

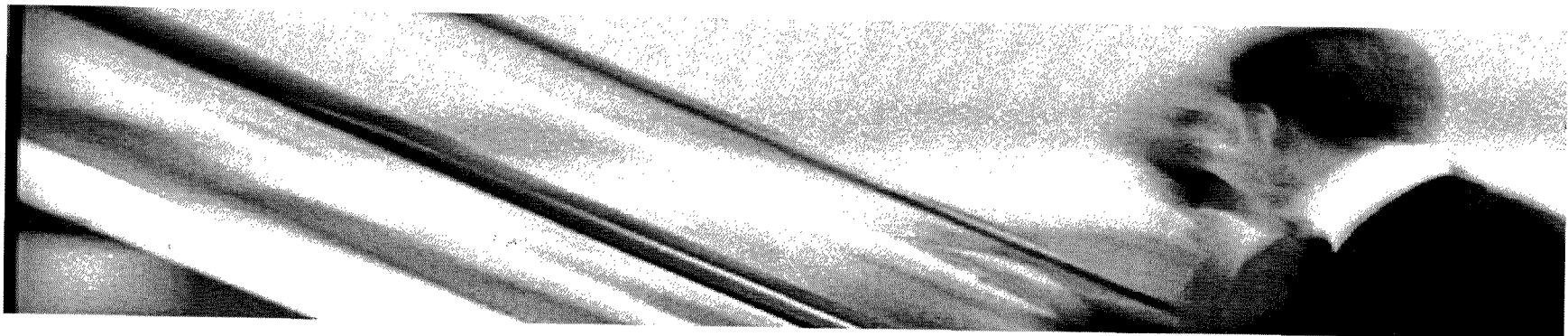
Kienbaum-Kompetenzmanagement-Studie Strategisches Kompetenzmanagement in der betrieblichen Praxis

Auszug: Darstellung zentraler Ergebnisse einer quantitativen Expertenbefragung, Bondorf, 2007

Sonderdruck / Auszug

Kienbaum Management
Consultants GmbH
Christian Bondorf
Senior Consultant
Ahlfelder Straße 47
51645 Gummersbach
Telefon +49(2261) 703-651
christian.bondorf@kienbaum.de

Kienbaum^K
Executive Search
Human Resource & Management Consulting



<i>Erstens.</i>	Einleitung zum strategischen Kompetenzmanagement Vorwort, Gründe, Einflussfaktoren und Konsequenzen, Zielsetzungen der Studie	Seite 03
<i>Zweitens.</i>	Methodisches Design der Kienbaum-Studie Eruierung des Forschungsstandes, Vorstudie und Fragebogenentwicklung	Seite 05
<i>Drittens.</i>	Datenbasis der Kienbaum-Studie Branchenverteilung, Mitarbeiteranzahl und Aktionsradius der Unternehmen	Seite 06
<i>Viertens.</i>	Executive Summary Zusammenfassende Darstellung zentraler Studienergebnisse	Seite 07
<i>Fünftens.</i>	Darstellung wesentlicher korrelationsstatistischer Aussagen Kategorien des Kompetenzmanagements in der betrieblichen Praxis	Seite 09
<i>Sechstens.</i>	Entwicklungsstufen des Kompetenzmanagements Die drei Entwicklungsstufen des Kompetenzmanagements, Identifikationsmerkmale	Seite 11
<i>Siebtens.</i>	Faktoren des strategischen Kompetenzmanagements Erfolgstreibende Dimensionen des Kompetenzmanagements, Fallbeispiele und Kernbotschaften	Seite 12
<i>Achtens.</i>	Kontakt zu Kienbaum / About Kienbaum Geschäftsbereiche, Kompetenzen und Standorte	Seite 13

Einleitung zum strategischen Kompetenzmanagement

Erstens

Vorwort

Das strategische Kompetenzmanagement ist zu einem essenziellen Faktor unternehmerischen Erfolgs geworden. Während sich im wissenschaftlichen Diskurs mit dem ressourcenorientierten und dem lernorientierten Ansatz des Kompetenzmanagements zwei historisch gewachsene Perspektiven herauskristallisiert haben, zeigt der Blick in die Unternehmenspraxis ein sehr heterogenes Verständnis von Kompetenzmanagement.

Kompetenzmanagement hat die Aufgabe, Mitarbeiterkompetenzen zu beschreiben und transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen hinsichtlich strategischer Unternehmensziele sicherzustellen (vgl. Reinhardt, 2004). Ziel des Kompetenzmanagements im Unternehmen ist es demnach, die Potenziale, die jedes Unternehmen aufgrund vorhandener Mitarbeiterfähigkeiten und -fertigkeiten hat, effektiv zu nutzen und darauf basierend die für eine nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Kompetenzen zu entwickeln. Mithilfe des Kompetenzmanagements wird es möglich, die immer komplexer und unwägbarer werdenden externen und internen Rahmenbedingungen (vgl. Bach, Oesterle, Vogler 2000) im Unternehmen besser steuer- und kontrollierbar zu machen. Kompetenzmanagement ist folglich eine Managementdisziplin, die es Unternehmen ermöglicht, den eigenen Kompetenzbestand unter strategischen Gesichtspunkten aktiv zu steuern und zu lenken.

