Schutzgebühr 79,00 €

SCHEELEN®
INSTITUT FÜR MANAGEMENTBERATUNG & -DIAGNOSTIK

Kompetenzmanagement
Studie

Das Impressum:

Herausgeber:

Frank M. Scheelen, SCHEELEN® AG

Klettgaustraße 21, D-79761 Waldshut-Tiengen
Tel. + 49 (0) 7741 - 96 94 0, Fax: Tel. + 49 (0) 7741 - 96 94 20
E-Mail: info@scheelen-institut.de; Web: www.scheelen-institut.de

Redaktionelle Unterstützung:
text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke
www.text-ur.de

Verlag: Bildungsverlag by SCHEELEN®, Waldshut-Tiengen, 2013

Foto Einband: ©pressmaster - Fotolia.com

Vorwort

Der Veränderungsdruck, der auf Unternehmen wie Menschen lastet, ist eklatant: Change Management ist in Teilen der Wirtschaft schon zum Normalzustand geworden. Produktzyklen werden immer kürzer, Vernetzungen immer komplexer, Entscheidungszeiträume immer enger – und gleichzeitig werden die Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen immer schneller geahndet und die Anforderungen an strategische Weitsicht, an Prozesse und an die Menschen, die dahinterstehen, immer größer.

Eine neue „Strukturrevolution“ ist nicht in Sicht – „simpler“ wird die (Wirtschafts-)Welt nicht mehr werden. Im Gegenteil wird sich die Erfordernis, auf Basis unzureichender Information, unüberschaubar komplexer Wirkungsketten und unsicherer Steuerbarkeit von Prozessen und Systemen Entscheidungen zu treffen - das zeigen alle Theoriemodelle und Prognosen – weiter verschärfen. Die Kompetenzen von Menschen und von ganzen Unternehmen, auf der Matritze dieser Unwägbarkeiten erfolgreich zu handeln, werden also künftig noch stärker gefordert sein. Daher sehen wir das strategische Kompetenzmanagement als einen regulierenden Erfolgsfaktor – wir denken: einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren überhaupt – im unternehmerischen Prozess an. Nur strategisches Kompetenzmanagement, das diese Erfordernisse in unternehmensindividuelle Kompetenzmodelle abbildet, kann Sicherheit, kann belastbares Können, in diesen ständigen „Change“ bringen. Und die Basis für die Umsetzung von Unternehmensvisionen in die praktischen Zielprozesse, in Performance und Ergebnis, bilden.

Seit rund 20 Jahren beschäftigt sich die Scheelen AG mit ihren Tochterfirmen im In- und Ausland mit der Weiterentwicklung, Evaluation, Implementation und der praktischen und beraterischen Begleitung von Kompetenzmodellen in Unternehmen. Und wir haben in dieser Zeit nicht nur den Austausch mit vielen Wissenschaftlern und ausgewiesenen Kompetenzexperten wie Prof. Dr. Karlheinz Zwerenz und Prof. Dr. Franz-Joseph Busse oder Lutz von Rosenstiel und Prof. Dr. Volker Heyse und beispielsweise Zenger Folkman in den USA gepflegt, sondern auch den 1. Deutschen Kompetenztag an der Quadriga Universität Berlin ausgerichtet. Im Ergebnis wird offensichtlich, was auch unsere beraterische Erfahrung zeigt: Das Denken in strategisch und individuell erfolgswichtigen Kompetenzen und Kompetenzmodelling und die Arbeit mit Kompetenzmodellen sind auf breiter Front in den Unternehmen angekommen. Den „unaufhaltsamen Siegeszug des Kompetenzdenkens“, konstatierte Prof. Dr. John Erpenbeck schon 2012 in einem seiner Fachbeiträge, in dem er auf zwei wichtige Aspekte eingeht: Zum einen wird der strategische Wert des Kompetenzmodellings in den Unternehmen absolut erkannt – doch definiert fast jeder für sich selbst etwas anderes darunter. Und zum anderen kommt es in der Praxis manchmal zu Vermischungen zwischen Kompetenzen und Persönlichkeitsmerkmalen, mithin auch zu Vermischungen der theoretischen Modelle, der Ansätze, der genutzten Tools. Hier ist noch mehr Information und Klarheit gefordert.

All diese Überlegungen haben dazu geführt, dass wir eine praxisorientierte, wissenschaftlich gestützte Umfrage unter Unternehmen mit Kernsitz auf dem D-A-CH-Markt initiiert haben, um den tatsächlichen Stand des „Kompetenzmanagement 2013“ in Unternehmen zu eruieren und festzuhalten. Die Hauptergebnisse dieser Studie legen wir in dem vorliegenden Whitepaper erläuternd dar.

Unser Ansatz ist dabei immer die Verknüpfung zwischen theoretischem Modell und Praxis-Umsetzung, denn als Beratungsunternehmen arbeiten die Berater der Scheelen Group an der direkten Schnittstelle und mit der Erfahrung aus Hunderten von erfolgreich umgesetzten Kompetenzmodellings in Firmen im In- und Ausland.

Für Ihre Diskussionsbeiträge und Anfragen zum strategischen Kompetenzmanagement und diesem Whitepaper sind wir sehr offen.

Frank M. Scheelen, Autor
Vorstandsvorsitzender der SCHEELEN® AG

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

SCHEELEN®

Einführung

Die arbeitsteilige Unternehmenswelt wird sich in den nächsten Jahren grundlegend verändern – denn auch die Rahmenbedingungen ändern sich massiv. In weiten Teilen Europas und besonders Deutschland ist der Wandel durch signifikanten Fachkräftemangel, die demographische Entwicklung mit der Verschiebung der Altersstruktur sowie die immer noch mangelhafte Vereinbarkeit von Familie und Beruf gekennzeichnet. Unternehmen, die sich rasch und nachhaltig auf diese veränderten Rahmenbedingungen einstellen können, werden entscheidende Wettbewerbsvorteile erzielen.

Zukünftig wird es mehr denn je darauf ankommen, die „richtigen“ Mitarbeiter am „richtigen“ Einsatzort zur „richtigen“ Zeit verfügbar zu haben. Doch was bedeutet das in der Praxis? Während in der Vergangenheit oft Hard Facts wie Ausbildung, Fertigkeiten und Wissensstand die entscheidende Rolle spielten, haben in den letzten Jahren Soft Skills, die sozialen, „weichen“ Fähigkeitgen, erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies ist insgesamt gesehen ein mehrstufiger Prozess: vom Wissen zum Können, und vom Können – zusammen mit Kommunikation – zur Kompetenz.

Dieser Prozess bezieht sich nicht nur auf einzelne Mitarbeiter im Unternehmen, er betrifft stets die Mitarbeiterschaft als Ganzes und muss sich an der Strategie des Unternehmens orientieren.

Ein Erfolgsrezept für die unternehmerische Überlebensstrategie der Zukunft heißt Kompetenzmanagement. Doch der Aufbau eines effizienten, strategieorientierten Kompetenzmanagements ist eine komplexe Herausforderung. Diese hat die vorliegende Studie in verschiedenen Aspekten untersucht.

Im Ergebnis zeigt unsere Studie auf, dass wir in Deutschland mit dieser Denkweise noch am Anfang stehen. So arbeiten beispielsweise in den Vereinigten Staaten bereits viele mittlere und große Unternehmen mit ausgewogenen Kompetenzmodellen und Kompetenzmessverfahren. Aber zwei Hauptergebnisse machen Mut: Erstens erkennen fast alle in unserer Studie befragten Unternehmen die strategische Notwendigkeit der Implementierung eines ganzheitlichen Kompetenzmanagements. Und zweitens verortet die Mehrzahl der befragten Unternehmen die organisatorische und steuerungspolitische Anbindung des Kompetenzmanagements beim Top-Management, also in der ersten Führungsebene.

Nun muss der Weg der Konzeption und Implementierung der unternehmensspezifischen Modelle – unter Berücksichtigung der Interessen aller Unternehmensbereiche – beschritten werden. Hierfür werden wir im Nachgang zur vorgestellen Studie weitere Impulse aus der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Unternehmenspraxis liefern.

