neun Perspektiven des Modells in Form einer allgemeinen Handlungsorientierung für das Management des Unternehmens. Diese neun Dimensionen des Managementhandelns werden im folgenden in Einzelnen erläutert:

Wachstumsorientierung von Vision, Strategie und Zielen

Erfolgreiche, wachsende Unternehmen orientieren sich an Visionen und Strategien. Innovation und Wachstum haben in diesen Unternehmen einen zentralen Stellenwert. Mit Darstellungen zur Vision und Strategie werden den Mitarbeitern verständliche Vorstellungen darüber mitgeteilt, wie organisches / internes Wachstum in den Geschäftsfeldern realisiert werden kann. Die Kommunikation der strategischen Bedeutung von Innovation und Wachstum für das Unternehmen sowie ihre Konkretisierung in Zielen sendet ein starkes Signal an Führungskräfte und Mitarbeiter. Damit erhalten sie ein überzeugendes Motiv für innovatives und wachstumsorientiertes Handeln.

Nach dem Modell des Kompetenzorientierten Managements tragen drei Elemente dazu bei, dass die Mitarbeiter ihr Verhalten an den strategischen Wachstumszielen ausrichten: Erstens die systematische Einbindung der Führungskräfte in den Strategieprozess, zweitens die Orientierung der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung an den strategischen Zielen sowie drittens die Ausrichtung von Zielvereinbarungssystemen an der Unternehmensstrategie.

Nutzung der Ressourcen des Geschäftsumfelds für Wachstum

Schnell wachsende Unternehmen erschließen sich Ressourcen des Geschäftsumfeldes und nutzen sie als Impulse für Innovation und Wachstum. Aus der Perspektive eines Kompetenzorientierten Managements sind hier drei Quellen zentral: Erstens geht es um Informationen über relevante Veränderungen im eigenen Geschäftsumfeld. Wer diese frühzeitig erkennt, kann sich auf drohende Risiken schneller einstellen und Chancen für weiteres Wachstum besser nutzen. Dabei ist es wichtig, die Beobachtung des gesellschaftlichen Umfeldes nicht zu eng zu fassen. Gesellschaftliches Veränderungspotenzial ergibt sich beispielsweise aus dem demografischen Wandel, der in seinem Gefährdungspotenzial (Fachkräftemangel, Alternde Belegschaft) bzw. in seinen Chancen (neue Kundenbedürfnisse) die betrieblichen Personalressourcen beeinflussen wird. Voraussetzung ist jedoch, dass die Beobachtungsergebnisse genutzt werden und sich in einer Konkretisierung (ggf. Revision) der Unternehmensstrategie niederschlagen. Zweitens führen erfolgreich wachsende Unternehmen einen intensiven Dialog mit Partnern und ziehen daraus Impulse für Innovation und Wachstum. Vor allem Kundenanforderungen werden systematisch zur Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit (Qualität und Innovation) genutzt. Drittens können Ressourcen

des regionalen Standortes erschlossen werden. Beispielhaft werden bewertet die gezielte Arbeit an einer hohen Attraktivität als Arbeitgeber (Basis für die Fachkräfteversorgung) sowie die Mitarbeit in Netzwerken und Kooperationsverbänden, um Potenziale für weiteres Wachstum durch Kooperation zu erschließen.

