

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



**VM 1/10**

Schott, Martina; Fearn, Hanna

## **Kernkompetenzen im Strategischen Management**

Verbands-Management, 36. Jahrgang, Ausgabe 1 (2010), S. 18-29.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI) [www.vmi.ch](http://www.vmi.ch),  
Universität Freiburg/CH  
Redaktion: Jens Jacobi  
Layout: Jens Jacobi / Paulusdruckerei, Freiburg/CH  
Fotomaterial: Sandra Mumprecht, Murten  
ISBN: 3-909437-25-7  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Kernkompetenzen im Strategischen Management

Hanna Fearn und Martina Schott

Die bewusste Auseinandersetzung mit Konzepten des Strategischen Management bestimmt die Zukunftsfähigkeit von NPO. Insbesondere ressourcenorientierte Ansätze bieten Haupt- und Ehrenamt eine gute Basis im Einklang mit der Mission der eigenen Organisation strategische Entscheidungen zu treffen, Prioritäten zu setzen und konzentriert mit Ressourcen umzugehen, zugunsten der Klienten und der Organisationsmitglieder. Besonders die Kenntnis eigener Kernkompetenzen und die gezielte Gestaltung des eigenen Kompetenzportfolios erlaubt es NPO, sich erfolgreich im eigenen Markt zu behaupten und auf Veränderungen der Organisationsumwelt frühzeitig und angemessen zu reagieren. Der vorliegende Beitrag definiert Kompetenzen, beschreibt sie in ihrer organisationalen Wirkung und bietet erste Handhabe zur konkreten Gestaltung.

## Kernkompetenzen im Strategischen Management – ein Gegenkonzept zur marktorientierten Strategielehre

Der Einzug moderner Managementmethoden in die NPO-Welt hat sich in den letzten Jahren weitgehend vollzogen. Ob Zielvereinbarungen, Projektmanagement, Mitarbeitergespräche oder das Arbeiten mit Budgets und Kennzahlen – eine ganze Reihe wichtiger Managementmethoden kommt heute in NPO ganz selbstverständlich zur Anwendung. Das Themengebiet des Strategischen Management, das häufig als die «Königsdisziplin» der Unternehmensführung gesehen wird, spielt hingegen kaum eine Rolle: «Wenn der Begriff des Managements auch für NPO salonfähig geworden ist, so besteht im Bereich des Strategischen Management von NPO u. E. noch ein erheblicher Nachholbedarf.»<sup>1</sup>

Strategisches Management befasst sich in erster Linie mit der Fragestellung, wie es Unternehmen

gelingt, sich gegenüber Konkurrenten so genannte Wettbewerbsvorteile oder Erfolgspotenziale aufzubauen. Diese Vorteile und Potenziale sollen das langfristige Überleben und den Erfolg des Unternehmens sicherstellen.

Da Organisationen nicht über beliebig viele Ressourcen verfügen, müssen beim Aufbau und der Ausschöpfung der Wettbewerbsvorteile viele Entscheidungen getroffen werden: Wie wollen wir uns langfristig am Markt positionieren, welche Geschäftsfelder sollen heute und welche in Zukunft bedient werden, welche Stärken wollen wir ausbauen und auf welche Umweltveränderungen muss dabei Rücksicht genommen werden?

Obwohl sich viele NPO selbst nicht unbedingt als Konkurrenten auf einem umkämpften Markt sehen, stehen sie doch mit anderen Organisationen in Konkurrenz (um Ressourcen, Aufmerksamkeit der Politik, Kunden etc.). Die Bemühungen um zusätzliche Fördergelder für ein Theaterprojekt, die Werbung neuer Verbandsmitglieder oder die Erhöhung der Anzahl der Ausstellungsbesucher in einem Kunstverein sind Beispiele dafür, dass auch NPO sich damit beschäftigen müssen, wie sie sich langfristig in ihrem Betätigungsfeld gegenüber Konkurrenten aus dem Non-Profit- und auch dem For-Profit-Bereich positionieren können. Für den Erfolg von NPO ist die Analyse der rechtlichen, politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen und die Kenntnis der Stärken und Schwächen der eigenen Organisation genauso existenziell wie für Unternehmen der Privatwirtschaft. Die Beschäftigung mit Strategischen Management ist daher für NPO unserer Meinung nach unabdingbar.

## Markt- oder ressourcenbasierte Strategien für NPO?

Um sich strategische Wettbewerbsvorteile zu sichern, kennt die Managementforschung zwei Herangehens-

weisen bei der Strategieentwicklung, eine marktorientierte und eine ressourcenorientierte Perspektive.

Marktbasierte Strategien stellen die Analyse von Märkten zur Identifikation von interessanten Zukunftsfeldern in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen. Eine marktbasierte Strategie baut auf einer präzisen Analyse der Märkte auf, die dazu dient, attraktive Märkte zu identifizieren, möglichst schnell zu besetzen und sich so Wettbewerbsvorteile gegenüber den Konkurrenten zu erarbeiten. Im Anschluss an die Entscheidung für einen Markt müssen die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen aufgebaut werden, um den Markt erfolgreich zu bedienen.