Prof. Dr. Karlheinz Zwerenz
Hochschule München sowie
AMV Institut München

Prof. Dr. Franz-Joseph Busse
Hochschule München

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Ziele der Studie

Das große Ziel der vorliegenden Studie liegt in der aktuellen Bestandsaufnahme des Kompetenzmodellings und des Einsatzes von Kompetenzmodellen in der Wirtschaft sowie der konsequenten Entwicklung von Nutzungsszenarien und Handlungsoptionen für die zukunftssichere Aufstellung von Unternehmen.

Aus diesen zentralen Fragen lassen sich die wichtigsten Erkenntnisziele der Studie ableiten:

Wie ist es in deutschen Unternehmen aktuell wirklich um die kompetenzorientierte Unternehmensführung bestellt? Wie läuft kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung in der Praxis ab? Welche Voraussetzungen erfüllen die Unternehmen, um im Bereich der kompetenzorientierten Unternehmensführung Zukunfts-Herausforderungen zu bewältigen? Wo liegen Schwachpunkte, in welchen Bereichen existieren Benchmarks, von denen Firmen lernen können?

Und: In welchen Bereichen ist der Einsatz von Kompetenzmanagement künftig notwendig? Inwiefern bieten Kompetenzmodelle bei der Einführung kompetenzorientierter Unternehmensführung Hilfestellung? Welche Entwicklungsmaßnahem werden die Unternehmen in Zukunft vornehmen, um mithilfe von Kompetenzorientierung Unternehmenserfolge herbei zu führen?

Kurzzusammenfassung:

- Die Studie analysiert den Status quo und die in den Unternehmen geplanten Entwicklungen der kompetenzorientierten Strategie auf dem deutschsprachigen Markt
- Sie beschreibt den Einfluss aktueller Markttrends auf das Kompetenzmanagement.
- Sie bietet Aufschluss darüber, wie in den Unternehmen Kompetenzmanagement betrieben wird, und beschreibt die Instrumente, die dabei zum Einsatz gelangen.
- Die Studie beschäftigt sich mit den im Rahmen des Kompetenzmanagements notwendigen Verantwortlichkeiten und erläutert, wer in welcher Position an der Ausgestaltung kompetenzorientierter Unternehmensführung beteiligt ist.
- Sie zeigt, wie die Unternehmen bei der Entwicklung und Implementierung von Kompetenzmodellen vorgehen.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

SCHEELEN®

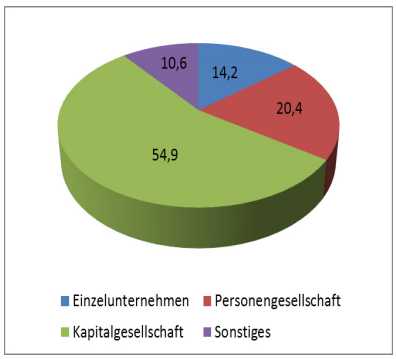
Methodik der Studie

An der Befragung unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Zwerenz, von der University of Applied Sciences München, haben sich insgesamt 139 Unternehmen aus dem deutschsprachigen Markt beteiligt. Zur Beteiligung wurde per postalischem Mailing sowie über Postings auf den unternehmensrelevanten Netzwerken aufgerufen. Die Umfrage selbst war im Zeitraum vom 24. September 2013 bis zum 4. November 2013 auf einer eigenen Landingpage online eingerichtet und wurde elektronisch ausgefüllt. Die Auswertung der Antworten nach statistischen Verfahren und die Evaluation oblag einem Gremium, dem Psychologen, Berater und Experten der Scheelen AG wiederum unter der Leitung von Pr. Dr. Zwerenz und Prof. Dr. Busse angehörten.

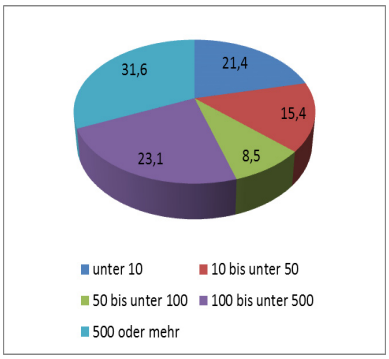
Die Studienteilnehmer

Zur Beschreibung der Grundeinheit, also der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen:

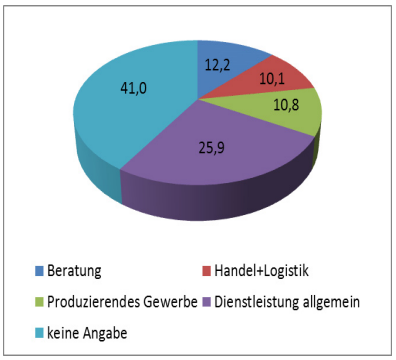
- Bei den meisten der teilnehmenden Unternehmen handelt es sich um Kapitalgesellschaften. Es folgen Personengesellschaften und Einzelunternehmen.
- Über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen (54,7%) beschäftigt 100 bis 500 Mitarbeiter oder mehr.
- Ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen (59%) ist in den Branchen Dienstleistung, Produzierendes Gewerbe, Handel/Logistik und Beratung tätig.



Rechtsform



Größe



Branche

Grafik: Aufschlüsselung der Studienteilnehmer

Die Untersuchungsfelder

Die Studienteilnehmer haben zu 19 Untersuchungsfeldern rund ums Thema „Kompetenzmanagement“ Stellung genommen, deren Ergebnisse im Einzelnen vorgestellt werden.

Wir erläutern in diesem Whitepaper ab S. 9 die Hintergründe zu der jeweiligen Fragestellung, beschreiben die wichtigsten
Ergebnisse und ziehen Schlussfolgerungen, die ein Schlaglicht auf den Status quo und die Zukunftsperspektiven des Kompetenzmanagements in Deutschlands Unternehmen werfen.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Executive Summary – Kurzzusammenfassung

Die Umfrage „Kompetenzmanagement 2013“ spiegelt den Status quo des Kompetenzmanagements und des praktischen Einsatzes spezifischer Kompetenzmodelle in Unternehmen auf dem D-A-CH-Markt wider.

Im Kern ist festzuhalten, dass die **Bedeutung strategischen Kompetenzmanagements** für den Unternehmenserfolg auf breiter Ebene erkannt wird: Aktuell weisen rund 40% der Unternehmen den Kompetenzthemen eine hohe Bedeutung zu, knapp zwei Drittel der Befragten gehen zudem von einer wachsenden Bedeutung in den nächsten drei Jahren aus. Und fast 80% der Befragten schätzen die Bedeutung des strategischen Kompetenzmanagements in fünf Jahren als „hoch“ bzw. „sehr hoch“ ein.

Gleichzeitig ist eine definitorische Unsicherheit zu konstatieren, was die Begrifflichkeiten „Kompetenz“ und „Kompetenzmanagement“ betrifft: Nur gut ein Drittel der befragten Unternehmen handelt auf der Basis einer eindeutigen **Kompetenz-Definition**, demgemäß setzen auch fast 60% die Ausdefinierung, Beschreibung von Kompetenzen im eigenen Unternehmen auf ihre Agenda. Gut ein Zehntel der Befragten schließt sich der im Umfragedesign vorgegebenen Definition (S. 9) an. Die Mehrheit der Befragten betrachtet den Kompetenzbegriff als mehrdimensional: Knapp die Hälfte sieht maximal 2 Dimensionen, ca. 7% sehen mindestens 5 Dimensionen. Bei den eigenen, frei formulierten Nennungen erreicht die fachliche Kompetenz mit etwas mehr als zwei Dritteln den Spitzenwert. Persönlichkeit und soziale Fähigkeiten kommen zusammengefasst auf etwa die Hälfte der individuellen Formulierungen. Die Fähigkeit zur „zielorientierten Problemlösung“ erreicht 41%, das Handeln für das „ganze Unternehmen“ rund 13% der Nennungen.