Die Gründe für die steigende Bedeutung des Kompetenzmanagements sind vielfältig: Mit der demographischen Entwicklung, der wissensbasierten Ökonomie, dem technologischen Wandel, der Veränderungsdynamik der Wirtschaft sowie nicht zuletzt der Globalisierung zeichnen sich wahrnehmbare Mega-Trends ab, welche die Rahmenbedingungen für zukünftige Entwicklungen darstellen und unmittelbaren Einfluss auf Unternehmen und deren Mitarbeiter haben (vgl. Bullinger in Gechter, Strategisches Kompetenzmanagement, 2007).

Einfluss auf Unternehmen

Auf Unternehmensebene muss zukünftig mit geänderten Anforderungen an Managementmodelle gerechnet werden: Nicht mehr materielle Produkte, sondern die Entwicklung der *intangible assets*, also der immateriellen Vermögenswerte sind treibende Faktoren des Wirtschaftswachstums. Um als Unternehmen in dieser Situation einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu erzielen, rückt der effiziente Einsatz und die Steigerung der organisationalen und individuellen Kompetenz in den Vordergrund. Das erfolgreiche Management der Kompetenzen auf Organisations- sowie individueller Ebene wird dadurch zum strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen.

Einleitung zum strategischen Kompetenzmanagement

Erstens

Einfluss auf das HR-Management

Die steigende Bedeutung des strategischen Managements der Kompetenzen hat zudem zentralen Einfluss auf Aktivitäten des Human-Resource-Managements: Es bietet die notwendigen methodischen Grundlagen, um als Ansatz zur Entwicklung eines kompetenzbasierten Unternehmenssteuerungs-Modells herangezogen zu werden.

Damit ist strategisches Kompetenzmanagement weit mehr als reine Qualifizierungsplanung oder Personalentwicklung. Das Human-Resource-Management wird aus seiner traditionell gewachsenen dienstleistungsorientierten Supportfunktion hervorgehoben und zukünftig eine zunehmend strategische Funktion übernehmen müssen.

Erforderlich ist dafür die Anpassung, Harmonisierung oder Neuentwicklung zentraler HR-Prozesse, -Methoden und -Instrumente. Zusätzlich wird die Entwicklung der *Human-Assets* als zentrale Kernanforderung an Führungskräfte deutlich zunehmen – auch hier muss das Human-Resource-Management den Führungskräften geeignete Instrumente und Modelle zur Verfügung stellen.

Einfluss auf das Individuum

Die aus den Mega-Trends abgeleiteten Konsequenzen tangieren ebenso die Individualebene: Die Anforderungen an die eigenverantwortliche und kontinuierliche individuelle Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter werden erheblich steigen.

Das Konzept des Kompetenzmanagements verspricht Vorgehensmodelle auf organisationaler sowie auf individueller Ebene und bietet Optionen, um den geänderten Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmensführung gerecht zu werden. Die Beobachtung der betrieblichen Praxis zeigt die steigende Bedeutung des Kompetenzmanagements für Unternehmen. Kompetenzmanagement wird aufgrund des prognostizierten Bedeutungszuwachses von Personalentscheidern als eines der fünf wichtigsten strategischen Themen für das Human-Resource-Management gesehen (vgl. Nienaber, C.: "Die Bedeutung des Kompetenzmanagements für die strategische Personalarbeit", in: Gechter, S. (Hg.): Strategisches Kompetenzmanagement, 2006).

Zielsetzung der Kienbaum-Studie

Die Zielsetzung der Kienbaum-Studie zum strategischen Kompetenzmanagement besteht darin, Personalexperten zu *Verständnis und Zielen*, *eingesetzten Methoden und Instrumenten*, *Prozessen und Zuständigkeiten* sowie *unternehmenskulturellen und strategischen Themenstellungen* des betrieblichen Kompetenzmanagements systematisch zu befragen:

Verständnis
und Ziele

Methoden
und Instrumente

Prozesse und
Zuständigkeiten

Kultur
und Strategie

Methodisches Design

Zweitens

Eruierung des aktuellen Forschungsstandes

Basis für die konzeptionelle Entwicklung des Studiendesigns war eine systematisierte Bestandsaufnahme des gegenwärtigen Forschungsstands. Dazu erfolgte zunächst ein Research aktuell diskutierter Theoriekonstrukte (Literatur- sowie Dokumentenanalysen) sowie bereits veröffentlichter empirischer Erhebungen zum Kompetenzmanagement.

Vorstudie zur Fragebogenentwicklung

Die Vorstudie zum strategischen Kompetenzmanagement in der betrieblichen Praxis besaß explorativen Charakter. Sie diente der Sondierung des strategischen Kompetenzmanagements in der betrieblichen Praxis durch Interviews mit Experten aus der unternehmerischen Praxis. Das Ziel der insgesamt 15 Interviews bestand darin, zuvor theoretisch identifizierte Merkmale des strategischen Kompetenzmanagements empirisch zu explorieren und Zielsetzung, Verständnis, sowie eingesetzte Instrumente und Maßnahmen zum Kompetenzmanagement sowie zur Kompetenzförderung zu identifizieren. Zielgruppe dieser vorgeschalteten Studie waren Vorstände, Geschäftsführer sowie Personalleiter und Personalentwicklungsexperten national und international operierender Unternehmen. Die Ergebnisse der explorativen Vorstudie wurden anschließend inhaltsanalytisch ausgewertet. Die Erkenntnisse der Vorstudie dienten der konzeptionellen Entwicklung des quantitativen Fragebogens der Hauptstudie.

