

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



Kompetenz- management

Grundlagen und Praxisbeispiele

2. Auflage

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.)

Kompetenzmanagement

Grundlagen und Praxisbeispiele

2., überarbeitete Auflage

2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. Sven Grote, Fachhochschule für angewandtes Management, Erding
sowie selbständiger Unternehmensberater, Braunschweig

Prof. Dr. Simone Kauffeld, Institut für Psychologie, TU Braunschweig

Prof. Dr. Ekkehart Frieling, emeritiert, zuvor Vizepräsident an der Universität Kassel

Die 1. Auflage der Veröffentlichung »Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele« entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms »Lernkultur Kompetenzentwicklung«. Das Programm wurde gefördert aus den Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

e-Book ISBN 978-3-7992-6660-4

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.

© 2012 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

www.schaeffer-poeschel.de

info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Melanie Frasch

Satz: typopoint GbR, Ostfildern

April 2012

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt

Geleitwort

Was will man mehr?

Sechs Jahre sind eine lange Zeit. Im Verlagsgeschäft. Im Wirtschaftsleben.

Vor sechs Jahren erschien dieses Buch zum ersten Mal.

Die hier vorgelegte zweite Auflage stellt eigentlich ein neues Buch dar: Mehr als die Hälfte der einbezogenen Unternehmen ist neu, darunter sind so bekannte wie Audi, Daimler, Ströer oder die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), aber auch eine große deutsche Universität (Universität zu Köln). Themen, die sich in der ersten Auflage nur andeuteten, wie das Talentmanagement, das Leader und das Employer Branding haben sich als Bereiche des Managements von Humanressourcen voll etabliert und finden hier angemessene Berücksichtigung.

Die Bedeutung des Buches auf diese Volumen- und Inhaltsneuerungen zu konzentrieren hieße jedoch, seine wirkliche Wirksamkeit sehr zu reduzieren.

Das erste Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts erlebte in Bezug auf die Wahrnehmung, die Berücksichtigung und schließlich die Nutzung von Kompetenzen und Kompetenzentwicklung eine kaum zu überschätzende dramatische Wende.

War am Beginn des Jahrzehnts noch weitgehend umstritten, ob Kompetenzen im Bereich der Wirtschaft überhaupt einmal wichtig und nützlich werden würden, begannen in der Mitte des Jahrzehnts mutige und zukunftsichtige Unternehmen groß angelegte Experimente, um Kompetenzdenken und Kompetenzentwicklung in das Management ihrer Humanressourcen einzubeziehen. Ein eigenständiges Kompetenzmanagement entstand. Das Buch von Grote, Kauffeld und Frieling kann es sich als bleibenden Verdienst anrechnen, schon damals diese neue Situation neuartig reflektiert und gefördert zu haben. Der Schäffer-Poeschel Verlag brachte mit dem Buch einen der ersten gewichtigen Beiträge zum Thema nicht nur in die wissenschaftliche, sondern auch in die wirtschaftliche, praktisch handelnde Öffentlichkeit. Flankiert von Titeln zur Kompetenzmessung und zum Kompetenztraining gelang es dem Verlag wie keinem anderen, den Siegeszug des modernen Kompetenzdenkens aktiv zu begleiten und zu fördern:

- Das *Handbuch Kompetenzmessung* versammelte die wesentlichen, in Deutschland gängigen Methoden der Kompetenzzerfassung, welche nicht nur hinreichend theoretisch begründet, sondern auch praktisch, teils sogar schon im Masseneinsatz, ausgewiesen waren. Einbezogen waren anerkannte, Vorhersagen gestattende, empirisch gut abgesicherte Feststellungsverfahren, darunter quantitative (z. B. Kompetenztests und Kompetenzratings), qualitative (z. B. Kompetenzpässe und Kompetenzbiografien) und direkt beobachtende (z. B. Simulationen und Arbeitsproben).¹
- Der Band *Kompetenztraining* stellte anhand von ausgewählten Trainings die Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Bereichen in den Mittelpunkt. Vorrangig in Unternehmen, als zunehmend wichtige Aufgabe der Personalentwicklung. Dann als Aufgabe beruflich-betrieblicher Aus-, Fort- und Weiterbildung, die mehr und mehr versuchte, Kompetenzen statt bloßer Qualifikationen in den Lernenden zu verankern. Auch moderne Universitäten setzten zunehmend an Stelle der bloßen Stoffübermittlung die Kompetenzentwicklung der Studierenden. Schließlich hatten zahlreiche Schulen nach dem »Pisa«-Schock begonnen, Kompetenzvermittlung statt bloßer Wissensvermittlung in den

