

John Erpenbeck
Lutz von Rosenstiel
Sven Grote
(Hrsg.)



Kompetenzmodelle von Unternehmen

Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel/Sven Grote (Hrsg.)

Kompetenzmodelle von Unternehmen

Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches
Management von Kompetenzen

2013
Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber:

Prof. Dr. John Erpenbeck, Professor an der Steinbeis University, Berlin – School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) Herrenberg;

em. Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, Ludwig-Maximilians-Universität, Organisations- und Wirtschaftspsychologie, München;

Dr. Sven Grote, Unternehmensberatung, Braunschweig.

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

E-Book ISBN 978-3-7992-6703-8

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

© 2013 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de

Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt/Jessica Joos (Foto: Shutterstock.com)
Satz: Johanna Boy, Brennbach

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Verlagsgruppe Handelsblätt

Inhaltsverzeichnis

<i>John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel/Sven Grote</i> Einleitung	1
<i>Wilfried Berlin</i> Kompetenzmanagement in der Airbus Operations GmbH	33
<i>Christian Balzer/Dieter Enczmann/Christiane Nicolai</i> Selbstlernkompetenz als zentraler Stellhebel für nachhaltige Mitarbeiterqualifizierung in der deutschen Audi Handelsorganisation. Herausforderungen und strategische Ansätze	45
<i>Beatrix Behrens/Raimund Becker</i> Strategisches Personal- und Kompetenzmanagement in der Bundesagentur für Arbeit	69
<i>Daniel Verch/Stephan Limpächer</i> Kompetenzmanagement bei der Daimler AG. Konzernforschung und Mercedes-Benz Cars Entwicklung.	87
<i>Katja Teuchmann</i> Das Kompetenzmodell bei Deloitte	101
<i>Christof Beutgen/Thilo Kurtz</i> Kompetenzmanagement bei der DB AG	115
<i>Maja Wendel/Kerstin Knöfel</i> Das Kompetenzmodell der Deutschen Telekom	135
<i>Holger Rust/Martin Meyer</i> Talent- und Kompetenzmanagement bei Porsche	147
<i>Ulrich Lenz/Daniela Bierwirth</i> Das Kompetenzmodell bei E.ON	157
<i>Roland Schieber</i> Strategisches Personal- und Kompetenzmanagement bei Esterházy	177
<i>Michael Prochaska</i> Das Haniel-Kompetenzmodell	191
<i>Barbara Sauter/Klaus-Peter Schulz</i> Das Kompetenzmodell der Globus Fachmärkte.	209
<i>Thomas Böhle</i> Der Weg zu einem Kompetenzmanagement bei der Landeshauptstadt München	219

<i>Johannes Bruhn/Katja Wolff</i> Mehr als nur Wissen – Kompetenzmanagement bei Munich Re	231
<i>Carsten Schlichting</i> Das Kompetenzmodell der Bosch-Gruppe.	245
<i>Linda Bittner/Maja Kolmey/Frank Gießelmann</i> Das Salzgitter Kompetenzmodell	261
<i>Werner G. Faix/Silke Keim/Peter Wittmann</i> Das Kompetenzmodell der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) – der Poffenberger-KODE®X	273
<i>Jürgen Siebel/Kai-Holger Liebert/Stefan R. Lange</i> SLF, die Sprache des Erfolgs – das Kompetenzmodell bei der Siemens AG	303
<i>Johanna Anzengruber</i> SKM, die Strategie des Erfolgs – das Kompetenzmanagement bei der Siemens AG	315
<i>Sabine Steidl/Susanne Erhart</i> Kompetenzmodelle bei SOS-Kinderdorf International	329
<i>Daniela B. Brandt</i> Kompetenzmanagement im Unternehmen Thomas Cook AG Deutschland	341
<i>Timo Meynhardt/Sascha Spoun</i> Ein Kompetenzmodell für die Universität?! Das Beispiel St. Gallen	355
Stichwortverzeichnis	367

Einleitung: Kompetenzmodelle als Zukunftsmodelle

John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel/Sven Grote

Kompetenzmodelle als Zukunftsmodelle

Das vor Ihnen liegende Buch ist einmalig – und es wird einmalig bleiben.

Diese Feststellung steht nur scheinbar im Widerspruch zu einer Grundeinsicht, die es vermitteln will:

Es gibt heute fast kein großes deutsches Unternehmen mehr, das nicht über ein eigenes, unternehmensspezifisch entworfenes und unternehmensspezifisch wirkendes Kompetenzmodell verfügt. Auch viele mittlere und manche kleine Unternehmen verfügen bereits über ein solches Modell.

Die Schwierigkeit, solche Modelle zu finden und zusammenzustellen, die Einmaligkeit der hier resultierenden Zusammenstellung beruht nicht auf der Einmaligkeit dieser Modelle – da ähnelt sich manches –, sondern auf der zentralen und jeweils besonderen Rolle, die solche Modelle für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens spielen. Technische Überlegenheit, Marktdurchdringung, Bekanntheitsgrad und Finanzausstattung sind wichtige Faktoren für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Ebenso wichtig sind und zunehmend wichtiger werden jedoch die Humanressourcen (HR). Unter diesen stehen die Kompetenzen, also die Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ zu handeln, besonders hervor. Sie spielen eine Hauptrolle für das Bestehen eines Unternehmens in absehbarer Zukunft. Sie müssen ein zentraler Bestandteil jeder Unternehmensstrategie sein. Ein Unternehmen, das weiß, wo es in Zukunft stehen will, benötigt die Menschen, die seine Strategie verfolgen, realisieren und mit Leben erfüllen. Dafür sind Kompetenzmodelle erforderlich. Sie helfen, die notwendigen Mitarbeiter zu finden, zu gewinnen, zu binden und zu entwickeln. Ohne Kompetenzmodelle wird die Strategie zu einem Hochglanzpapier hohler PR-Maßnahmen oder zu Sonntagsreden der Vorstandmitglieder fernab der Unternehmensrealität.