Fragebogen zur Hauptstudie

Der Fragebogen zum strategischen Kompetenzmanagement in der betrieblichen Praxis beinhaltete insgesamt 18 Fragen, die in vier zentrale Abschnitte gegliedert wurden. Im ersten Abschnitt des Fragebogens (*Verständnis und Ziele*) wurden Kompetenzverständnis und Ziele des Kompetenzmanagements in der betrieblichen Unternehmenspraxis betrachtet. Der zweite Abschnitt (*Methoden und Instrumente*) fokussierte die in den Unternehmen eingesetzten Methoden zur Kompetenzableitung, -beschreibung und diagnostischen Kompetenzmessung. Darüber hinaus wurden die zur Kompetenzentwicklung und -förderung eingesetzten Instrumente betrachtet. Im dritten Abschnitt des Fragebogens (*Zuständigkeiten und Prozesse*) wurden Zuständigkeiten sowie die Rolle des Human Resource Managements thematisiert; des Weiteren wurde betrachtet, in welche Prozesse die im Rahmen des Kompetenzmanagements erhobenen Informationen einfließen. Der vierte Abschnitt (*Unternehmenskultur und Strategie*) widmete sich der kulturellen Akzeptanz sowie der strategischen Verankerung des Kompetenzmanagements in den Unternehmen. Zudem hatten die Studienteilnehmer abschließend die Möglichkeit, ihre Ansichten zu vorhandenen Optimierungsbedarfen im Hinblick auf das strategische Kompetenzmanagement zu artikulieren. Zur Beantwortung einer Frage wurden die Aussagen anhand der vorgegebenen Bewertungsskala („1 = trifft nicht zu“ bis „4 = trifft zu“) bewertet. Die Experten aus der betrieblichen Praxis wurden aufgefordert, zu jeder Aussage die ihrer Meinung nach zutreffende Bewertung abzugeben.

Datenbasis der Kienbaum-Studie

Drittens

Zur Teilnahme an der Studie wurden über 1000 national sowie international operierende Unternehmen angeschrieben und eingeladen. Die Studie wurde bei einem Rücklauf von 250 Datensätzen beendet. Unter anderem konnten insgesamt 18 der Dax-30-Unternehmen für die Teilnahme an der Studie gewonnen werden.

Branchenverteilung

Über ein Drittel (35,3%) der im Rahmen der Kienbaum-Studie befragten Unternehmen sind in den Branchen *Finanzdienstleistung*, *Versicherung* sowie *Automotive*, *Fertigung* oder *Maschinenbau* tätig.

Branche	Verteilung in Prozent
Finanzdienstleistung/Versicherungen	17,9 %
Automotive, Fertigung, Maschinenbau	17,4 %
Andere Dienstleistungen	7,5 %
Energie und Versorgung	7,5 %
Handel	7 %
Telekommunikation/Medien/Unterhaltung	6,5 %
Elektronik, Software, High-Tech	6 %
Verbrauchsgüter und Nahrungsmittel	4 %
Touristik/Reise	3,5 %
Wissenschaft und Bildung	3,5 %
Roh- und Grundstoffherzeugende Industrie	3 %
Logistik	2 %
Sonstige Branchen	14,4 %

Mitarbeiteranzahl und Aktionsradius

Fast ein Drittel der befragten Unternehmen (28%) beschäftigen über 25.000 Mitarbeiter/-innen und nahezu zwei Drittel (61,7%) der befragten Unternehmen operieren international.

Mitarbeiteranzahl	Verteilung in Prozent
über 25.000 Mitarbeiter/-innen	28 %
bis 25.000 Mitarbeiter/-innen	9 %
bis 10.000 Mitarbeiter/-innen	9 %
bis 5.000 Mitarbeiter/-innen	28,9 %
bis 1.000 Mitarbeiter/-innen	11,8 %
bis 500 Mitarbeiter/-innen	6 %
bis 250 Mitarbeiter/-innen	7,5 %

Aktionsradius der Unternehmen	Verteilung in Prozent
international	61,8 %
europaweit	14,4 %
national	12,9 %
regional	10,9 %

Executive Summary

Viertens

Darstellung zentraler Studienerkenntnisse

In der betrieblichen Praxis zeigt sich eine hohe Heterogenität in Bezug auf das, was unter dem Konstrukt des strategischen Kompetenzmanagements verstanden wird. Unternimmt man den Versuch, die stark variierenden Verständnisse und Ansätze zu kategorisieren, so ist erkennbar, dass Kompetenzmanagement derzeit primär auf operativer Ebene als Instrument zur individuellen Personalentwicklung, zur Personalbeurteilung oder zur Besetzung vakanter Positionen verstanden wird. Deutliche Potenziale zeigen sich in Bezug auf das strategische Verständnis des Kompetenzmanagements: Nur wenige Unternehmen verstehen den Ansatz des Kompetenzmanagements tatsächlich als Instrument zur strategischen und kompetenzbasierten Unternehmensführung. Die Ansätze des Kompetenzmanagements in der betrieblichen Praxis verfolgen zumeist operativ-personalspezifische Zielsetzungen. Deutlich weniger fokussiert werden strategische Ziele, wie beispielsweise die Integration der Personal- in die Unternehmensstrategie.

Die Ableitung der unternehmensspezifischen Kompetenzanforderungen erfolgt in der betrieblichen Praxis primär aus den definierten Anforderungen an die Führungskräfte. Im Vergleich dazu deutlich seltener erfolgt eine systematische Top-Down-Ableitung aus der Unternehmensstrategie. Gemäß einer Ausrichtung des strategischen Kompetenzmanagements an der Unternehmensstrategie zeigen sich demnach Optimierungspotenziale in Bezug auf das *HR-Strategic-deployment*: In der betrieblichen Praxis werden im Rahmen der Ableitung und Beschreibung der jeweiligen unternehmensspezifischen Kompetenzanforderungen wenig strategierelevante Informationsquellen genutzt.