Mittelpunkt zu rücken. In allen diesen Bereichen rückte Kompetenzentwicklung immer weiter in den Vordergrund. Dafür versuchte der Band, ohne Vollständigkeit anzustreben, Informationen, Anregungen und Gestaltungsvorschläge für entsprechende Förder- und Entwicklungsaufgaben zusammenzutragen.²

- Folgerichtig widmete sich der dritte Band dem *Kompetenzmanagement*, gab Grundlagen und Praxisbeispiele, grenzte es sowohl gegen die herkömmliche Weiterbildung als auch gegen einzelne, notwendige aber insgesamt nicht hinreichende Maßnahmen der Kompetenzentwicklung ab. Die Autorin und die Autoren waren schon lange mit der Kompetenzentwicklung in Deutschland verbunden. Sie entwickelten eines der originellsten Kompetenzmessverfahren, das »Kasseler Kompetenzraster«, sie begleiteten erfolgreich zahlreiche Kompetenzentwicklungsvorhaben in größeren und kleineren Unternehmen und waren auf dieser Basis in der Lage, Kompetenzmessung und -entwicklung in ihre Analysen des Kompetenzmanagements einzuschmelzen.³

Der Siegeszug des Kompetenzdenkens ist unaufhaltsam. Er ist ein Signum der deutschen Wirtschaft am Beginn des neuen Jahrzehnts. Deutsche Facharbeiter, Ingenieure, Entwickler und Manager sind anderen nicht überlegen, weil sie besser qualifiziert sind, sondern weil sie über höhere Kompetenzen verfügen:

- Nahezu alle großen Unternehmen nutzen heute eigene, sorgfältig ausgearbeitete, in ihrer Personalauswahl und -entwicklung fest verankerte Kompetenzmodelle. In einer neuen Arbeit *Kompetenzmodelle großer Unternehmen*, die ebenfalls in diesem Verlag erscheinen wird, stellen u. a. Airbus, die Bundesagentur für Arbeit, Daimler, Porsche, Audi, Siemens AG, Siemens Healthcare, DB BAHN, Deloitte, Telekom, Esterházy, Globus Baumarkt, Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Salzgitter AG, SOS Kinderdörfer, Universität St. Gallen und Steinbeis-University ihre Modelle brillant vor. Weitere 50 Modelle von Unternehmen gleicher Größenordnung werden summarisch zusammengefasst.⁴ Die Kompetenzmodelle sind in der Regel in ein umfassend ausgearbeitetes Kompetenzmanagement eingebunden. Zunehmend entwickeln auch mittlere und kleine Unternehmen ein eigenes Kompetenzmanagement.⁵ Manche Unternehmen benutzen lieber das Label Talentmanagement. Bedenkt man aber, dass es vor allem die Kompetenzseite des Talents ist, die genutzt und trainiert werden kann, werden Kompetenz- und Talentmanagement nahezu identisch.⁶

Während also die erste Auflage den Konsolidierungsprozess des Kompetenzdenkens in Unternehmen widerspiegelte, begleitet die zweite den Siegeszug des Kompetenzdenkens.

Damit wird über alle interessanten und wissenswerten Details hinweg klar, worin die fundamentalen Leitlinien des Werks bestehen. Für uns lassen sie sich einer prozess- und einer produktorientierten Leitlinie zuordnen.