Kompetenzmodelle sind Zukunftsmodelle.¹ Sie müssen ein zentraler Bestandteil jeder Unternehmensstrategie sein.

In einer 2008 weltweit, in 83 Ländern durchgeführten Online-Umfrage wurden HR-Verantwortliche und andere Führungskräfte nach den wichtigsten künftigen Herausforderungen bis 2015 gefragt. An der Umfrage beteiligten sich über 4.700 Führungskräfte, die sich zu 17 Themen aus dem Bereich Personalmanagement und insgesamt 194 spezifischen Maßnahmen im Zusammenhang mit diesen Themen äußerten. Vertiefende Interviews wurden mit über 200 Führungskräften weltweit geführt. Als Herausforderung mit der größten künftigen Bedeutung wurde das Talentmanagement namhaft gemacht. Das hat sich vollkommen bewahrheitet: »Dieses Thema hat in allen Regionen und Branchen höchste bzw. sehr hohe Priorität. Es geht um Gewinnung, Entwicklung und Bindung aller Mitarbeiter mit hohem Potenzial – egal ob Manager, Spezialisten oder einzelne Mitarbeiter – auf allen Organisationsebenen. Unternehmen könnten schon bald feststellen, dass es leichter ist, Kapital zu beschaffen, als Talente

1 Rausch & Stürmer 2011.

zu finden, da potenziellen Kandidaten immer mehr Optionen zur Verfügung stehen, aus denen sie wählen können...«.² Bedenkt man, dass im Zentrum jedes systematischen Talentmanagements ein ebenso systematisches Kompetenzmanagement steht³, wird sofort der Stellenwert klar, den Kompetenzen, Kompetenzmodelle und Kompetenzmanagement heute und in Zukunft besitzen. Die Zukunft hat schon begonnen. Der Siegeszug des Kompetenzdenkens ist unaufhaltsam.

Zu diesem Buch

Zukunftsmodelle zeigt man nicht gern herum. Das Bitten um Beiträge war anfangs ein mühseliger, von Absagen begleiteter Prozess. Spezialisten, die diese Modelle ausarbeiteten, waren zumeist gern bereit, ihre Überlegungen für uns zu Papier zu bringen. Sie wurden aber nicht selten von der Hierarchie zurückgepfiffen. Zum Erfolg führten schließlich (1) die Zusammensetzung des Herausgeberteams, (2) die Beharrlichkeit dieses Teams und des Verlags, das Projekt fast drei Jahre lang voranzutreiben, sowie (3) eine neutrale, die Beiträge nicht wertende, sondern nur der interessierten Öffentlichkeit nahe bringende Sicht auf das Thema.

(1) Wir, das Herausgeberteam, konnten uns der Thematik von drei ganz unterschiedlichen Seiten her nähern und damit sehr unterschiedliche Erfahrungen einbringen. Lutz von Rosenstiel ist Jahrzehnte lang forschend und lehrend im Bereich der Organisationspsychologie tätig und hat viele Schulen bildende Werke zu diesem Thema verfasst; wer im HR-Bereich von Unternehmen und Organisationen arbeitet, kennt ihn. Sven Grote ist einer der ausgewiesenen Experten im Bereich des Kompetenzmanagements. John Erpenbeck hat als Physiker, die Selbstorganisationstheorie einbeziehend, eine neue und weithin anerkannte Sicht auf Kompetenzen und Kompetenzentwicklung eingebracht. Alle drei hatten wir enge Beziehungen zu großen Unternehmen, die wir um die ersten, beispielsetzenden Beiträge bitten konnten. Mit diesen sind wir dann immer weiter »hausieren« gegangen und konnten schließlich alle hier versammelten Autoren und ihre Unternehmen von der Wichtigkeit des Themas und einer authentischen Darstellung überzeugen.

(2) Beharrlichkeit war dennoch notwendig. Das je eigene Kompetenzmodell einer interessierten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, erforderte in den meisten Unternehmen eine Zustimmung von hoher und höchster Stelle; nicht wenige Vorstandsmitglieder mussten ihr »Ja« geben. Dafür, dass sie es gaben, trotz mancher Zögerlichkeiten, danken wir ihnen ganz besonders. Ebenso danken wir dem Verlag, der uns die drei Jahre lang – ohne Zweifel am letzten Zustandekommen und an der Thematik – beharrlich

2 The Boston Consulting Group 2008, S. 6.

3 Steinweg 2009.

unterstützte. Das wurde auch dadurch möglich, dass der Verlag schon seit längerem unsere Publikationen zur Kompetenzthematik kannte und edierte. Seit dem Beginn des neuen Jahrhunderts hat er wie kein anderer den Siegeszug des modernen Kompetenzdenkens aktiv begleitet und gefördert. Das »Handbuch Kompetenzmessung« versammelt die wesentlichen, in Deutschland gängigen Methoden der Kompetenzerfassung, welche nicht nur hinreichend theoretisch begründet, sondern auch praktisch, teils sogar schon im Masseneinsatz, ausgewiesen sind.⁴

Der Band »Kompetenztraining« stellt anhand von ausgewählten Beispielen die Kompetenzentwicklung in unterschiedlichen Bereichen in den Mittelpunkt – vorrangig in Unternehmen als zunehmend wichtige Aufgabe der Personalentwicklung, aber auch in der beruflich-betrieblichen Aus-, Fort- und Weiterbildung, in modernen Universitäten und sogar in zahlreichen Schulen nach dem »Pisa«-Schock. In allen diesen Bereichen rückte Kompetenzentwicklung immer weiter in den Vordergrund. Dafür versucht der Band, ohne Vollständigkeit anzustreben, Informationen, Anregungen und Gestaltungsvorschläge für entsprechende Förder- und Entwicklungsaufgaben zusammenzutragen.⁵

Folgerichtig widmet sich der dritte Band dem »Kompetenzmanagement«, stellt Grundlagen und Praxisbeispiele vor und grenzt das Kompetenzmanagement sowohl gegen die herkömmliche Weiterbildung als auch gegen einzelne notwendige, aber insgesamt nicht hinreichende Maßnahmen der Kompetenzentwicklung ab.⁶

Der hier vorliegende Band ist der vierte in dieser lockeren, aber maßgeblichen Folge.

(3) Die von uns anvisierten Unternehmen luden wir mit einem Anschreiben zur Teilnahme ein, das von unseren Absichten und Editionsgrundsätzen so viel offenbart, dass wir es hier wiedergeben wollen:

»Sehr geehrte Damen und Herren!

in unserer Lehr- und Forschungstätigkeit sind wir, die Unterzeichnenden, alle drei – und zwar zunächst unabhängig voneinander! – auf ein schreiendes Missverhältnis gestoßen.

Seit etwa 1995 und verstärkt noch seit dem Jahr 2000 sind die Begriffe Kompetenz, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmanagement in aller Munde, insbesondere natürlich im Bereich von Unternehmen und Organisationen. Ein zusätzlicher Impuls wurde dem durch die Suche nach Talenten und die Forderung nach einem hilfreichen Talentmanagement verliehen: Was an Talenten änderbar und entwickelbar ist, sind Kompetenzen.

4 Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2004, 2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 1. Aufl. Stuttgart 2003, 2. Aufl. Stuttgart 2007.

5 Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2005, 2009): Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramm. 1. Aufl. Stuttgart 2005, 2. Aufl. Stuttgart 2009. Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, E. (2009): Handbuch Kompetenzentwicklung, Stuttgart 2009. Heyse, V. (2012): Kompetenztrainer. Online-Trainingsprogramm, Regensburg.

6 Grote, S., Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006, 2012) Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele, 1. Aufl. Stuttgart 2006, 2. Aufl. Stuttgart 2012.

Fast alle großen, viele mittlere und sogar manche kleinen Unternehmen verfügen heute über ein gut ausgearbeitetes, erfolgreich einsetzbares, die HR-Arbeit erleichterndes und vertiefendes Kompetenzmodell, über eine entsprechende Einbindung dieses Modells in die Personalarbeit und in die betriebliche Weiterbildung.

Aber: Diese Kompetenzmodelle werden kaum je in der Fachöffentlichkeit, geschweige denn in der nun wahrlich an der Entwicklung der deutschen Unternehmen interessierten gesellschaftlichen Öffentlichkeit vorgestellt! Es wirkt manchmal, als schämten sich Unternehmen und Organisationen diese natürlich empirisch zusammengetragenen, natürlich den je eigenen Zwecken und Bedingungen angepassten, natürlich immer weiter verbesserbaren Modelle überhaupt sichtbar werden zu lassen.

Das hat, soweit wir sehen, zumindest drei äußerst schädliche Konsequenzen für die Gesellschaft wie für die Unternehmen.

Erstens. Deutschland ist auf dem Gebiet der Kompetenzforschung führend in Europa. Wir behaupten: Es ist auch auf dem Gebiet des Einsatzes und der Entwicklung von Kompetenzmodellen führend in Europa – nur wird das nicht sichtbar, weil es keine halbwegs umfassende, würdige und die umfassenden Vorteile dieser Durchdringung hervorhebende Darstellung gibt.

Zweitens. In Deutschland spricht inzwischen jeder von Kompetenzen, eine Art »Gutwort« ist daraus geworden, doch ebenso häufig wird – oft von den gleichen, die das Wort so häufig im Munde führen – behauptet, man wisse eigentlich gar nicht, was Kompetenzen *sind*. Sie hoffen, vergeblich, auf eine Art Letztdefinition. Dagegen lehrt der praktische und zunehmend erfolgreiche Gebrauch von Kompetenzen und Kompetenzmodellen, was sich wirklich hinter dem »competence view« verbirgt. Nur müssen die Unternehmen auch bereit sein, dies darzustellen, natürlich ohne Interna ihrer Personalarbeit und ihrer HR-Strategie preiszugeben.

Drittens. Deutschland muss und will in der ersten Liga der innovativen Länder mitspielen. Es muss und will deshalb die Fähigkeiten von Menschen und Organisationen fördern, kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Diese Fähigkeiten sind Kompetenzen. Kompetenzförderung heißt Innovationsförderung. Kompetenzmodelle sind die Quellpunkte dieser Förderung. Deshalb glauben wir, dass eine vergleichende Arbeit über Kompetenzmodelle von hohem praktischem und gesellschaftlichem Interesse ist.

Das beabsichtigte Buch wird die *erste* Arbeit sein

- die vorurteilslos und informativ – ohne einengende »Filter« – über die unterschiedlichen Kompetenzmodelle berichtet;
- die Unternehmensvertreter mit ihren eigenen Ideen, Anschauungen und Überlegungen voll zu Worte kommen lässt;
- die eine fundamentale Quelle für die Ausarbeitung weiterer Kompetenzmodelle – insbesondere auch in kleinen und mittleren Unternehmen – sein wird;
- die diesen Transfer fördert, den wir in einer Zeit, in der es mehr denn je um Bildung und Kompetenz als zukunftsentscheidende Formen von Kapital geht, für unerlässlich halten.

Es geht uns darum, von möglichst vielen, möglichst wichtigen Unternehmen eine authentische Skizze ihrer Kompetenzmodelle (als Basis jeglichen Kompetenzmanagements) zu erhalten. ...

Die Grundsätze der Herausgabe richten sich nach dem bereits im Standardwerk »Handbuch Kompetenzmessung« benutzten »neutralen« Vorgehen:

- Wir (Herausgeber) treffen keinerlei Einschätzungen der Kompetenzmodelle, schon gar keine wertenden Vergleichseinschätzungen.
- Für uns ist jedes Kompetenzmodell, das sich in einem Unternehmen bewährt hat, gleich wertvoll.
- Wir hängen nicht dem Irrglauben an, solche Modelle müssten soziologisch, psychologisch, statistisch usw. tief »untermauert« sein; wir wissen, dass viele Modelle gleichsam handgestrickt sind, sich aber als sehr hilfreich erwiesen haben – und darauf kommt es uns an.
- Uns stört auch nicht, wenn Unternehmen oder Personalabteilungen die Darstellung des Kompetenzmodells als Plattform zur Selbstdarstellung benutzen, im Gegenteil: Da es sich durchweg

um renommierte Unternehmen handelt, unterstützen solche Darstellungen auch durchweg unser Anliegen.

- Ziel ist es vielmehr, zwei simple Wahrheiten so breit wie möglich zu kommunizieren:
 1. Nahezu jedes bedeutende Unternehmen in Deutschland hat inzwischen sein eigenes Kompetenzmodell als Grundlage seiner eigenen Form von Kompetenzmanagement.
 2. Die retrospektive, aktuelle und perspektivische Beurteilung von Kompetenzen und Talenten wird gegenüber der Beurteilung von Qualifikationen und Fachabschlüssen immer wichtiger – besonders in Krisenzeiten.

So weit unsere Absicht. Wir glauben, es könnte ein Buch entstehen, das uns in der »Kompetenzgesellschaft«⁷ weiterhilft, das den Unternehmen praktische Hinweise in Fülle gibt und das auch eine Basis für theoretische Verallgemeinerungen in der Zukunft bildet.

Die Herausgeber.«

Wir als Herausgeber glauben, dass sich diese Absichten in dem vorliegenden Buch weitgehend realisiert haben. Das erhoffte Buch ist entstanden.

Kompetenzen

Unterschiedlichen Kompetenzmodellen können unterschiedliche Kompetenzverständnisse zugrunde liegen. Nachdem mit McClelland⁸ und Boyatzis⁹ die Illusionen überwunden waren, man könne mit Intelligenztests oder Persönlichkeitstests vernünftige Vorhersagen über die künftige Handlungs- und Arbeitsfähigkeit von konkreten Personen in Unternehmen machen, setzten Schritte ein, solche Aussagen mit Hilfe eines neuen, terminologisch breit aufnahmefähigen Konstrukts zu gewinnen: den Kompetenzen. Wir versagen es uns, hier einen nochmaligen historischen Abriss der Herausbildung dieses Konstrukts zu geben¹⁰, sondern weisen nur darauf hin, dass es scheinbar Unterschiede zwischen den Kompetenzverständnissen im englisch- und im deutschsprachigen Raum gibt. Während im ersteren, Briscoe und Hall folgend¹¹, eher wertbasierte, forschungsbasierte oder strategische Ansätze vorherrschen, hat sich im deutschsprachigen Raum ein etwas anderes Kompetenzverständnis herausgebildet.¹²

Die breiter geführte Diskussion, an der vom Philosophen bis zum Physiker viele beteiligt waren, führte zu vier unterschiedliche Auffassungen von Kompetenzen¹³: Sahen traditionsverwurzelte Bildungstheoretiker Kompetenzen lediglich als ökonomisierte Varianten von Bildung (1), wurde vor allem durch den europäischen (EQF)

7 Mittelstraß 1999.

8 McClelland 1973, S. 134–156.

9 Boyatzis 1982.

10 Eberhardt 2010, Brohm 2009.

11 Briscoe & Hall 1999, S. 37–52.

12 Grote, Kauffeld & Frieling 2012.

13 Arnold & Erpenbeck 2013.

und den daraus abgeleiteten deutschen Qualifikationsrahmen (GQF) nahegelegt, Kompetenzen als allgemeinste Handlungsfähigkeiten zu betrachten, die es gestatten, Handlungspotenziale zu ermitteln und zu entwickeln, was weitgehend mit den im englischsprachigen Raum entwickelten Überlegungen übereinstimmt (2). Eine weitere, inzwischen weit verbreitete Auffassung, die auch von uns Herausgebern geteilt wird, ist das Verständnis von Kompetenzen als Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln, als Selbstorganisationsdispositionen. Diese Auffassung hat den Vorteil, Kompetenzen ebenfalls als allgemeinste Handlungsfähigkeiten, als Handlungspotenziale beschreiben zu können und damit widerspruchlos mit der vorigen übereinzustimmen, andererseits aber eine einleuchtende Erklärung dafür zu liefern, warum gerade derzeit, zwischen 2000 und 2010 sich entwickelnd und exponentiell in die Zukunft hineinwachsend, Kompetenzen so entscheidend geworden sind. Nach allgemeinen Handlungspotenzialen wurde im Grunde seit Beginn des industriellen Zeitalters, seit es Industriearbeiter, Industriemanagement und Human Resource Management (HRM) gibt, intensiv gefragt. Die Fähigkeit, selbstorganisiert und kreativ handeln zu können, wurde aber erst in der modernen Informationsgesellschaft, angesichts der sie beherrschenden Komplexität, Beschleunigung, Globalisierung und Chaotisierung zu einer allgemeinen Anforderung an Führungskräfte und Mitarbeiter, an Angestellte und Freischaffende (3). Erwähnt sei noch das Kompetenzverständnis, das dem bekannten PISA-Test zugrunde liegt, wonach Kompetenzen als kognitive Leistungsdefinitionen betrachtet werden; dies spielt im Zusammenhang mit den Kompetenzmodellen von Unternehmen ebenso selten eine Rolle wie das eingangs erwähnte bildungsorientierte Verständnis (4).

Nimmt man die in diesem Band versammelten *Kompetenzdefinitionen*, kommt man zu der erstaunlichen, allem Anschein widersprechenden Einsicht, dass europaweit und ziemlich einheitlich von Unternehmen und Organisationen Kompetenzen als individuelle Handlungsfähigkeiten (-potenziale) verstanden werden, die notwendig sind, um die wirtschaftlichen, politischen und kulturellen Herausforderungen der Zukunft zu bewältigen. Diese Einsicht lässt sich durch die Betonung des selbstorganisativen, kreativen Charakter des erforderlichen Zukunftshandelns zusätzlich akzentuieren (Tab. 1):

Unternehmen	Kompetenzauffassungen
Airbus Operations GmbH	Die von den Kompetenzmanagern definierten und beschriebenen Jobs und Kompetenzen sind aus Unternehmenssicht für das Recruiting ebenso von Bedeutung wie für jeden einzelnen Mitarbeiter. Denn nur wenn die einzelnen Komponenten beschrieben und für alle transparent ersichtlich sind, kann eine strategische Planung und eine individuelle (Weiter-) Entwicklung realisiert werden. Idealerweise decken sich diese Beschreibungen mit den Modulen der Hochschulen und Universitäten. Dies würde das sogenannte <i>Profile Matchup</i> für Bewerber, Recruiting und Management erheblich erleichtern und verbessern, ist heute so jedoch noch nicht realisiert.

Unternehmen	Kompetenzauffassungen
Audi AG	<p>Die Grundlage bildet die Definition von Klieme & Harting (2007), die berufliche Kompetenzen verstehen als »erlernbare kontextspezifische Leistungsdispositionen, die sich funktional auf Situationen und Anforderungen in bestimmten Domänen beziehen«. Bezogen auf die Zielgruppen der Audi Handelsorganisation stehen Kompetenzen somit für automobiles Wissen, automobilspezifisches Können sowie eigenständige, reflexive und kontextspezifische Denkprozesse... Die herstellergestützte Kompetenzentwicklung der deutschen Audi Handelsorganisation vollzieht sich nach einem einfachen Grundprinzip, welches auf dem Konzept der »beruflichen Handlungskompetenz« beruht (vgl. Erpenbeck & Heyse 1996).</p>
Bundesagentur für Arbeit	<p>Unter »Kompetenz« wird in der BA die Gesamtheit von Wollen, Wissen und Können der einzelnen Mitarbeiterin und des einzelnen Mitarbeiters verstanden. Kompetenzen umfassen damit Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Werte. Als »Dispositionen selbstorganisierter Handelns« (Erpenbeck & v. Rosenstiel, 2003) zeigen sich Kompetenzen in der Auseinandersetzung mit konkreten Anforderungen in der Praxis, vor allem im Umgang mit neuen, komplexen Situationen. Im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften, die relativ stabil und überdauernd sind, können und müssen Kompetenzen entwickelt und trainiert werden. Vor allem soziale oder personale Fähigkeiten lassen sich aber auch in der Freizeit, z. B. durch Vereinstätigkeit oder Kindererziehung oder durch unsystematische Erfahrungen im Berufsleben erwerben... Ob Kompetenzen tatsächlich gezeigt werden, hängt nicht zuletzt von situativen und organisationalen Bedingungen ab (»Dürfen« als vierter »Bestandteil«, neben Wollen, Wissen und Können). D. h. Aufgabe des Personalmanagements ist es nicht nur, dafür zu sorgen, dass die richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rekrutiert oder die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickelt und gefördert werden, sondern auch, die richtigen Positionen oder Aufgaben zur Verfügung zu stellen, damit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kompetenzen zeigen dürfen bzw. können.</p>
Daimler AG	<p>98 Kompetenzen stellten sich in einer umfassenden Tätigkeitsanalyse als bedeutsam heraus. Eine Gruppe von Experten setzte die Kompetenzen den unterschiedlichen fachlichen und überfachlichen Anforderungen an Research & Development-Mitarbeiter entsprechend zu insgesamt 82 verschiedenen Kompetenzprofilen zusammen. Jedem Mitarbeiter wird in Abhängigkeit seiner Tätigkeit ein Profil zugeordnet, das bei der Einschätzung der Kompetenzen durch seinen Vorgesetzten standardmäßig hinterlegt ist und laufend überprüft wird. Das Kompetenzmanagementsystem eSkill ist dabei mit dem unternehmensweit eingesetzten Personalverwaltungssystem der Daimler AG verknüpft und übernimmt hierin vorgenommene Änderungen monatlich. Wechselt ein Mitarbeiter seinen Bereich oder seine Tätigkeitsgruppe, wirkt sich dies auch auf das Kompetenzprofil aus, welches der Qualifizierungsplanung zu Grunde liegt... Die Kompetenzprofile der Forscher und Entwickler enthalten mehrheitlich Fachkompetenzen zu Themen aus dem Ingenieur- und betriebswirtschaftlichen Bereich. Diese werden je nach Tätigkeitsgruppe eines Mitarbeiters um hierauf abgestimmte Prozess- und Methodenkompetenzen (z. B. Problemlösefähigkeit, Projektmanagement) sowie um persönliche Kompetenzen (z. B. Innovationsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz) ergänzt. In Letzteren finden sich zudem verschiedene soziale Kompetenzen wie beispielsweise Kommunikations- und Teamfähigkeit wieder.</p>

