

Sven Grote/Simone Kauffeld/Ekkehart Frieling (Hrsg.)



# Kompetenz- management

Grundlagen  
und Praxisbeispiele

**eBook**

**SCHÄFFER  
POESCHEL**



Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,  
vielen Dank, dass Sie dieses E-Book erworben haben. Damit Sie das Produkt optimal nutzen können, möchten wir Sie gerne auf folgende Navigationsmöglichkeiten hinweisen:

Die Verlinkungen im Text ermöglichen Ihnen eine schnelle und komfortable Handhabung des E-Books. Um eine gewünschte Textstelle aufzurufen, stehen Ihnen im Inhaltsverzeichnis und im Register als Link gekennzeichnete Kapitelüberschriften bzw. Seitenangaben zur Verfügung.

Zudem können Sie über das Adobe-Digital-Editions-Menü »Inhaltsverzeichnis« die verlinkten Überschriften direkt ansteuern.

Erfolgreiches Arbeiten wünscht Ihnen  
der Schäffer-Poeschel Verlag



---

Sven Grote/Simone Kauffeld/Ekkehart Frieling (Hrsg.)

# **Kompetenz- management**

Grundlagen und Praxisbeispiele

2006

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

---

**Herausgeber:**

Dr. Sven Grote, Institut für Arbeitswissenschaft, Universität Kassel

PD Dr. Simone Kauffeld, Institut für Arbeitswissenschaft, Universität Kassel

Prof. Dr. Ekkehart Frieling, Institut für Arbeitswissenschaft,  
Universität Kassel

Die Veröffentlichung »Kompetenzmanagement – Grundlagen und Praxisbeispiele« entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms »Lernkultur Kompetenzentwicklung«. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

e-book ISBN: 978-3-7992-6141-8

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2011 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[info@schaeffer-poeschel.de](mailto:info@schaeffer-poeschel.de)  
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

# Inhaltsverzeichnis

<i>J. Erpenbeck &amp; L. von Rosenstiel</i> Geleitwort.....	VII
<i>S. Grote, S. Kauffeld &amp; E. Frieling</i> Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz.....	1
<i>S. Grote, S. Kauffeld, K. Denison &amp; E. Frieling</i> Kompetenzen und deren Management: ein Überblick.....	15
<i>S. Grote, S. Kauffeld, M. Billich &amp; E. Frieling</i> Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems: Phasen, Vorgehen und Stolpersteine.....	33
<i>B. Kahlert &amp; H. Kolmerer</i> Implementierung des Kompetenzmanagementsystems im AXA Konzern.....	59
<i>M. Hennecke</i> Kompetenzentwicklung in der Ausbildung bei BHW.....	75
<i>E. Schäfer, T. Fölsch &amp; J. Sauerwald</i> Neue Formen des Kompetenzmanagements bei der B. Braun Melsungen AG....	111
<i>D. Schmitt &amp; D. Venzke</i> Skillmanagement – das Instrument zur Karriereplanung in der Commerzbank...	135
<i>E. Biesalski &amp; A. Abecker</i> Kompetenzmanagement bei der DaimlerChrysler AG, Werk Wörth.....	149
<i>A. Formann, A. Hilpert &amp; S. Nedkov</i> iwis ketten – Kompetenzmanagement in einem mittelständischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie: Lernkultur als Erfolgsfaktor.....	169
<i>C. Demel, U. Kaiser, S. Nennstiel, S. Ritter, K. Roch &amp; S. Sauerwald</i> Kompetenzmanagement bei der SAP.....	193
<i>D. Schranz, H. Sonntag &amp; O. Mühlhaus</i> Kompetenzmanagement bei der SIEGENIA-AUBI KG.....	207
<i>M. Hess &amp; T. Leipoldt</i> Strategisches Kompetenzmanagement – Erstellung und internationale Einführung von Kompetenzprofilen bei Siemens Business Services.....	223
<i>R. Goyk</i> Kompetenzmanagement in der Unternehmensgruppe Theo Müller.....	241
<i>S. Grote, S. Kauffeld &amp; E. Frieling</i> Perspektiven des Kompetenzmanagements.....	263
Autorinnen und Autoren.....	281



## Geleitwort

### Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird als Kompetenzkampf geführt

Das prognostizierte führende amerikanische Ökonomen des Council of Competitiveness bereits am Ende des vorigen Jahrhunderts. Zukünftig werde die Kompetenzentwicklung von Arbeitnehmern zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor in der globalen Ökonomie. Diese Zukunft hat längst schon begonnen.

Die in loser Folge erscheinenden 3K Bände (Kompetenzerfassung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmanagement) des Schäffer-Poeschel Verlags, die herauszugeben wir die Ehre haben, trägt diesem Kernthema der Zukunft Rechnung. Dies nicht auf eine abstrakte, theoretische, sondern auf eine handlungsnahe, dem Praktiker Wege und Werkzeuge vermittelnde Weise. Denn längst hat das Kompetenzthema Bildung und Weiterbildung, Schulen und Hochschulen, Unternehmen und Organisationen als Tagesaufgabe erreicht. Kompetenzerfassung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement sind, analysiert man genauer, sogar auf doppelte Weise zukunftsentscheidend:

Zum einen hängt vom Wissen und Können, von der Qualifikation und der Kompetenz der Arbeitenden der Wirtschaftsstandort Deutschland entscheidend ab. Schon 1996 hatte Jaques Delors mit Forderungen nach einem neuen Lernen, nach einem „learning to know, learning to do, learning to live together and learning to be“ eine neue Sicht auf das Lernen von Einzelnen, von Teams und von Unternehmen eröffnet und die fachlich-methodischen, aktivitätsbezogenen, personalen und sozial-kommunikativen Kompetenzen als Lernziele in den Mittelpunkt gerückt. Diese Sicht ist zum leitenden Grundgedanken aller EU-Bemühungen um ein lebenslanges, lebensweites Lernen geworden. Die Gesellschaft von morgen braucht eine kompetenzbasierte Lernkultur, um – dem Ziel der Lissabonner Beschlüsse (2000) entsprechend – die Europäische Union bis zum Jahr 2010 zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Individuelle Kompetenzentwicklung wird zu einem der wichtigsten Instrumente der Zukunftssicherung.

Zum anderen werden Erfassung, Entwicklung und Management von Unternehmenskompetenzen für den Erhalt des Wirtschaftsstandorts Deutschland immer entscheidender. Denn Kompetenz stellt, laut Reinhardt, „die ‚inhaltliche Seite‘ des Humankapitals dar und legt somit fest, über welche Handlungsmöglichkeiten ein Unternehmen verfügt. (...) Kompetente Menschen gelten als der wichtigste Produktionsfaktor eines Unternehmens in der Wissensökonomie. War der maßgebliche Produktionsfaktor ursprünglich die Maschine, so findet sich jetzt eine zunehmende Dominanz des Menschen und seiner Kompetenzen als produktiver Ressource.“ Dem tragen moderne Ansätze zur Bewertung von Unternehmen zunehmend Rechnung, wobei in kompe-



tennten Mitarbeitern die entscheidende Quelle nichtimitierbarer Wettbewerbsvorteile am Markt gesehen wird. Wissen in einem weiten, Kompetenzen einschließenden Sinne wird zunehmend als wertvolle Ressource und Wettbewerbsvorteil anerkannt, während die traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital an Bedeutung verlieren. Vor allem für international konkurrierende Unternehmen werden Erfassung, Entwicklung und Management von Kompetenzen, die als wesentliche Teile der immateriellen Vermögenswerte in Wettbewerbsvorteile umgemünzt werden können, immer wichtiger. Folglich benötigen nicht nur einzelne Menschen Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen des Handelns. Auch Unternehmen handeln selbstorganisiert am Markt. Auch Unternehmen benötigen gleichsam „personale“ Kompetenzen – manifestiert in ihrer Unternehmenskultur – aktivitätsbezogene Kompetenzen – in der Dynamik und Aggressivität ihres Produktions- und Verkaufsverhaltens sichtbar – Fach- und Methodenkompetenzen – materialisiert in den Produkten und organisationalen Strukturen, und sozial-kommunikative Kompetenzen – im Marketing und in der Kundenkommunikation offenbar werdend. Der Marktwert von Unternehmen bestimmt sich zunehmend auch aus dem Humankapital, das seinerseits durch die Kompetenzen der Mitarbeiter maßgeblich mitbestimmt wird. Weitgehend offen blieb bis heute, wie Mitarbeiterkompetenzen und Unternehmenskompetenzen zusammenhängen. An dieser Frage wird intensiv geforscht.