Die wesentliche Schwäche und damit zentraler Kritikpunkt an dieser weit verbreiteten strategischen Vorgehensweise ist die zu Grunde liegende Annahme, dass es Organisationen schnell genug gelingt, die für den identifizierten Markt erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen aufzubauen. Dieser Prozess geht aber in der Regel viel langsamer vonstatten als es tatsächlich erforderlich wäre. So können die Bemühungen der öffentlichen Verwaltung in den 90er Jahren, mehr Bürgernähe aufzubauen, zur Verdeutlichung herangezogen werden: Es wurde das Ziel verfolgt, die Bürger nicht mehr in einer Beamten-Mentalität zu verwalten, sondern sie mit einem bürgerfreundlichen Dienstleistungsangebot anzuziehen. Dieser Prozess erforderte den Aufbau entsprechender Kompetenzen und Ressour-

cen, und die daraus folgenden Veränderungen in den Prozessen und der Organisationskultur nahm viel mehr Zeit in Anspruch als erwartet. Deshalb setzt die ressourcenorientierte Strategieperspektive an einem anderen Punkt an: Am Beginn der Strategieentwicklung steht nicht die Identifikation eines attraktiven Marktes, den es zu erobern gilt, sondern die Identifikation der Kernkompetenzen eines Unternehmens, die besonderen Fähigkeiten und Stärken, die die Organisation einzigartig machen.

Dieses Konzept der Strategischen Kernkompetenzen von Prahalad und Hamel hat in den 90er Jahren in der Forschung und der Unternehmenspraxis grosse Aufmerksamkeit erlangt, da es einen neuen Blick auf das traditionelle strategische Vorgehen von Organisationen einforderte. Der Ansatz ging weg von der klassischen marktorientierten Strategieentwicklung hin zu einer Konzentration auf die Kernkompetenzen von Organisationen. Ziel des Strategischen Management ist es nun, zunächst die strategischen Kernkompetenzen der Organisation zu identifizieren, sie laufend auszubauen und weiter zu entwickeln und dann zu überlegen, auf welchen Märkten man diese Kernkompetenzen zum Einsatz bringt, um sie zur Sicherung des nachhaltigen Erfolgs optimal einzusetzen. Kernkompetenzen sind dabei durch drei zentrale Merkmale gekennzeichnet: Sie sollen einen hohen Kundennutzen stiften, von der Konkurrenz nicht imitiert werden



können und auf verschiedene Produkte und/oder Branchen transferierbar sein.<sup>2</sup> Trotz der hohen Aufmerksamkeit für das Konzept der Kernkompetenzen in der Unternehmenspraxis führt das Konzept noch heute ein besonders stiefmütterliches Schattendasein in der NPO-Literatur. So beschreiben beispielsweise Schneider et al (2007) auf nur wenigen Seiten ihres umfassenden Lehrbuchs die Grundannahmen des Kernkompetenzansatzes und stellen den Ansatz nicht in den speziellen Kontext von NPO. Gerade für NPO ist es jedoch wegweisend, sich mit den strategischen Kompetenzen der eigenen Organisation zu beschäftigen. Klassische marktbasierende Ansätze kommen für die NPO nur teilweise in Frage, denn sie können sich häufig ihren Markt nicht aussuchen und sind durch ihre spezifische Mission an einen speziellen Markt gebunden. Damit geht es für NPO also vor allem darum, auf dem von ihnen bearbeiteten

Markt gegen Konkurrenten anzutreten, und sich in ihren angestammten Gebieten Wettbewerbsvorteile gegenüber neuen Anbietern/Konkurrenten aufzubauen. Dies gelingt durch eine starke Fokussierung und den Ausbau von strategischen Kompetenzen.

### **Organisationale Kompetenzen identifizieren**

Organisationen stehen auf dem Markt nicht nur in Bezug auf ihre Produkte im Wettbewerb und müssen sich in ihren Angeboten und Leistungen von anderen Organisationen unterscheiden. Sie unterscheiden sich vor allem auch durch die hinter diesen Produkten stehenden Kompetenzportfolios (z.B. Beschaffungs-, Vertriebs-, Marketing-, Innovations- und Herstellungskompetenzen). Dabei lassen sich drei Kompetenztypen unterscheiden: Basis-

Anzeige

---



Bye bye Sitzen. Willkommen **ON**®

Als weltweit erster Stuhl gibt ON® von Wilkhahn dem Körper die Freiheit, sich so zu bewegen wie er will und kann. Intuitiv sitzen Sie aktiver und gesünder. Erleben Sie die nächste Generation des Sitzens auf [wilkhahn.com/on](http://wilkhahn.com/on)

Wilkhahn

kompetenzen, Kernkompetenzen und Metakompetenzen. **Basiskompetenzen** sichern grundlegende Abläufe in der Organisation. **Kernkompetenzen** erzeugen strategische Wettbewerbsvorteile. **Meta-kompetenzen** beschreiben die Fähigkeit der Organisation, ihr Tun und ihr Kompetenzportfolio regelmässig kritisch zu reflektieren und gegebenenfalls Lernprozesse zu initiieren, die den Auf- und Ausbau erforderlicher Kompetenzen ermöglichen. In welchen Bereichen eine Organisation Basis- und Kernkompetenzen ausprägt, hängt von den strategischen Entscheidungen des Managements ab. So hat z.B. ein Unternehmen wie *nike* eine ausgeprägte Kernkompetenz in den Funktionen Design und Marketing, während ein ebenfalls sehr erfolgreiches Unternehmen wie *Aldi* diese Unternehmensfunktionen weitgehend vernachlässigt. Der Erfolg von Aldi basiert dagegen auf der Fähigkeit, einfache Produkte für wenig Geld anzubieten. Dies erfordert Kernkompetenzen im Einkauf und der Logistik, während die Funktionen Marketing und Design bei Aldi lediglich eine Basiskompetenz darstellen.