Nur etwa ein Viertel der Befragten ist der Auffassung, dass die im Rahmen des strategischen Kompetenzmanagements eingesetzten Instrumente aufeinander abgestimmt sind. Deutliche Optimierungspotenziale werden in der Harmonisierung vorhandener HR-Instrumente gesehen. Insbesondere Instrumente zur Kompetenzmessung und Ansätze der Kompetenzentwicklung/-förderung sollten im Rahmen des Kompetenzmanagements stärker miteinander verbunden werden.

Einer abnehmenden Bedeutung von klassischen Classroom-Trainings steht die zunehmende Bedeutung des selbstgesteuerten sowie informellen Lernens – u.a. mit dem Ziel einer stärkeren Förderung strategisch relevanter Kompetenzen – gegenüber. Zentrale Optimierungsbedarfe werden in Bezug auf die stärkere Integration informeller Lernmodelle und Lernformen in das unternehmensspezifische strategische Kompetenzmanagement wahrgenommen. Neben der Professionalisierung der formellen Lernangebote erscheint nach Auffassung der Experten der betrieblichen Praxis insbesondere die aktivere Auseinandersetzung mit Ansätzen der selbstgesteuerten und informellen Kompetenzförderung verbesserungswürdig.

In den wenigsten Unternehmen existiert im Rahmen des strategischen Kompetenzmanagements eine Schnittstelle zur Strategieentwicklung des Unternehmens. In den wenigsten Unternehmen existiert ein „Connecting Link“ zwischen der spezifischen Unternehmensstrategie und dem strategischen Kompetenzmanagement.

Executive Summary

Viertens

Handlungsbedarf zeigt sich im Hinblick auf die Positionierung des HR-Managements in den Unternehmen: Wenngleich die HR-Bereiche im Gesamtdurchschnitt betrachtet den Bedarf der internen Kunden erkennen, werden sie vom Top-Management kaum als strategischer „Business-Partner“ anerkannt. Die HR-Abteilungen ziehen sich häufig zu stark auf die traditionelle gewachsene Rolle als dienstleistungs-orientierte Supportfunktion zurück und positionieren sich zu wenig offensiv als kompetenter Diskussionspartner auf Top-Management-Niveau. Die durch das strategische Kompetenzmanagement offerierten Möglichkeiten zur strategischen Positionierung werden durch die HR-Manager in der betrieblichen Praxis deutlich zu wenig genutzt.

Das Top-Management jedes zweiten untersuchten Unternehmens betrachtet das unternehmensinterne Kompetenzmanagement als strategische Notwendigkeit. Dennoch werden die im Rahmen des strategischen Kompetenzmanagements gewonnenen Informationen in der betrieblichen Praxis derzeit kaum für einen regelmäßigen Strategie-Review-Prozess genutzt. Das Potenzial des strategischen Kompetenzmanagements als Instrument zur strategischen und kompetenzbasierten Unternehmensführung wird auf Ebene des Top-Managements derzeit nur von einzelnen Unternehmen realisiert.

Nur wenige Führungskräfte erkennen den Nutzen des Kompetenzmanagements. In der Konsequenz ist wahrnehmbar, dass die Führungskräfte die Kompetenzentwicklung/-förderung ihrer Mitarbeiter/-Innen nur in wenigen Fällen explizit als ihre zentrale Führungsaufgabe ansehen. Handlungsbedarf zeigt sich demnach in Bezug auf die Kommunikation der Nutzenargumente des Kompetenzmanagements.

Der Nachweis der positiven Auswirkungen des strategischen Kompetenzmanagements erfolgt in der betrieblichen Unternehmenspraxis primär auf qualitativ-inhaltlicher Ebene. Im Hinblick auf den quantitativen Value-Added-Nachweis des strategischen Kompetenzmanagements zeigen sich jedoch deutlich wahrnehmbare Optimierungspotenziale. In diesem Zusammenhang werden zukünftig zunehmend Modellansätze zum quantitativen Nachweis der positiven Implikation des strategischen Kompetenzmanagements auf den materiellen und immateriellen Wertschöpfungsbeitrag gefordert werden.

Fazit

In der betrieblichen Praxis zeigt sich unabhängig von Branche, Größe oder Standort der Unternehmen eine große Bandbreite dessen, was unter dem Konstrukt des Kompetenzmanagements verstanden werden kann. Verständnis und Ziele des Kompetenzmanagements variieren stark; in Deutschland existiert derzeit kein einheitliches, systematisches sowie im Sinne des ressourcen- sowie lernorientierten Ansatzes integriertes strategisches Kompetenzmanagement. In den untersuchten Unternehmen besteht keine Einigung darüber, welcher Ansatz entscheidend für die betriebliche Praxis ist, Kompetenzmanagement stellt sich als frei konfigurierbares Feld dar. Dabei wird Kompetenzmanagement mehrheitlich auf rein operative Personalaktivitäten reduziert. Hier zeigt sich zusammenfassend betrachtet deutliches Potenzial zur weiterführenden Entwicklung des strategischen Kompetenzmanagements zum Instrument zur kompetenzbasierten strategischen Unternehmensführung.

Darstellung wesentlicher korrelationsstatistischer Aussagen

Fünftens

Unabhängig von Unternehmensbranche, Mitarbeiteranzahl oder Aktionsradius der untersuchten Unternehmen kristallisieren sich bei einer korrelationsstatistischen Betrachtung drei unterschiedliche Kategorien des Kompetenzmanagements in der betrieblichen Unternehmenspraxis heraus. Die in Klammern stehenden Werte geben den jeweiligen Korrelationswert pro Item an.

Kategorie A:

Unternehmen, die innerhalb der Kategorisierung der ersten Kategorie zuordbar sind, zeigen ein rein personalbezogenes sowie stark operativ-funktionales Verständnis zum Kompetenzmanagement. Mit dem unternehmensspezifischen Ansatz des Kompetenzmanagements wird primär die funktionale Entwicklung der Mitarbeiter auf ein vorgegebenes Soll-Profil (.400) sowie die Ableitung individueller Personalentwicklungsaktivitäten (.321) verfolgt. Die HR-Bereiche innerhalb dieser Unternehmenskategorien präsentieren sich in ihrer traditionell gewachsenen supportorientierten Dienstleistungsfunktion (.320) und werden vom Top-Management des Unternehmens kaum als strategischer Business-Partner wahrgenommen (-.318). Die Ableitung und Definition der unternehmensspezifischen Kompetenzanforderungen erfolgt zumeist ausschließlich durch den Personalbereich (.407), der dabei häufig durch eine externe Unternehmensberatung unterstützt wird (.348). Die der ersten Kategorie zugehörigen Unternehmen nutzen die im Rahmen ihres Kompetenzmanagements erhobenen Informationen in erster Linie zur Leistungsbeurteilung und Potenzialidentifikation (.582). Die Maßnahmen der Kompetenzentwicklung/-förderung fokussieren zumeist formelle trainingsbasierte vermittlungsdidaktische Lernformen.

Kategorie B:

Unternehmen, die sich im Rahmen einer Klassifizierung der zweiten Kategorie zuordnen lassen, zeigen ein stärker personalstrategisches Verständnis und verfolgen mit ihrem Ansatz des Kompetenzmanagements primär die Verknüpfung aller relevanter HR-Prozesse und HR-Instrumente. Die Ableitung der geforderten unternehmensspezifischen Kompetenzanforderungen erfolgt in diesen Unternehmen in erster Linie aus den bereits definierten eigenschaftstheoretischen Anforderungen an die Führungskräfte (.373). Die im Rahmen des unternehmensspezifischen Kompetenzmanagement erhobenen Informationen werden in diesen Unternehmen primär zur Systematisierung unternehmensinterner Nachfolgeaktivitäten im Sinne eines Succession-Managements genutzt. In den Unternehmen der zweiten Kategorie erkennen die Führungskräfte durchaus den Nutzen des Kompetenzmanagements und wenden daher die Instrumente des Kompetenzmanagements zur Kompetenzmessung und Kompetenzentwicklung/-förderung in ihren Verantwortungsbereichen konsequent an (.396). Darüber hinaus zeigt sich, dass das Human-Resource-Management in den Unternehmen der zweiten Kategorie in der Lage ist, dem Top-Management des Unternehmens die inhaltlichen Nutzenvorteile des Kompetenzmanagements auf qualitativer Ebene zu liefern (.342).

Zentrale Ergebnisse der korrelationsstatistischen Auswertung

Fünftens

Kategorie C:

Unternehmen, die sich im Rahmen einer Klassifizierung der dritten Kategorie zuordnen lassen, verfolgen mit dem unternehmensinternen Ansatz des Kompetenzmanagements die Integration der Personalstrategie in die spezifische Unternehmensstrategie (.733) und verfolgen das Ziel des Abgleichs der Mitarbeiterkompetenzen mit der definierten Unternehmensstrategie (.696). Zudem wird in Unternehmen der dritten Kategorie der Anspruch an das strategische Kompetenzmanagement gestellt, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen (.610). Die Ableitung der dafür erforderlichen Kompetenzanforderungen erfolgt gemäß eines Top-Down-Vorgehensmodells unmittelbar aus der Unternehmensstrategie (.582) unter Einbezug der vorhandenen Unternehmensleitlinien und Strategiedokumente (.521) sowie unter Beachtung der Markt- und Kundenanforderungen (.571). In den Unternehmen der dritten Kategorie existiert im Rahmen des strategischen Kompetenzmanagements zudem eine klar definierte Schnittstelle zur Strategieentwicklung (.570). Das Human-Resource-Management wird durch das Top-Management des Unternehmens (Vorstand, Geschäftsführung, etc.) als strategischer Business-Partner anerkannt (.451) und bringt sich aktiv in die Strategiedefinition ein (.570). Die im Rahmen des Kompetenzmanagements erhobenen Informationen werden in diesen Unternehmen zur Entwicklung der bereichsübergreifenden Personalstrategie (.572) sowie darüber hinaus zur Entwicklung der Unternehmensstrategie (.626) genutzt.

Das Top-Management der Unternehmen betrachtet das Kompetenzmanagement als strategische Notwendigkeit (.519). Zudem akzeptiert das Top-Management dieser Unternehmen das unternehmensinterne Kompetenzmanagement als Instrument zur kompetenzbasierten strategischen Unternehmensführung und -steuerung (.566) und zeichnet sich verantwortlich für das strategische Kompetenzmanagement (.536).