Ähnlich der Begriff „**Kompetenzmanagement**“: Nur etwa ein Drittel der befragten Unternehmen handelt auf Basis einer eindeutigen Definition. Schlicht als „Einsatz von Kompetenzmodellen“ definieren nur die wenigsten Unternehmen das Kompetenzmanagement. Es herrschen pragmatische, umsetzungsorientierte Ansätze der Begriffsdefinition vor: In erster Linie wird Kompetenzmanagement genutzt, um Stellen- und Profilbeschreibungen zu entwickeln. Weitere Nennungen: Kompetenzentwicklung, Aus- und Weiterbildung, (kompetenzorientiertes) Führen von Mitarbeitergesprächen sowie Talentmanagement.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen verfügt über ein oder mehrere Kompetenzmodelle: Rund 60% davon arbeiten mit einem Modell, der Rest setzt mehrere Modelle ein. Bei einem sehr hohen Anteil von rund 71% der Befragten **korrespondieren Umsetzung der Strategie und Kompetenzen** von Mitarbeitern und Führungskräften. Bei mehr als 60% der Befragten ist die Strategie des Unternehmens den Mitarbeitern auf allen Ebenen bekannt. Und: **Kompetenzmanagement ist Chefsache**: In rund 44% der Unternehmen ist es bei Vorstand bzw. Geschäftsleitung verortet, 36% geben die Personalabteilung und rund 13% den eigenen Funktionsbereich an. Der Stab ist nur in ca. 7% der Unternehmen verantwortlich. Die Verantwortlichen für das Kompetenzmanagement sind – auch hier waren Mehrfachnennungen möglich – zum Großteil mit der Durchführung von Schulungen, Trainings und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen betraut. Die Definition neuer Kompetenzen und die unternehmensweite Koordination des Kompetenzmanagements sowie die Abstimmung mit den Fachbereichen sowie Markt- und Wettbewerbsanalysen fallen ebenfalls in ihren Aufgabenbereich. Relativ schwach ist noch die Korrelation zum Innovationsmanagement ausgebildet: Rund 38% beschäftigen sich mit der Entwicklung von Innovationsansätzen.

Dem schließen sich die Angaben zur faktischen Nutzung von Kompetenzmanagement an: Fast drei Viertel der Befragten geben die Feststellung von Trainingsbedarf und die Konzeption passgenauer Trainings zur individuellen Kompetenzentwicklung an. Talent Management und Kompetenzmessung sind für etwa die Hälfte relevant. Gut 70% der Unternehmen nutzen kompetenzorientierte Interviewfragen für die Rekrutierung. Etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen messen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Die Unternehmen, die die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter nach Weiterbildungsmaßnahmen überprüfen,

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

setzen großenteils auf Vorgesetztenbeurteilung und Selbsteinschätzung, ein Drittel arbeitet mit einem selbst entwickelten Beurteilungssystem.

Die überwiegende Verantwortlichkeit auf Geschäftsleitungsebene unterstreicht nicht nur die strategische Bedeutung des Kompetenzmanagements für die Umsetzung von Vision und Zielen, sie kommt den **Herausforderungen** entgegen, die die Unternehmen bei der Umsetzung des Kompetenzmanagements sehen: Die Überzeugung der Führungsebene wird von mehr als einem Drittel genannt, gefolgt von der notwendigen Überzeugung der Mitarbeiter (mehr als 20%). Nennungen ressourcenorientierter Probleme liegen zwischen 15 und 20%.

Die Kompetenzmessung erfolgt vor allem durch die „Vorgesetztenbeurteilung“ (67%) die „Selbsteinschätzung“ (57,8%) und durch ein „selbst entwickeltes Beurteilungssystem“ (33%).

Nur 13% nutzen die 360-Grad Feedbackmessung und nur 14% nutzen validierte Diagnostiktools. (S. 20).

Es kann geschlossen werden, dass ein großer Bedarf an der Schaffung objektivierterer Bewertungen und Prozesse besteht und dafür professionelle Unterstützung anzuraten ist.

Erhellend ist noch ein Blick auf die **Maßnahmen**, die die Unternehmen konkret für ihr künftiges strategisches Kompetenzmanagement geplant haben – hier waren Mehrfachnennungen möglich. Die Einführung eines systematischen Kompetenzmodellings liegt mit rund einem Drittel der Nennungen weit abgeschlagen auf einem hinteren Platz – was sich aber daraus erklärt, dass eben in mehr als der Hälfte der Unternehmen bereits mit einem oder mehreren Kompetenzmodellen gearbeitet wird. Jeweils rund 50% der Befragten wollen daher verstärkt die bereits im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen erheben und die Kommunikation zum Thema Kompetenzmanagement verbessern. Jeweils 56,1% geben an, an der einheitlichen Definition und Formulierung der Kompetenzen arbeiten zu wollen und zu eruieren, welche Kompetenzen unternehmens- und strategieorientiert benötigt werden. Klare Sollprofile sind die Basis für passende Zieldefinitionen. Und so geben auch knapp zwei Drittel der Unternehmen an, dass sie konkrete Maßnahmen planen, um vom Ist- zum Soll-Zustand zu gelangen.

Ein Fazit lässt sich ziehen:
Kompetenzmanagement ist also schon lange vom strategischen Modell zum faktischen Tool der Erreichung unternehmerischer Ziele gereift.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Ergebnisdarstellung und Ergebniserläuterung

Die Studie behandelt 19 Untersuchungsfelder, bei der jeweils eine dominierende Fragestellung im Mittelpunkt steht.

Untersuchungsfeld 1:
Was verstehen die Unternehmen unter dem Begriff „Kompetenz“?

Hintergrund:

Kompetenzorientierte Unternehmensführung und -entwicklung setzt ein Verständnis darüber voraus, was eine „Kompetenz“ ist und was unter „Kompetenzmanagement“ verstanden wird.

Definition: Unter „Kompetenz“ wird in der Regel die Summe aller Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse, Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale verstanden, die als Grundlage dienen, um eine Funktion in einer Organisation erfolgreich und effektiv so zu erfüllen, dass damit die Erreichung von strategischen Unternehmenszielen unterstützt wird.

In der Studie wurde zunächst ungestützt der jeweils individuelle Kompetenzbegriff hinterfragt: Wie also definieren die befragten Unternehmen den Begriff?

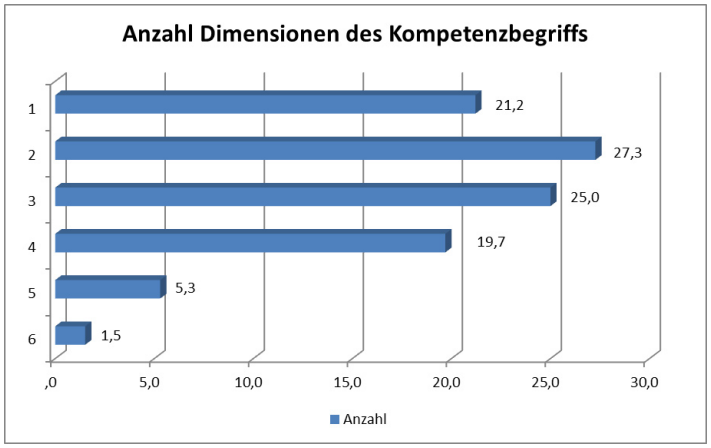
Ergebnis:

Insgesamt zeigt die Umfrage ein sehr heterogenes Verständnis des Kompetenzbegriffes.
Eine eindeutige Definition, die von einer Mehrzahl der Befragten geteilt wird, existiert nicht.

Mehr als 80% der Befragten verbindet mit dem Kompetenzbegriff mehrere der von der Befragung vorgegebenen Dimensionen (zwei bis sechs Dimensionen).

Exemplarische Kompetenzdefinitionen der Teilnehmer lauten:

- „Kompetenzen sind knappe, wertvolle, dauerhafte, begrenzt imitierbare, schlecht transferierbare, beschränkt substituierbare Fähigkeiten und Eigenschaften, durch die Wettbewerbsvorteile generiert werden können.“
- „Kompetenz ist die Fertigkeit oder Fähigkeit, in einem bestimmten Bereich Probleme zu erkennen, damit verbundene Zusammenhänge wahrzunehmen oder zu erforschen, passende Instrumente zur Bewältigung des Problems zu kennen, zu beherrschen und verfügbar zu machen.“



Schlussfolgerung:
Auch die Nennung der von den Befragten frei formulierten Begriffe, die mit „Kompetenz“ in Verbindung gebracht werden, bildet ein heterogenes Begriffsverständnis ab.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

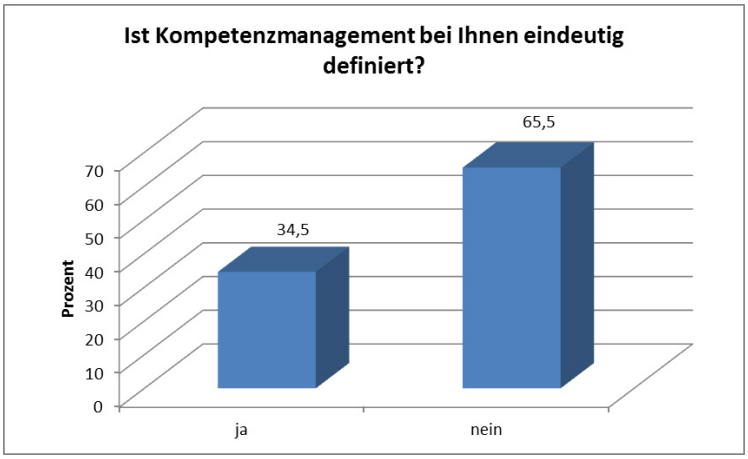
Untersuchungsfeld 2:
Ist „Kompetenzmanagement“ eindeutig definiert?