Unternehmen	Kompetenzauffassungen
Deloitte GmbH	<p>Competencies bei Deloitte sind folgendermaßen definiert: Es handelt sich um beobachtbares Wissen, Fähigkeiten, Verhaltensweisen, die Erfolg in einer Rolle (z. B. Consultant, Tax-Manager) oder einem Berufsbild bedeuten. Somit spiegeln Competencies wider, was eine Person umsetzen kann, aber nicht notwendigerweise, was sie tatsächlich umsetzen wird. Kompetenzen beschreiben also Qualitäten des »Wie« der Leistung mit einer längerfristigen Entwicklungsperspektive und einem Karrierefortschritt... Nach dieser Definition werden Kompetenzen im beruflichen Kontext demonstriert und sind daher auch durch die Unternehmenskultur und das Arbeitsumfeld beeinflusst.</p>
Deutsche Bahn AG	<p>Im DB-Konzern ist Kompetenz</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ auf das aktuelle Können (Fähigkeiten, Fertigkeiten), das Wissen und die Erfahrungen sowie die Persönlichkeit einer Person bezogen, die zur Durchführung von Tätigkeiten befähigen ▪ eine Voraussetzung für Leistung und eine Grundlage für die Feststellung von Potenzial ▪ bei einer Person aufgrund der Aufgabenerfüllung und des beobachtbaren Arbeitsverhaltens zugeschrieben. <p>Eine Kompetenz wird im DB-Konzern grundsätzlich durch eine Bezeichnung, eine Definition und durch Verhaltensindikatoren beschrieben. Durch die Zusammenstellung mehrerer Kompetenzen ergibt sich ein Kompetenzprofil. Dieses besteht im DB-Konzern aus den sogenannten Mitarbeiter- bzw. Führungskompetenzen und den Fach- und Methodenkompetenzen.</p>
Deutsche Telekom AG	<p>Als Kompetenz definiert die Deutsche Telekom die Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln... Kompetenz beschreibt dabei die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten beziehungsweise Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Dabei sind wir uns bewusst, dass sich Kompetenzen nicht direkt messen lassen, ihr Ausprägungsgrad erschließt sich vielmehr über die Beobachtung verschiedener Verhaltensweisen. Die Ergebnisse aus der Kompetenzbewertung werden verhaltenstheoretisch und nicht eigenschaftstheoretisch aufgefasst... Das Kompetenzmanagement hat in diesem Zusammenhang die Aufgabe, die strategisch erforderlichen Kompetenzen – und somit den Inhalt eines Kompetenzmodells – zu identifizieren, zu formulieren und in die relevanten Prozesse zu integrieren. Ziel muss es dabei immer sein, die Mitarbeiter anhand strategisch relevanter Kriterien und einheitlicher Maßstäbe einzusetzen, zu bewerten und zu entwickeln.</p>
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG	<p>Die ... beschriebenen Kompetenzen (Persönliche Kompetenzen, Soziale Kompetenzen, Kognitive- und Methodische Kompetenzen) sind heute im gesamten Porsche Konzern die Standardkriterien für die Auswahl, Bewertung und Entwicklung von Nachwuchs- und Führungskräften. Damit bilden diese den Maßstab für die Führungsqualität im gesamten Porsche Konzern ... Mit steigendem Erwartungs- und Erfahrungshorizont der Zielgruppe erweitern sich das Kompetenzspektrum und damit auch die Anzahl der eingesetzten Kriterien.</p>

