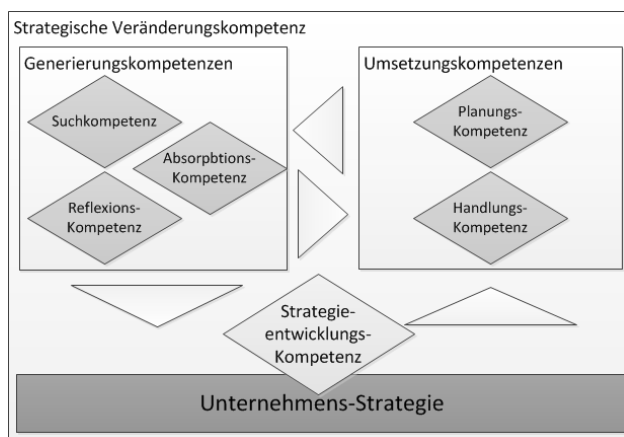


Kompetenzen strategischer Veränderung

Unternehmen müssen in der Lage sein, flexibel auf sich ändernde Umweltbedingungen zu reagieren. Welche Kompetenzen sind erforderlich, damit Unternehmen sich in Einklang mit der Unternehmensstrategie weiterentwickeln und verändern können?

Heute sind Unternehmen mehr denn je sich ständig wechselnden Umweltbedingungen ausgesetzt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen daher dynamisch auf externe oder interne Veränderungen reagieren bzw. diese pro-aktiv herbeiführen. In Anlehnung an Güttel (2006) wird davon ausgegangen, dass sich die organisationale Veränderungskompetenz aus Strategieentwicklungs-Kompetenz, Generierungskompetenzen und Umsetzungskompetenzen zusammensetzt, die sich wechselseitig beeinflussen (siehe Abbildung).



Strategieentwicklungs-Kompetenz

Die Strategieentwicklungs-Kompetenz umfasst die Fähigkeit eines Unternehmens, sich unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen ein längerfristiges Ziel (Vision) zu setzen und die Unternehmensentscheidungen auf die Erreichung des Zieles auszurichten. Strategische Kompetenz beinhaltet die Entwicklung von Vision, Mission- und Wertestatements, Zielsetzungen, sowie Wettbewerbs- und Geschäftsstrategien.

Generierungskompetenzen

Die Suchkompetenz umfasst die Fähigkeit einer Organisation, durch etablierte Routinen Umweltbeobachtungen zuzulassen, um dadurch effektiv Innovationsmöglichkeiten zu erkennen. Beispielsweise könnte ein KMU regelmäßig die Tätigkeiten der Marktbegleiter beobachten. Die Reflexionskompetenz entspricht der organisationalen Fähigkeit zur Beobachtung der eigenen Organisation Fremd- und Selbstreflexion. Ein Beispiel sind institutionalisierte Supervisionen, wie sie insbesondere im Gesundheitsbereich üblich sind. Absorptionskompetenz bedeutet die organisationale Fähigkeit, durch etablierte Routinen externes Wissen zu akquirieren, aufzunehmen, und in die organisationale Wissensbasis zu integrieren. Die Relevanz der Absorptionskompetenz wird an folgendem

Beispiel deutlich: nur weil eine Person in einem Technologieunternehmen eine bestimmte Information über ein von der Konkurrenz entwickeltes Produkt hat, bedeutet dies noch lange nicht, dass alle Stellen im gesamten Unternehmen, für die diese Information relevant ist, ebenfalls über diese Information verfügen.

Umsetzungskompetenzen

Die organisationale Planungskompetenz ist die Fähigkeit der Organisation zur Operationalisierung der strategischen Zielvorgaben und umfasst somit die Erstellung von Plänen zur Umsetzung und Erfüllung dieser Zielvorgaben sowie die Identifikation von Barrieren zur Umsetzung der organisationalen Ziele. Beispielsweise könnten in der Planungsphase besonders geeignete Personen identifiziert werden, die bestimmte Kompetenzen entwickeln sollen. Die organisationale Handlungskompetenz schließlich meint die Fähigkeit der Organisation, das neu erworbene Wissen anzuwenden und dadurch in die organisationale Ressourcen- und Kompetenzbasis zu integrieren. Erst durch die tatsächliche Umsetzung wird Wissen (z.B. wie eine bestimmte Maschine bedient werden sollte) zu einer Kompetenz (z.B. eine Mitarbeiterin kann die Maschine auch tatsächlich bedienen) oder Exzellenz.

Fazit für die Veränderungsfähigkeit

Natürlich hängen die unterschiedlichen Komponenten der Veränderungskompetenz stark miteinander zusammen (siehe auch die Pfeile in der Abbildung): Die strategische Veränderungskompetenz wirkt sich beispielsweise auf die Strategie des KMU aus, welche wiederum festlegt, welche Quellen bei der Suche nach externen Informationen (Suchkompetenz), oder durch Handlungen des Unternehmens generierten Erfahrungen (Reflexionskompetenz) berücksichtigt werden sollen.

Damit Unternehmen veränderungsfähig bleiben, ist es notwendig, die einzelnen Komponenten der Veränderungskompetenz mit geeigneten Methoden zu fördern und aufeinander abzustimmen.

Weiter lesen: Güttel, W. (2006). Corporate Entrepreneurship als Strategie. In H. Frank (Ed.), Corporate Entrepreneurship (pp. 80-111). Wien: Wiener Universitätsverlag..



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen