
Kompetenzmanagement in multinationalen Unternehmen

Ralf Kleb
Geschäftsführender Partner
Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH



Frankfurt, Mai 2004
www.baumgartner.de

Die zunehmende Globalisierung von Unternehmen hat zu erhöhten Anforderungen an die internationale Nachfolgeplanung und an eine zukunftsorientierte Führungskräfteentwicklung geführt.

Viele multinationale Unternehmen haben sich auf die Fahnen geschrieben, ihre internationale Marktposition auszubauen und innerhalb der Liga der Weltklasse weiter aufzusteigen. Dazu bedarf es einer Führungsmannschaft, die sich an internationalen Best Practices orientiert und den globalen Anforderungen gerecht wird. Das Personalressort ist gefordert, sich mit entsprechenden Initiativen und Projekten als strategischer Business-Partner der Geschäftsbereiche und Zentralfunktionen zu profilieren.

Baumgartner & Partner bietet zunächst Unterstützung bei der Entwicklung tragfähiger „Leadership Principles“, die den Führungskräften als Leitplanken im globalen Wettbewerb dienen sollen. Zudem helfen wir bei der Identifikation und Operationalisierung wettbewerbsfähiger „Job & Competency Profiles“ und integrieren diese in die Prozesse der internationalen Führungskräfteplanung und -entwicklung. Schließlich bieten wir effiziente Online-Assessments zur Identifikation und zielgerichteten Auswahl von High Potentials, die den Anforderungen der Zukunftsstrategie gerecht werden.

Ralf Kleb beschreibt im Folgenden einen pragmatischen Weg, die Managementkompetenz eines Unternehmens an globalen Visionen und Strategien auszurichten und die lokalen und weltweiten Prozesse der Nachfolgeplanung und Führungskräfteentwicklung zu integrieren.

Ganzheitliches Kompetenzmanagement auf globale Zukunftsstrategie ausrichten

Ganzheitliches Kompetenzmanagement bezieht sich auf

„**Competences**“ (**was**), d. h. die Fähigkeiten und Potenziale des Unternehmens und der Mitarbeiter(gruppen), in einem bestimmten internen und externen Umfeld ein definiertes Leistungsziel zu erreichen oder zu übertreffen;

„**Competencies**“ (**wie**), d. h. die Verhaltensweisen und Eigenschaften der Mitarbeiter, in einer bestimmten Aufgabe Spitzenleistungen hervorzubringen.

Wenn Wissen und Kompetenz zur Steigerung der Leistung und Produktivität führen sollen, dann darf sich das Kompetenzmanagement nicht an den Kompetenzen der Durchschnittsführungskraft orientieren, sondern es muss herausfinden, was die 10%-Top-Performer anders machen, als die anderen. Daher unterscheiden wir die Kompetenzen in:

- » **„Schwellenkompetenzen“**
Charakteristika wie Basiswissen und grundlegende Fähigkeiten
- » **„Differenzierende Kompetenzen“**
Charakteristika, die die Top-Performer von den Durchschnittsleistern unterscheiden

Aufgabe des Kompetenzmanagements ist es, mit Hilfe der in Form von beobachtbaren Kriterien operationalisierten Verhaltensweisen Wege aufzuzeigen, wie die Spitzenleistungen erreicht werden können.

Voraussetzung der Steuerbarkeit von Leistungen ist, dass die den Kompetenzen zugrunde liegenden Charakteristika die kriteriengestützte Messung und Vorhersage von Verhaltensweisen und Leistungen in sehr unterschiedlichen Situationen zulassen.

Kernfragen zur Ableitung der in Zukunft benötigten Schlüsselkompetenzen

Um die vorhandenen Instrumente, Prozesse und unterstützenden Informationssysteme der Führungskräfteplanung und -entwicklung stärker auf die zukünftigen Anforderungen der Strategischen Geschäftseinheiten und Zentralfunktionen auszurichten und deren zukünftige Bedarfslage besser zu verstehen, konfrontieren wir deren Leiter mit folgenden Fragen:

- » Welche Mission und Strategien verfolgen Sie in Ihrer weltweiten Organisationseinheit?
- » Welche internen und externen Einflussfaktoren werden sich auf die Entwicklung Ihrer internationalen Organisation auswirken?
- » Wie sehen die zukünftig zu steuernden Geschäftsprozesse auf weltweiter, regionaler und lokaler Ebene aus?
- » Welche zukünftigen zentralen Erfolgsfaktoren sehen Sie für Ihr Geschäft?
- » Welche strategischen Beiträge erwarten Sie von den Führungskräften in Ihrer internationalen Organisation?