Hintergrund:

Kompetenzmanagement liefert einen direkten Beitrag zur Unternehmenswertsteigerung. Ziel von Unternehmen muss es daher sein, die Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter zielgerichtet und unternehmensbezogen zu entwickeln, so dass sich optimierte Abläufe, bessere Ergebnisse und stabile Performance erreichen lassen. Frühere Studien von Zenger Folkmann in den USA belegen klare Zusammenhänge zwischen dem kompetenzorientierten Können der Führungskräfte und erfolgskritischen Unternehmensfaktoren wie Umsatzsteigerung, Marktbearbeitung, Gewinnorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit. Eine der Grundlagen ist jedoch eine einheitliche, eindeutige Definition dessen, was mit „Kompetenzmanagement“ im jeweiligen Unternehmen gemeint ist und was es umfasst.

Ergebnis:

Nur ein Drittel der befragten Unternehmen (34,5%) handelt auf Basis einer eindeutigen Definition dessen, was „Kompetenzmanagement“ ist. 65,5% der befragten Unternehmen hingegen beantworten die Frage mit „Nein“.



Bei den Unternehmen, die auf der Basis einer Definition agieren, wird das Kompetenzmanagement zuallererst (32,7%) mit „Stellen- und Profilbeschreibungen“ in Verbindung gebracht. Erst danach wird die „Kompetenzentwicklung“ (20,4%) genannt. Es folgen „Aus-/Weiterbildung“ und der „Einsatz von Kompetenzmodellen“ (jeweils 8,2%), „Mitarbeitergespräche“ (6,1%) und „Talentmanagement“ (4,1%).

Schlussfolgerung:

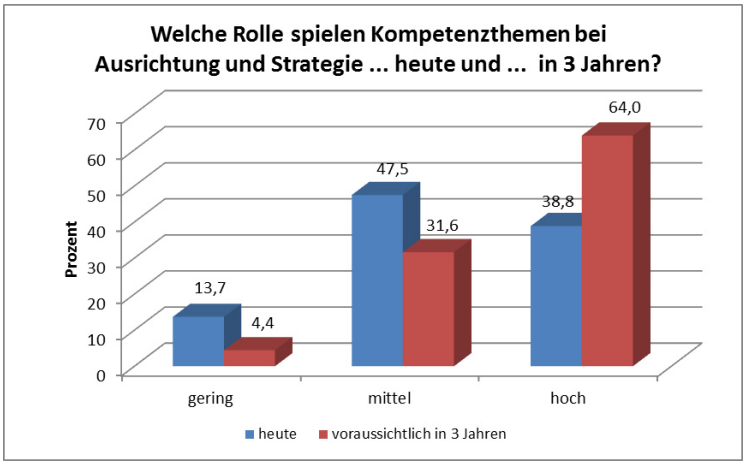
Um die Entwicklung der kompetenzorientierten Unternehmensführung auf ein sicheres theoretisches Fundament zu stellen ist, ist es notwendig, eine verbindliche Definition des Kompetenzbegriffes und des Kompetenzmanagements zu erarbeiten.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 3:
Welche Bedeutung hat das Kompetenzmanagement – heute und in drei Jahren?

Hintergrund:
Kompetenzmanagement wird als eine Möglichkeit zur Schaffung von Wettbewerbsvorteilen im Unternehmen betrachtet. Denn kompetenzorientierte Unternehmensführung mündet über die verschiedenen Umsetzungsbereiche in Unternehmen, die auf gut ausgebildete Mitarbeiter vertrauen können, die am richtigen Platz eingesetzt sind, ihre Kompetenzen optimal einsetzen und langfristig motiviert hohe Arbeitsergebnisse erzielen können. Solche Unternehmen erweisen sich in der Regel als stabil, innovativ und robust gegenüber Marktverwerfungen. Zufriedene Mitarbeiter und eine geringe Fluktuation sprechen überdies für die Arbeitgebermarke.
Dafür ist interessant zu wissen, welchen Stellenwert das Kompetenzmanagement in der Wahrnehmung der befragten Unternehmen einnimmt.

Die Befragung lässt darauf schließen, dass die Bedeutung des Kompetenzmanagements in der Wahrnehmung der Unternehmen bereits verankert ist und in naher Zukunft weiter stark zunehmen wird.



Grafik: Kompetenzthemen

Ergebnis:

Während heute eine Mehrheit 61,2% der Unternehmen den Kompetenzthemen eine geringe oder mittlere Bedeutung zumessen, vermuten 64% der Unternehmen, dass diesen Themen in drei Jahren eine hohe Bedeutung zukommen wird.

Bezeichnende Hinweise der befragten Unternehmen zur Entwicklung des Kompetenzmanagements sind zum Beispiel:

- „Kompetenzthemen und auch die Erfordernis eines Kompetenzmodells gewinnen zunehmend an Bedeutung, und das Bewusstsein für dieses Thema bei der strategischen Ausrichtung unseres Unternehmens wächst.“
- „Im Grunde sollte Kompetenzmanagement auch die ZUKÜNFTIGEN Kompetenzen beinhalten. Dies ist aber bei uns nicht der Fall. Wir schauen relativ wenig in die Zukunft, sondern orientieren uns an dem, was gerade an Kompetenzen gebraucht wird.“

Schlussfolgerung:

Die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit kompetenzorientierter Unternehmensführung muss in den Unternehmen verstärkt diskutiert und in der Unternehmenskultur verankert werden.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 4:
Gibt es einen Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie und Kompetenzentwicklung?

Hintergrund:

Kompetenzorientierte Unternehmen fragen, welche Kompetenzen die Führungskräfte und Mitarbeiter benötigen, damit sie zur Erreichung der Unternehmensstrategie und -ziele einen optimalen Beitrag leisten können. Dazu werden die vorhandenen Kompetenzen mit den zur Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen abgeglichen.

Ergebnis:

Über zwei Drittel der befragten Unternehmen (71,2%) sehen einen relevanten Zusammenhang zwischen der Umsetzung der Unternehmensstrategie mit den erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter und Führungskräfte. 28,8% schließen diesen Zusammenhang aus.

Schlussfolgerung:

Unternehmens- und Personalentwicklung aus einem Guss hat zur Voraussetzung, dass eine Unternehmensvision existiert, aus der eine Unternehmensstrategie und schließlich konkrete Unternehmensziele abgeleitet werden. Unternehmen werden darum in Zukunft zwecks Umsetzung ihrer Strategie verstärkt darauf achten müssen, dass die Führungskräfte und Mitarbeiter die dazu notwendigen Kompetenzen aufbauen.

Untersuchungsfeld 5:
Inwiefern ist die Unternehmensstrategie den Mitarbeitern bekannt?

Hintergrund:

Führungskräfte und Mitarbeiter können nur dann unternehmensorientiert am Auf- und Ausbau ihrer Kompetenzen mitwirken, wenn sie die Unternehmensstrategie und die Unternehmensziele genau kennen. Liegt diese Kenntnis vor, ist es möglich, Kompetenzen punktgenau auszugestalten.

Es stellt sich die Frage, inwiefern dies bei den befragten Unternehmen zutrifft.

Ergebnis:

Bei 61,3% der befragten Unternehmen ist die Strategie des Unternehmens den Mitarbeitern auf allen Ebenen bekannt. Bei 38,7% ist das nicht so.

Die Unkenntnis der Unternehmensstrategie wird auf die mangelhafte Kommunikation derjenigen Führungskräfte zurückgeführt, die nicht in der Lage sind, den Kommunikationsfluss so zu gestalten, dass alle Mitarbeiter informiert werden.