Die prozessorientierte Leitlinie analysiert, wie die Konstruktionen der unterschiedlichsten Kompetenzmodelle zustande kommen. Solche Modelle haben eine durchaus vergleichbare Gestalt: Sie wählen und definieren, ausgehend von zukünftigen Unternehmensaufgaben, einen Kern von 10, 20 oder mehr Schlüsselkompetenzen. Sie werden für das Gesamtunternehmen, zumindest für große Teilbereiche, als verbindlich gesetzt. Sie werden möglicherweise durch Teilkompetenzen »untersetzt«. Sie werden unternehmensspezifisch definiert und auf Jobgruppen bezogen differenziert. So lassen sich im Prinzip die Kompetenzanforderungen

für jeden einzelnen Mitarbeiter formulieren – auch wenn das noch häufig auf Leitungsebenen beschränkt bleibt. So lassen sich die Kompetenzen der Mitarbeiter einschätzen, wenn man sich zu einem sachnahen, meist ratingartigen Einschätzungsverfahren durchringt.⁷

Die produktorientierte Leitlinie macht die bereits beschriebene Beobachtung, dass die großen Unternehmen des Landes nahezu ausnahmslos über je eigene Kompetenzmodelle verfügen, zu einer normativen Forderung. Wie immer Prozesse des Kompetenzmanagements angelegt sind und verlaufen, mit welchen Wunsch- und Zielvorstellungen sie auch verbunden werden: Sie laufen fast immer auf Kompetenzmodelle hinaus, die sich strukturell und inhaltlich einander ähneln, die grundlegend miteinander verglichen werden können. Das errichtet auch einen Schutz gegen praktizistische Beliebigkeit, die alles ins Kompetenzmanagement eingemeindet, wo nur die Begriffe Kompetenz und Management oft genug aufscheinen.

Der hier in zweiter Auflage vorgelegte Band erfüllt noch vollkommener die selbstgesetzte Strategie, dem Theoretiker Anregungen und dem Praktiker umsetzbare Materialien an die Hand zu geben, interessante, zukunftsorientierte und tragfähige Themenbereiche für eine breite Fachlerschaft bereitzuhalten, einen hohen Nutzwert einzubringen sowie den heutigen Wissens- und Arbeitsstand zu repräsentieren.

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, Gruppennlernen und individuelles Lernen verknüpft werden.

Ein Kompetenzmanagementsystem umfasst ein betriebliches Kompetenzmodell, die Möglichkeit individueller Kompetenzerfassung sowie auf das Kompetenzmodell ausgerichtete Personalinstrumente.

Kompetenzmodelle stellen eine Art Kristallisationspunkte dar, welche 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 heute 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.

Für die Systematik der Implementierung von Kompetenzmanagementsystemen sowie für die kurze, aber inhaltsreiche Zusammenfassung der aktuellen, vielfältigen Ansätze im englisch- wie im deutschsprachigen Raum wird jeder heute mit Kompetenzerfassung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement Befasste den Autoren danken. Sie gibt, zum einen 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

des Raster, um die Kompetenzmanagementansätze in Unternehmen unterschiedlicher Branchen und unterschiedlicher Größen zu ordnen, ohne die realen, ganz unterschiedlichen Implementationsschritte alle über einen Leisten zu schlagen. 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 umfasst. Dass der Leser dabei hoch renommierten Unternehmensnamen begegnet, spricht nicht nur für die Herausgeberin und die Herausgeber, 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 in der Mitte des Jahrzehnts voll erkannt und in praktischen Einführungsschritten umgesetzt haben. Dass in der neuen Auflage so viele Unternehmen hinzu kamen zeigt, dass der Siegeszug des Kompetenzdenkens inzwischen von fast allen großen und vielen mittelständischen und sogar kleinen Unternehmen getragen wird.

Schließlich ist erneut auf die Breite und Vielfalt der analysierten 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.

Wer dieses Buch liest, weiß, was Kompetenzmanagement ist. Warum es so wichtig geworden ist. Warum es auch in Zukunft und für die Zukunft wichtig bleibt. Was will man mehr?