Das Kompetenzmanagement orientiert sich in diesen Unternehmen an den strategischen Geschäftszielen (.584) und ist unmittelbar mit den unternehmensstrategischen Zielsetzungen verbunden (.598). Das Human-Resource-Management der Unternehmen der dritten Kategorie ist neben einer qualitativ-inhaltlichen Nutzenargumentation zudem in der Lage, den positiven Einfluss des strategischen Kompetenzmanagements auf den unternehmerischen Wertschöpfungsbeitrag auf quantitativer Ebene nachzuweisen. Das Top-Management der Unternehmen, die im Rahmen der Kategorisierung der dritten Kategorie zugeordnet wurden, erkennt die Steigerung der immateriellen Vermögenswerte („Intangible Assets“) durch das strategische Kompetenzmanagement (.504) und steht diesem daher offen und mit einer hohen Akzeptanz gegenüber.

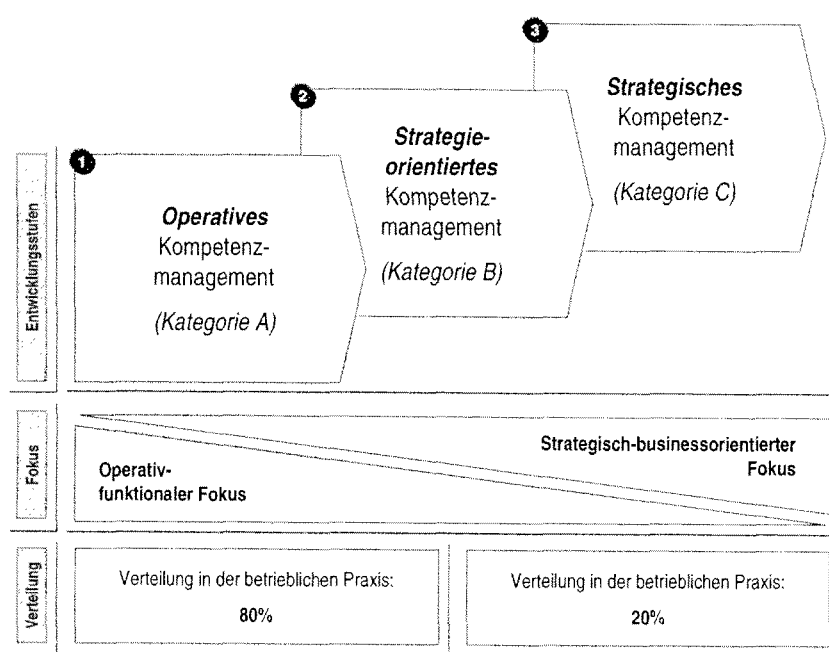
Unternehmen der dritten Kategorie beschäftigen sich zudem stärker als andere mit der Integration informeller Lernmodelle und Lernformen in das strategische Kompetenzmanagement (.505).

Die drei Entwicklungsstufen des Kompetenzmanagements

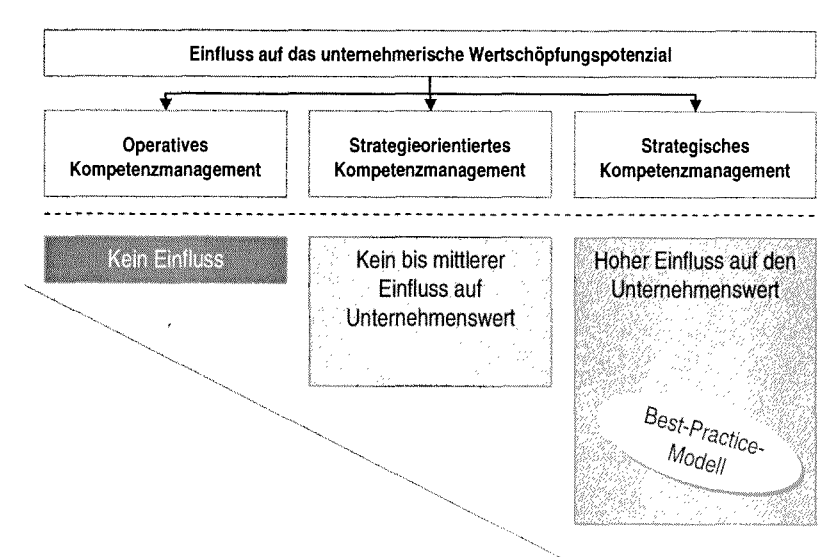
Sechstens

Entwicklungsstufen des Kompetenzmanagements

Unabhängig von Unternehmensbranche, Mitarbeiteranzahl und Aktionsradius der Unternehmen lassen sich anhand der zuvor beschriebenen Kategorien unterschiedliche *Entwicklungs- und Reifestufen* des Kompetenzmanagements in der betrieblichen Praxis ableiten. Diese Entwicklungs- und Reifestufen positionieren sich auf einem Kontinuum von *operativem* Kompetenzmanagement (Reifestufe 1) über das *strategieorientierte* Kompetenzmanagement (Reifestufe 2) bis zum *strategischen* Kompetenzmanagement (Reifestufe 3):