Wachstum befähigende Geschäftsprozesse

Wachstum befähigende Geschäftsprozesse sind Geschäftsprozesse, die zugleich zuverlässig und robust funktionieren, als auch flexibel und aufnahmefähig für weiteres Wachstum sind. Robust meint, dass die Abläufe im Unternehmen funktionieren und hocheffizient sind. Die Informationswege sind klar, die Formen der Zusammenarbeit sind geregelt. Flexibel meint, dass diese Robustheit nicht durch Rigidität und Starrheit erkauft wird, sondern sogar deutliche Steigerungen der Leistungsfähigkeit realisierbar sind, ohne die Zuverlässigkeit der Prozesse in Frage zu stellen. Dieses Wechselspiel von Routine und Flexibilität drückt sich auch im Qualitätsmanagement aus, das seine Leistungsfähigkeit vor allem dadurch beweist, dass Störungen und Fehler als Quelle des Lernens und der Verbesserung behandelt werden. Ursachen werden routiniert analysiert, Fehler abgestellt und die Abläufe verbessert. Die Effizienz und Routine von Wachstum befähigenden Geschäftsprozessen drückt sich darin aus, dass Abweichungen und Störungen im Zusammenspiel von unterschiedlichen Funktionen und Abteilungen rasch gelöst werden können. Erfolgreiche Wachstumsunternehmen verfügen über Managementsysteme, die zudem deutliche Anreize für eine ausgeprägte Kunden- und Leistungsorientierung setzen. Leistungs- und Kundenorientierung sowie die aktive Beteiligung an Verbesserungsprozessen zahlen sich für die Mitarbeiter monetär oder nicht-monetär aus. Geeignete Arbeitszeitsysteme verschaffen die nötige Flexibilität zur Bewältigung von Auftragspitzen. Und nicht zuletzt geht es darum, dass die unterschiedlichen Anreiz- und Managementsysteme keine widersprüchlichen Verhaltenssignale senden.

Wachstumsorientierung der Innovations- und Lernprozesse

Zuverlässige, routinisierte Geschäftsprozesse verleihen einem Unternehmen Stabilität und Effizienz, doch aufgrund der Dynamik des Geschäftsumfeldes sind es die Innovations- und Lernprozesse, die das Unternehmen anpassungs- und überlebensfähig machen. Dies gilt umso mehr im Wachstumsprozess. Erfolgreiche, wachsende Unternehmen zeichnen sich durch eine lernende Organisation aus, die aus drei zentralen Elementen besteht: erstens eine Arbeitsorganisation, die das Lernen im Prozess der Arbeit und die Kompetenzentwicklung fördert; zweitens ein Ideenmanagement, das dafür sorgt, dass die Ideen der Mitarbeiter systematisch aufgenommen und realisiert werden; drittens eine effiziente Innovationsorganisation, die die Methoden des Projektmanagements systematisch anwendet und von einer breiten Mitarbeiterbasis getragen wird.

Ressourcen der Unternehmenskultur und -werte

Das Modell des Kompetenzorientierten Managements betrachtet die Unternehmenskultur als eine Ressource für Wachstum und Innovation. Erfolgreiche Unternehmen werden durch eine Unternehmenskultur geprägt, bei der das unternehmerische und innovative Handeln der Mitarbeiter unterstützt wird. Sie setzen sich anspruchsvolle Ziele und streben nach neuen Lösungen. Es gibt eine positive Einstellung gegenüber dem Experimentieren, Mitarbeiter werden zur konstruktiven Kritik ermuntert und zur Suche nach neuen Lösungen angespornt. Diese Unternehmenswerte werden nicht nur durch die Mitarbeiter in den Innovationsabteilungen verkörpert, sondern prägen auch die ausführenden Bereiche und schlagen sich in einem insgesamt positiven Betriebsklima nieder. Dass die Unternehmenskultur etwas zählt, wird im Management durch ausdrückliche Berücksichtigung ethischer Werte (Fairness, Gerechtigkeit usw.) betont. Sie wird u.a. sichtbar darin, wie die Mitarbeiter über Veränderungen an ihrem Arbeitsplatz informiert und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Ressource: Wissen und Kompetenz

Wissen und Kompetenz bilden eine zentrale Ressource im Wachstumsprozess eines Unternehmens. Um erfolgreich Innovationen und damit auch Wachstum hervorbringen zu können, muss das dafür notwendige Wissen in Gestalt kompetenter Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Damit dies der Fall sein kann,