Ausgehend von diesen Geschäftsszenarien erarbeiten wir gemeinsam mit den Leitern der Strategischen Geschäftseinheiten und Zentralfunktionen die zukünftigen Kompetenzfelder und bevorzugten Entwicklungsmaßnahmen:

- » Welche Kompetenzanforderungen leiten Sie aus der Unternehmensvision, den Bereichstrategien und Führungsgrundsätzen für die zukünftigen Führungskräfte Ihrer internationalen Organisationseinheit ab?
- » Welche Karrierepfade und Entwicklungsmaßnahmen sind am besten geeignet, die zukünftig benötigten Kompetenzen vorausschauend zu entwickeln?

Pragmatisches Vorgehen bei der Definition der zukünftigen Kompetenzanforderungen

Bei der Ermittlung der zukünftigen Kompetenzanforderungen kommt es vielen Unternehmen auf ein schnelles und pragmatisches Vorgehen an, bei dem die Leiter der Strategischen Geschäftseinheiten und Zentralfunktionen einbezogen werden.

Um den Umfang der weltweiten Analysen und Interviews zu limitieren, empfiehlt Baumgartner & Partner, sich in Amerika, Asien und Europa auf „typische“ Unternehmenseinheiten, z. B. auf kleine, mittlere und große Länder beziehungsweise Operating Units zu konzentrieren.

Zudem bietet es sich in einem ersten Schritt an, die Definition der Kompetenzanforderungen auf das obere und mittlere Management zu beschränken. Aus diesen Informationen lassen sich dann in einem zweiten Schritt auch die Kompetenzprofile für nachgelagerte Positionen und andere Länder analog ableiten. Durch dieses Vorgehen können wir uns auf jeweils zwei, rund dreistündige Gesprächsrunden mit den Leitern der weltweiten Strategischen Geschäftseinheiten und Zentralfunktionen beschränken und uns dabei intensiv mit deren zukünftigem Geschäft und Bedürfnissen auseinandersetzen. In einem dritten Schritt integrieren wir die gewonnenen Erkenntnisse in die bestehenden Instrumente der Personalplanung und -entwicklung, um eine Überfrachtung der Geschäftsaktivitäten mit ständig neuen Personalsystemen zu vermeiden.

Bei der Wahl der Vorgehensweise kommt es darauf an, der möglichen Kritik an Kompetenzmodellen zu begegnen. In der Diskussion von Kompetenzmodellen wurde vielfach beklagt, dass

- » die Entwicklung firmenspezifischer Kompetenzmodelle zu aufwendig sei,
- » die Kompetenzmodelle keine Verbindung zu dem in Zukunft angestrebten Erfolg einer Organisation aufweisen,
- » die Kompetenzmenüs sich ausschließlich auf die so genannten Soft Competencies konzentrieren,

- » die kulturbedingt unterschiedlichen Anforderungen in den Competency-Menüs kaum Berücksichtigung finden,
- » die zuverlässige Beurteilung der tatsächlich beziehungsweise potentiell vorhandenen Competencies eines Mitarbeiters zu schwierig sei,
- » die Verknüpfung der Competencies mit der Vergütung zu problematisch sei,
- » die Frage, wie denn die einzelnen Competencies entwickelt werden können, unbeantwortet bleibt und
- » doch alles nur eine Modeerscheinung und letztlich vielleicht nur alter Wein in neuen Schläuchen sei.

Selbstverständlich haben sich Personalentwickler seit jeher mit Kompetenzen im Rahmen der Qualifizierung befasst. Dennoch hat die anhaltende Auseinandersetzung mit diesen Themen eine neue Qualität erhalten. Insbesondere im Zeitalter der Digitalisierung führt die Integration von Wissensmanagement, Kompetenzmanagement und e-Learning zu einer völlig neuen Dimension der Personalentwicklung.

Aber nicht jedes Unternehmen ist bereit, gleich in dem erforderlichen Umfang in integrierte Business Intelligence Lösungen zu investieren. Insofern haben pragmatische Ansätze der vorausschauenden Nachfolgeplanung und internationalen Personalentwicklung nach wie vor Konjunktur.