Für die Position Deutschlands in Europa und Europas in der Welt sind also Kompetenzerfassung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement entscheidende Schlüssel zur Zukunft.

## Absichten der 3K Bände

Stimmt man mit den dargestellten Grundüberzeugungen überein, schätzt man die Bedeutung der 3K für die Menschen im Unternehmen – gewerbliche Arbeitnehmer, Fachspezialisten, Führungskräfte, Organisationen in den Bereichen der Produktion, der Dienstleistung oder der öffentlichen Verwaltung – ebenso hoch ein wie wir, so liegt es nahe, entsprechende Arbeiten gezielt zu fördern und zu publizieren. Dabei folgen Verlag und Herausgeber jedoch einer eigenen Strategie:

Die publizierten Arbeiten werden stets empirisch basierte Erfahrungen als Grundlage haben. Sie sollen weder theorielastig noch praktizistisch überzogen sein, sondern dem Theoretiker Anregungen, dem Praktiker aber verwendbare, umsetzbare Materialien an die Hand geben. Es handelt sich also weder um Forschungsergebnisse im Sinne von Dissertations- oder Habilitationsarbeiten, noch um Rezeptbücher des „how to“-Typs.

Die Arbeiten werden breiter interessierende Themenbereiche umfassen, nicht spezialistisch ins Detail oder generalistisch ins Allgemeine dringen. Zukunftsorientierte, auf konkreter Erfahrung beruhende tragfähige Themen sollen den Mittelpunkt eines jeden Bandes bilden und eine breite Fachleserschaft interessieren. Sie mag vom Psycholo-

gen, Lehrer, Erwachsenenbildner, Fachhochschul- oder Universitätsprofessor bis zum Personalverantwortlichen, Manager oder Unternehmenschef reichen.

Jeder Band wird einen eigenen, von dem der anderen unterscheidbaren Nutzwert besitzen. Es ist uns wichtig, auf diese Weise in möglichst kurzem Zeitraum möglichst viele wichtige und praktisch nutzbare Facetten der Kompetenzproblematik zu erfassen und ein zu jedem Zeitpunkt aktuelles Gesamtbild der neuesten Entwicklungen bereit zu halten.

Als Verfechter selbstorganisierter Entwicklungen sehen wir klar, dass eine lose Folge von thematisch um die 3K gescharten Veröffentlichungen keine „Reihe“ im Sinne eines vorgefassten, enzyklopädischen Planes ist und sein kann. Diese lose Folge soll stattdessen einen Spagat wagen: Einerseits repräsentatives, nicht nur tagesaktuelles und nicht allzu schnell veraltendes Material zu den einzelnen Themen darzubieten, andererseits aber über die rasante Entwicklung von Forschung, Ökonomie und Welt hinweg aktuell und heutig zu bleiben.

Den hier vorliegenden Band einbezogen, belegen die drei bisher erschienen Bände beispielhaft die Themen der 3K:

Das „Handbuch Kompetenzmessung“ versammelt die wesentlichen, in Deutschland gängigen Methoden der Kompetenzerfassung, welche nicht nur hinreichend theoretisch begründet sondern auch praktisch, teils sogar schon im Masseneinsatz, ausgewiesen sind. „Messung“ wird im Handbuch in einem breiten Sinne verstanden. Einbezogen sind anerkannte, Vorhersagen gestattende, empirisch so weit es geht abgesicherte Feststellungsverfahren; sie können quantitative Messungen (z. B. Kompetenztests), qualitative Charakterisierungen (z. B. Kompetenzpässe), komparative Beschreibungen (z. B. Kompetenzbiografien), simulative Analysen (z. B. Flugsimulatoren) und observative Zugänge (z. B. Arbeitsproben) umfassen.

Der Band „Kompetenztraining“ stellt die Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Bereichen in den Mittelpunkt. Vorrangig in Unternehmen, als zunehmend wichtige Aufgabe der Personalentwicklung. Dann als Aufgabe beruflich-betrieblicher Aus- und Fortbildung und Weiterbildung, die mehr und mehr versucht, Kompetenzen statt bloßer Qualifikationen in den Lernenden zu verankern. Auch moderne Universitäten setzen zunehmend an Stelle der bloßen Stoffübermittlung die Kompetenzentwicklung der Studierenden. Schließlich haben zahlreiche Schulen nach dem „Pisa“-Schock begonnen, Kompetenzvermittlung statt bloßer Wissensvermittlung in den Mittelpunkt zu rücken. In allen diesen Bereichen rückt Kompetenzentwicklung immer weiter in den Vordergrund. Dafür versucht der Band, ohne Vollständigkeit anzustreben, Informationen, Anregungen und Gestaltungsvorschläge für entsprechende Förder- und Entwicklungsaufgaben zusammenzutragen.

Folgerichtig widmet sich dieser dritte Band nun dem Kompetenzmanagement, gibt Grundlagen und Praxisbeispiele, grenzt es sowohl gegen die herkömmliche Weiterbil-

derung als auch gegen einzelne, notwendige aber insgesamt nicht hinreichende Maßnahmen der Kompetenzentwicklung ab. Die Autorin und die Autoren sind schon lange mit der Kompetenzentwicklung in Deutschland verbunden: Sie haben eines der originellsten, im „Handbuch“ knapp dokumentierten Kompetenzmessverfahren entwickelt, sie haben zahlreiche Kompetenzentwicklungsvorhaben in größeren und kleineren Unternehmen erfolgreich begleitet und sind nun auf dieser Basis in der Lage, Kompetenzmessung und -entwicklung in ihre Analysen des Kompetenzmanagements einzuschmelzen.

Dieser hier vorliegende Band braucht also keine Fürsprache, keine Hervorhebung. Er fasst auf ideale Weise die Themen der 3K Reihe in eins. Er erfüllt wie die vorangegangenen die selbstgesetzte Strategie, dem Theoretiker Anregungen und dem Praktiker umsetzbare Materialien an die Hand zu geben, breiter interessierende, zukunftsorientierte und tragfähige Themenbereiche für eine breite Fachleserschaft bereitzuhalten, einen hohen Nutzwert einzubringen sowie den aktuellen Wissens- und Arbeitsstand zu repräsentieren. Fürsprache und Hervorhebung braucht unser Gesamtanliegen, das durch diesen Band ein deutliches Stück vorwärts gebracht wird.

## Kompetenzmanagement – Grundlagen und Praxisbeispiele

Kompetenzmanagement wird von Grote, Kauffeld und Frieling so verstanden, dass eine Organisation bei der Erreichung herausfordernder Ziele, der Umsetzung neuer Strategien und in Veränderungsprozessen unterstützt wird, indem organisationales Lernen, Gruppenlernen und individuelles Lernen verknüpft werden. Ein Kompetenzmanagementsystem umfasst ein betriebliches Kompetenzmodell, die Möglichkeit individueller Messungen bzw. Kompetenzeinschätzungen sowie auf das Kompetenzmodell ausgerichtete Personalinstrumente. Kompetenzmodelle stellen eine Art "Kristallisationspunkt" dar, die die Konsistenz, die Effektivität und die Transparenz der Personalarbeit für Mitarbeiter, Führungskräfte und HR-Verantwortliche erhöhen.