Schlussfolgerung:

Eine Optimierung der unternehmensinternen Kommunikationsprozesse kann dazu beitragen, die Unternehmensstrategie – möglichst – allen Führungskräften und Mitarbeiter bekannt zu machen.

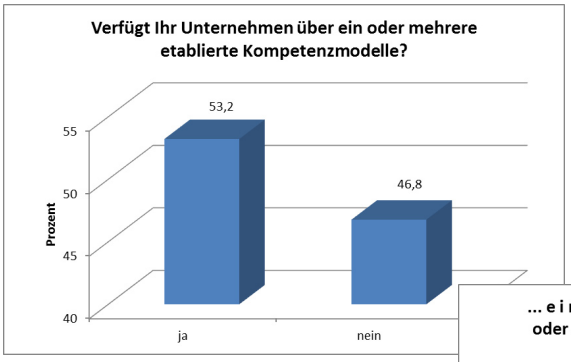
Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

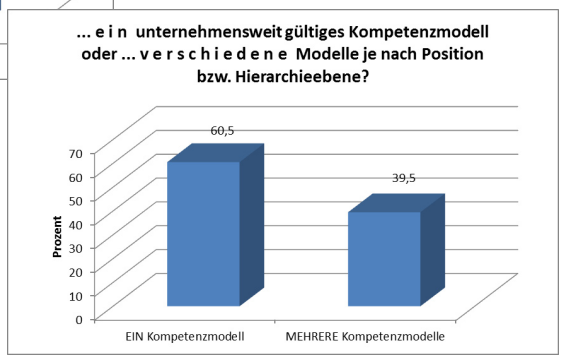
Untersuchungsfeld 6:
Nutzen die Unternehmen im Rahmen Ihres Kompetenzmanagements Kompetenzmodelle?

Hintergrund:

Kompetenzmodelle sind positions- und stellenbezogene Sets von notwendigen Kompetenzen, die dem Inhaber einer Stelle zur Verfügung stehen sollten.

Nutzen die befragten Unternehmen Kompetenzmodelle für ihre Mitarbeiterentwicklung?





Ergebnis:

Mehr als die Hälfte der Unternehmen (53,2%) verfügt über ein oder mehrere Kompetenzmodelle. Von diesen Unternehmen arbeiten 60,5% mit einem, 39,5% mit mehreren, und zwar bis zu sieben Modellen.

Beispiele:

- Ein Unternehmen, das mit sieben Kompetenzmodellen arbeitet, hat diese entwickelt für: Geschäftsführer – Abteilungsleiter – Bereichsleiter – Marktleiter – Verkäufer – Kassierer – Dienstleister.
- Ein Unternehmen, das mit fünf Kompetenzmodellen arbeitet: Vorstand – Bereichsleitung – Abteilungsleitung – Gruppenleitung – Mitarbeiter auf operativer Ebene.
- Ein Unternehmen, das mit drei Kompetenzmodellen arbeitet: Führungsebene – Nachwuchspool – Mitarbeiter.

Unternehmen, die kein Kompetenzmodell einsetzen, begründen dies sehr unterschiedlich. Einige Beispiele: Die Geschäftsführung kann die Notwendigkeit nicht nachvollziehen oder hat schlechte Erfahrungen beim Einsatz eines Kompetenzmodells gesammelt. Zudem mangelt es am Wissen über etablierte Kompetenzmodelle.

Schlussfolgerung:

Die Bedeutung der Kompetenzmodelle für die kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung muss mehr hervorgehoben werden, als dies zurzeit der Fall ist.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

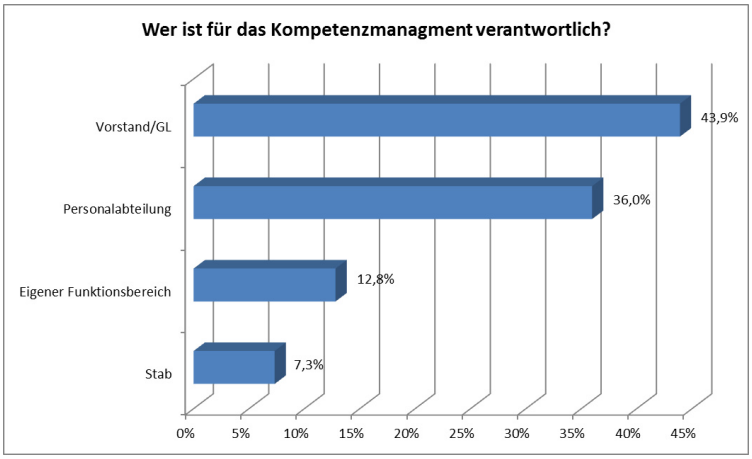
Untersuchungsfeld 7:
Wer ist für das Kompetenzmanagement verantwortlich?

Hintergrund:

Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung setzt klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten voraus.

Ergebnis:

Bei den befragten Unternehmen ist in dem meisten Fällen (43,9%) der Vorstand oder die Geschäftsleitung für das Kompetenzmanagement verantwortlich. Es folgen die Personalabteilung (36%) und der „eigene Funktionsbereich“ mit 12,8%. Der Stab ist nur in 7,3% der befragten Unternehmen verantwortlich.



Schlussfolgerung:

„Kompetenzmanagement ist Chefsache“. Man kann festhalten, dass in einer Mehrzahl der Fälle das Kompetenzmanagement als Aufgabe des oberen Managements gesehen wird. Dies wird seiner Bedeutung als strategische Aufgabe auch gerecht.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 8:
Welche Aufgaben übernehmen die für das Kompetenzmanagement verantwortlichen Personen?

Hintergrund:

Im Rahmen des Kompetenzmanagements sind die Verantwortlichen in vielfältige Aufgaben eingebunden.

Ergebnis:

Die Aufgaben variieren in ihrer Bedeutung zwischen 76,6% der Nennungen (Schulungen etc.) und 38,7% (Entwicklung von Innovationsansätzen). Bei etwa 60% liegen Definition neuer Kompetenzen (62,2%) sowie unternehmensweite Koordination (59,5%) und Abstimmung mit den Fachbereichen (58,6%). Knapp 50% entfallen auf die Entwicklung von Kompetenzmodellen (47,7%) sowie auf Markt- und Wettbewerbsanalysen (45,9%).

Schlussfolgerung

Ein Tätigkeitsschwerpunkt liegt in der Durchführung von Schulungen, Trainings und der Kompetenzentwicklung. Weitere wichtige Aufgaben bestehen in der Definition neuer Kompetenzen, in der unternehmensweiten Koordination und Abstimmung mit den Fachbereichen sowie in der Entwicklung von Kompetenzmodellen.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 9:
Wo liegen die großen Herausforderungen der Zukunft bei der Umsetzung des Kompetenzmanagements?

Hintergrund:

Die kompetenzorientierte Unternehmensführung und die erfolgreiche, auf die Erreichung der Unternehmensziele abgestimmte Personalentwicklung stellen die Firmen vor große Aufgaben. Welche Herausforderungen müssen aus Sicht der befragten Unternehmen in Zukunft gelöst werden, um das Kompetenzmanagement zu realisieren?

Ergebnis:

Die befragten Unternehmen sehen die größte Herausforderung darin, die Führungskräfte von der Notwendigkeit der Umsetzung zu überzeugen und daran zu beteiligen. 36 der 139 befragten Unternehmen (34%) verweisen darauf.

23 der befragten Unternehmen (21,7%) weisen auf die Problematik hin, die Mitarbeiter zu überzeugen und in das Kompetenzmanagement einzubinden.

Es geht darum, Akzeptanz zu erzeugen, Verständnis zu wecken und Überzeugungsarbeit zu leisten, aber auch darum, die notwendigen Ressourcen (zum Beispiel „Zeit“) zu aktivieren und bereit zu stellen.