Unternehmen	Kompetenzauffassungen
E.ON SE	<p>In Wissenschaft und Praxis scheint kein einheitliches Verständnis des Begriffs »Kompetenz« vorhanden sein. So wurden die Zusammenhänge zwischen Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenzial für ein gemeinsames Verständnis und die interne Kommunikation durch das E.ON Projektteam und einer großen Anzahl von Führungskräften und Spezialisten spezifisch erarbeitet ... Kompetenzen sind demnach Konstrukte aus den spezifisch ausgeprägten Fähigkeiten eines Mitarbeiters und deren Anwendung, die ihrerseits vom Willen und der Motivation des Mitarbeiters abhängen. Die Motivation selbst ist nicht direkt beobachtbar, wohl aber das aus der individuellen Motivationslage resultierende Verhalten und die gezeigten Fähigkeiten... Während Kompetenzen sich auf die gegenwärtig gezeigte Anwendung von Fähigkeiten beziehen, sehen wir Potenzial als zukünftig vermutete Ausprägung von Kompetenzen an. Dabei geht es um die fundiert begründete Hypothesenbildung, ob der Mitarbeiter in einer anderen oder höherwertigen Position die dort notwendigen Leistungen nachhaltig erreichen wird.</p>
Esterházy Betriebe AG	<p>Das Ziel und die Definition von Kompetenzmanagement lautet folgendermaßen: Ziel des Kompetenzmanagements ist es, die Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen und deren Fertigkeiten und Fähigkeiten unter Berücksichtigung der Unternehmensziele, Bereichsziele, Abteilungsziele aber auch persönlichen Ziele der Mitarbeiter weiterzuentwickeln und diese dann entsprechend effizient und effektiv einzusetzen. Die Kompetenzen sollen transparent, bekannt und eindeutig definiert sein. Im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs erfolgt eine regelmäßige Eigen- und Fremdeinschätzung durch die Mitarbeiter und deren jeweilige Führungskraft und daraufhin eine entsprechende Förderung ausgewählter Kompetenzen. Somit ist Kompetenzmanagement auch Aufgabe jeder Führungskraft mit Unterstützung durch HR.</p>
Franz Haniel & Cie. GmbH	<p>Mit dem neuen Kompetenzmodell kann noch genauer als bisher auch nach innen geschaut werden: Wo gibt es Mitarbeiter, die auf unsere Anforderungen hin entwickelt werden können? Bislang ist diese Führungskraft mehr durch Zufall oder ihr internes Netzwerk auf solche Leute aufmerksam geworden. Das Kompetenzmodell ist für sie Basis für eine strukturierte Potenzialplanung, was sehr wichtig ist. Hilfreich ist auch, dass im Mitarbeiterdialog verbindliche Kompetenzentwicklungsziele definiert werden können.</p>
Globus Fachmärkte	<p>Unter Kompetenz verstehen wir die Fähigkeit jedes einzelnen Mitarbeiters, sich selbst, seine Aufgaben und seine Leistungen im Rahmen der strategischen Zielsetzung des Unternehmens einzuordnen, selbst zu organisieren, zu reflektieren und kontinuierlich anzupassen (personale Grundkompetenz). Hierbei muss er die Folgen seines – auf seinem Fachwissen basierenden und an seinem Sozialverständnis ausgerichteten – Handelns berücksichtigen. So heißt es bereits in unseren Leitlinien: »Wir denken in Zusammenhängen und berücksichtigen, dass jede Arbeit positive und negative Auswirkungen auf die Tätigkeit anderer Mitarbeiter unseres Teams haben kann. Wir sind uns unserer Verpflichtung und Verantwortung für uns selbst und für Andere bewusst.« Je stärker seine Kompetenzen ausgeprägt sind, desto effektiver handelt der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens und damit auch in seinem eigenen Interesse ... Kompetenzmanagement ist aus unserer Sicht die konsequente Ausrichtung unserer Personalarbeit (Personalauswahl, -einsatz, -entwicklung, -beurteilung und -entlohnung) an den Leitlinien des</p>

Unternehmen	Kompetenzauffassungen
Globus Fachmärkte	Unternehmens bzw. den strategischen Zielen und den daraus abgeleiteten, spezifischen Kompetenzen...Mit dem anhand der Verfahrenssysteme KODE® und KODE®X (Heyse & Erpenbeck). Im Ende 2009 erarbeiteten Kompetenzmodell wurde ein Instrument gefunden, das – den Bedürfnissen angepasst und praktikabel implementiert – die Möglichkeit eröffnet, die strategisch und operativ erforderlichen Kompetenzen von Mitarbeitern weitestgehend objektiv und individuell zu vergleichen und entsprechend bedarfsgerechte, zukunftsorientierte Weiterbildung im Sinne von Kompetenzentwicklung zu gestalten.
Landeshauptstadt München	Unter Kompetenz verstehen wir die Verknüpfung von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, um funktions- und situationsgerecht handeln zu können.
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Aktiengesellschaft in München	Eine Kompetenz ist immer eine Kombination aus Wissen, Fertigkeiten und Erfahrung. Besonders die Erfahrung ist hierbei ein wichtiger Aspekt, da erst sie zu einem optimalen Einsatz von Wissen und Fertigkeiten führt. Aus diesem Grund integrieren wir in die Weiterbildungen möglichst viel Erfahrungslernen.
Robert Bosch GmbH	Die Kompetenzen wurden zunächst aus der Unternehmensstrategie, den Zielen und Geschäftsmodellen der einzelnen Einheiten abgeleitet und – soweit sinnvoll und mit vertretbarem Aufwand leistbar – auf die Ebene von Job Families/Funktionsbereichen, Rollen/Stellen und Individuen konkretisiert. Vor diesem Hintergrund wird dann geprüft, ob die beschriebenen Kompetenzen auf organisationaler Ebene und bei den betreffenden Personen in ausreichender Ausprägung vorhanden sind... Anschließend werden Maßnahmen definiert, um erkannte, kritische Kompetenzlücken durch geeignete interne oder externe Weiterbildungsangebote zu schließen, Besetzungsentscheidungen zu treffen oder ggf. gezielt externe Einstellungen vorzunehmen... Kompetenzmanagement konzentriert sich bei Bosch weltweit auf zwei Schwerpunkte: zum einen auf die erforderlichen Fähigkeiten von Fach- und Führungskräften und zum anderen auf die Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern, insbesondere in technischen Bereichen (F&E, Produktion, Logistik, Qualitätsmanagement), die nach der oben erwähnten Analyse für die weitere Entwicklung des Unternehmens bedeutsam sein werden.
Salzgitter AG	Als Kompetenzen gelten überfachliche Verhaltens-, aber auch Motivations- und Einstellungsdimensionen, die Führungskräfte und Experten im Zusammenspiel mit ihren fachlichen Leistungen im Salzgitter Konzern erfolgreich machen.
SIBE/ Steinbeis University	Kompetenzen werden als Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handels, das kreative Denkhandeln eingeschlossen, definiert.