Der Bezug auf Kompetenzmodelle – also auf die Modellierung der zusammenwirkenden Selbstorganisationsdispositionen der Mitarbeiter eines Unternehmens angesichts vielgestaltiger entscheidungs- und handlungsoffener „Pfade“ in die Zukunft – ist unserer Überzeugung nach unumgänglich angesichts der Komplexität betrieblicher Prozesse und der großen Herausforderungen, denen sich Unternehmen in Folge steigender Wettbewerbs-, Innovations- und Flexibilitätsanforderungen ausgesetzt sehen. Einem systematischen, anforderungsorientierten und strategisch ausgerichteten Management von Kompetenzen kommt deshalb eine große Bedeutung zu. Kompetenzmanagement, so wird hier begründet und dokumentiert, ist in der Tat die Antwort im nationalen wie internationalen Wettbewerb.

Jeder heute mit Kompetenzerfassung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement Befasste wird den Autoren für die kurze aber inhaltsreiche Zusammenfassung der aktuellen, vielfältigen Ansätze im englisch- wie deutschsprachigen Raum danken.

Ebenso dankbar wird er für die Systematik einer Implementierung von Kompetenzmanagementsystemen sein. Diese hat zwei entscheidende Vorteile: Zum einen gibt sie dem Praktiker ein leicht auffassbares und umsetzbares Instrumentarium für die Implementierung eigener Systeme an die Hand; die vier Phasen Klärung, Planung, Gestaltung und Umsetzung sind handlungsleitend und handlungserleichternd zugleich, auch wenn sie ihm die Gestaltung eines eigenen Kompetenzmodells und eigener HR-Instrumente natürlich nicht abnehmen können. Zum anderen liefert die Systematik ein hervorragendes Raster, um die Kompetenzmanagementansätze in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und unterschiedlicher Größen zu ordnen, ohne die realen, ganz unterschiedlichen Implementationsschritte alle über einen Leisten zu scheren. Die Systematik sichert vielmehr, dass alle Fallbeispiele des Buchs einer einheitlichen Struktur folgen, was eine gute Lesbarkeit und Verständlichkeit sowie eine leichte Rezeption des enthaltenen Erfahrungswissens und der Beispiele sichert.

Erst damit wird die Bandbreite der Fallbeispiele vom Mittelständler bis zum Konzern aus unterschiedlichsten Branchen möglich, die das je eigene betriebliche Kompetenzmanagement und seine Umsetzung widerspiegeln. Dass der Leser dabei hoch renommierten Unternehmensnamen begegnet, spricht nicht nur für die Autorin und die Autoren, deren überzeugende Leistungen offensichtlich die entsprechenden Türen öffneten. Es spricht auch für die beispielgebenden Unternehmen, die den Ernst der Wettbewerbsslage und die Unumgänglichkeit eines darauf antwortenden Kompetenzmanagements bereits voll erkannt und in praktische Einführungsschritte umgesetzt haben. Schließlich ist auf die Breite und Vielfalt der eingesetzten Methoden hinzuweisen. Sie reichen vom einfachen papiergestützten Verfahren bis zum EDV-basierten Skillmanagement. Zugleich stellen die Erfahrungen der Unternehmen bei der Konzeption und Einführung des jeweiligen Systems – sie werden in einem eigenen Kapitel bilanziert – und die Analyse der zentralen Spannungsfelder des Kompetenzmanagements eine wichtige Erfahrungsquelle für Leser und Nutzer dar. Da gibt es viel zu lernen, aus offensichtlichen Fehlern und aus offensichtlichen Erfolgen.

Die dargestellten Perspektiven des Kompetenzmanagements sind klar und überzeugend. Auch nach der Lektüre dieses Buches werden Unternehmen ein Kompetenzmanagement für sich ablehnen können. Aber kaum noch aus guten Gründen. Gewiss nicht mehr mit dem Argument, man wisse ja nicht so recht, was Kompetenzmanagement sei und wozu es gut sein solle. Das wird nach dem Lesen dieses Buches niemand mehr behaupten können, ohne zu erröten.

Berlin und München im Februar 2006

*John Erpenbeck*

*Lutz von Rosenstiel*



---

Sven Grote, Simone Kauffeld & Ekkehart Frieling\*

## **Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz**

- 1 Kompetenzmanagement: Verständnis im vorliegenden Band
- 2 Impulse für das Kompetenzmanagement
- 3 Vom externen zum internen Wettbewerb
- 4 Kompetenz als Antwort im Wettbewerb
- 5 Aufbau des vorliegenden Bandes
- 6 Literatur

---

\* Dr. Sven Grote, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel.  
PD Dr. Simone Kauffeld, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel.  
Prof. Dr. Ekkehart Frieling, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel.

Es lässt sich schwer ein Unternehmen finden, das seine Mitarbeiter nicht als eine der wichtigsten Ressourcen für den Erfolg beschreibt. Kaum eine Unternehmensdarstellung, kaum ein Leitbild, in dem nicht die Mitarbeiter und deren Kompetenzen hervorgehoben werden. „Wir fördern das Wissen und die Erfahrungen unserer Mitarbeiter als wichtigste Ressource. Unseren Erfolg verdanken wir dem Wissen und den Erfahrungen unserer Mitarbeiter.“ ist ein typisches Zitat aus einem Unternehmensleitbild. In ihrem verbalen Bekenntnis zu den Mitarbeitern als ihrer wichtigsten Ressource unterscheiden sich viele Unternehmen kaum voneinander, jedoch erheblich darin, wie sie tatsächlich mit ihren Mitarbeitern umgehen und was sie für die Kompetenz der Mitarbeiter tun: Unternehmen unterscheiden sich darin, wie systematisch sie die Kompetenzen der Mitarbeiter analysieren, entwickeln und managen. Seit einigen Jahren erscheint das Thema „Kompetenzmanagement“ auf der Agenda von Unternehmen und Wissenschaftlern.

Doch was genau ist Kompetenzmanagement? Wie kann es zu herkömmlicher Weiterbildung abgegrenzt werden? (1) Bevor der Aufbau des vorliegenden Buchs dargestellt wird, soll zunächst der Frage nach der Definition des Kompetenzmanagements nachgegangen werden. Um zur Begriffsklärung beizutragen, wird im ersten Schritt das Verständnis von Kompetenzmanagement erläutert. (2) Wenn sich nicht alle Unternehmen gleichermaßen intensiv mit den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter beschäftigen, stellt sich die Frage, welche Veränderungen es sind, die Unternehmen veranlassen, sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Impulse für das Thema, die von verschiedenen Managementtrends ausgehen, werden überblicksartig dargestellt. (3) Die Entwicklung vom externen zum internen Wettbewerb, genauer vom externen zum internen *und* externen Wettbewerb, als Auslöser für das Kompetenzmanagement wird kurz skizziert. (4) Es geht um die Frage, inwiefern die Entwicklung von Kompetenzen eine Antwort auf erhöhten Wettbewerb darstellen kann. (5) Schließlich wird der Aufbau des vorliegenden Bandes dargelegt.