Im Kontext der NPO lässt sich analog formulieren: Eine NPO steht mit anderen Organisationen im Wettbewerb um Fördermittel, Mitglieder, Kunden und Ehrenamtliche. NPO die ein Kompetenzportfolio aufweisen, das optimal an die Erfordernisse ihrer Umwelt angepasst ist, bestehen in diesem Wettbewerb, während andere, die schlechter an ihr Umfeld angepasst sind, scheitern. Welche Kompetenzen NPO als Basis- oder Kernkompetenz ausbilden sollten, hängt von der jeweiligen spezifischen Situation ab: Für manche NPO ist die Kompetenz zum Fundraising überlebenskritisch, für andere ein ex-

zellentes Netzwerk in lokalpolitischen Entscheidungsgremien oder eine hohe Servicequalität für die Mitglieder. Für einen Kunstverein könnte die Basiskompetenz im Bereich Gastronomie liegen («Wir müssen auf unseren Vernissagen etwas zum Essen anbieten»), während die Kernkompetenz der besonders geschickte Umgang mit einem starken Sponsorennetzwerk ist oder ein überdurchschnittliches Engagement der Mitglieder. Für einen Wohlfahrtsverband, der Essen anbietet, würde der Bereich «Gastronomie» dagegen eine Kernkompetenz darstellen («Das beste Essen: Immer lecker – immer frisch»), während die Einwerbung von Sponsoringgeldern strategisch weniger relevant sein könnte.

Die Unterscheidung in Basis- und Kernkompetenzen ist wichtig, denn sie hilft, sich auf strategische Kernthemen zu konzentrieren, statt sich im operativen Alltagsgeschäft ablenken zu lassen. In Anbetracht der knappen Ressourcen ist eine klare Prioritätensetzung zentraler Bestandteil der Strategiearbeit.

### Ressourcenorientierte Strategieentwicklung

Die Aufgabe ressourcenorientierter Strategieentwicklung besteht darin, sich ein Bild über die zukünftigen Umwelterfordernisse zu machen, die strategisch wichtigen Kompetenzen zu definieren, diese auszubauen oder gegebenenfalls neu zu entwickeln. Der Vorteil dieser Vorgehensweise liegt darin, dass die Definition der Kernkompetenzen auf den Stärken der Organisation beruht und damit wesentlich besser auf die Mission, den Geschäftszweck oder das Weltbild der Organisation abgestimmt

Organisationale Kompetenz	Vertriebskompetenz	Bewertung	
		Aktueller Stand (Ist)	Ziel Zustand (Soll)
Prozesse	Kundenansprache, Ablauf Erstkontakt, Ablauf Verkaufsgespräch, Abstimmung Kommunikationsprozess Innen- und Aussendienst, Bestellvorgang, Verfügbarkeitsprüfung usw.	Aktueller Stand (Ist)	Ziel Zustand (Soll)
Ressourcen	Mitarbeiter im Innen- und Aussendienst, Geschäftswagen, Adresslisten, Software, Hardware, Telefon, Verkaufsmuster usw.	Aktueller Stand (Ist)	Ziel Zustand (Soll)

Abb 1: Komponenten der Vertriebskompetenz

werden kann als dies mit einer rein marktorientierten Betrachtung möglich wäre. Dies ist besonders für NPO bedeutsam, da sie in ihren Handlungen wesentlich stärker inhaltlich festgelegt sind als ein Wirtschaftsunternehmen, das an erster Stelle eine Gewinnmaximierung anstrebt. NPO können nicht einfach den Markt wechseln, wenn ein anderer Markt attraktiver erscheint.

Um die strategischen Kompetenzen aufzuspüren empfiehlt sich im Anschluss an die Umweltanalyse ① eine Analyse des Ist-Zustands der Organisation durchzuführen ② (vgl. Abbildung 2). Hier werden Antworten auf folgende Fragen gesucht: Was machen wir besonders gut? Wo liegen die Stärken unserer Organisation? Welche Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen machen uns einzigartig? Welche Kompetenzen fehlen uns? So wird das aktuelle Kompetenzportfolio der Organisation in Diskussionen, Workshops, durch Kunden und Mitarbeiterbefragungen oder Interviews ermittelt. Im nächsten Schritt ③ wird festgelegt, welche organisationalen Kompetenzen vor dem Hintergrund der zukünftigen Entwicklungen strategisch bedeutsam sind und daher ausgebaut oder weiterentwickelt werden sollten.

Der Austausch über die heutigen und zukünftigen Kernkompetenzen regt im Leitungsgremium eine spannende Diskussion um die Balance zwischen Stärken der Organisation, ihrer Mission aber auch den Erwartungen und Ansprüchen der Umwelt an. Dieser Prozess hat die Funktion, eine von allen geteilte Vorstellung darüber zu entwickeln, welche Kernkompetenzen heute und welche in Zukunft in den Fokus der Aktivitäten gerückt werden müssen um damit die Kraft für die Umsetzung der Strategie zu bündeln.

## Wie organisationale Kompetenzen gestaltet werden

Mit der Definition der vorhandenen und geplanten Kompetenzen sind die ersten Schritte zum strategischen Kompetenzaufbau vollzogen. Im Schritt ④ geht es darum, die identifizierten Kompetenzen zu verändern, zu stärken oder neu aufzubauen. Um diesen Prozess zu gestalten, bedarf es einer Vorstellung davon, was denn konkret die Kompetenz einer Organisation ausmacht. Bei Menschen sprechen wir von Kompetenz, wenn eine Person über ein bestimmtes Wissen verfügt und dieses Wissen erfolgreich auf eine spezielle Aufgabe anwendet, um ein Ergebnis von hohem Niveau zu erreichen. Wir sprechen nicht von einer kompetenten Person, wenn ihr Wissen fehlt, wenn sie eine gestellte Aufgabe nicht bewältigen kann oder das Ergebnis unzureichend ist. Von unserem Zahnarzt wünschen wir uns beispielsweise, dass er nicht nur studiert hat, sondern in jedem Fall auch die richtige Behandlung fachmännisch durchführt. Vorhandenes Wissen und erfolgreiche Anwendung mit kontinuierlich guten Ergebnissen sind also die zentralen Bestandteile einer Kompetenz.