Berlin und München im Februar 2012

John Erpenbeck

Lutz von Rosenstiel

Literatur

- 1 Erpenbeck, J. & v.Rosenstiel, L. von (2003; 2. Aufl. 2007). *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 2 Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2004; 2. Aufl. 2008). *Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 3 Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, E. (2006; 2. Aufl. 2012). *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 4 Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. von & Grote, S. (Hrsg.) (2012). *Kompetenzmodelle großer Unternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 5 Geldermann, B. (2011). *Kompetenzmanagement im Mittelstand*. Bielefeld: Bertelsmann.
- 6 Steinweg, S. (2009). *Systematisches Talentmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 7 Das KODE®X-Verfahren hat eine solchen Aufbau eines Kompetenzmodells systematisiert, in nachvollziehbare Teilschritte zerlegt und, fußend auf einem so genannten Kompetenz-Atlas, auch kleinen und mittleren Unternehmen zugänglich gemacht. Vgl. Heyse, V. (2007). Strategien – Kompetenzenanforderungen – Potenzialanalysen. In: V. Heyse & J. Erpenbeck (Hrsg.), *Kompetenzmanagement*. Münster/New York/München/Berlin: Waxmann.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
<i>Sven Grote/Simone Kauffeld/Ekkehart Frieling</i> Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz	1
<i>Sven Grote/Simone Kauffeld/Katrin Denison/Melanie Billich-Knapp/Ekkehart Frieling</i> Kompetenzen und deren Management: ein Überblick	15
<i>Sven Grote/Simone Kauffeld/Melanie Billich-Knapp/Laurens Lauer/Ekkehart Frieling</i> Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems: Phasen, Vorgehen und Stolpersteine	35
<i>Dirk Eichler/Denis Anić</i> Kompetenzmanagement bei Audi: Analyse, Entwicklung und Einsatz von Kompetenzen	57
<i>Barbara Kahlert/Helmut Kolmerer</i> Implementierung des Kompetenzmanagementsystems im AXA Konzern	73
<i>Christine Ofenloch/Daniel Schmitt/Dirk Venzke</i> Skillmanagement – das Instrument zur systematischen Entwicklungs- und Qualifizierungsplanung in der Commerzbank	87
<i>Crina-Maria Petersen/Stephan Limpächer</i> Kompetenzmanagement bei der Daimler AG, Konzernforschung und Mercedes-Benz Cars Entwicklung	99
<i>Kristina Rasel/Patricia Seeliger</i> Kompetenzmanagement in der GIZ	115
<i>Stella Bodensteiner/Alexandra Neininger</i> iwis – Kompetenzmanagement in einem mittelständischen Unternehmen der Automobilzulieferindustrie: Lernkultur als Erfolgsfaktor	133
<i>Marcus Hennecke</i> Ganzheitliche Kompetenzentwicklung in der Ausbildung bei der Postbank Gruppe: Ein strategischer Ansatz, um den demografischen Herausforderungen zu begegnen	159
<i>Volker Casper/Matthias Schönhofer</i> Kompetenzmanagement in der Ströer Out-of-Home Media AG	187

<i>Andrea Jackmuth-Scheele/Hubert Sonntag</i> Kompetenzmanagement an der Universität zu Köln	197
<i>Bernhard Oberhauser</i> Kompetenzmanagement in der Unternehmensgruppe Theo Müller	219
<i>Sven Grote/Simone Kauffeld/Karsten Jädtke/Ekkehart Frieling</i> Perspektiven des Kompetenzmanagements	235
Autorinnen und Autoren	253

*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

Literatur

* Prof. Dr. *Sven Grote*, Fachhochschule für angewandtes Management, Erding.
Prof. Dr. *Simone Kauffeld*, Institut für Psychologie der TU Braunschweig.
Prof. Dr. *Ekkehart Frieling*, emeritiert, zuvor Vizepräsident an 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 *Kompetenz* als Gegenstand, und damit die standardisierte Beschreibung von Kompetenzen in Form eines unternehmensbezogenen Kompetenzmodells (1.1). Mit Blick auf den zweiten Begriffsbestandteil (1.2) wird das *Management von Kompetenzen* betont, womit Elemente der Planung, der Realisierung und der Kontrolle angesprochen sind (vgl. Breitner, 2005). Mit dem dritten Bestandteil dem *System*, wird die Anwendung oder *Systematisierung von HR-Instrumenten* im Sinne einer inhaltlichen und sprachlich-formellen Ausrichtung auf ein unternehmensbezogenes Kompetenzmodell thematisiert (1.3).