sind ausreichend geeignete Mitarbeiter zu finden und für das Unternehmen zu gewinnen. Darüber hinaus kommt es auf die Bindung der vorhandenen Mitarbeiter an das Unternehmen und ihre gezielte Weiterentwicklung an, damit das Unternehmen auch auf künftige Anforderungen vorbereitet ist. Für die Entwicklung und Nutzung der Wissensbasis eines Unternehmens sind zudem der Austausch und die Weitergabe des Wissens über die Grenzen von Bereichen, Generationen und Fachdisziplinen wichtig. Im Modell des Kompetenzorientierten Managements spielt das systematische Kompetenzmanagement eine entscheidende Rolle. Damit ist gemeint, dass unterschiedliche Methoden und Formen des Lernens (arbeitsnahes und seminarförmiges) methodisch miteinander verknüpft werden. Dazu sind regelmäßige Analysen der Kompetenz-Anforderungen und die konsequente Umsetzung der Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter durch die Führungskräfte erforderlich. Eine Aufgabe, die die Führungskräfte nur dann realisieren können, wenn sie durch eine Führungskräfteentwicklung oder durch entsprechende Fachkräfte entsprechende Unterstützung erfahren.

Ressource: Führung und Organisation

Für innovative Unternehmen bildet das Zusammenspiel von Führung und Organisation eine Ressource für das Wachstum. Denn um eine reaktionsfähige und flexible Führung eines Unternehmens zu realisieren, bedarf es einer dezentralen, möglichst flachen Organisation, bei der engagierte Mitarbeiter in ihrem Arbeitsgebiet weitgehend selbst entscheiden und Verantwortung übernehmen. Führungskräfte delegieren die Verantwortung konsequent, treffen aber in Problemsituationen rasch die notwendigen Entscheidungen. Auch weitgehend selbstverantwortlich handelnde Mitarbeiter bedürfen der Unterstützung bei Problemlösungen durch ihre Führungskraft, jedoch erfolgt die Unterstützung im Sinne einer Förderung der Selbstorganisation. Das Mitarbeitergespräch ist eines der zentralen Managementinstrumente, bei dem Fragen von Arbeitsleistung und persönlicher Entwicklung geklärt werden. Das Modell des Kompetenzorientierten Managements geht davon aus, dass die Vertrauensbeziehung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften eine wesentliche Voraussetzung für die Leistungs- und Innovationsfähigkeit eines komplexen Unternehmens ist. Sie schließt das faire Austragen und Lösen von Konflikten mit ein.

Finanzielle und materielle Ressourcen

Für die Unterstützung des weiteren Wachstums spielen natürlich auch die finanziellen und materiellen Ressourcen eine wichtige Rolle. Im Modell des kompetenzorientierten Managements wird das Vorhandensein ausreichender finanzieller Mittel zur Realisierung von Wachstumsprozessen sowie die Verwendung der Gewinne des Unternehmens für die Unternehmenssicherung bewertet. Die Bewertung schließt die in der Vergangenheit realisierten Investitionen, die aktuell genutzt werden können, ebenso mit ein, wie die in die Zukunft gerichteten Investitionen (Produktentwicklung). Über eine Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter an den Unternehmenserfolgen wird die Motivation, sich für Wachstum zu engagieren, unterstützt. Darüber hinaus wird die Verfügbarkeit von Mitteln zur Realisierung von Verbesserungsprozessen und der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter betrachtet.

Ergebnisse als Voraussetzung für weiteres Wachstum

Ergebnisse sind im Sinne des Kompetenzorientierten Managements nicht einfach nur die wirtschaftlichen Ergebnisse einer abgeschlossenen Geschäftsperiode, sondern zugleich auch die Grundlage für das zukünftige Wachstum. Bewertet werden neben der finanziellen Gesamtleistung (Umsatz, Rentabilität) auch die qualitative Position im Wettbewerbsvergleich (Veränderungen bei Marktanteilen, Produktqualität), die Innovationsleistung des Unternehmens und die Motivation der Mitarbeiter. Das Modell des Kompetenzorientierten Managements geht davon aus, dass Unternehmen neben den finanziellen Ergebnissen gleichermaßen auch gute Resultate bei der Leistungsfähigkeit, der Innovativität und der Motivation der Mitarbeiter erzielen müssen, um nachhaltig wachsen zu können.