Für Organisationen bedeutet Kompetenz, dass eine Vielzahl von unterschiedlichen Ressourcen (Mitarbeiter, Geldmittel, Büromaterialien, Adressen, Inventar usw.) in Prozessen koordiniert werden, um eine bestimmte Aufgabe (z.B. Werbung neuer Mitglieder, Fundraising) erfolgreich zu bewältigen. Aus den oben genannten Praxisbeispielen geht hervor, dass Kernkompetenzen nicht nur individuelle Fähigkeiten einzelner Personen sind. Vielmehr setzen sie sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die der Organisation ermöglichen, eine bestimmte Leistung zu

### Die 7 Schritte zum Kompetenzaufbau:

- Schritt 1: Analyse der zukünftigen Umwelterfordernisse
- Schritt 2: Analyse der vorhandenen Kompetenzen
- Schritt 3: Definition der zukünftig erforderlichen Basis- und Kernkompetenzen
- Schritt 4: Ermittlung der Kompetenzbausteine (Ressourcen und Prozesse)
- Schritt 5: Planung der Variationen für die Ressourcen und Kompetenzen
- Schritt 6: Durchführung der Variationen und Überwachung der Selektionsmechanismen
- Schritt 7: Speicherung und Stabilisierung der Variationen in Strukturen, Prozessen und Kultur

Abb 2: Schritte zum Kompetenzaufbau



erbringen. Betrachtet man beispielsweise die Vertriebskompetenz eines Unternehmens, so ist diese Kompetenz deutlich mehr als die Fähigkeiten der einzelnen Vertriebsmitarbeiter (vgl. Abbildung 1). Daher muss für die Gestaltung der gewünschten Kompetenzen zunächst einmal definiert werden, aus welchen Bausteinen sich diese zusammensetzen (strukturelle Dimension des Kompetenzaufbaus). Anschliessend lässt sich feststellen, welche Ressourcen und Prozesse vorhanden sind und in welcher Qualität sie vorhanden sind. Daraus leiten sich dann die nächsten Schritte ab. Um die gewünschte organisationale Kompetenz aufzubauen, müssen die Ressourcen und Prozesse optimiert und neu gestaltet werden. Fehlende Prozesse und Routinen müssen zunächst erst einmal etabliert bzw. beschafft werden.

Um die geplanten Veränderungen im Kompetenzbestand der Organisation systematisch bearbeiten zu können, haben wir ein Modell entwickelt, das sich an dem klassischen Evolutionsprozess mit den Phasen der Variation, Selektion und Speicherung orientiert:

#### ♦ Variation

Organisationale Kompetenzen verändern sich immer dann, wenn es auf der Ebene der Ressourcen und Prozesse zu geplanten und ungeplanten Variationen kommt. So kann ein Mitarbeiter durch Zufall, Missgeschick oder nach einer Schulung seine Tätigkeiten anders ausführen als üblich und erzeugt damit eine Variation. Die geplanten oder ungeplanten Variationen können dabei sowohl positive als auch negative Effekte auf den Kompetenzbestand haben, die Kompetenzen also stärken oder verringern. An sehr vielen Stellen einer Organisation können jeden Tag bei jeder Tätigkeit unzählige Variationen entstehen. Nicht alle Variationen setzen sich jedoch durch, da in Organisationen Selektionsmechanismen wirken.

#### ♦ Selektion und Speicherung

Beispiele für Selektion in Organisationen sind Qualitätskontrollen, Bewerbungsgespräche oder individuelle Entscheidungen zur Gestaltung eines Ablaufs. Jeder Mitarbeitende, jede Führungskraft kann also Variationen positiv oder negativ selektieren. Die Selektionsmechanismen sind in der Regel historisch gewachsen und entstehen durch individu-

elle und kollektive Lernprozesse. Mit zunehmendem Wachstum der Organisation entwickeln sich dezentral Entscheidungs- und Verhaltensregeln, die sich in der Kultur und ihren Subkulturen und in der Struktur der Organisation niederschlagen. Da Lernprozesse in der Regel ungeplant und ungesteuert stattfinden, etablieren sich an vielen Stellen in der Organisation Selektionsmechanismen, die in ihrer Gesamtheit und Streuung den Akteuren nicht bewusst sind und durch Organisationsmitglieder praktisch kaum zu erfassen sind. Dies kann in Veränderungsprozessen erfolgskritisch sein, da Selektionsmechanismen für die Organisation schädlich wirken, wenn sie dringend erforderliche Veränderungen verhindern.<sup>3</sup>

Die Durchsetzungswahrscheinlichkeit für Variationen wird geringer, je mehr sie von den gemeinsam geteilten Vorstellungen über die Ausgestaltung der Organisation abweichen. Veränderungen, die gegen zentrale Werte verstossen, werden sich nicht oder nur schwer durchsetzen lassen. Selbst wenn z.B. eine Veränderungsmassnahme im Kreis der Führungskräfte beschlossen und anschliessend kommuniziert wird, setzt sie sich nicht durch, wenn die Mitarbeitenden die Veränderung nicht akzeptieren und entsprechend negativ selektieren. Diese leidvolle Erfahrung machen viele Führungskräfte in Veränderungsprozessen.

Für den Aufbau strategischer Kompetenzen ist im nächsten Schritt © zu überprüfen, welche Variationen bei den Ressourcen und Prozessen notwendig und sinnvoll sind und welche Selektionsmechanismen die geplanten Veränderungen unterstützen oder behindern könnten. Anschliessend gilt es, die Variationen zu implementieren © und erfolgreiche Variationen zu speichern ⑦. Diese Vorgehensweise beim gezielten Aufbau von Kompetenzen soll in den nächsten Abschnitten an einem Praxisbeispiel verdeutlicht werden.