## **1 Kompetenzmanagement: Verständnis im vorliegenden Band**

Wie genau kann man Kompetenzmanagement in Abgrenzung zu herkömmlicher Weiterbildung und Personalentwicklung beschreiben? Es existieren bereits einige Vorschläge zur Definition des betrieblichen Kompetenzmanagements (vgl. Tabelle 1). Aus unserer Sicht sind drei wesentliche Aspekte hervorzuheben, deren Darstellung sich an den drei Bestandteilen des Begriffes *Kompetenzmanagementsystem* orientiert (vgl. Breitner, 2005): Zunächst geht es um (1) *Kompetenz* als Gegenstand, und damit die standardisierte Beschreibung von Kompetenzen in Form eines unternehmensbezogenen Kompetenzmodells. Mit Blick auf den zweiten Begriffsbestandteil wird (2) das *Management von Kompetenz* betont, womit Elemente der Planung, der Realisierung

und der Kontrolle angesprochen sind (vgl. Breitner, 2005). Mit dem dritten Bestandteil, (3) dem *System*, wird die Anwendung oder *Systematisierung von HR-Instrumenten* im Sinne einer inhaltlichen und sprachlich-formellen Ausrichtung auf ein unternehmensbezogenes Kompetenzmodell thematisiert.

- „Kompetenzmanagement ist ein integriertes dynamisches System der Personalrekrutierung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung. Es führt eine kontinuierliche Anpassung der Kompetenzen an die neuen Aufgaben durch und berücksichtigt dabei strategische und organisatorische Veränderungen.“ (Cell Consulting, 2002).
- „Kompetenzmanagement integriert und systematisiert Prozesse der Personalgewinnung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung unter Zuhilfenahme von Kompetenzmodellen. Im Vordergrund steht dabei das systematische, werkzeuggestützte Handeln von Personalexperten und Führungskräften. Funktionalisierendes Kompetenzmanagement setzt jedoch individuelle, gruppenbezogene und organisationale Lernprozesse voraus. Durch individuelles oder gruppenbezogenes Lernen entwickeln Mitarbeiter ihre Kompetenzen. Das Kompetenzmanagement kann hierzu Werkzeuge und Orientierungshilfen bieten, die Lernprozesse selbst kann es nicht ersetzen.“ (Sonntag & Stegmaier, 2005, 22).

Tab. 1: Definitionen betrieblichen Kompetenzmanagements

## (1) Kompetenzmodelle als Grundlage des Kompetenzmanagements

Mit einem Kompetenzmanagementsystem erfolgt eine inhaltliche Ausrichtung der Personalarbeit auf *Kompetenzen*. Auch wenn in der Literatur nicht von einem einheitlichen Kompetenzverständnis gesprochen werden kann (vgl. Kapitel 2), geht es um operationalisierbare Konstrukte menschlicher Leistung, die transparent, beobachtbar und messbar sein müssen (Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004; vgl. Kauffeld, in Druck). Die Beschäftigung mit und die Definition von Kompetenzen mündet üblicherweise in ein unternehmensbezogenes Kompetenzmodell. Damit soll ein einheitlicher Sprachgebrauch zu Kompetenzen über Organisationseinheiten und Bereiche hinweg sichergestellt werden. Ein Unternehmensvertreter formuliert es so: „Competencies give us a common language with which to communicate what needs to be emphasized and de-emphasized“ (zit. aus Briscoe & Hall, 1999, 39). Ein unternehmensbezogenes Kompetenzmodell überwindet dezentrale Lösungen, oftmals als „Insellösungen“ bezeichnet, und zielt auf eine einheitliche, standardisierte Beschreibung der Anforderungen ab. Dies schließt die Möglichkeit von Ergänzungen, z. B. für abteilungsspezifische Fachkompetenzen, nicht aus (vgl. Schäfer, Fölsch & Sauerwald, in diesem Band; Schmitt & Venzke, in diesem Band).



## (2) Management von Kompetenzen

Management enthält die Elemente Planung, Realisierung und Kontrolle (vgl. Breitner, 2005): Damit sind die Möglichkeiten von Soll-Ist-Vergleichen und der Steuerung angesprochen. Im Sinne des Zitats „If you can't measure it you can't manage it“ ist in der *Ist-Erfassung* oder *Messung* von Kompetenzen ein notwendiges Kriterium für ein Kompetenzmanagementsystem zu sehen. In manchen Kompetenzmodellen ist bereits direkt ein Modus beschrieben, wie die jeweilige Kompetenz der Mitarbeiter einzustufen ist (z. B. Goyk, in diesem Band; Hess & Leipoldt, in diesem Band). In anderen Managementsystemen ist in den Personalinstrumenten die Möglichkeit der Kompetenzmessung vorgesehen, wie z. B. beim 360-Grad-Feedback-Verfahren für Führungskräfte (z. B. Kahlert & Kolmerer, in diesem Band). Als weitere Kriterien – zusätzlich zur Erfassung von Ist-Profilen – sind die Möglichkeiten der Gegenüberstellung von Soll-Profilen sowie der Ableitung von Maßnahmen aus resultierenden Soll-Ist-Abweichungen zu nennen. Insofern lässt sich ein Kompetenzmodell bzw. –managementsystem gegen ein Unternehmensleitbild oder ein Führungsleitbild abgrenzen. In Leitbildern sind im Regelfall keine personbezogenen Messungen oder Einschätzungen vorgesehen. Zwar finden sich dort Leitsätze, die handlungsleitend für die Mitarbeiter sein sollen und mit denen das Selbstverständnis des Unternehmens, dessen Verhältnis zur Umwelt, dessen Umgang mit Kunden und Mitarbeitern dokumentiert wird. Jedoch ist hier keine individuelle Messung für einzelne Mitarbeiter vorgesehen, inwieweit sie die Prinzipien des Unternehmensleitbildes erfüllen.

## (3) Systematik durch Integration von HR-Instrumenten

Der Begriff des Systems verweist auf den Anspruch oder die Notwendigkeit der Systematisierung von HR-Instrumenten beim Aufbau eines Kompetenzmanagementsystems. Die standardisierte und präzise Definition von heute und zukünftig notwendigen Kompetenzen ist kein Selbstzweck. Ein Kompetenzmodell stellt für sich genommen noch kein Kompetenzmanagementsystem dar, sondern bedarf dazu erst der Anwendung. „Don't let the means become the end: Apply your model“, wie Briscoe und Hall es formulieren (1999, 50). Ein Kompetenzmanagementsystem ist durch die Übereinstimmung von Personalinstrumenten mit einem unternehmensbezogenen Kompetenzmodell gekennzeichnet. Anforderungsprofile, Stellenbeschreibungen, Einarbeitungspläne und Stellenanzeigen müssen sowohl inhaltlich gleiche Anforderungen als auch formell einheitliche Formulierungen verwenden (vgl. z. B. Cell Consulting, 2002). Ein unternehmensbezogenes Kompetenzmodell wird als integrierendes Moment zur Überwindung von Insellösungen verstanden. Insofern sind nicht die Instrumente an sich neu, wie Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Ist-Soll-Profilabgleiche, Assessment Center etc. Der Unterschied liegt vielmehr in der systematisierten, an einem Kompetenzmodell ausgerichteten Verwendung.

## 2 Impulse für das Kompetenzmanagement

Was sind die Gründe für Unternehmen, sich dem Thema Kompetenz und Kompetenzmanagement intensiver zuzuwenden? In den meisten aktuellen Managementkonzepten steht der Zugriff auf das Leistungs- und Problemlösevermögen, das Engagement, die Flexibilität und die Selbststeuerungsfähigkeiten der Mitarbeiter im Vordergrund. Ob Dezentralisierungsstrategien, ob Projektarbeit, Total Quality Management (TQM) oder Total Productive Maintenance (TPM) – die gängigen Konzepte setzen nicht nur die dezentrale Kompetenz der Mitarbeiter voraus, es ist ihr konstituierendes Element, Kompetenzen zu fördern und nutzbar zu machen. Vom TQM (Ishikawa, 1983; Juran, 1993) über das Kaizen (Imai, 1986), die Lean Organization (Womack, Jones & Roos, 1990), das Business Reengineering (Hammer & Champy, 1994), die Lernende Organisation (Senge, 1996), zum Wissensmanagement (Probst, Raub & Romhardt, 1997) reicht die unvollständig skizzierte Bandbreite der Organisations- und Managementkonzepte. Mit der Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1997) und dem EFQM-Modell (z. B. Zink, 1995) gilt es, die Mitarbeiterperspektive und ihre Kompetenzen zu bewerten. Es werden die Übertragung von Verantwortung und der Abbau von Hierarchien propagiert, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Aus ökonomischer Sicht ist unstrittig, dass Human-Ressourcen nicht nur einen entscheidenden Beitrag zum wirtschaftlichen Wachstum der Volkswirtschaft leisten, sondern auch zur Sicherung und zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen beitragen (Weiß, 1999).