Die größten, aktuellen Herausforderungen bei der Umsetzung eines Kompetenzmanagement

	Anzahl	Prozent
Führungsebene (Aktivität, Überzeugung …)	36	34,0
Mitarbeiter überzeugen und einbinden	23	21,7
Zeit fehlt durch Routinegeschäft	21	19,8
Nutzen und Sinnhaftigkeit darlegen	18	17,0
Ressourcen fehlen	16	15,1

Schlussfolgerung:

Für die bekannten Herausforderungen müssen in vielen Unternehmen zeitnah praktikable Lösungskonzepte erarbeitet werden, damit die Implementierung des Kompetenzmanagements keine unnötige Verzögerung erfährt. Entscheidend ist die Überzeugungsarbeit, denn die kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung kann nur gelingen, wenn die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter von deren Sinnhaftigkeit überzeugt sind.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

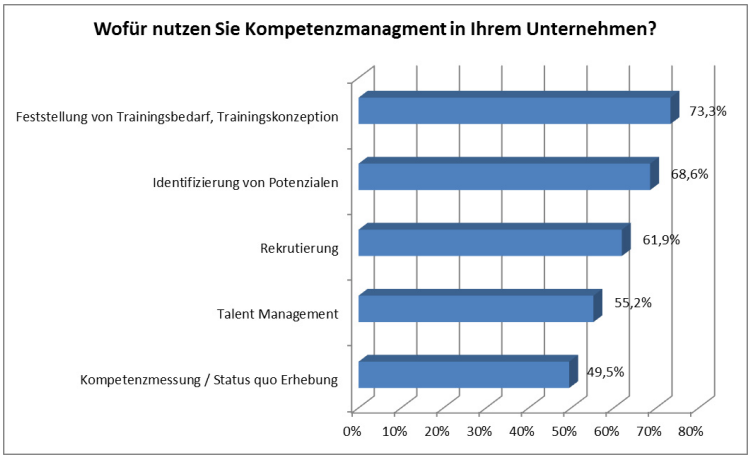
Untersuchungsfeld 10:
Wofür kann Kompetenzmanagement eingesetzt werden?

Hintergrund:

Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung entfaltet ihre größte Wirkung, wenn sie in allen Unternehmensbereichen eine dominante Rolle spielt und das gesamte Unternehmen kompetenzorientiert arbeitet. Unternehmensführung, Strategieentwicklung, Personalauswahl und -entwicklung, Talent Management, Mitarbeiterführung – all diese Bereiche sollten kompetenzorientiert ausgerichtet sein.

Denn dann ist jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter in der Position tätig, an der der Stelleninhaber seine Kompetenzen optimal einsetzen und entfalten kann. Stelle und Stelleninhaber passen optimal zueinander.

Wofür nutzen die befragten Unternehmen das Kompetenzmanagement? Dies zeigt die folgende Grafik:



Ergebnis:

Kompetenzmanagement wird zwar auch für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter, das Talent Management und die Kompetenzmessung eingesetzt. Viele Firmen (73,3%) nutzen es jedoch vor allem für die Feststellung von Trainingsbedarf und die Trainingskonzeption.

Schlussfolgerung:

Es ist notwendig, die Unternehmen zu überzeugen, dass Kompetenzmanagement für die ganzheitliche Unternehmens- und die Personalentwicklung eingesetzt werden sollte – und nicht überwiegend für die Ausarbeitung und Durchführung von Trainingskonzepten.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 11:
Wie werden kompetenzorientierte Rekrutierungsgespräche durchgeführt?

Hintergrund:

Unternehmen, denen die Stärken und die Werteorientierung ihrer Bewerber bewusst sind, können eine Prognose und somit eine fundierte Entscheidung abgeben, ob Stelle und Bewerber zueinander passen. Das Wissen um die benötigten Kompetenzen und die vorhandenen Potenziale ist unabdingbar, um Bewerber passgenau zu fördern. Dazu ist es notwendig, im Bewerber-Interview die Fragen zu stellen, die eine Einschätzung der kompetenzorientierten Eignung ermöglichen.

Diese Fragen helfen, den am besten für eine Position geeigneten Kandidaten auszuwählen.

Ergebnis:

71% der befragten Unternehmen nutzen im Bereich Rekrutierung kompetenzorientierte Interviewfragen.

Schlussfolgerung:

Angesichts der Bedeutung der Frage, wie für jeden Arbeitsplatz der richtige Mitarbeiter rekrutiert werden kann, sollten die Unternehmen mehr als bisher üblich Kompetenzaspekte in ihre Interviewfragen integrieren.

Untersuchungsfeld 12:
Messen die Unternehmen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter?

Hintergrund:

Kompetenzmanagement ohne Kompetenzmessung bleibt ohne Aussagekraft und praktische Konsequenzen. Wichtig ist, die vorhandenen Kompetenzen immer in einem Kontext mit den unternehmerischen Zielen und Erwartungen zu sehen.

Es stellt sich die Frage, ob die befragten Unternehmen eine Kompetenzmessung durchführen.

Ergebnis:

Zwar nehmen 65,6% der befragten Unternehmen eine Kompetenzmessung vor, dies jedoch auf der Basis subjektiver Einschätzungen.

In rund einem Drittel (34,4%) der befragten Unternehmen werden die Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeiter nicht erhoben.

Schlussfolgerung:

Eine systematische und unternehmensorientierte Kompetenzentwicklung ist nur möglich, wenn ein klarer Abgleich zwischen Kompetenz-Ist-Zustand und Kompetenz-Soll-Zustand durchgeführt wird und so Kompetenzlücken augenscheinlich werden. Darum ist eine genaue Kompetenzmessung, etwa mithilfe von Kompetenzdiagnostiktools, unerlässlich.

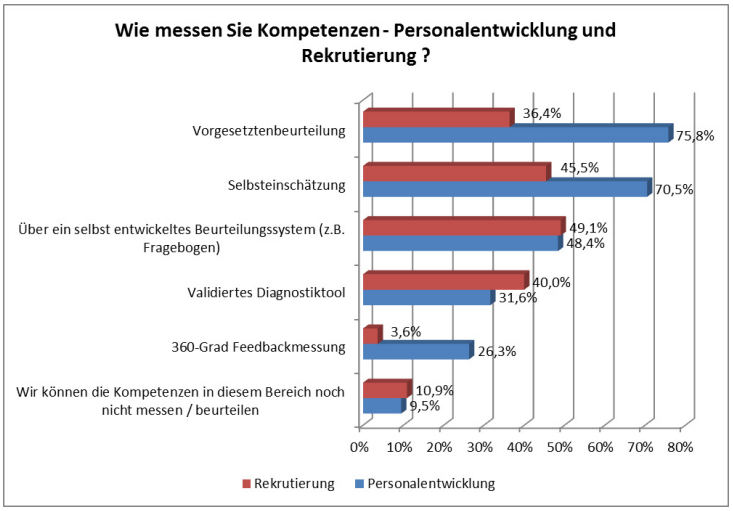
Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 13:
Wie werden die Kompetenzen im Bereich der Personalentwicklung und Rekrutierung gemessen?

Hintergrund:

Es gibt verschiedene Möglichkeiten der Kompetenzmessung. Um die Objektivität der Messung zu erhöhen, ist es zielführend, mehrere Messkriterien und -möglichkeiten zu nutzen und die Messung und Evaluation von geschulten – externen und internen – Personen durchführen zu lassen.

Wie gehen die befragten Unternehmen im Bereich der Personalentwicklung und Rekrutierung vor?



Ergebnis:

Etwa 10% der Unternehmen können die Kompetenzen sowohl bei der Personalentwicklung als auch der Rekrutierung nicht messen. Viele Unternehmen verlassen sich auf eher subjektive Messverfahren wie die „Vorgesetztenbeurteilung“, die „Selbsteinschätzung“ und ein „selbst entwickeltes Beurteilungssystem“. Im Bereich der Rekrutierung erreicht keine Methode 50% oder mehr.

Schlussfolgerung:

Im Bereich der Kompetenzmessung scheint – zumindest in den genannten Bereichen – eine Professionalisierung durch den Einsatz validierter Diagnostiktools dringend angeraten. Denn Grundlage einer strategischen Unternehmens- und Personalentwicklung sollten möglichst objektivierbare Parameter sein.