### **Praxisbeispiel Maschinenringe Deutschland (MRD) – die Entwicklung strategischer Kernkompetenzen**

Die Maschinenringe Deutschland (MRD) GmbH ist ein Tochterunternehmen des Bundesverbandes der Maschinenringe e.V., das 1996 gegründet wurde.

Geschäftszweck der MRD GmbH ist es, den rund 193 500 landwirtschaftlichen Mitgliedsbetrieben in Deutschland Dienstleistungen und Aufträge für ihre Betriebe anzubieten. Dafür wurden drei Geschäftsbereiche gebildet, die verschiedene Produkte und Dienstleistungen offerieren:

- ♦ Der Bereich LandBonus vermittelt den Mitgliedern zu besonders günstigen Konditionen Autos, Handyverträge oder Reisen, indem Einkaufsvorteile mit Herstellern verhandelt und weitergegeben werden.
- ♦ Im Bereich LandEnergie ist das Unternehmen seit 1998 als unabhängiges und eigenständiges Energieversorgungsunternehmen am Strommarkt tätig und hat sich auf die Stromversorgung landwirtschaftlicher Betriebe spezialisiert.
- ♦ Der Bereich LandProfi schafft durch Grosskundenaufträge Zuerwerbsmöglichkeiten für die Mitgliedsbetriebe, z.B. im Bereich Winterdienst für die Deutsche Bahn oder Gartenpflege für städtische Parkanlagen.

Die Maschinenringe Deutschland GmbH ist eine Selbsthilfe-NPO,<sup>4</sup> die spezielle Dienstleistungen für die ihr angeschlossenen Mitglieder anbietet. Insgesamt hat die MRD GmbH seit ihrer Gründung ein enormes Wachstum vollzogen. Der Umsatz entwickelte sich von 0,5 Mio. Euro (1996) auf 67 Mio. Euro (2008). Die Anzahl der Mitarbeitenden stieg im selben Zeitraum von 1 auf 87. Die Kernkompetenzen des Unternehmens liegen in der Fähigkeit, für die Mitgliedsbetriebe ständig neue innovative Produkte zu entwickeln und diese erfolgreich zu vertreiben. Kreativität, Innovationskraft und Umsetzungsstärke ermöglichten das schnelle Wachstum und den wirtschaftlichen Erfolg der MRD GmbH. Für diesen Erfolg spielen die Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Die strategischen Herausforderungen, die das Leitungsteam, bestehend aus Geschäftsführer (GF) und Kernteam (KL), im Jahr 2005 – dem Startpunkt des hier vorgestellten Veränderungsprojektes – auf die Organisation zukommen sah, waren:

- ♦ weiteres Wachstum durch die Einführung einer neuen Führungsebene zu ermöglichen,

- ♦ qualifizierte, kreative Mitarbeiter trotz geringer Löhne an das Unternehmen zu binden,
- ♦ die Zufriedenheit der Mitgliedsbetriebe dauerhaft zu erhalten,
- ♦ laufend neue innovative Produkte zu entwickeln.

Aufgrund der geringen Spielräume bei der Gestaltung der Gehälter hatte die Organisation eine starke Fluktuation wichtiger Leistungsträger, die in einem Geschäftsbereich besonders kritisch war. Ein Bereichsleiter und Teile seines Teams wurden von anderen Unternehmen abgeworben. Wichtiges Wissen über die Abläufe ging dabei verloren, da die Organisation nur wenige standardisierte Prozesse ausgeprägt hatte. Das hohe Wachstum der letzten Jahre hatte sehr viel Kraft gekostet, da immer wieder «spontane Lösungen» mit wenigen Mitarbeitern umgesetzt wurden. Mit der Notwendigkeit, eine zweite Führungsebene einzuführen wurde auch klar, dass der professionelle Umgang mit den Humanressourcen der Organisation entscheidend für die Zielerreichung sein würde. Daher wurde von der Geschäftsführung eine Professionalisierung im Personalmanagement – von der Planung über die Rekrutierung, Weiterbildung bis hin zur Bindung wichtiger Mitarbeiter – als besonders erfolgsrelevant gesehen. Die Personalmanagement-Kompetenz der Organisation sollte aufgebaut werden, da hier im Kompetenzportfolio eine kritische Lücke erkannt wurde.

Gemäss dem oben beschriebenen Vorgehen wurden nach der Definition der zu entwickelnden Kompetenz im nächsten Schritt die Prozesse und Ressourcen beschrieben und bewertet, aus denen sich die Personalmanagement-Kompetenz zusammensetzt. So wurden als relevante Bausteine folgende Prozesse identifiziert, die das Unternehmen beherrschen sollte: Strategische Personalplanung, Personalmarketing, Personalrekrutierung, Gestaltung der Probezeit/Einarbeitung, strategische Personalentwicklung, operative Personalentwicklung und Personaladministration. Auf der Ebene der Ressourcen waren in Bezug auf die Personalmanagement-Kompetenz vor allem die Mitarbeiter im Personalbereich (Anzahl und Qualifikation), die Bereitschaft der Führungskräfte zur aktiven Personalarbeit und die finanziellen Ressourcen zu berücksichtigen.