Einfluss auf den unternehmerischen Wertschöpfungsbeitrag



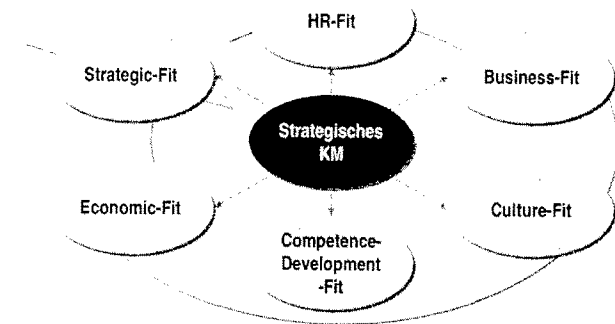
Die zuvor dargestellten Entwicklungs- und Reifestufen des Kompetenzmanagements in der betrieblichen Praxis haben dabei unserer Wahrnehmung nach einen jeweils unterschiedlich hoch prognostizierten Einfluss auf das *unternehmerische Wertschöpfungspotenzial* bzw. die *immateriellen Vermögenswerte* des Unternehmens („Intangible Assets“). Nur ein *strategisches* Kompetenzmanagement als Best-Practice-Ansatz ist inhaltlich, methodisch sowie prozessual in der Lage, einen positiven Einfluss auf das unternehmerische Wertschöpfungspotenzial sowie den Unternehmenswert zu ermöglichen.

Kernbotschaften zum strategischen Kompetenzmanagement

Siebtens

Auf Basis zentraler Erkenntnisse aus der Kienbaum-Studie zum strategischen Kompetenzmanagement in der betrieblichen Praxis lassen sich in Bezug auf die erfolgsabhängigen Faktoren des strategischen Kompetenzmanagements folgende inhaltliche Kernbotschaften ableiten:

- 1 HR-Fit** Harmonisierung der existierenden HR-Landschaft (Prozesse, Instrumente und Inhalte)
- 2 Business-Fit** Konsequente Orientierung an der Unternehmensstrategie
- 3 Culture-Fit** HR-Positionierung als Business-Partner, Akzeptanz beim Top-Management und internen Führungskräften
- 4 Comp.-Devel.-Fit** Implementierung geeigneter Instrumente, Methoden und Inhalte zur Kompetenzförderung und Kompetenzentwicklung
- 5 Economic-Fit** Nachweis des ökonomischen Nutzens der HR-Arbeit im Allgemeinen sowie des strategischen Kompetenzmanagements im Speziellen
- 6 Strategic-Fit** Entwicklung vom strategieorientierten zum strategischen Kompetenzmanagement sowie Nutzung dessen als Instrument zur kompetenzbasierten strategischen Unternehmensführung



Kontakt zu Kienbaum

Achtens

Basierend auf unseren Beratungsprojekten und Kienbaum-Studien verfolgen wir als HR-Beratung stetig weiterführende Auswertungen unseres explorativ sowie empirisch generierten Datenmaterials.

Sollten Sie Interesse an einem vertiefenden Benchmark-Gespräch oder den ungekürzten Studienergebnissen haben, kontaktieren Sie uns bitte unter nebenstehenden Kontaktdaten.

Mit freundlichen Grüßen,

Kienbaum Management Consultants GmbH

Christian Bondorf / Senior Consultant

KMC Human Resource Management

Kienbaum^K

Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Kienbaum Management Consultants GmbH

KMC Human Resource Management

Ahlefelder Straße 47

51645 Gummersbach

Christian Bondorf / Senior Consultant

☎ +49 (22 61) 7 03-651

Fax +49 (22 61) 7 03-650

E-mail: christian.bondorf@kienbaum.de

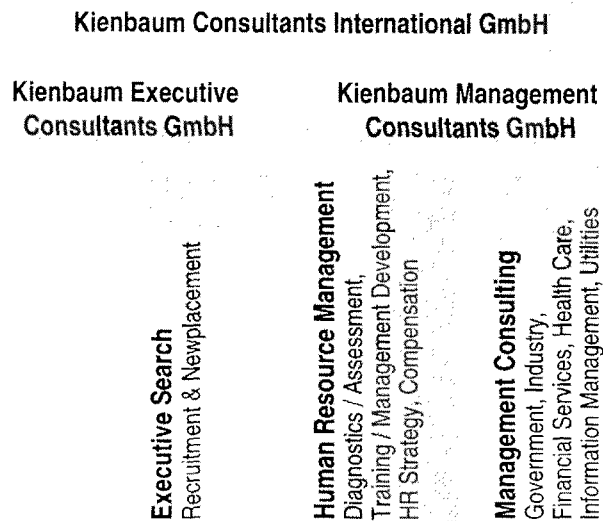


About us: Kienbaum

Achtens

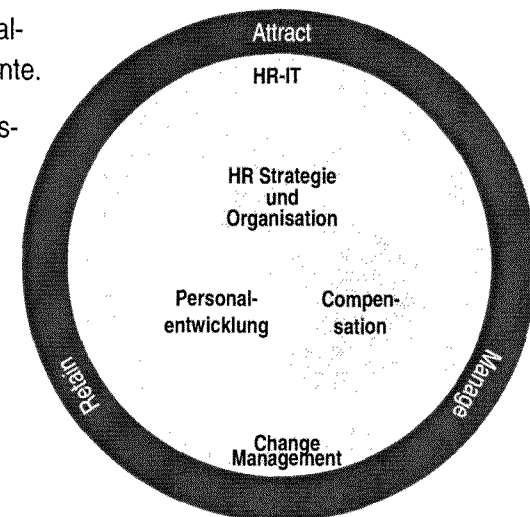
Kienbaum Management Consultants – Geschäftsbereiche

Unter dem Dach der Kienbaum Consultants International GmbH existieren zwei operative Gesellschaften, die Kienbaum Management Consultants GmbH und die Kienbaum Executive Consultants GmbH. Neben unseren deutschen Niederlassungen haben wir über 15 europäische und außereuropäische Niederlassungen etabliert. In internationalen Großprojekten kooperieren wir zudem mit weltweit führenden Partnern. Wir beraten internationale Großunternehmen und mittelständische Unternehmen sowie Institutionen des öffentlichen und semi-öffentlichen Bereichs. In unserem Geschäftsfeld Human Resource Management begleiten wir den gesamten HR-Wertschöpfungsprozess.