Entscheidende Impulse erhielt das Thema Kompetenzmanagement auf Organisationsebene durch Prahalad und Hamel (1990; 1991), die mit der Frage nach den Kernkompetenzen von Unternehmen eine bis heute anhaltende Diskussion auslösten. Ein Kernproblem wurde in der unhinterfragten Dezentralisierung von Geschäftseinheiten („The Tyranny of the SBU“; Strategic Business Unit) und deren vorwiegende Steuerung anhand von finanzbezogenen Kennzahlen gesehen. Während sich die kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit anhand aktueller Kennzahlen kennzeichnen lasse, so sei die langfristige Wettbewerbsfähigkeit anhand der Fähigkeit zu beschreiben, unternehmensbezogene Kernkompetenzen zu definieren und auszubauen. „Cultivating core competence does not mean outspending rivals on R&D or getting businesses to become more vertically integrated“ (Prahalad & Hamel, 1990, 83). Kernkompetenzen werden verstanden als unternehmensspezifische Stärken, wie z. B. einzigartige Technologien und exklusives Know-how, deren Bündelung und Nutzung als strategischer Erfolgsfaktor das Überleben des Unternehmens sichert. Als deren Vorteil heben sie hervor: „Unlike physical assets, competencies do not deteriorate as they are applied and shared. They grow“ (Prahalad & Hamel, 1990, 82). Die Autoren kritisieren das Missverhältnis des Engagements von Führungskräften im Hinblick auf den Budgetierungsprozess einerseits und auf die unternehmensspezifischen Kernkompetenzen andererseits: „We find it ironic that top management devotes so much attention to the

capital budgeting process yet typically has no comparable mechanism for allocating the human skills that embody core competencies” (Prahalad & Hamel, 1990, 87). Prahalad und Hamel (1990) entwickeln Vorschläge, wie Mitarbeiter als Träger von Kernkompetenzen in den Geschäftseinheiten identifiziert, über Job-Rotation-Programme weiterentwickelt und an das Unternehmen gebunden werden können. Diese Überlegungen münden direkt in das Thema des Managements von Kompetenzen.

Ebenfalls auf Organisationsebene setzte Lawler (1994) an: „From job-based to competency-based organizations” (Lawler, 1994, 3). Er plädiert für einen Paradigmenwechsel der Organisation im Kontext radikalen Wandels und Wettbewerbs von klassisch stellen- und funktionsbezogenen hin zu kompetenz- und teambasierten Organisationsformen. Ein Schlüssel wird in der Überwindung funktionaler Organisationen hin zu funktionsübergreifenden Teams gesehen. Der Gefahr, die funktionale und fachbezogene Kompetenz in funktionsübergreifenden Einheiten zu verlieren, soll – anstatt mit einer Matrix-Organisation – mit der kompetenzbasierten Organisation begegnet werden. Mit einer Reihe veränderter Personalinstrumente, wie der kompetenzbasierten Mitarbeiterauswahl, der kompetenzbasierten Vergütung, neuen Trainingsbedingungen und Karrierepfaden, soll die funktionale Kompetenz in den „cross-funktionalen“ Teams in Produktion und Verwaltung aufgebaut und erhalten werden.

### 3 Vom externen zum internen Wettbewerb

Nicht allein Unternehmen sehen sich einem erhöhten externen Wettbewerb ausgesetzt, auch Standorte, Werke, Bereiche, Abteilungen, Gruppen und die einzelnen Mitarbeiter innerhalb eines Unternehmens stehen oft in einem steigenden internen Wettbewerb untereinander (Voß & Pongratz, 1998; vgl. Tabelle 2).

Betrachtungsebene	Von ... 	Zu ...
Werke / Standorte einer Unternehmensgruppe	Einheit	Konkurrierenden Standorten
Bereich	Funktionalen Bereichen	Profitcentern bzw. Fraktalen Unternehmen
Abteilung	Optimierung innerhalb	Outsourcing
Gruppe	Einzelarbeit	Gruppenarbeit
Mitarbeiter	Kontrakt: Loyalität gegen Beschäftigung	Arbeitskraftunternehmer
Führungskonzept	Verhaltenssteuerung	Ergebnissteuerung, z. B. durch Zielvereinbarungen

Tab. 2: Veränderungen innerhalb, an den Grenzen und außerhalb von Organisationen (Voß & Pongratz, 1998)

- **Werke.** Werke und Standorte, die sich früher in einer Unternehmensgruppe oder einem Konzern ergänzten oder eine Einheit bildeten, werden als Mitbewerber innerhalb der eigenen Organisation positioniert.
- **Bereiche.** Ehemals funktionale Bereiche werden zu Segmenten, Cost-Centern oder Fraktalen Unternehmen (Warnecke, 1992), die sich über Aufträge aus dem Unternehmen auslasten müssen.
- **Abteilungen.** Abteilungen, wie z. B. für Personalentwicklung und Weiterbildung, werden ausgegliedert und müssen – oft im Wettbewerb mit externen Anbietern – Kunden für ihre Dienstleistungen innerhalb des Unternehmens finden. Die Dienstleistungen werden dann wie bei Externen mit Tagessätzen verrechnet.
- **Gruppen.** Teilautonome Arbeitsgruppen werden ergebnisbezogen anhand von Kennzahlen gesteuert und vergütet. Sie stehen nicht selten bei der Produktion von weniger komplexen oder wenig unternehmensspezifischen Bauteilen, Baugruppen und Dienstleistungen im Wettbewerb zu externen Anbietern (vgl. Voß & Pongratz, 1998).
- **Mitarbeiter.** So wettbewerbsfähig Produkte und Dienstleistungen auf dem externen Markt sein müssen, so wettbewerbsfähig sollen die Arbeitnehmer auf dem unternehmensinternen Markt sein. Hiermit korrespondiert, dass man von der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) von Mitarbeitern spricht, die als Wettbewerbsfähigkeit übersetzt werden kann. Diese erhöhte unternehmerische Verantwortung von Mitarbeitern findet begrifflich ihre Entsprechung, wenn von ihnen als „Unternehmer im Unternehmen“ (Pinchot, 1988), als „Portfolio Worker“ (Gross, 1993), als „Owner of the career“ (York, 1994), als „Unternehmer-ihrer-selbst“ (Zielcke, 1996), als „Unternehmer der eigenen Talente“ (Sattelberger, 1997), als „Arbeitskraftunternehmer“ (Voß & Pongratz, 1998), als „Gründer einer Selbst GmbH“ (z. B. Then, 2000) oder als „Mikro-Unternehmer“ (Henning, 2001) die Rede ist (vgl. Grote, 2002). Zwar bleibt anzumerken, dass der Begriff der „Ich-AG“, der sich hier einreihen ließe, von der „Sprachkritischen Aktion Unwort des Jahres“ zum Unwort des Jahres 2002 gekürt worden ist, weil Menschen begrifflich auf wirtschaftliche Belange reduziert werden, jedoch finden sich viele der genannten Begriffe in der Personalliteratur wieder.
- **Führungskonzepte.** Auf Ebene der Führungskonzepte werden verschiedene Human-Ressource-Konzepte seit den 70er- und 80er-Jahren, insbesondere der Wechsel von der Verhaltens- zur Ergebnissteuerung, also zum Führen durch Zielvereinbarung („Management by Objectives“), als Vorläufer einer Entwicklung gedeutet, die den Mitarbeitern mehr Übernahme von Verantwortung abverlangt.