### Analyse der Ausgangssituation

Betrachtet man die Ausprägung der Personalmanagement-Kompetenz der Organisation im Jahr 2005, indem man die Qualität der definierten Teilprozesse und der eingesetzten Ressourcen analysiert, so lässt sich als Ausgangssituation folgendes festhalten: Viele Prozesse waren nur geringfügig ausgeprägt und manche Prozesse fehlten gar vollständig. Es stand in diesem Bereich eine 50 % Stelle zur Verfügung, die vor allem administrative Tätigkeiten wahrnahm. Die für die neue Führungsebene vorgesehenen Mitarbeiter waren in Bezug auf ihre Führungskompetenzen noch nicht geschult. Ein Budget für die geplanten Schulungen war allerdings

vorhanden. Die nachfolgende Tabelle 1 gibt eine Übersicht über den Stand im Jahr 2005.

Mithilfe dieser Vorgehensweise wird rasch deutlich, an welchen Stellen im Unternehmen Handlungsbedarf besteht. Sie ist damit eine wichtige Entscheidungsgrundlage für die Planung der Massnahmen zum Kompetenzaufbau und den Variationen auf der Ebene der Ressourcen und Prozesse. Geplant wurde die Neugestaltung und Etablierung von fehlenden Prozessen in den Bereichen der Personalplanung, -marketing und -entwicklung sowie für die systematische Qualifizierung von Mitarbeitern und Führungskräften. Anhand ausgewählter Prozesse (strategische Personalplanung, Personalmarketing und operative

<b>Strategische Kompetenz: Personalmanagement-Kompetenz</b>	
<b>Prozesse</b>	<b>Bewertung Stand 2005</b>
Strategische Personalplanung	Nicht vorhanden
Personalmarketing	Nicht vorhanden
Personal-Rekrutierung	MA bekommt den Auftrag, Anzeigen zu schalten, Freiwillige helfen bei den Auswahlgesprächen, Bereichsleiter (BL) und GF entscheiden. Kriterien werden nicht klar benannt.
Probezeit/ Einarbeitung	Begrüßung durch den BL und das Team, keine Einarbeitungspläne, keine systematische Eignungsüberprüfung während der Probezeit.
Strategische Personalentwicklung	Nicht vorhanden
Operative Personalentwicklung	Bei Bedarf werden externe Seminare gebucht.
Personaladministration	Keine einheitliche Lohn- und Gehaltsregelung, Einzelabsprachen, Zeugnisse werden von BL geschrieben, keine Vorlagen
<b>Ressourcen</b>	<b>Bewertung Stand 2005</b>
Mitarbeiter im Personalbereich	Halbe Stelle vorhanden
Qualifikation Zukünftiger Teamleiter (TL)	Nicht vorhanden
Qualifikation und Motivation des Kernteams in Bezug auf Personalarbeit	Teilweise vorhanden
Finanzielle Mittel	Vorhanden
Sachmittel, Räume, Technik	Vorhanden

Tabelle 1: Die Bausteine der Personalmanagement-Kompetenz bei Maschinenringe Deutschland



Personalentwicklung) werden im Folgenden beispielhaft die ergriffenen Massnahmen und ihre Wirksamkeit vorgestellt. Dabei zeigt sich, dass tatsächlich nicht alle geplanten Variationen auch umgesetzt wurden.

#### **Strategische Personalplanung 2005-2009**

Um individuelle Kompetenzen in einer Organisation gezielt und bedarfsgerecht aufbauen zu können, ist eine strategische Personalplanung unumgänglich. Aus den langfristigen Zielen der Organisation wird hierbei der quantitative und qualitative Personalbedarf abgeleitet. So kann frühzeitig auf Engpässe reagiert werden und fehlende Personalressourcen durch Aus- und Weiterbildung oder die Einstellung neuer Mitarbeiter ergänzt werden. Da auch der Aufbau individueller Kompetenzen ein zeitintensiver Prozess ist und sich qualifizierte Mitarbeiter am Arbeitsmarkt nicht immer problemlos rekrutieren lassen, ist eine langfristige Perspektive wichtig. Sonst besteht die Gefahr, dass Wachstums- und Innovationsmöglichkeiten nicht wahrgenommen werden können, weil die hierfür erforderlichen Arbeitskräfte fehlen.

Die untersuchte Organisation betrieb 2005 keine strategische Personalplanung. Die empfohlene Variation war daher die Einführung eines solchen Planungsprozesses. Der Vorschlag eine *strategische Personalplanung* einzuführen, wurde mit Verweis auf

die geringe Verlässlichkeit von strategischen Vorgaben seitens des Verbandes abgelehnt. Gleichzeitig gab es jedoch starke Wachstumspläne und eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter in Bezug auf die Karrierepfade innerhalb der Organisation. Dies sind zwei Faktoren, die eine strategisch ausgerichtete Personalplanung erforderlich machen. Auch der Vorschlag, regelmässige Personalmanagement-Konferenzen durchzuführen, um im Kernteam einen Überblick über die aktuell bestehenden Fähigkeiten von Personen und deren Entwicklungsmöglichkeiten zu bekommen, ist bisher nicht realisiert worden. Das Kernteam führt zwar jährlich moderierte Strategieklausuren durch, es kommt aber lediglich zur Ableitung von produktorientierten Entwicklungszielen und quantitativen Leistungszielen für die Mitarbeiter.

Die geplanten Variationen bei diesem Prozess wurden negativ selektiert. Es stellte sich heraus, dass in der Organisation starke Selektionsmechanismen wirken. Veränderungen wurden dann positiv selektiert, wenn sie einen unmittelbaren Kundennutzen erzeugten, eine rasche Umsetzbarkeit versprachen, einen ausgeprägten Neuigkeitscharakter aufwiesen und nicht zu Bürokratisierung führten. Die strategische Personalplanung stand jedoch im Widerspruch zur Idee der «raschen Umsetzbarkeit» und entwickelt aus Sicht der Entscheider keinen unmittelbaren Kundennutzen. Daher wurden die ge-

planten Variationen bis Ende 2009 nicht umgesetzt. Nach Rückkopplung dieser Untersuchungsergebnisse zu den wirksam werdenden Selektionsmechanismen hat die Leitung der MRD GmbH allerdings entschieden ab 2010 eine strategische Personalplanung zu betreiben. Eine Arbeitsgruppe zur Erfassung der Fähigkeitsprofile der Mitarbeiter ist Ende 12/09 etabliert worden.