Wertschöpfung durch Kompetenz- und Ressourcenvorteile

- » Kienbaum Human Resource Management berät seit über 25 Jahren Unternehmen in allen strategischen und operativen Aufgaben des Personalmanagements.
- » Mit unseren Kompetenz- und Ressourcenvorteilen steigern wir die Wertschöpfung unserer Klienten.
- » Wir erhöhen die Effektivität und Effizienz des Personalbereichs und seiner Prozesse.
- » Wir gestalten Personalstrategien auf der Basis sorgfältiger Analysen und externer Benchmarks.
- » Wir entwickeln Personal- und Führungsinstrumente.
- » Wir führen Beurteilungs- und Qualifizierungsmaßnahmen durch.
- » Wir begleiten umfassende Veränderungsprozesse.



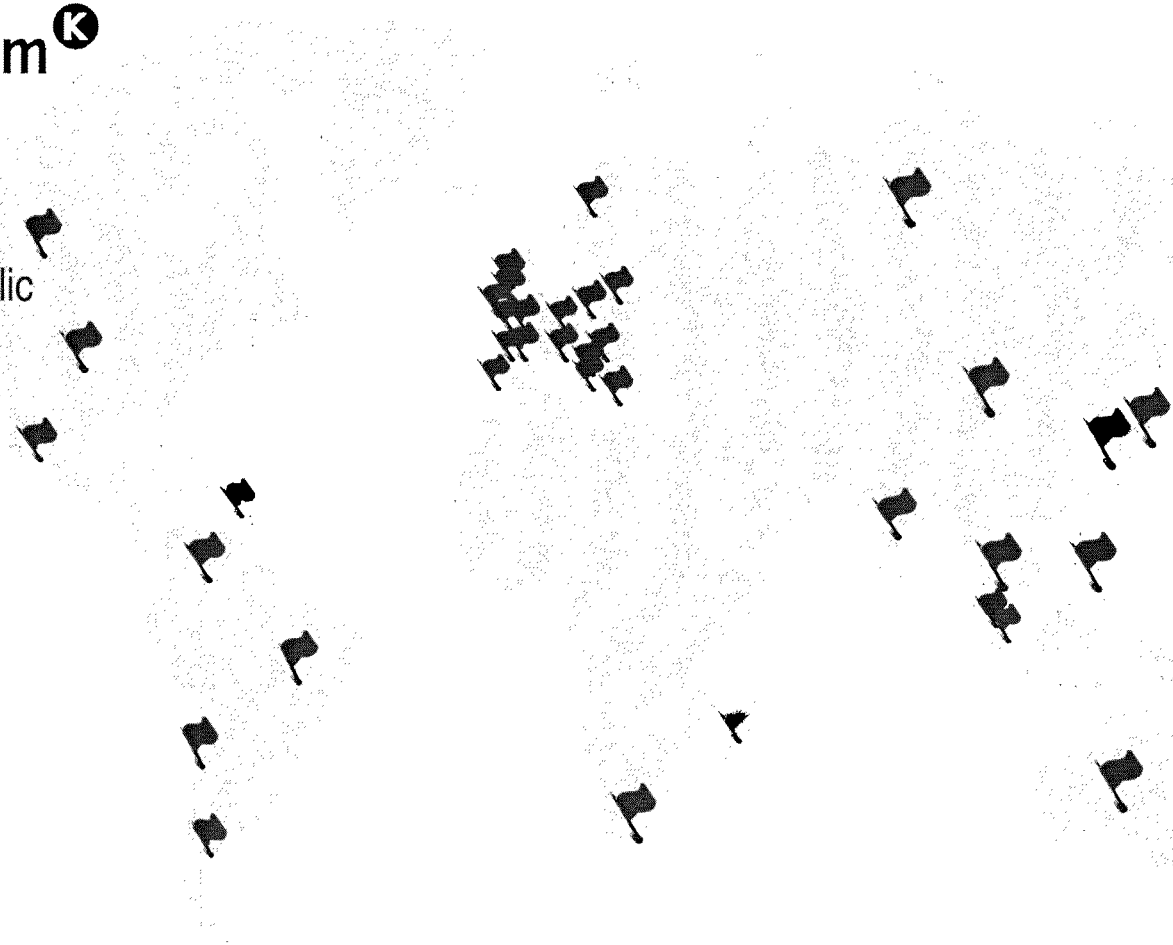
About us: Kienbaum

Achtens

Darstellung der weltweiten Kienbaum-Standorte

Kienbaum[®]

Austria
China
Croatia
Czech Republic
France
Germany
Great Britain
Hungary
Luxembourg
Poland
Russia
Singapore
South Africa
Switzerland



Kienbaum[®]

Partner Network

Argentina
Australia
Belgium
Brazil
Canada
Denmark
India
Indonesia
Italy
Ireland
Japan
Mexico
Netherlands
Norway
Portugal
South Korea
Spain
Sweden
Thailand
USA