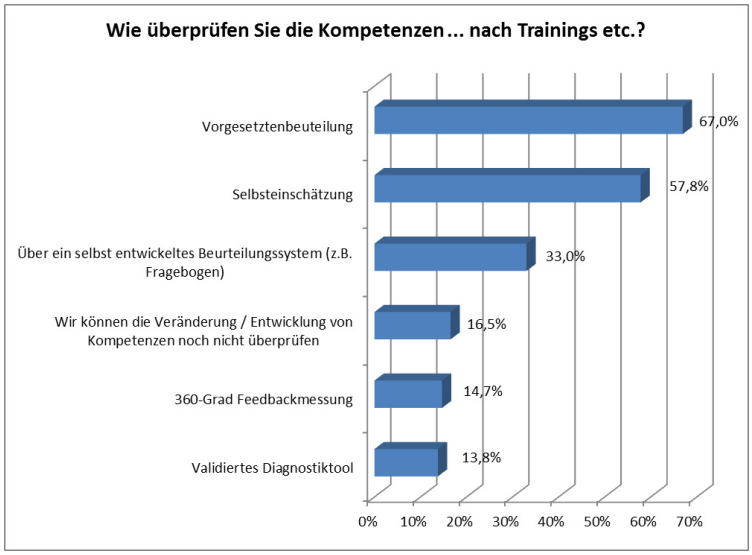
Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 14:
Erfolgt nach einem Training die Überprüfung der Kompetenzen?

Hintergrund:

Trainings eignen sich dazu, festgestellte Kompetenzlücken zu schließen, also den Kompetenz-Ist-Zustand dem Kompetenz-Soll-Zustand anzunähern. Voraussetzung ist, vor und nach den Trainings eine Kompetenzmessung vorzunehmen.

Wie agieren die befragten Unternehmen in diesem Bereich?



Ergebnis:

Auch bei der Evaluation von erfolgten Trainingsmaßnahmen und erzieltem Wissens-, Können- und Verhaltenstransfer erfolgt die Kompetenzmessung vor allem durch die „Vorgesetztenbeurteilung“ (67%) die „Selbsteinschätzung“ (57,8%) und durch ein „selbst entwickeltes Beurteilungssystem“ (33%). Validierte Diagnostiktools gelangen kaum zum Einsatz.

16,5% der Unternehmen können in diesem Bereich keine Kompetenzmessung vornehmen.

Schlussfolgerung:

Die wenigsten Unternehmen messen die vorhandenen Kompetenzen mit validierten Tools. Daher unterliegen die Ergebnisse oftmals dem Vorwurf der Subjektivität, was wiederum erklärt, warum der Implementationsaufwand von „so genannten Kompetenzmodellen“ in der Praxis dann wenig Akzeptanz findet. Hier ist demgemäß professionelle Unterstützung bei der Implementierung validierter Tools auf Basis einer ganzheitlichen Strategie anzuraten.

Das Untersuchungsergebnis in Untersuchungsfeld 14 unterstützt insofern die bereits formulierte Empfehlung der Professionalisierung der Kompetenzmessung.

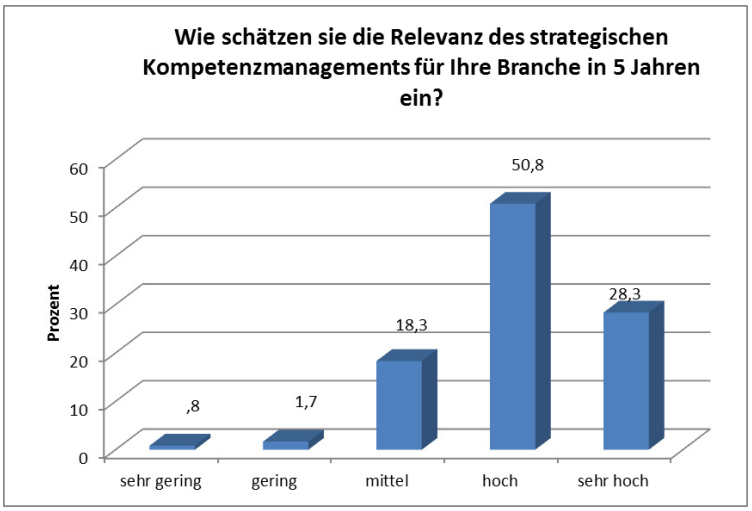
Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 15:
Wie wird sich die Relevanz des strategischen Kompetenzmanagements in den nächsten fünf Jahren entwickeln?

Hintergrund:

Strategisches Kompetenzmanagement bedeutet, dass die Kompetenzentwicklung der Führungskräfte und Mitarbeiter immer im Dienst der Verwirklichung der Unternehmensvision und der Unternehmensstrategie sowie der Erreichung der Unternehmensziele steht.

Wie beurteilen die befragten Unternehmen den Stellenwert des Kompetenzmanagements in der Zukunft?



Ergebnis:

Eine große Mehrheit von 79,1% der befragten Unternehmen geht davon aus, dass die Bedeutung des strategischen Kompetenzmanagements in fünf Jahren „hoch“ oder „sehr hoch“ sein wird.

Schlussfolgerung:

Die Relevanz des strategischen Kompetenzmanagements scheint unumstritten. Eine Zukunftsherausforderung besteht darin, die konkrete Umsetzung zu optimieren.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 16:
Welche Erfolgsfaktoren sind bei der Etablierung von Kompetenz-modellen von Bedeutung?

Hintergrund:

Strategische Unternehmensentwicklung mithilfe von Kompetenzmodellen ist abhängig von klaren Unternehmenszielsetzungen. Denn nur wer sich über seine Ziele im Klaren ist, kann die zur Erreichung unerlässlichen Kompetenzen definieren und danach Führungskräfte und Mitarbeiter entsprechend weiterentwickeln, um Kompetenzen auf- und auszubauen.

Notwendig sind überdies Führungskräfte und Mitarbeiter, die das Kompetenzmanagement unterstützen und vorantreiben.

Welche Einschätzung haben die befragten Unternehmen bezüglich der entscheidenden Erfolgsfaktoren?

Erfolgsfaktoren für die Etablierung von Kompetenzmodellen

	Anzahl	Prozent
Führungsebene	26	36,6
Mitarbeiter	14	19,7
Kommunikation	9	12,7
Klare Ziele	9	12,7
Bezug zur Strategie des Unternehmens	7	9,6
Ressourcen	5	7,0
IT-Unterstützung	4	5,6

Ergebnis:

Als wichtigste Erfolgsfaktoren werden die „Führungsebene“, die „Mitarbeiter“, die „Kommunikation“ und „Klare Ziele“ genannt. Nur sieben Mal (bei 139 befragten Unternehmen) wird der „Bezug zur Strategie des Unternehmens“ genannt.

Schlussfolgerung:

Die Menschen (Führungskräfte und Mitarbeiter) spielen bei der Etablierung der Kompetenzmodelle und des Kompetenzmanagements eine eminent wichtige Rolle. In Zukunft muss verstärkt die Relevanz der Einbindung des Kompetenzmanagements in die Unternehmensstrategie hervorgehoben werden. Zudem sollte die Bedeutung der klaren Formulierung der unternehmerischen Zielsetzung größere Berücksichtigung finden. Denn Kompetenzentwicklung ist immer an die Unternehmensziele gekoppelt.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 17:
Welche Herausforderungen kommen auf die Kompetenzmanager in den Unternehmen zu?

Hintergrund:

Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung setzt ein Werkzeug voraus, mit dem sich Kompetenzen analysieren und Kompetenzlücken feststellen lassen: Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung braucht mithin Kompetenzdiagnostiktools, die von speziell dafür ausgebildeten Kompetenzmanagern eingesetzt werden.

Welche Aufgaben müssen diese Kompetenzmanager aus Sicht der befragten Unternehmen bewältigen? Diese Frage zielt auch auf die Bedeutung der Kompetenzmanager in den Unternehmen, die diese Position geschaffen haben. Denn entscheidend ist in diesen Fällen die Ausstattung der Position mit Befugnissen und Ressourcen, damit keine „Alibiposition“ geschaffen ist, sondern die strategische Bedeutung unterstrichen wird.

Die größten unternehmensinternen Herausforderungen für einen Kompetenzmanager …

	Anzahl	Prozent
Führungsebene	33	40,7
Ressourcen	21	25,9
Zeit	15	18,5
Akzeptanz	13	16,0
Entscheidungsfreiheit	12	14,8
Mitarbeiter-Ebene	11	13,6
Prozesse	10	12,3
Kommunikation	5	6,2
Einsatz von Kompetenzmodelle	5	6,2

Ergebnis:

Wiederum spielen Unterstützung und Akzeptanz seitens der Führungskräfte eine dominierende Rolle. Die befragten Unternehmen sehen dies als die größte Herausforderung für die Kompetenzmanager. Auch die Themen „Ressourcen“ und „Zeit“ sind demnach sehr wichtig.

