



European School of Business

Thorsten Gröne, Marcel Beyer, Julian Clemenz,
Angela Eberhardt, Markus Ostermaier

Effizientes Kompetenzmanagement in Unternehmen

Ergebnisse einer Studie des Institutes für Europäische
Wirtschaftsstudien IEWS Reutlingen

inklusive Konzeption einer operativen
Gestaltungsempfehlung

Schriftenreihe des ESB Research Institute

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

Band 27

SCHRIFTENREIHE DES ESB RESEARCH INSTITUTE

Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann und Prof. Dr. Ottmar Schneck

ISSN 1614-7618

Thorsten Gröne, Marcel Beyer, Julian Clemenz,
Angela Eberhardt, Markus Ostermaier

Effizientes Kompetenzmanagement in Unternehmen

Ergebnisse einer Studie des Institutes für Europäische
Wirtschaftsstudien IEWS Reutlingen
inklusive Konzeption einer operativen
Gestaltungsempfehlung

Schriftenreihe des ESB Research Institute
Herausgegeben von Prof. Dr. Jörn Altmann

Band 27

ibidem-Verlag
Stuttgart

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.

Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the Internet at <http://dnb.d-nb.de>.

Dieser Titel ist als Printversion im Buchhandel
oder direkt bei *ibidem* (www.ibidem-verlag.de) zu beziehen unter der

ISBN 978-3-89821-400-1.

∞

ISSN: 1614-7618

ISBN-13: 978-3-8382-5400-5

© *ibidem*-Verlag
Stuttgart 2012

Alle Rechte vorbehalten

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

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means (electronical, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the prior written permission of the publisher. Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1. Theoretische Grundlagen	3
1.1. Ausgangslage für Kompetenzmanagement.....	3
1.2. Ziele des Kompetenzmanagements.....	5
1.3. Das Kompetenzmanagementsystem	7
1.3.1. <i>Kompetenzmanagement als Kreislaufprozess</i>	7
1.3.2. <i>Erstellen des Kompetenzkatalogs</i>	9
1.3.3. <i>Ermittlung der Kompetenzen</i>	13
1.3.4. <i>Soll/Ist-Abgleich</i>	14
2. Benchmarkanalyse unter deutschen Großunternehmen	17
2.1. Vorbemerkungen.....	17
2.2. Vorstellung und Bewertung der untersuchten Konzepte	18
2.2.1. <i>Unternehmen A</i>	18
2.2.2. <i>Unternehmen B</i>	26
2.2.3. <i>Unternehmen C</i>	31
2.2.4. <i>Unternehmen D</i>	40
2.2.5. <i>Unternehmen E</i>	51
2.3. Fazit der Analyse.....	54
3. Risiken, Möglichkeiten und Mehrwert	57
3.1. Kritische Erfolgsfaktoren eines Kompetenzmanagementsystems	57
3.2. Gesetzliche Regelungen zur IT-gestützten Umsetzung	60
3.3. Herausstellung des Mehrwerts	62

4. Operatives Beispielkonzept anhand eines Excel – Tools.....	67
4.1.Vorbemerkungen.....	67
4.2.Aufbau des Tools	68
4.3.Mitarbeiterdaten	69
4.3.1. <i>Kompetenzbewertung</i>	71
4.3.2. <i>Vorlage Mitarbeitergespräch</i>	75
4.4.Aggregation auf Abteilungs-, Berufsgruppen- bzw. Prozessebene	77
4.5.Weiterführende Überlegungen zur Umsetzung	80
5. Abschließende Betrachtung Kompetenzmanagement.....	85
Literatur	87
Das Institut für Europäische Wirtschaftsstudien (IEWS) Reutlingen	89
Über die Autoren.....	91
Angela Eberhardt.....	91
Marcel Beyer	92
Julian Clemenz	93
Thorsten Gröne.....	94
Markus Ostermaier.....	95

