

Systematische Kompetenzentwicklung

House of Competence

Von Thomas Träger

Die Mitarbeiter setzen mit ihren Qualifikationen die Strategie des Unternehmens aktiv um. Insbesondere bei Strategieänderungen wird daher frühzeitig eine gezielte Kompetenzentwicklung erforderlich. Das «House of Competence» ist ein innovatives Personalinstrument und hilft, den Bedarf an Kompetenzen aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und entsprechende Schulungen zu bestimmen.

Gerade wenn ein Unternehmen sich strategisch neu ausrichtet, ist eine aktive Personalentwicklung erforderlich. Ihre Aufgabe ist es, die zur Umsetzung der Unternehmensstrategie benötigten Mitarbeiterkompetenzen zu erkennen und diese mit den im Unternehmen vorhandenen Qualifikationen abzugleichen. Wird dabei eine Kompetenzlücke diagnostiziert, muss sie geschlossen werden: durch Schulungen und andere Massnahmen der Personalentwicklung.

Dazu werden Programme initiiert, die pauschal eine grosse Anzahl von Mitarbeitern erreichen sollen. Die Nachteile eines solchen Vorgehens sind evident: Die Unternehmensstrategie hat keine direkte Verbindung zu den Kompetenzen der Mitarbeiter und folglich werden unter Umständen Kompetenzen entwi-

ckelt, die nicht oder in anderer Ausprägung benötigt werden. Zudem ist nicht ersichtlich, welche Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen in welchem Umfang zur Umsetzung der zukünftigen Strategie beitragen.

Kernkompetenzen im Zentrum

Eine alternative Lösung bietet das House of Competence. Es wurde

durch eine Abwandlung des von der Quality Function Deployment (QFD) bekannten House of Quality entwickelt. Das House of Competence ist ein auf Tabellen basierendes Analyse-, Kommunika-

Kompetenzen werden transparent

tions- und Planungsinstrument. Wesentliches Merkmal dieses – vom Verfasser mitentwickelten – innovativen Personalinstruments ist, dass es die Sicht auf die geplante Unternehmensstrategie mit den Kompetenzen der Mitarbeiter in Beziehung setzt.

Die methodische Verbindung beider Bereiche stellt das Konzept der Kernkompetenzen her: Einerseits werden Kernkom-

petenzen genutzt, um aus Unternehmenssicht die Strategie zu beschreiben, andererseits ergeben sich die Kernkompetenzen des Unternehmens aus dem Wissen und den Fähigkeiten seiner Mitarbeiter.

Vier Schritte zur Klarheit

Das House of Competence (HoC) wird in bis zu sechs Teilschritten «erbaut», von denen hier nur die vier wichtigsten dargestellt werden.

1. Strategie und Kernkompetenzen ermitteln

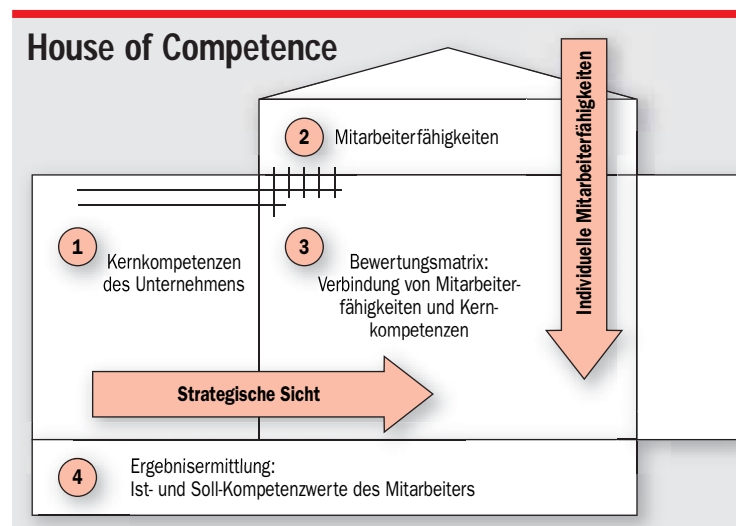
Am Beginn des House of Competence steht oft ein Strategie-Workshop. Unter Leitung eines Methodenexperten werden langfristige Ziele formuliert sowie Mittel und Wege diskutiert, wie sie erreicht werden können. Die strategischen Optionen legen fest, in welchen Märkten das Unternehmen auf Basis welcher Produkte und Prozesse zukünftig tätig sein wird.