- »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. Funktionierendes 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

1.1 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, 2006). 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. Ofenloch, Schmitt & Venzke, in diesem Band).

1.2 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. Oberhauser, 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, 2006). 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.

1.3 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

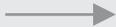
(Kaplan & Norton, 1997) und dem EFQM-Modell (z. B. Zink, 1995) gilt es, die Mitarbeiterperspektive und ihre Kompetenzen zu bewerten. Es werden die Übertragung von Verantwortung und der Abbau von Hierarchien propagiert, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern. Aus ökonomischer Sicht ist 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« (Pralhad & 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« (Pralhad & 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« (Pralhad & 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 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, 2006). 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 knapp (1.), wertvoll (2.), dauerhaft (3.), begrenzt imitierbar (4.), schlecht transferierbar (5.) und beschränkt substituierbar (6.) sein (Thom & Zaugg, 2001). Kauffeld (2006) argumentiert, dass Mitarbeiterkompetenzen diese Forderungen in vielerlei Hinsicht erfüllen (vgl. Tabelle 3).

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, 2006)

Jedoch lassen sich weitere Gründe für die Notwendigkeit von Kompetenzentwicklung und systematischer Weiterbildung in Unternehmen finden (vgl. Kauffeld, 2010):

- **Technologische Veränderungen.** Die fortschreitende Technologiesierung in Unternehmen zieht steigende Anforderungen an die Mitarbeiter, deren Kompetenzen und kognitive Fähigkeiten nach sich. Einfache, operative und vorhersehbare Aufgaben werden ersetzt durch komplexe Anforderungen wie das schlussfolgernde Denken, das Stellen von Diagnosen, das Treffen von Beurteilungen und Entscheidungen – dies alles erfordert sehr gut ausgebildete Fachkräfte. Der Bedarf an gering qualifizierten Arbeitnehmern nimmt folglich ab, hingegen steigt der Bedarf an gut qualifizierten Arbeitnehmern (Allmendinger & Ebner, 2006). Es ist die Rede von der Verschiebung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Ein zentraler Wettbewerbsfaktor liegt somit in der permanenten Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter.
- **Demographische Entwicklung.** Mit dem sog. »Demographischen Wandel« geht ein stetig sinkendes Angebot an jungen Arbeitskräften einher. Erstaunlich erscheint, dass nur 31,3% der Betriebe sich vom Problem des demographischen Wandels in Deutschland betroffen sehen. Immerhin 43% der befragten Betriebe geben an, mehr jüngere Mitarbeiter einzustellen. Weitere 17,5% der untersuchten Betriebe geben an, sich von älteren Mitarbeitern durch Frühverrentung zu trennen (BIBB, 2008). Als Folge der Verjüngung finden sich in 41% der untersuchten Unternehmen keine Beschäftigten über 50 Jahre (Bellmann, 2002; von Eckardstein, 2005). Jüngere, hoch qualifizierte Mitarbeiter werden spätestens ab 2015 knapp.
- **»War for Talents«.** Nicht allein in Folge des demographischen Wandels sind dem externen Einkauf von Mitarbeitern Grenzen gesetzt. Der »War for Talents« wird in Umfragen regelmäßig als eine der größten Herausforderungen für Unternehmen bzw. HR-Verantwortliche beschrieben. Einerseits bemühen sich Unternehmen in Folge dessen um ihre