Baumgartner & Partner empfiehlt in diesen Fällen das folgende Vorgehen:

(1) Identifikation zukünftiger Kompetenzanforderungen

- » Analyse vorhandener zukunftsbezogener Geschäftsinformationen (Shareholder Objectives, Leitbild, Strategische Geschäftspläne, usw.)
- » Durchführung eines Interviews mit den weltweit verantwortlichen Leitern der Strategischen Geschäftseinheiten und Zentralfunktionen
- » Beschreibung der zukünftigen geschäftlichen, funktional-methodischen und kultur- und rollenspezifischen Kompetenzanforderungen

(2) Entwurf positions- und rollenspezifischer Kompetenzprofile

- » Entwurf bzw. Analyse von Geschäftsszenarien (Mission)
- » Skizzierung der zukünftigen Geschäftsprozesse
- » Beschreibung der Einflussfaktoren und Erfolgsfaktoren
- » Skizzierung der zukünftig erforderlichen Rollen, Funktionen usw.

- » Ableitung der geschäftlichen und funktional-methodischen Kompetenzprofile („Competences“)
- » Ableitung der kultur- und rollenspezifischen Kompetenzprofile („Competencies“)

(3) Ableitung übergreifender Kompetenz- und Karrieremodelle

- » Entwurf eines umfassenden Menü-Angebots für die Definition spezifischer Kompetenzen
- » Unternehmensweite Vorgabe erfolgskritischer „Schlüsselkompetenzen“
- » Festlegung geschäfts- und funktionsbereichsspezifischer Karrierepfade
- » Festlegung geschäfts- und funktionsbereichsübergreifender Karrierepfade

(4) Integration und Implementierung der Modelle und Systeme

- » Publikation und Diskussion der Kompetenzmodelle und –profile in internationalen Führungsgremien der Strategischen Geschäftseinheiten und Zentralfunktionen sowie im Intranet
- » Integration der Competencies in vorhandene Beurteilungsinstrumente und -prozesse (z. B. Potenzialanalyse, 360°/Multi-Rater-Feedback, Assessment Center).

Die Vorteile dieses pragmatischen Vorgehens sind:

- » Das firmenspezifische Kompetenzmodell wird mit vertretbarem Aufwand und unmittelbar hohem Nutzen entwickelt.
- » Die organisationsübergreifenden sowie geschäftsbereichs-, funktions- und länderspezifischen Kompetenzanforderungen werden zukunftsbezogen definiert.
- » Die positionsbezogenen Kompetenzprofile enthalten - neben den Informationen zum positionsrelevanten Geschäftsumfeld - harte und weiche Anforderungsdimensionen wie Ausbildung, Wissensgebiete und Fähigkeiten, Karrierestationen und Managementenerfahrungen, Verhaltensweisen und Einstellungen.
- » Durch die länderspezifische Betrachtung werden kulturbedingte Unterschiede in den Competency-Anforderungen definiert.
- » Die konsequente Integration der Competencies in die im Unternehmen eingesetzten, unterschiedlichen Assessment- und Diagnoseinstrumente (z. B. Potentialanalyse, 360°/Multi-Rater-Feedback-Prozesse und Assessment Center) stellen die Beurteilung der vorhandenen Competencies einer Führungskraft und seiner Entwicklungspotentiale auf eine breite Basis.

- » Die positionsbezogenen Kompetenzprofile enthalten auch Informationen über die vom Top Management bevorzugten Karrierepfade und Trainingsmaßnahmen zur Entwicklung der erforderlichen Kompetenzen.

„Competencies“ an Visionen und Leitbildern ausrichten

Die meisten Unternehmen haben ihre Visionen und Führungsleitbilder im Rahmen Ihrer Change-Programme aktualisiert und mit hohem Aufwand im Unternehmen kommuniziert. Dabei sind sich viele Unternehmen darin einig, dass es für den Erfolg der Programme weniger auf die Unterschiedlichkeit zum Beispiel der Leitbildinhalte zu anderen Unternehmen ankommt als vielmehr auf die konsequente weltweite Umsetzung der Führungsgrundsätze im Tagesgeschäft. Hierzu bedarf es weitergehender Anstrengungen, die über die Verteilung von Hochglanzbroschüren und die Durchführung spezieller Führungsseminare deutlich hinausgehen.