Die strategischen Entscheidungen sind in Kernkompetenzen zu formulieren. Die Leitfrage dazu ist: Welche besonderen Fähig-

Weiterbildung mit klaren Strukturen

keiten muss unser Unternehmen entwickeln, um den Marktzugang sicherzustellen und den Kunden den gewünschten spürbaren Nutzen bieten zu können? Beispielsweise lässt sich eine geographische Diversifikationsstrategie durch die geforderten Kompetenzen «Interkulturelles Verständnis» beziehungsweise «Überragende Logistikprozesse» bis in ihre Bestandteile hinein konkretisieren.

Die Unternehmenskompetenzen werden zeilenweise notiert und sind mit ihren aktuel-



Dipl.-Kfm. Thomas Träger, Träger Managementberatung ttpa Passau, Vornholzstrasse 26, D-94036 Passau, Tel. +49 (0)851 75 63 86 90, thomas.traeager@ttpa.de, www.ttpa.de

len Ist- und Zielwerten (Soll) auf einer fünfstufigen Skala zu bewerten.

2. Mitarbeiterkompetenzen bestimmen

Es wird ein Projektteam gebildet, dem im Idealfall der Personalleiter, ein strategieverantwortliches Mitglied der Geschäftsführung sowie ein Mitarbeiter der Personalentwicklung angehören.

Das Projektteam bestimmt nun diejenigen Mitarbeiterkompetenzen (Fähigkeiten), die zu den gewünschten Kernkompetenzen beitragen. Die ausgewählten Mitarbeiterkompetenzen werden in der Vertikalen des House of Competence vermerkt.

Für die Mitarbeiterfähigkeit gibt es kein allgemeingültiges Schema. Meist werden Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozial- und Selbstkompetenz unterschieden. Diese Kompetenzarten werden weiter aufgliedert, so dass alle relevanten Fähigkeiten berücksichtigt werden können. Welche Qualifikationen dies im konkreten Anwendungsfall sind, bestimmt das Projektteam mit seinem Spezialistenwissen um die individuelle Situation vor Ort.

Die Mitarbeiter werden im weiteren Verlauf des House of Competence hinsichtlich dieser Fähigkeiten bewertet. Da jede Bewertung einen personellen und damit letztlich finanziellen Aufwand bedeutet, sind nur die Mitarbeiterkompetenzen in das House of Competence zu übernehmen, die einen engen Zusammenhang mit den Unternehmenskompetenzen aufweisen.

3. Wechselwirkungen bewerten

Aus den Zeilen der Kernkompetenzen und den Spalten der Mitarbeiterkompetenzen ergibt sich eine Matrix. Ihre Zellen können Zahlenwerte zwischen null und neun enthalten und zeigen an, wie stark der Einfluss einer Mitar-

beiterfähigkeit auf die Kernkompetenz ist.

Die Matrixzellen werden vom Projektteam für jeden Mitarbeiter individuell mit Zahlenwerten gefüllt. Der direkte Fachvorgesetzte des Mitarbeiters wird an der Bewertung ebenso beteiligt wie ein weiterer leitender Angestellter: Die fachliche Breite des Teams, die verschiedenen Blickwinkel auf den Mitarbeiter und die ungerade Kopfzahl sorgen für eine ausreichende Objektivität und eine rasche Entscheidungsfindung.

4. Konkreter Schulungsbedarf

Die Beziehungswerte aus der Matrix des House of Competence werden nun mit den Ist- und Soll-Werten aus dem ersten Teilschritt so kombiniert, dass für jede Mitarbeiterkompetenz ein aktueller und ein zukünftiger Kompetenzwert resultieren.