Außendarstellung als attraktive Arbeitgeber, um so für »High Potentials« interessant zu erscheinen. Andererseits kommt es vor, dass das Interesse von Unternehmensseite in dem Moment erlischt, in dem Bewerber als neue Mitarbeiter in das Unternehmen eintreten (Kieser, 1999). Eine zu hohe wahrgenommene Diskrepanz zwischen einer positiven Außendarstellung als Arbeitgeber zum Einen und den tatsächlichen Aktivitäten im Bereich der Kompetenzentwicklung muss kontraproduktiv wirken. »Wahre Schönheit kommt von innen« (Hauser, 2008), erinnern Personalexperten in Anlehnung an den Werbeslogan eines Kosmetikprodukts aus den 80er Jahren (Kauffeld, 2010).

- **Maximale Ausschöpfung vorhandener Arbeitnehmerpotenziale.** Mit dem Rückgang der Erwerbsbevölkerung rückt eine bessere Ausschöpfung vorhandener Arbeitnehmerpotenziale in den Fokus. Über ältere Mitarbeiter hinaus geht es um Frauen und Beschäftigte mit geringerem Bildungsniveau. Die Fähigkeit von Unternehmen, möglichst viele Mitglieder der Gesellschaft sinnvoll und effektiv einzusetzen, wird zu einem Wettbewerbsfaktor. Hierzu bedarf es des Zugangs aller Arbeitnehmergruppen zu betrieblicher Weiterbildung. Bislang scheint das Matthäus-Prinzip zu gelten »Wer hat, dem wird gegeben« (nach Bellmann & Leber, 2005, S. 34). Je höher das Bildungsniveau, der Berufsabschluss und der Berufsstatus, desto höher die Chance, an beruflicher Weiterbildung teilzunehmen. Zudem nehmen Erwerbstätige mehr an beruflicher Weiterbildung teil als Nichterwerbstätige, Deutsche ohne Migrationshintergrund viel eher als Deutsche mit Migrationshintergrund, Männer eher als Frauen (von Rosenblatt & Bilger, 2008).
- **Beschäftigungsfähigkeit statt Dauerbeschäftigung.** Seit Jahren wird beschrieben, dass die klassische sog. »Normalbiographie«, im Sinne einer langfristigen Vollzeitbeschäftigung in ein und demselben beruflichen Tätigkeitsbereich, seltener wird. Stattdessen geht die Entwicklung hin zu einem »Mix« unterschiedlicher Erwerbsbeschäftigungen wie kurzfristigen Erwerbsverhältnissen, Telearbeit, Leiharbeit, befristeten Verträgen, Teilzeitarbeit oder temporärer Projektarbeit. In der Folge wird die Aktualisierung der eigenen Qualifizierung zu einer unternehmerischen Aufgabe für Erwerbstätige. Diese werden in die Verantwortung für ihre Beschäftigungsfähigkeit genommen. Jemand, der vier Jahre nicht im erlernten Beruf tätig war, gilt wieder als ungelernt (Jülicher, 2005). Ständiges Hinzulernen, Umlernen und Neulernen wird unabdingbar, wenn der Wechsel von Arbeitsplatz, Betrieb und Beruf sowie Nichterwerbsarbeit Normalität werden (vgl. ausführlich Kauffeld, 2010).

Zusammenfassend können technologische Veränderungen, die demographische Entwicklung, der »Krieg um Talente«, das Bemühen um maximale Ausschöpfung vorhandener Arbeitnehmerpotenziale sowie die Orientierung auf permanente Beschäftigungsfähigkeit statt auf Dauerbeschäftigung exemplarisch als »zwingende Anlässe« für Unternehmen beschrieben werden, sich mit dem systematischen Kompetenzmanagement, der gezielten Kompetenzentwicklung sowie der nachhaltigen Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu beschäftigen (vgl. ausführlich Kauffeld, 2010).

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.

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 bis 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).