### Personalmarketing 2005-2009

Personalmarketing unterstützt die Rekrutierungsprozesse von Organisationen. Da es sich bei der untersuchten Organisation um eine verbandliche GmbH-Ausgründung handelt, die zwar wirtschaftlich handelt aber gleichzeitig nicht wie ein Wirtschaftsunternehmen gesehen wird, werden relativ geringe Gehälter gezahlt. Dies macht die Rekrutierung von erfahrenen Arbeitskräften fast unmöglich. Es werden daher viele Berufsanfänger eingestellt. Um möglichst gute Arbeitskräfte rekrutieren zu können und damit den eigenen Qualifizierungsaufwand gering zu halten, sollte die Organisation über einen gewissen Bekanntheitsgrad und ein gutes Image verfügen. Diese Aufgabe erfüllt das Personalmarketing.

Die untersuchte Organisation betrieb 2005 keinerlei Personalmarketing, die empfohlene Variation war die Einführung entsprechender Instrumente. Im Bereich *Personalmarketing* hat die Organisation bis 2009 erfolgreich Aktivitäten in die Tat umgesetzt. Es gibt gezielte Präsentationen auf Auszubildenden-Messen, Vorträge des Geschäftsführers an Fachhochschulen, eine Netzwerkstrategie, die beschreibt, wie man auf eigene Kontakte zurückgreifen kann, um Diplomanden, Praktikanten oder neue Mitarbeiter zu gewinnen. Gemeinsam wurde überlegt, welche Fähigkeiten benötigt werden und wie und wo man zukünftige Mitarbeiter rekrutieren kann. Hierfür wurde auch eine Analyse des Fachzeitschriftenmarktes vorgenommen, um Personalanzeigen gezielter zu schalten als bisher.

Die vorgeschlagenen Variationen wurden in diesem Fall positiv selektiert. Sie knüpfen an bestehende Werte an, haben einen Neuigkeitscharakter und erfordern kreatives Denken. Heute gelingt es dem Unternehmen, die erforderlichen Mitarbeiter für das Unternehmen erfolgreich zu gewinnen.

### Operative Personalentwicklung 2005-2009

Die Qualifizierung von Personen durch Seminare, regelmäßiges Feedback etc. ist notwendig, um Personen für ihre Aufgaben zu befähigen. Diese Form von individuellem Kompetenzaufbau wurde 2005 in der Organisation bereits teilweise betrieben. Einzelne Mitarbeiter wurden in externe Seminare entsendet. Mit der Notwendigkeit, die Teamleiter (geplante neue Führungsebene zu Beginn des Veränderungsprozesses) zu qualifizieren, entstand zum ersten Mal die Idee, eine firmeninterne Qualifizierung systematisch aufzubauen. Geplante Variationen waren: die Durchführung interner Seminare für Teamleiter, Kernteammitglieder und Mitarbeiter. Ausserdem sollen die Einführung von Mitarbeiterjahresgesprächen als Feedbackinstrument und zur regelmässigen Erhebung der Qualifizierungswünsche sowie die Erarbeitung eines Multiplikatorenkonzepts zur Implementierung neuen Wissens in die Organisation eingeführt werden.

In der *operativen Personalentwicklung* hat sich ein stabiler Prozess entwickelt, der mit Einführung der Mitarbeitergespräche angeschoben wird. In den jährlichen Mitarbeitergesprächen erfolgt regelmäßiges Feedback, und es werden darüber hinaus die Qualifizierungswünsche der Mitarbeiter erfasst. Diese dienen als Grundlage zur Entwicklung eines Inhouse-Seminarangebots. Ab 2008 begannen einzelne Kernteammitglieder und Teamleiter, Inhalte der selbst erlebten Trainings in ihren eigenen Bereichen in Form von Workshops an die Mitarbeiter weiter zu geben. 2009 wurde dann ein dreiteiliges Train-the-Trainer-Seminar durchgeführt, in dessen Verlauf die Teilnehmer Wissen zur Konzeption und Umsetzung von kleineren Trainings aufbauten.

Die geplanten Variationen wurden weitgehend positiv selektiert. Etwas Neues zu lernen ist in der Organisation positiv besetzt und die Führungskräfte werden als Wissensträger und Ausbilder anerkannt. Neben der operativen Personalentwicklung wurde auch intensiv am Ausbau einer lernenden Organisation gearbeitet.

### Fazit

Insgesamt lässt sich festhalten, dass es gut gelungen ist, die Variationen zum Aufbau der Personalmanagement-Kompetenz zu initiieren. Auch die