Was ist allen Veränderungen gemein? Werke, Bereiche, Abteilungen, Gruppen und einzelne Mitarbeiter müssen sich intern positionieren, eigene Kernkompetenzen definieren, den internen Markt für eigene Leistungen im Blick haben, andere Abteilungen als (interne) Kunden begreifen, sich gut „verkaufen“ und nach außen darstellen etc. Kurzum: der Markt hält Einzug in das Unternehmen (Voß & Pongratz, 1998).

## 4 Kompetenz als Antwort im Wettbewerb

Welcher Zusammenhang besteht zwischen dem hier beschriebenen, zunehmenden Wettbewerb einerseits und dem Thema Kompetenz andererseits? Hierzu sei auf den englischen Begriff „competition“ verwiesen: Der Begriff bedeutet auch, dass Kompetenzen einer Person (Gruppe, Abteilung etc.) in Wettbewerbssituationen ihren Erfolg als wahrscheinlich erscheinen lassen (Hof, 2002). Das Ausmaß des Erfolges im Wettbewerb wird im Zusammenhang mit der Kompetenz einer Person (Gruppe, Abteilung etc.) gesehen (vgl. ausführlich Kauffeld, in Druck). Nachhaltigen Schutz vor Wettbewerb kann ein System dann erreichen, wenn es ihm gelingt, einzigartige, systemspezifische Ressourcen zu entwickeln und zu nutzen. Damit tatsächlich Wettbewerbsvorteile resultieren, müssen Ressourcen (1) knapp, (2) wertvoll, (3) dauerhaft, (4) begrenzt imitierbar, (5) schlecht transferierbar und (6) beschränkt substituierbar sein (Thom & Zaugg, 2001). Kauffeld (in Druck) argumentiert, dass Mitarbeiterkompetenzen diese Forderungen in vielerlei Hinsicht erfüllen (vgl. Tabelle 3).

## 5 Aufbau des vorliegenden Bandes

Wenn es die Kernkompetenzen eines Unternehmens sind (Prahalad & Hamel, 1990; 1991), verstanden als unternehmensspezifische Stärken, deren Bündelung und Nutzung als strategischer Erfolgsfaktor das Überleben des Unternehmens sichern, dann gilt es, diese nicht dem Zufall zu überlassen, sondern im Unternehmen zu sichern und gezielt zu „managen“. Wenn darüber hinaus der Markt Einzug in das Unternehmen hält, dann gibt es nicht nur für Unternehmen, sondern in Übertragung dieser Idee für Mitarbeiter, Teams, Abteilungen, Bereiche, Werke im Unternehmen gute Gründe, sich mit dem systematischen Management der eigenen Kompetenzen zu beschäftigen.

In Unternehmen muss es demnach um ein systematisches, anforderungsorientiertes, strategisch ausgerichtetes und zukunftsorientiertes Management von Kompetenzen gehen. Neben bestehenden Managementsystemen, wie z. B. dem Ideen-, dem Qualitäts-, dem Fehler-, dem Gesundheits-, dem Wissens-, dem Umwelt-, dem Projekt-, dem Kundenbeziehungs- oder dem Risikomanagement kommt seit einigen Jahren das Thema „Kompetenzmanagement“ auf die Agenda von Unternehmen und Wissenschaftlern. Ziel eines unternehmensbezogenen Kompetenzmanagementsystem ist es, die Betrachtungsebenen miteinander zu verknüpfen: Es gilt, einerseits Unternehmens- und Abteilungsziele und andererseits die Mitarbeiterwünsche abzugleichen und in Einklang zu bringen. Der Schwerpunkt der Darstellung liegt im vorliegenden Band auf dem Kompetenzmanagement aus Unternehmenssicht.

- (1) **Knapp.** Kompetenzen können als knappes Gut bezeichnet werden, weil sie einerseits begrenzt verfügbar sind und sich nicht innerhalb kurzer Frist aufbauen lassen und weil sie andererseits nachgefragt werden.
- (2) **Wertvoll.** Kompetente Mitarbeiter sind als wertvoll zu betrachten, weil deren Kompetenzen z. B. zu einer höheren Produkt- und Dienstleistungsqualität beitragen sollten, was wiederum eine Grundlage des Unternehmenserfolges darstellt.
- (3) **Dauerhaft.** Kompetenzen müssen kontinuierlich abgerufen, genutzt und ausgebaut werden, dann lassen sie sich als dauerhaft kennzeichnen.
- (4) **Begrenzt imitierbar.** Je mehr Kompetenzen situations- und unternehmensspezifisch entwickelt wurden und je mehr sie sich durch Verflechtungen auszeichnen, desto spezifischer sind die Kompetenzen der Mitarbeiter und desto weniger sind sie durch ein anderes Unternehmen kopierbar (beschränkte Imitierbarkeit). Es wird in Zeiten turbulenter Veränderungen nicht mehr genau definiert, welcher Mitarbeiter was zu tun hat. Vielmehr werden Kompetenzmodelle aus den Strategien, Zielen und Werten des Unternehmens abgeleitet, mit denen das Verhalten und die Entwicklung der Mitarbeiter geleitet werden sollen.
- (5) **Schlecht transferierbar.** Auch wenn Mitarbeiter zunehmend mehr die von vielen Unternehmen geforderte Flexibilität und Mobilität zeigen und damit „transferierbar“ sind, so müssen sie doch ihre Kompetenz in einer neuen Unternehmung zuerst den spezifischen Gegebenheiten anpassen. Der Vorteil der mangelnden Transferierbarkeit für das Unternehmen kann zumindest teilweise gewahrt bleiben.
- (6) **Beschränkt substituierbar.** Die geringe Substituierbarkeit von Kompetenzen zeigt sich darin, dass es insbesondere bei hochqualifizierten Mitarbeitern und einem großen Ausmaß kontinuierlicher unternehmensinterner Kompetenzentwicklung kaum andere Ressourcenbündel gibt, die die Unternehmensleistung auf gleichwertige Weise erbringen können. Dies wird in den nächsten Jahrzehnten besonders vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung bzw. Überalterung in den hoch industrialisierten Ländern und der daraus folgenden nachhaltigen Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte transparent werden (vgl. Wunderer & Jaritz, 1999).

Tab. 3: Kompetenzen als Schutz im Wettbewerb (Kauffeld, in Druck)

Welcher Logik folgt der vorliegende Band? Zunächst werden im Kapitel 2 (Kompetenzen und deren Management: ein Überblick) Meilensteine des Kompetenzmanagements skizziert. In Kapitel 3 (Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems) geht es um die Phasen und die zu treffenden Entscheidungen im Rahmen der Einführung eines Kompetenzmanagementsystems. In den Kapiteln 4-13 stellen insgesamt zehn Unternehmen ihre Kompetenzmanagementsysteme dar. Die Fallbeispiele folgen derselben Struktur, von (a) der Beschreibung des Unternehmens und der relevanten Bereiche, über (b) die Ziele des Kompetenzmanagementsystems, (c) das Vorgehen bei

der Implementierung des Systems, (d) das Kompetenzmanagementsystem an sich, (e) die heutige Situation, (f) die Erfolgsfaktoren für die Implementierung, bis zu (g) dem Ausblick und den Perspektiven. In Kapitel 14 werden die Perspektiven des Themas Kompetenzmanagement aus Sicht der Autoren aufgezeigt (vgl. Tabelle 4).