Schlussfolgerung:

Einer der elementaren Aspekte des Kompetenzmanagements, nämlich der „Einsatz von Kompetenzmodellen“, wird von nur wenigen der befragten Unternehmen als Herausforderung gesehen. Es scheint, als seien sich viele der befragten Unternehmen der wirklich großen Aufgabenstellungen nicht bewusst.

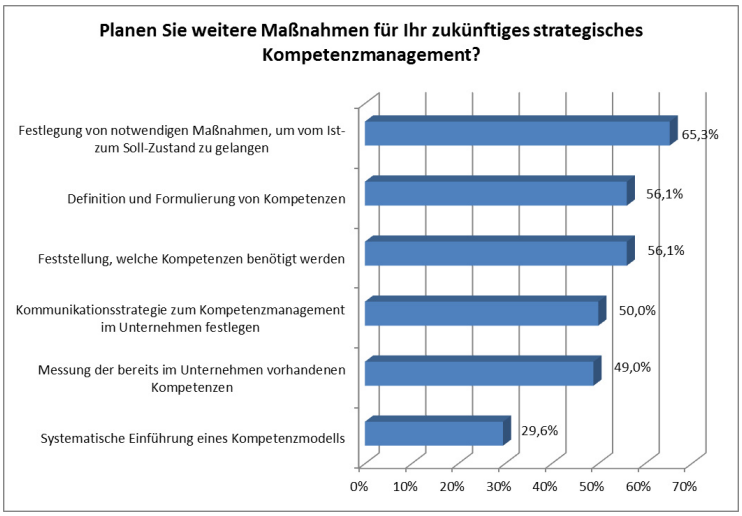
Ein Teilnehmer fasst eine dieser existenziellen Herausforderungen wie folgt zusammen: „die Erkenntnis zu vermitteln, dass die erfolgreiche Umsetzung von strategischen Zielstellungen einer adäquaten Entwicklung bzw. Bereitstellung von anforderungsgerechten Kompetenzen bedarf“.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 18:
Wie sieht das Kompetenzmanagement der Zukunft im Detail aus?

Hintergrund:

In Untersuchungsfeld 3 stand bereits die Entwicklung des Kompetenzmanagements im Fokus. Welche konkreten Maßnahmen werden die befragten Unternehmen in Zukunft ergreifen, um ihr strategisches Kompetenzmanagement weiter zu entwickeln?



Ergebnis:

65,3% der befragten Unternehmen planen vor allem Maßnahmen, die dabei helfen, vom Ist- zum Soll-Zustand zu gelangen. Jeweils 56,1% wollen sich verstärkt um die „Definition und Formulierung von Kompetenzen“ und die „Feststellung, welche Kompetenzen benötigt werden“, kümmern. Die systematische Einführung eines Kompetenzmodells liegt mit 29,6% am Ende der Skala.

Schlussfolgerung:

Die Antworten erlauben den Schluss, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen die Professionalisierung des Kompetenzmanagements ernsthaft betreiben will und wird. Die Frage ist, ob sie sich der Priorisierung der dazu notwendigen Schritte bewusst sind. Denn die systematische Einführung eines Kompetenzmodells ist in der Regel die Voraussetzung dafür, um von einem vorhandenen Ist- zu einem gewünschten Soll-Zustand zu kommen.

Hier scheint weitere Aufklärungsarbeit vonnöten zu sein.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

Untersuchungsfeld 19:
Gibt es einen Zusammenhang zwischen der Relevanz der Kompetenzthematik und der Unternehmensgröße?

Hintergrund:

Sind die Bedeutung und die Umsetzungsenergie, die dem Thema „Kompetenzmanagement“ gewidmet werden, von der Größe eines Unternehmens abhängig? Interessant ist diese Frage auch vor dem Hintergrund der Wirtschaftsstruktur in den betroffenen D-A-CH-Ländern, da diese überwiegend mittelständisch geprägt ist.

Ergebnis:

- Kompetenzmanagement ist in größeren Betrieben häufiger eindeutig definiert als in kleineren Unternehmen. Der Zusammenhang ist allerdings statistisch nicht signifikant.
- Die Strategie des Unternehmens ist in kleineren Betrieben „hoch signifikant“ häufiger bekannt als in größeren.
- Kompetenzthemen haben heute bei kleineren Unternehmen eine signifikant höhere Bedeutung als bei größeren Betrieben. In drei Jahren wird sich die Bedeutung voraussichtlich erhöht haben, bei den größeren aber deutlich stärker als bei den kleineren. Und es wird dann voraussichtlich keinen signifikanten Unterschied zwischen „groß“ und „klein“ mehr geben.
- Das strategische Kompetenzmanagement wird in fünf Jahren bei den größeren Unternehmen nur geringfügig wichtiger sein als bei den kleineren.

Schlussfolgerung:

Der Umfrage zufolge, scheint kleineren mittelständischen Unternehmen die Bedeutung des Kompetenzmanagements – zumindest aktuell – deutlicher bewusst zu sein, als dies in größeren Unternehmen der Fall ist. Dies mag damit zusammenhängen, dass kleinere Unternehmen flexibler auf neue Herausforderungen eingehen können; Zudem sind sie einerseits darauf angewiesen, die Potenziale ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter optimal auszuschöpfen, und andererseits noch stärker gezwungen, den Mitarbeitern gute Entfaltungsoptionen zu bieten, um ihre Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen und sie an sich zu binden.

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

SCHEELEN®

Literatur

- Erpenbeck, John: Der Siegeszug des Kompetenzdenkens ist unaufhaltsam; in: Executive Excellence; Ausgabe Business Excellence, Bildungsverlag, oJ., S. 6f
- Erpenbeck, John: Siegeszug trotz Kritik: Warum Kompetenzdenken notwendig ist; in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 1/2012, S. 19ff
- Erpenbeck, John/ Rosenstiel, Lutz von (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer Poeschel, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage 2007
- Erpenbeck, John/ Heyse Volker: Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung. Waxmann, 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage 2007
- Heyse, Volker/ Erpenbeck, John / Ortmann, Stefan (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente. Waxmann, 2010
- Heyse, Volker: Der Konkurrenzkampf der Zukunft ist ein Kompetenzkampf; in: Executive Excellence; Ausgabe Erfolgsfaktor Kompetenzmanagement, Bildungsverlag, oJ., S. 9f
- Scheelen, Frank M./ Bigby, David G.: Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung. Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools. Haufe-Lexware, 2011
- Scheelen, Frank M./ Christiani, Alexander: Stärken stärken. Talente entdecken, entwickeln und einsetzen. Redline, überarbeitete Auflage 2013
- Skazel, Rainer: Erfolgsfaktoren von Spitzenverkäufern: So gewinnen Sie schlagkräftige Vertriebsteams. Herausgegeben von Frank M. Scheelen. Bildungsverlag, 2012
- „Wie verdoppeln Sie Ihren Unternehmenswert in fünf Jahren?“; Interview mit Frank M. Scheelen und Alexander Christiani; in: Executive Excellence; Ausgabe Erfolgsfaktor Kompetenzmanagement, Bildungsverlag, oJ., S. 3ff
- Zenger, John H./ Folkman, Joseph R.: The Extraordinary Leader. McGraw-Hill, 2 edition, 2009
- Zenger, J./ Folkman, J. R. et al: How to be Exceptional. McGraw-Hill, 2012

Copyright 2013 | SCHEELEN AG | Prof. Dr. Franz-Joseph Busse | Prof. Dr Karlheinz Zwerenz
Nachdruck, Vervielfältigung - auch auszugsweise - und oder Weiterleitung an Dritte ist urheberrechtlich nicht gestattet.

IST IHR BUSINESSMODELL EXZELLENT GENUG FÜR DIE HERAUSFORDERUNGEN DER ZUKUNFT?

ST. GALLEN COMPETENCE CONSULTING

Business Excellence durch
kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung

DIE WELT BEWEGEN. GEMEINSAM. MIT IHNEN.

ST. GALLEN COMPETENCE CONSULTING
Division of SCHEELEN AG (Schweiz)
Zeltweg 44, CH-8032 Zürich
Tel. +41-(0)43-343 99 62
Fax +41-(0)43-343 99 63

www.sg-competence-consulting.com
info@sg-competence-consulting.com

ST. GALLEN COMPETENCE
CONSULTING