Um die Wirkung der Kommunikations- und Trainingsprogramme nicht verpuffen zu lassen, übersetzen wir die Visionen und Führungsleitlinien in konkrete Anforderungsprofile für die Führungspositionen. In diesem Zusammenhang fragen wir in unseren Interviews mit den Leitern der Strategischen Geschäftsfelder und Zentralfunktionen systematisch ab, woran sie in ihrer weltweiten Organisation festmachen, ob eine Führungskraft der Unternehmens- und Bereichsvision oder den Führungsgrundsätzen verpflichtet ist. So leiten wir für jedes „Vision Statement“ und „Leadership Principle“ eine Batterie konkret beobachtbarer Kriterien ab, die in Zukunft von besonderer Bedeutung sein werden.

Da nicht alle Competency-Anforderungen für alle Führungspositionen weltweit von gleicher Bedeutung sind, entwickeln wir eine umfassende Competency Check List, die den einzelnen Geschäfts- und Funktionsbereichen quasi als Menüangebot dient. Beispielsweise können Pioniergeist und Improvisationstalent in kleineren, noch wachsenden Operating Units wichtiger sein als in großen, in denen es vielleicht stärker auf strategische Führung und die Reduktion von Cycle Times ankommt.

Bei der Operationalisierung der Competency-Anforderungen in beobachtbare und gut zu differenzierende Verhaltensvariablen nutzt Baumgartner & Partner das Know-how aus der Stellenbewertung, bei der es auf die Differenzierung von Stellenanforderungen ankommt, sowie eine umfassende Item-Datenbank mit bewährten Verhaltensvariablen. Dadurch lassen sich mühsame Formulierungen und endlose Diskussionen abkürzen.

Das Competency-Menu bietet den einzelnen Organisationseinheiten die Flexibilität, ihr eigenes Competency-Modell situationsgerecht anzupassen. Diejenigen „Core Competencies“, die in Zukunft für alle Führungskräfte weltweit von gleichermaßen hoher Bedeutung sein werden, werden konsequenterweise in alle Instrumente der internationalen Führungskräfteplanung und -entwicklung, so zum Beispiel in die Potentialanalyse und Multi-Rater-Feedback-Prozesse, integriert.

Strategische Personalplanung und -entwicklung

Um den zukünftigen Bedarf der Geschäfts- und Funktionsbereiche an hochqualifizierten und leistungsstarken Führungskräften frühzeitig planen und im erforderlichen Umfang und Zeitraum decken zu können, ist die Verknüpfung der internationalen Personalplanung und -entwicklung mit den strategischen Geschäftsplänen des Unternehmens unabdingbar.

Die Matrix-Struktur multinationaler Unternehmen erfordert die Koordination von globalen, regionalen und lokalen Plänen. Zudem gilt es, neue virtuelle Prozesse und Strukturen organisations- und länderübergreifend zu koordinieren. Neue Geschäftsstrategien und kontinuierliche Verbesserungsprogramme führen zu veränderten Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter.

So ist mit der Einführung virtueller Produktionsstrukturen und einer stärkeren Prozessorientierung in der Regel auch ein verändertes Anforderungsprofil verbunden. Beispielsweise werden an einen Produktionsleiter, der bislang nur für seinen lokalen Markt produziert hat und dessen Produktion nun in eine virtuelle regionale oder gar globale Fabrik integriert wird, deutlich höhere Anforderungen hinsichtlich seiner Team- und Integrationsfähigkeit gestellt, als dies vielleicht bisher der Fall war.

Eine erfolgreiche Personalplanung und -entwicklung muss derartige Entwicklungen antizipieren und berücksichtigen. In den zukunftsbezogenen Kompetenzmodellen werden derartige strategische Entwicklungen berücksichtigt und in Kompetenzanforderungen übersetzt. Darüber hinaus werden in den Mitarbeitergesprächen periodische Leistungsziele vereinbart. Neben der quantitativen Personalplanung konkretisieren die Leistungs- und Kompetenzstandards den zukünftigen Bedarf der Organisation.

Aufgabe der internationalen Personalplanung und -entwicklung ist es, die vorhandenen Leistungs- und Kompetenzpotentiale innerhalb der weltweiten Organisation zu identifizieren und bedarfsgerecht zu entwickeln.