Einführung der zweiten Hierarchieebene, die Schulung der neuen Führungskräfte und ihr Einsetzen sind erfolgreich abgeschlossen worden. Die MRD Service GmbH hat einen wichtigen Schritt in Richtung Zukunftsfähigkeit gemacht. Allerdings hat sich auch in diesem Projekt gezeigt, dass nicht nur die Neugestaltung und Veränderung in der Organisation wichtig sind sondern auch ein Bewusstsein über die unter Umständen massive Wirkung von Selektionsmechanismen<sup>5</sup>. Interessanterweise stellt gerade die Stärke der Organisation in Bezug auf ihre hohe Kreativität und Innovationskraft auch eine Gefahr bei der Implementierung von Variationen dar: Die Selektion von Variationen, die geringen «Neuheitscharakter» haben sowie das «Bürokratieverbot» sind die Rückseite der Medaille. Die Stärke wird dort zur Schwäche, wo strategisch notwendige Veränderungen, wie Standardisierung von Prozes-

sen, Dokumentation von Wissen und längerfristige Planung, negativ selektiert werden. Gerade NPO mit starker Organisationskultur müssen also beim Aufbau strategischer Kernkompetenzen darauf achten, dass geplante Variationen nicht im Widerspruch zu kollektiv geteilten Werten und der Unternehmenskultur stehen. Bei stark «kulturfremden» Variationen sind die laufende Reflexion der im Unternehmen stattfindenden Selektionsprozesse und ihre behutsame Gestaltung unabdingbar. Damit die angestrebten Ergebnisse auch erzielt werden, empfehlen wir deshalb, die Selektionsmechanismen in die Gestaltung von Veränderungsprozessen grundsätzlich mit einzubeziehen. Die vorausschauende Gestaltung der Kernkompetenzen kann dann einen wesentlichen Beitrag dafür leisten, dass NPO zukunftsfähig und erfolgreich bleiben, ohne von ihrem zentralen Organisationszweck abzurücken.

Anzeige



## NonproCons

Neue Wege für Nonprofit-Organisationen

NonproCons ist für alle Nonprofit-Organisationen ein kompetenter und vertrauensvoller Partner in den zentralen Fragen des Managements und der Finanzierung der Organisation – von der Beratung bis zur praktischen Umsetzung.

Eine **Branchenorganisation der Wirtschaft** will sich weiterhin die Vorreiterrolle sichern. Mit einer strategischen Neuausrichtung und einem deutlicheren Profil werden die Mitglieder von der Stosskraft des Verbandes überzeugt. NonproCons begleitet den Prozess der Neuorientierung in allen Phasen und unterstützt die Organisation in der Entwicklung ihrer neuen Strategie.



### NonproCons

Picassoplatz 4 • 4052 Basel  
Fon +41 61 278 93 93 • Fax +41 61 278 93 96  
Münstergasse 12 • 8001 Zürich  
Fon +41 43 255 00 73  
<http://www.nonprocons.ch>

**Fundraising + Sponsoring**

**Association Management**



## Fussnoten

- <sup>1</sup> Vgl. Schneider et al. 2007.  
<sup>2</sup> Vgl. Prahalad und Hamel 1991.  
<sup>3</sup> Vgl. Fearn und Schott 2007.  
<sup>4</sup> Vgl. Schwarz et al. 2005.  
<sup>5</sup> Vgl. Fearn/Schott 2007: 304f.

## Literatur

Fearn, H., *Entstehung von Kernkompetenzen. Eine evolutionstheoretische Betrachtung*, Wiesbaden, 2004.

Fearn, H./Schott, M., *Kernkompetenzentwicklung durch selektionsbezogene Lernprozesse – Ein Evolutionstheoretischer Ansatz*, in: Eisenkopf, A./Opitz, C. /Proff, H. (Hrsg): *Strategisches Kompetenz-Management in der Betriebswirtschaftslehre*, Wiesbaden, 2007, S. 301 – 326.

Gmür, M./Thommen, J., *Human Resource Management. Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*, Zürich, 2006.

Prahalad, C.K./Hamel, G., *Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben*, in: *Harvard Manager*, 1991, Heft 2, S. 66-78.

Schott, M., *Zielgerichtetes Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel*, Dissertation, Hamburg, 2003.

Schneider, J./Minnig, C./Freiburghaus, M., *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*, Stuttgart, 2007.

Schwarz, P./Purtschert, R./Giroud, C., *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen*, Bern/Stuttgart/Wien, 2005.

## Die Autoren



### Hanna Fearn/hanna.fearn@imbk.de

Dr. Hanna Fearn ist Geschäftsführerin der IMBK Managementberatung in Köln. Nach ihrem Studium der Volkswirtschaftslehre promovierte sie 2003 am Lehrstuhl für Management an der Universität Konstanz über Strategisches Management und die Entstehung von Kernkompetenzen. Mit ihrer Firma berät sie Organisationen bei der Strategieentwicklung, begleitet die Umsetzung der strategischen Entscheidungen, unterstützt professionell den Kompetenzaufbau und hilft bei der Durchführung von Veränderungsprojekten in Unternehmen. Sie ist als Trainerin und Coach für Führungskräfte in Deutschland, Österreich und der Schweiz aktiv und hat verschiedene Lehraufträge an der ZHAW Winterthur und der Zeppelin University Friedrichshafen.



### Martina Schott/ contact@martina-schott.de

Dr. Martina Schott schloss 1990 das Studium der Verwaltungswissenschaften an der Universität Konstanz mit Diplom ab. 1991 gründete sie gemeinsam mit Kollegen die Unternehmensberatung Contract KG, Beratung für Projektmanagement und Organisationsentwicklung in Karlsruhe. Dort arbeitete sie schwerpunktmässig in Changeprojekten für Non-Profit-Unternehmen. 1997 verliess sie das Unternehmen und übernahm am Friedensforschungsinstitut der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel die Leitung transnationaler Projekte zu betrieblicher Konversion. 2003 promovierte sie an der Universität Hamburg zum Thema «Organisationales Lernen für fundamentalen Unternehmenswandel». Seit 2003 arbeitet Martina Schott als selbstständige Beraterin und Coach. Ihr Arbeitsschwerpunkt liegt in der Befähigung von Personen und Organisationen zur Veränderung durch gezielte Lernprozesse. Hierzu konzipiert sie Changeprojekte und begleitet deren Umsetzung, coacht Führungskräfte und entwickelt Qualifizierungsprogramme für KMU.