Kapitel 2	Kapitel 3
<p><i>Kompetenzen und deren Management: ein Überblick.</i></p> <p>Kompetenzmanagement im englischsprachigen Raum</p> <p>Kompetenzmanagement im deutschsprachigen Raum</p>	<p><i>Implementierung eines Kompetenzmanagementsystems: Phasen, Vorgehen und Stolpersteine.</i></p> <p>Das Kapitel orientiert sich an den Phasen der Implementierung:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Klärung der Ausgangssituation 2. Planung des Vorgehens 3. Gestaltung des Kompetenzmodells 4. Umsetzung in HR-Instrumente, Erprobung und Evaluation.

Kapitel 4–13	
<i>Schilderung der Fallbeispiele (in alphabetischer Reihenfolge).</i>	
Folgende Unternehmen (und Autoren) beschreiben ihre Kompetenzmanagementsysteme:	
Kapitel 4	Audi AG (Eichler & Anić)
Kapitel 5	AXA Konzern Deutschland (Kahlert & Kolmerer)
Kapitel 6	Commerzbank AG (Ofenloch, Schmitt & Venzke)
Kapitel 7	Daimler AG (Petersen & Limpächer)
Kapitel 8	GIZ (Rasel & Seeliger)
Kapitel 9	iwis (Bodensteiner & Neininger)
Kapitel 10	Postbank/BHW (Hennecke)
Kapitel 11	Ströer Out-of-Home Media AG (Casper & Schönhofer)
Kapitel 12	Universität zu Köln (Jackmuth-Scheele & Sonntag)
Kapitel 13	Unternehmensgruppe Theo Müller (Oberhauser)
Die Beschreibung der Fallbeispiele folgt derselben Struktur:	
(a) Beschreibung des Unternehmens und der relevanten Bereiche	
(b) Ziele des Kompetenzmanagementsystems	
(c) Vorgehen bei der Implementierung des Systems	
(d) Beschreibung des Kompetenzmanagementsystems an sich	
(e) Die heutige Situation: Was wurde erreicht und was steht noch aus?	
(f) Erfolgsfaktoren für die Implementierung	
(g) Ausblick und Perspektiven des Themas Kompetenzmanagement im Unternehmen	
Kapitel 14	
<i>Perspektiven des Kompetenzmanagements.</i>	
Welche Perspektiven ergeben sich für das Kompetenzmanagement?	
Wohin entwickelt sich das Thema Kompetenzmanagement?	
Welche Herausforderungen gilt es, aus Unternehmenssicht zu bewältigen?	