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1:	Die wichtigsten Ursachen für die steigende Bedeutung des Humankapitals	5
Abbildung 1.2:	Verdeutlichung der Zielsetzung von Kompetenzmanagement.	7
Abbildung 1.3:	Der Kreislaufprozess des Kompetenzmanagements.....	9
Abbildung 1.4:	Die 3 Säulen des Kompetenzkatalogs.....	11
Abbildung 1.5:	Anforderungen an die Soll- und Ist-Kompetenzen.....	14
Abbildung 1.6:	Die sich aus dem Soll/Ist-Abgleich ergebenden Handlungsalternativen.....	15
Abbildung 2.1:	Rahmenbedingungen im Unternehmen A	18
Abbildung 2.2:	Aspekte des implementierten Kompetenzmanagementsystems.....	20
Abbildung 2.3:	Beurteilungsmaske des Kompetenzmanagementsystems.....	22
Abbildung 2.4:	Mitarbeitermatrix bei Unternehmen B.....	27
Abbildung 2.5:	Der Prozessablauf Kompetenzmanagement im Unternehmen B.....	28
Abbildung 2.6:	Entwicklung des Kompetenzmanagementsystems in Unternehmen C.....	32
Abbildung 2.7:	Beispielansicht der Soll-Profile im Unternehmen C	35
Abbildung 2.8:	Einschränkungen im System von Unternehmen C	39
Abbildung 2.9:	Rahmenbedingungen im Unternehmen D	41
Abbildung 2.10:	Beispielansicht Mitarbeiterübersicht im Unternehmen D	42
Abbildung 2.11:	Beispielansicht Kompetenzbewertung im Unternehmen D ...	45
Abbildung 2.12:	Gap-Analyse und Lernkurve im Unternehmen D.....	47
Abbildung 2.13:	Vorlage Mitarbeitergespräch im Unternehmen D	49
Abbildung 2.14:	Kompetenzmanagement im Unternehmen E.....	52

Abbildung 3.1:	Kritische Faktoren eines Kompetenzmanagementsystems	60
Abbildung 3.2:	Gesetzliche Regelungen zur IT-gestützten Umsetzung.....	61
Abbildung 3.3:	Die Vorteile eines Kompetenzmanagementsystems.....	62
Abbildung 3.4:	Einsatzmöglichkeiten eines Kompetenzmanagementsystems.....	65
Abbildung 4.1:	Ansicht des Hauptmenüs	69
Abbildung 4.2:	Ansicht des Mitarbeitermenüs	70
Abbildung 4.3:	Standardansicht der Mitarbeiter-Kompetenzbewertung.....	71
Abbildung 4.4:	Erweiterte Ansicht der Mitarbeiter-Kompetenzbewertung	73
Abbildung 4.5:	Erweiterte Ansicht der Mitarbeiter-Kompetenzbewertung	74
Abbildung 4.6:	Ansicht Vorlage Mitarbeitergespräch.....	77
Abbildung 4.7:	Ansicht der Berufsgruppenübersicht	79
Abbildung 4.8:	Ansicht Übersichtsblatt Berufsgruppen.....	80

Einleitung

In Frühjahr 2003 entstand unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ottmar Schneck, Professor für Banking, Finance und Rating an der European School of Business (ESB) Reutlingen, die Studie „Effizientes Kompetenzmanagement in Unternehmen“. Im Auftrag der ZF Friedrichshafen AG untersuchten die Autoren, Herr Marcel Beyer, Julian Clemenz, Thorsten Gröne, Markus Ostermaier und Frau Angela Eberhardt, im Rahmen einer Benchmarkanalyse die Umsetzung von Kompetenzmanagement in deutschen Großunternehmen, um so die Erfolgsfaktoren zu erkennen, die bei der Gestaltung eines effizienten Kompetenzmanagementsystems notwendig erscheinen. Mit dem vorliegenden Text fassen die Autoren die grundlegenden theoretischen Überlegungen zusammen, die hinter einem Kompetenzmanagementsystem stehen, stellen die Ergebnisse der Benchmarkanalyse in den einzelnen Unternehmen vor und evaluieren anschließend kritisch den Einsatz von aktivem Kompetenzmanagement vor dem Hintergrund der Erkenntnisse aus der empirischen Analyse.

Aufgrund der breiten Ausgangsbasis der Benchmarkanalyse sind in diese Studie verschiedene Sichtweisen und Industrieansätze zum Thema Kompetenzmanagement eingeflossen. Diese Tatsache hat dazu geführt, dass sich die Autoren nicht mit einer Standardlösung zufrieden geben wollten. Vielmehr haben sie aufgrund ihrer Erfahrungen und Erkenntnisse der Benchmarkanalyse ein eigenes Beispieltool entworfen, das viele Vorteile der einzelnen Benchmarks miteinander vereint. Der Aufbau dieses Beispieltools, das neben einer professionellen Präsentationsvorlage dieser Studie beiliegt, wird abschließend ausführlich erläutert.

Zentrale Botschaft der Studie ist, dass gezieltes und systematisches Kompetenzmanagement Fehlinvestitionen vermeidet, Potenziale im Unternehmen aufdeckt, erhebliche Synergieeffekte erzeugt und die Unternehmensstrategie erfolgreich im Personalbereich umsetzt. Die durch effizientes Kompetenzmanagement erreichbare Transparenz und Steuerung des derzeitigen und zukünftigen Know-Hows im Unternehmen optimiert die interne und externe Stellenvergabe, erhöht die Mitarbeitermotivation und schlägt sich somit direkt im Ergebnis nieder.