<p><b>Kapitel 2</b></p> <p><i>Kompetenzmanagement im Überblick.</i></p> <p>Kompetenzmanagement im englischsprachigen Raum</p> <p>Kompetenzmanagement im deutschsprachigen Raum</p>	<p><b>Kapitel 3</b></p> <p><i>Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems – Phasen, Vorgehen und Stolpersteine.</i></p> <p>Das Kapitel orientiert sich an den Phasen der Implementierung:</p> <p>(1) Klärung der Ausgangssituation</p> <p>(2) Planung des Vorgehens</p> <p>(3) Gestaltung des Kompetenzmodells</p> <p>(4) Umsetzung in HR-Instrumente, Erprobung und Evaluation.</p>
<p><b>Kapitel 4-13</b></p> <p><i>Schilderung der Fallbeispiele (in alphabetischer Reihenfolge).</i></p> <p>Folgende Unternehmen (und Autoren) beschreiben ihre Kompetenzmanagementsysteme:</p> <p>Kapitel 4 Axa Konzern Deutschland (Kahlert &amp; Kolmerer)</p> <p>Kapitel 5 B. Braun Melsungen AG (Schäfer, Fölsch &amp; Sauerwald)</p> <p>Kapitel 6 BHW (Hennecke)</p> <p>Kapitel 7 Commerzbank (Schmitt &amp; Venzke)</p> <p>Kapitel 8 DaimlerChrysler AG, Werk Wörth (Biesalski &amp; Abecker)</p> <p>Kapitel 9 iwis ketten (Formann, Hilpert &amp; Nedkov)</p> <p>Kapitel 10 SAP (Demel, Kaiser, Nennstiel, Ritter, Roch &amp; Sauerwald)</p> <p>Kapitel 11 SIEGENIA-AUBI KG (Schranz, Sonntag &amp; Mühlhaus)</p> <p>Kapitel 12 Siemens Business Services (Hess &amp; Leipoldt)</p> <p>Kapitel 13 Unternehmensgruppe Theo Müller (Goyk)</p> <p>Die Beschreibung der Fallbeispiele folgt derselben Struktur:</p> <p>(a) Beschreibung des Unternehmens und der relevanten Bereiche</p> <p>(b) Ziele des Kompetenzmanagementsystems</p> <p>(c) Vorgehen bei der Implementierung des Systems</p> <p>(d) Beschreibung des Kompetenzmanagementsystems an sich</p> <p>(e) Die heutige Situation: Was wurde erreicht und was steht noch aus?</p> <p>(f) Erfolgsfaktoren für die Implementierung</p> <p>(g) Ausblick und Perspektiven des Themas Kompetenzmanagement im Unternehmen</p>	
<p><b>Kapitel 14</b></p> <p><i>Perspektiven des Kompetenzmanagements.</i></p> <p>Welche Perspektiven ergeben sich für das Kompetenzmanagement?</p> <p>Wohin entwickelt sich das Thema Kompetenzmanagement?</p> <p>Welche Herausforderungen gilt es, aus Unternehmenssicht zu bewältigen?</p>	

Tab. 4: Übersicht über die Struktur des Buches

## 6 Literatur

Biesalski, E. & Abecker, A. (2006). Kompetenzmanagement bei der DaimlerChrysler AG, Werk Wörth. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 149-168). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Breitner, M. H. (2005). *Kompetenzmanagement: Aktuelle Konzepte und Methoden. Kompetenzmanagement als Schlüssel integrierter wertschöpfender Verfahren*. Tagung der bureau42 GmbH und des Fraunhofer Instituts für Angewandte Informationstechnik (FIT): 3. Symposium "Zukunft betrieblichen Wissens": Kompetenzmanagement und Business Value Chain. Schloss Birlinghoven, Sankt Augustin/Bonn, 7.-8. September 2005.

Briscoe, J. & Hall, D. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28, 37-52.

Cell Consulting AG (2002). *Kompetenzmanagement Studie 2002*. Verfügbar unter: [http://www.edusys.ch/media/studie\\_kompetenzmanagement.pdf](http://www.edusys.ch/media/studie_kompetenzmanagement.pdf) (abgerufen am 07.02.2006).

Demel, C., Kaiser, U., Nennstiel, S., Ritter, S., Roch, K. & Sauerwald, S. (2006). Kompetenzmanagement bei der SAP. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 193-205). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Formann, A., Hilpert, A. & Nedkov, S. (2006). Iwis ketten – Kompetenzmanagement in einem mittelständischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie: Lernkultur als Erfolgsfaktor. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 169-191). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Goyk, R. (2006). Kompetenzmanagement in der Unternehmensgruppe Theo Müller. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 241-261). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gross, P. (1993). Dissonanz der Lebenszyklen. Zwischen Produktlebenszyklen und Lebensportfolio. *GDI Impuls*, 1, 39-47.

Grote, S. (2002). *Der flexible Mitarbeiter*. München: Herbert Utz.

Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen* (4. Auflage). Frankfurt a. M.: Campus.

Hennecke, M. (2006). Kompetenzentwicklung in der Ausbildung bei BHW. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 75-110). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.



Henning, K. (2001). *Integration von Lernen und Arbeit als Grundbedingung der Zukunftsfähigkeit hochentwickelter Industriegesellschaften*. Vortrag auf dem 3. Zukunftsforum Arbeiten und Lernen, Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung vom 31.01.-02.02.2001 in Berlin.

Hess, M. & Leipoldt, T. (2006). Strategisches Kompetenzmanagement – Erstellung und internationale Einführung von Kompetenzprofilen bei Siemens Business Services. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 223-240). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Hof, C. (2002). (Wie) lassen sich soziale Kompetenzen bewerten? In U. Clement & R. Arnold (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung* (S. 153-166). Opladen: Leske & Budrich.

Imai, M. (1986). *Kaizen. The key to Japan's competitive success*. New York: Mac Graw-Hill.

Ishikawa, K. (1983). Qualität und Qualitätsmanagement. In G. J. B. Probst (Hrsg.), *Qualitätsmanagement – ein Erfolgspotential* (S. 85-93). Bern: Haupt.

Juran, J. M. (1993). *Der neue Juran: Qualität von Anfang an*. Landsberg: Moderne Industrie.

Kahlert, B. & Kolmerer, H. (2006). Implementierung des Kompetenzmanagementsystems im AXA Konzern. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 59-74). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kaplan, R. S. und Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen*. Dt. Übersetzung von Prof. Dr. Péter Horváth. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kauffeld, S. (in Druck). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 3-16.

Pinchot, G. (1988). *Intrapreneuring – Mitarbeiter als Unternehmer*. Wiesbaden: Gabler.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1991). Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben. *Harvard Manager*, 2, 66-78.

Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (1997). *Wissen managen: wie Unternehmen ihre wertvollste Resource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.

Sattelberger, T. (1997). Freiheit mit Risiko: Vom Ende klassischer Karriere-Muster. Interview von J.E. Feuchthofen & A. Kaiser mit T. Sattelberger. *GdWZ*, 8, 200-204.