Tab. 4: Übersicht über die Struktur des Buches

Literatur

- Allmendinger, J. & Ebner, C. (2006). Arbeitsmarkt und demografischer Wandel. Die Zukunft der Beschäftigung in Deutschland. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 227–239.
- Bellmann, L. (2002). Das IAB-Betriebspanel. Konzeption und Anwendungsbereiche. *Allgemeines Statistisches Archiv*, 86,177–188.
- Bellmann, L. & Leber, U. (2005). *Berufliche Weiterbildungsforschung – Datenlage, Forschungsfragen und ausgewählte Ergebnisse*. Report, 2, 29–40.
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2008). *Betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Erste ausgewählte Ergebnisse der CVTS3-Zusatzerhebung*. Verfügbar unter http://www.bibb.de/dokumente/pdf/CVTS3__30_09_2008_.pdf [03.10.2008].
- Bodensteiner, S. & Neininger, A. (2012). iwis – Kompetenzmanagement in einem mittelständischen Unternehmen der Automobilzuliefererindustrie: Lernkultur als Erfolgsfaktor. In: S. Grote, S. Kaufeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). 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, 07.09–08.09.2005.
- 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.
- Casper, V. & Schönhofer, M. (2012). Kompetenzmanagement in der Ströer Out-of-Home Media AG. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Cell Consulting AG (2002). *Kompetenzmanagement Studie 2002*. Verfügbar unter: http://www.edusys.ch/media/studie_kompetenzmanagement.pdf [07.02.2006].
- Eckardstein, D. von. (2005). *Konzepte und Gestaltungsinstrumente des Personalmanagements*. Verfügbar unter: <http://www.wu.ac.at/inst/pw/Arbeitsunterlagen.html> [12.11.2009].
- Eichler, D. & Anić, D. (2012). Kompetenzmanagement bei Audi: Analyse, Entwicklung und Einsatz von Kompetenzen. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). 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. Aufl.). Frankfurt a. M.: Campus.
- Hauser, F. (2008). *Wahre Schönheit kommt von innen. Internes Employer Branding als Erfolgsfaktor*. HR-Symposium 2008 – attracting, engaging and retaining people. Verfügbar unter: <http://www.psychonomics.de/article/articleview/168/1/58> [24.09.2008].
- Hennecke, M. (2012). Ganzheitliche Kompetenzentwicklung in der Ausbildung bei der Postbank Gruppe: Ein strategischer Ansatz, um den demografischen Herausforderungen zu begegnen. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). 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.
- 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.
- Jackmuth-Scheele, A. & Sonntag, H. (2012). Kompetenzmanagement an der Universität zu Köln. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Jülicher, P. (2005). *Strategien zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer. Länderbeispiel*. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. Verfügbar unter: <http://pdf.mutual-learning-employment.net/pdf/thematic%166Literatur20reviews%2005/april%2005/thematic%20apr05%20GER%20de.pdf> [21.02.2009].
- Juran, J. M. (1993). *Der neue Juran: Qualität von Anfang an*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Kahlert, B. & Kolmerer, H. (2012). Implementierung des Kompetenzmanagementsystems im AXA Konzern. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). 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. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S. (2010). *Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern*. Heidelberg: Springer.
- Kieser, A. (1999). Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Schriften für Führungskräfte* (Band 20, S. 161–171). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Lawler, E. E. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 3–16.
- Oberhauser, B. (2012). Kompetenzmanagement in der Unternehmensgruppe Theo Müller. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele*. (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ofenloch, C., Schmitt, D. & Venzke, D. (2012). Skillmanagement – das Instrument zur systematischen Entwicklungs- und Qualifizierungsplanung in der Commerzbank. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Petersen, C.-M. & Limpächer, S. (2012). Kompetenzmanagement bei der Daimler AG, Konzernforschung und Mercedes-Benz Cars Entwicklung. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- 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 Ressource optimal nutzen*. Wiesbaden: Gabler.
- Rasel, K. & Seeliger, P. (2012). Kompetenzmanagement in der GIZ. In: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele* (2. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenblatt, B. von & Bilger, F. (2008). Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland. Eckdaten zum BSW-AES 2007. Verfügbar unter: http://www.bmbf.de/pub/weiterbildungsbeteiligung_in_deutschland.pdf [02.10.2008].
- 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.
- Senge, P. M. (1996). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation* (3. Aufl.). 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/
Melanie Billich-Knapp/Ekkehart Frieling**

Kompetenzen und deren Management: ein Überblick

- 1 Kompetenzen und deren Management im internationalen Raum
- 2 Kompetenz und Kompetenzmanagement im deutschsprachigen Raum
- 3 Kompetenzbilanzierung
- 4 Fazit

Literatur

* Prof. Dr. *Sven Grote*, Fachhochschule für angewandtes Management, Erding.
Prof. Dr. *Simone Kauffeld*, Institut für Psychologie der TU Braunschweig.
Dr. *Katrin Denison*, Unternehmensberaterin, Frankfurt a.M.
Melanie Billich-Knapp, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Kassel.
Prof. Dr. *Ekkehart Frieling*, emeritiert, zuvor Vizepräsident an 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 internationalen 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 internationalen 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, 2006; 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 Kompetenzarten als deren »Oberflächenstruktur« (1.) und ihre jeweils zu Grunde liegenden Merkmale als »Tiefenstruktur« (2.) vor (vgl. Tabelle 1).

Kompetenz in der Arbeit. Spencer und Spencers (1993) »Competence at work« gilt als wichtige Station des betrieblichen Kompetenzmanagements (z.B. Briscoe & Hall, 1999; Kauffeld, 2006; 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