Mit Hilfe von Leistungsbeurteilungen, Potentialanalysen, Training Records und einem systematischen Career Tracking werden regelmäßig Gap-Analysen durchgeführt. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit den Leitern der weltweiten Strategischen Geschäftsfelder und Zentralfunktionen sowie mit den lokalen Operating Units. Der regelmäßige Informationsaustausch mit den lokalen Operating Units erfolgt für alle Schlüsselpositionen und Führungskräfte weitgehend über Intranet und ein weltweit einheitliches Personalinformationssystem.

Personalplanung und -entwicklung lokal und weltweit integrieren

Die Koordination von Trainings- und On-the-Job-Entwicklungsmaßnahmen, Nachfolgeregelungen und externen Recruitments erfolgt für die internationalen Schlüsselpositionen und High Potentials im Rahmen von Personalplanungsmeetings in der Unternehmenszentrale sowie mit den lokalen Operating Units.

Dabei kommt es vor allem darauf an, die Eigeninteressen der lokalen Einheiten mit den Interessen des weltweiten Gesamtunternehmens in Einklang zu bringen. Dies gelingt nur dann, wenn sich die Personalverantwortlichen nicht nur als Administratoren und Serviceleister verstehen, sondern sich als strategisch wichtige Business Partner etabliert haben.

Voraussetzung für eine optimale Koordination der internationalen Personalplanung ist zudem, dass die einzelnen Operating Units (zumindest für die Ebene der ausgewählten Schlüsselpositionen) die gleichen Personalinstrumente und -systeme anwenden und alle Planungsprozesse zeitlich aufeinander abgestimmt sind. Die zukunftsbezogenen Kompetenzmodelle, Mitarbeitergespräche, Competency-Menüs, Potentialanalysen und 360°/Multi-Rater-Feedback-Prozesse liefern eine gemeinsame Plattform für die systematische und vorausschauende Personalplanung und -entwicklung.

Die lokalen Personalabteilungen planen in Zusammenarbeit mit dem lokalen Managementteam zunächst für alle lokalen Positionen alle Maßnahmen, die Nachfolge, Training, Entwicklung und Recruitment betreffen. Der lokal identifizierte Trainings- und Entwicklungsbedarf wird laufend mit der zentralen Personalplanung und -entwicklung diskutiert, um gegebenenfalls übergreifende Lösungsmöglichkeiten anbieten und vorhandene Programme optimieren zu können.

Diejenigen Informationen, die die weltweit identifizierten Schlüsselpositionen und High Potentials betreffen, werden aufgrund ihrer Bedeutung für das weltweite Unternehmen an die Personalabteilung des weltweiten Headquarters weitergegeben. Der Informationsfluss ist weitgehend standardisiert und erfolgt über das Intranet. In der Unternehmenszentrale fließen die Informationen aus den weltweiten Operating Units zusammen, werden dort analysiert und für zentrale Planungsmeetings mit den Strategischen Geschäftsfeldern und Zentralfunktionen aufbereitet.

In den zentralen Planungsmeetings, in denen es um international bedeutsame Schlüsselpositionen und High Potentials geht, werden erste Entscheidungen zu internationalen Planungs- und Entwicklungsmaßnahmen getroffen sowie Maßnahmen zur Klärung und Diskussion von offenen Fragen festgelegt.

Da die internationale Personalplanung die lokalen Organisationen und Geschäftspläne direkt berührt, müssen die einzelnen Maßnahmen sorgfältig aufeinander abgestimmt werden. So kann es sein, dass ein lokal identifizierter „Potenzial-Kandidat“ im Interesse des Gesamtunternehmens international entwickelt werden soll und damit der lokalen Organisation als Leistungsträger (zumindest für einen längeren Zeitraum) entzogen wird. Fraglich ist natürlich - hier stößt die internatio-

nale Personalplanung nicht selten an ihre Grenzen - ob der identifizierte Kandidat (und gegebenenfalls dessen Familie) an der vakanten Position in einem anderen Land und Kulturraum zu dem betreffenden Zeitraum überhaupt interessiert ist. Die internationale Mobilität der High Potentials ist daher im Vorfeld mit entsprechender Sensibilität frühzeitig zu erfragen.

*Weiterführende Informationen rund um das Thema
Kompetenzmanagement finden Sie auf der Website
von Baumgartner & Partner unter:
Human Resources Performance –
Entwicklung & Karriere
www.baumgartner.de*

*Selbstverständlich steht Ihnen auch der Autor,
Herr Ralf Kleb (Frankfurt), gerne zur Verfügung
Telefon(zentrale): +49 (40) 28 41 64 - 0*