Leistet eine Mitarbeiterkompetenz keinen Beitrag zu den strategischen Kompetenzen des Unternehmens, so ist der Spalten-

Jeder weiss, was von ihm erwartet wird

endwert null (minimaler Endwert). Leistet die Kompetenz jeweils den höchsten Beitrag (neun) zu den strategischen Kernkompetenzen des Unternehmens, so resultiert ein maximaler Endwert von 45. Je höher der Wert ist, desto mehr trägt der Kompetenzinhaber zur Umsetzung der aktuellen beziehungsweise zukünftigen Kernkompetenz des Unternehmens bei.

Der aktuelle Kompetenzwert entspricht im klassischen Stellenprofil der Ist-Anforderung an den Stelleninhaber. Der zukünftige spiegelt die Soll-Anforderung an den Stelleninhaber wider.

Durch den Soll-Ist-Kompetenzwertvergleich werden die Lücken der Mitarbeiter offensichtlich. Die erkannten Schwachstellen sind durch geeignete Weiterbildungsmaßnahmen zu beseitigen.

Zur Bewertung und Auswahl von Schulungen kann nach dem gleichem System ein zweites House of Competence erbaut werden. Dazu werden die benötigten Mitarbeiterfähigkeiten des ersten HoC zeilenweise mit den intern und extern verfügbaren Qualifikationsangeboten kombiniert. Die sich ergebende Matrix wird analog zum ersten HoC mit Zahlenwerten gefüllt und ausgewertet.

Vorteile des House of Competence

Bei der praktischen Anwendung zeigen sich folgende Vorteile der Kompetenzentwicklung mit dem House of Competence:

- Die Unternehmensstrategie wird mit den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter in Verbindung gebracht. Über den Vergleich von Ist- und Soll-Werten zeigt sich, wer bereits heute über die benötigten Fertigkeiten verfügt und bei welchen Mitarbeitern Kompetenzlücken zu schliessen sind.

- Die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse wirkt motivierend auf die Mitarbeiter: Jeder Einzelne sieht seinen Beitrag zur Zukunft des Unternehmens und wie er ihn durch seinen persönlichen Kompetenzaufbau vergrössern kann.

- Ingenieure und Personaler nutzen ein gemeinsames Werkzeug, das die Sichtweisen beider Ausbildungsrichtungen vereint. Dies schafft eine gemeinsame Sprachwelt und vermeidet Missverständnisse.

- Da nur Fähigkeiten und nicht Leistungen betrachtet werden, ist das Instrument aus Sicht mitbestimmungspflichtiger Regelungen unkritisch.

- Das House of Competence begleitet den Kompetenzaufbau durchgängig. So wie bei einer QFD die Kundenanforderungen über bis zu vier «Qualitäts-Häuser» in mess- und prüfbare Verfahrensanweisungen umgewandelt werden, kann das House of Competence über ein analoges mehrstufiges Vorgehen die Kernkompetenzen bis hin zu Schulungen und deren Erfolgskontrolle konkretisieren.

Gemeinsames Werkzeug für Ingenieure und Personaler

Die Vorteile relativieren sich, wenn man den Aufwand für die individuelle Erstellung eines Hauses je Mitarbeiter berücksichtigt. Es wird daher empfohlen, gleichartige Mitarbeiter zu «Kompetenzfamilien» zusammenzufassen. Dies hat sich bewährt und kann den Aufwand deutlich reduzieren.

Das House of Competence überführt die Unternehmensstrategie und ihre Kernkompetenzen in Anforderungen an den Mitarbeiter. Das Instrument erweitert den Methodenpool der Personalentwicklung, indem es Kompetenzlücken der Mitarbeiter aufdeckt. Vorausschauend können nun geeignete (Personalentwicklungs-, Versetzungs-, Freisetzungs-) Massnahmen eingeleitet werden, damit die Mitarbeiter eine veränderte Unternehmensstrategie aktiv begleiten und umsetzen können.

Literatur

Rolf Bühner: Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor – Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence, München 2004.
 J. Hauser und D. Clausing: The House of Quality, in: Harvard Business Review, May-June, 1988, S. 63-73.
 C.K. Prahalad und G. Hamel: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 68, May-June, 1990, S. 79-91.