- Schäfer, E., Fölsch, T. & Sauerwald, J. (2006). Neue Formen des Kompetenzmanagements bei der B. Braun Melsungen AG. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 111-134). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmitt, D. & Venzke, D. (2006). Skillmanagement – das Instrument zur Karriereplanung in der Commerzbank. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 135-147). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schranz, D., Sonntag, H. & Mühlhaus, O. (2006). Kompetenzmanagement bei der SIEGENIA-AUBI KG. In S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 207-222). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Senge, P. M. (1996). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (3. Auflage). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Sonntag, Kh. & Schmidt-Rathjens, C. (2004). Kompetenzmodelle – Erfolgsfaktoren im HR-Management? *Personalführung*, 10, 18-26.
- Sonntag, Kh. & Stegmaier, R. (2005). Lernkulturen verstehen, gestalten und messen. *Personalführung*, 1, 22-29.
- Then, W. (2000). Die Selbst GmbH – eine Welt von Unternehmern. *Personalwirtschaft*, 3, 38-48.
- Thom, N. & Zaugg, R. J. (2001). *Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz*. Bern: Haupt.
- Voß, G. G. & Pongratz, H. J. (1998). Der Arbeitskraftunternehmer. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 1, 131-158.
- Warnecke, H.-J. (1992). *Revolution der Unternehmenskultur. Das fraktale Unternehmen*. Berlin: Springer.
- Weiß, R. (1999). Erfassung und Bewertung von Kompetenzen – empirische und konzeptionelle Probleme. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '99: Aspekte einer neuen Lernkultur* (S. 433-493). Münster: Waxmann.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial.
- Wunderer, R. & Jaritz, A. (1999). *Unternehmerisches Personalcontrolling. Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement*. Neuwied, Kriftel: Luchterhand.
- York, B. (1994). During difficult times invest in people. *MCE Yearbook*.

Zielcke, A. (1996). Der neue Doppelgänger. Die Wandlung des Arbeitnehmers zum Unternehmer – Eine zeitgemäße Physiognomie. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 167, 15.

Zink, K. (1995). *TQM als integratives Managementkonzept. Das Europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung*. München: Hanser.

---

Sven Grote, Simone Kauffeld, Katrin Denison & Ekkehart Frieling\*

## **Kompetenzen und deren Management: ein Überblick**

- 1 Kompetenzen und deren Management im englischsprachigen Raum
- 2 Kompetenz und Kompetenzmanagement im deutschsprachigen Raum
- 3 Fazit
- 4 Literatur

---

\* Dr. Sven Grote, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel.  
PD Dr. Simone Kauffeld, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel.  
Katrin Denison, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel.  
Prof. Dr. Ekkehart Frieling, Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Kassel.

Ziel dieses Kapitels ist es, eine überblicksartige Antwort auf die Frage zu geben, woher das Thema Kompetenz bzw. Kompetenzmanagement kommt. Zunächst geht es um die Betrachtung von Meilensteinen im englischsprachigen Raum, dann um wichtige Stationen im deutschsprachigen Raum. In einem Fazit werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Ansätze kurz skizziert.

## 1 Kompetenzen und deren Management im englischsprachigen Raum

**Kompetenz statt Intelligenz.** Als erster Meilenstein der Kompetenzforschung wird die Studie von McClelland (1973) „Testing for Competence rather than for Intelligence“ gesehen (vgl. z. B. Briscoe & Hall, 1999; Kauffeld, in Druck; Sarges, 2001; Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004). McClelland (1973) kam zu dem Ergebnis, dass klassische Eignungs-, Wissens- und Intelligenztests für sich genommen nicht die Leistung bei der erfolgreichen Aufgabenbewältigung im Beruf vorhersagen. McClelland (1973) plädierte für den Paradigmenwechsel von allgemeinen Intelligenztests hin zu tätigkeitsspezifischen und verhaltensbezogenen Analysen der jeweils notwendigen Kompetenzen. Wer wissen wolle, was einen guten Polizisten auszeichne, müsse sich in dessen Tätigkeitsfeld hineinbegeben und sich mit dessen konkreten Tätigkeiten und Herausforderungen auseinandersetzen, anstatt Polizeibewerber anhand von Zahlenreihen und Sprachanalogien auszuwählen. McClelland (1973) hat auf die Notwendigkeit eines tätigkeitsspezifischen, verhaltensbezogenen und veränderbaren Konstruktes hingewiesen und somit Kompetenzen als Begriff geprägt. Durch die Gründung der Unternehmensberatung „McBer“ hat McClelland gemeinsam mit dem Psychologen Berlew zur Verbreitung des Kompetenzkonstrukts in der Praxis beigetragen.

**Der kompetente Manager.** Einen großen Schritt in Richtung des organisationalen Kontextes machte Boyatzis (1982): Standen bei McClelland (1973) zunächst weitergehende gesellschaftliche Aspekte der Chancengleichheit und Fairness von Auswahlverfahren im Kontext von Zugangschancen zu Bildungseinrichtungen für Schüler, Studenten und Arbeitssuchende unterschiedlicher sozialer Schichten im Vordergrund, so fokussiert Boyatzis (1982) mit „The Competent Manager“ den betrieblichen Kontext von Führungskräften. Er untersuchte verschiedene Stichproben von McBer, die in unterschiedlichsten Organisationen gesammelt wurden, empirisch nach Zusammenhängen zwischen Charakteristika von Managern einerseits und Leistungsunterschieden andererseits. Auf der Suche nach einem allgemeinen Kompetenzmodell für Führungskräfte nimmt Boyatzis eine Einteilung der Kompetenz in (1) Kompetenzarten als deren „Oberflächenstruktur“ und (2) ihre jeweils zu Grunde liegenden Merkmale als „Tiefenstruktur“ vor (vgl. Tabelle 1).

- (1) „Oberflächenstruktur“.  
Im Hinblick auf die Kompetenzarten sortiert Boyatzis 19 führungsrelevante Kompetenzen mittels Clusteranalysen zu fünf Bereichen:
- (a) Goal and Action Management (z. B. Effizienzorientierung, Proaktivität),
  - (b) Leadership (z. B. Selbstvertrauen, logisches Denken),
  - (c) Human Resource Management (z. B. Anerkennung, Steuerung von Gruppenprozessen),
  - (d) Directing Subordinates (z. B. Weiterentwicklung anderer),
  - (e) Focus on Others (z. B. Bemühen um enge Beziehungen).
- (2) „Tiefenstruktur“.  
Kompetenzen spiegeln sich auf unterschiedlichen Ebenen wider, z. B. auf Ebene der Motive („motives“), der Persönlichkeit („traits“), des Selbstbildes („self-image“), der sozialen Rolle („social role“) und auf Ebene der Fähigkeiten („skills“).

Tab. 1: Kompetenzmodell für Führungskräfte von Boyatzis (1982)

1. *Einführung und Erläuterung.*  
Sich vorstellen und den Zweck und den Aufbau des Interviews erläutern.  
Option: *Karrierpfad (Career Path)*. Fragen nach der Ausbildung und Arbeitserfahrungen des Gesprächspartners.
2. *Verantwortungen im Beruf.*  
Die wichtigsten Aufgaben und Verantwortungen des Befragten beschreiben lassen.
3. *„Behavioral Events“.*  
Den Gesprächspartner bitten, die fünf oder sechs wichtigsten Situationen, die er in seinem Beruf erfahren hat, detailliert zu beschreiben – zwei oder drei Höhepunkte oder größte Erfolge und zwei oder drei Tiefpunkte oder Misserfolge.
4. *Anforderungen der Tätigkeit.*  
Den Gesprächspartner bitten, zu beschreiben, was man seiner Meinung nach benötigt, um seinen Job gut auszuführen.
5. *Fazit und Zusammenfassung.*  
Dem Gesprächspartner für die Zeit, die er zur Verfügung gestellt hat, danken und die Hauptereignisse („key incidents“) und Ergebnisse zusammenfassen.

Tab. 2: Schritte im Behavioral Event Interview (BEI; aus Spencer &amp; Spencer, 1993, 119)

**Kompetenz in der Arbeit.** Spencer und Spencers (1993) „Competence at work“ gilt als wichtige Station des betrieblichen Kompetenzmanagements (z. B. Briscoe & Hall, 1999; Kauffeld, in Druck; Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004). Sie unterscheiden – ähnlich der Tiefenstruktur von Boyatzis (1982) – fünf Elemente der Kompetenz: „Motives“, „Traits“, „Self-Concept“, „Knowledge“ und „Skills“. Kompetenzen werden primär nach veränderbaren und überdauernden Personenmerkmalen unterschieden.