Unternehmen	Kompetenzauffassungen
Siemens AG, SLF	<p>Die Kompetenzen eines Mitarbeiters werden im SLF unter zwei Gesichtspunkten betrachtet. Erstes Element ist die Expertise eines Mitarbeiters. Die Expertise hat drei wesentliche Dimensionen: Zum einen wird das Fachwissen analysiert, das unmittelbar mit der jeweiligen Funktion verbunden ist. Außerdem wird technisches Wissen bzw. Methodenwissen, gespiegelt an einem siemensweit einheitlichen Katalog, gemessen. Und schließlich fließen die Marktkenntnisse des Mitarbeiters in die Expertise mit ein – anhand des Siemens-to-Market Modells wird beschrieben, in welchen Märkten bzw. Branchen und Segmenten der Mitarbeiter Erfahrungen besitzt... Zweites Kompetenzelement sind die Fähigkeiten oder Verhaltensweisen eines Mitarbeiters, die sogenannten »Soft Skills«. Um diese strukturiert, übersichtlich und vergleichbar beschreiben zu können, wird das Modell von Egon Zehnder International genutzt, das in der Siemens-Anwendung neun Fähigkeiten unterscheidet: Ergebnisorientierung, strategisch-innovative Orientierung, Kundenorientierung, Veränderungsmanagement, teamorientierte Zusammenarbeit, interkulturelle Sensibilität, Führung, Mitarbeiterentwicklung sowie Werteorientierung.</p>
Siemens AG, SKM	<p>Was versteht nun ... die Siemens AG über die Länder und Sektoren hinweg gemeinschaftlich unter dem Begriff Kompetenz? Worin liegen der feine Unterschied zwischen Kompetenzmodell und Kompetenzmanagement für Mitarbeiter und für Organisationen? Wozu dient das eine, wozu das andere? Worin liegt die Stärke der Kombination? – Diese Fragestellungen werden wir nun aufgreifen. Dazu wird in Übereinstimmung mit den Herausgebern ganz nach dem Motto »Der SLF (Siemens Leadership Framework) ist der erste Streich – doch der zweite (das Strategische Kompetenzmanagement) folgt sogleich« ein Teilbereich des zuvor bereits durch Siebel, Liebert & Lange dargestellten Siemens-Kompetenzkonzepts und -modells in diesem Beitrag mit betrachtet und darüber hinaus das Strategische Kompetenzmanagement aus der Perspektive einer geschäftsführenden Einheit, die die Gesamtentwicklung und Gesamtverantwortung für ihr eigenes Kompetenzmanagement – nach Anzengruber & Bernard 2009 und 2012 – hat, hinzugefügt, und als zweite Seite der Medaille beleuchtet. Denn Siebel, Liebert & Lange beantworten aus einer HR-Perspektive die Frage wie mittels SLF die richtigen Menschen für die Siemens AG zu finden sind, jedoch lassen sie offen, was die richtigen Jobs und daher Kompetenzen der Zukunft für die Organisationen sind. Dieser Beitrag fokussiert auf zweiten Aspekt und führt beide Ansätze zusammen.</p>
SOS-Kinderdorf International	<p>Bei SOS-Kinderdorf verstehen wir unter Kompetenzen eine Kombination aus Wissen, Fertigkeiten und Verhalten, die von den einzelnen MitarbeiterInnen benötigt werden, um die Ziele der Organisation zu erreichen.</p>
Thomas Cook AG Deutschland	<p>Kompetenzbasiertes Talentmanagement: der systematischen Identifikation von Potenzialen, der gezielten Nachfolgeplanung, der konsequenten Auswahl sowie der anforderungsorientierten Förderung und damit Bindung von Talenten... Im Rahmen dieses Prozesses gewinnt die Thomas Cook AG Erkenntnisse über vorhandene wie benötigte Kompetenzen und kann Qualifizierungsmaßnahmen passgenau und bedarfsorientiert initiieren. Ebenso kann die kurz-, mittel- sowie langfristige Nachfolgeplanung, zur Sicherung der Produktivität des Unternehmens, neben der individuellen Laufbahnplanung, systematisch betrachtet werden.</p>

Unternehmen	Kompetenzauffassungen
Universität St. Gallen	In der universitären Forschung können und sollen neue Kompetenzen entwickelt werden. Ebenso ist die Forschung angehalten, ihr Potenzial zu nutzen und die Ideen der »Kompetenzbewegung« selbst zum Gegenstand der kritischen Auseinandersetzung zu machen. Es sei besonders betont, dass eine Universität in ihrem Auftrag tatsächlich ein Kompetenzmodell »ist« – ein Modell dafür, wie man zu neuen Erkenntnissen gelangt und diese vermittelt... Die Vielfalt von Kompetenzen braucht eine klare Ausrichtung. In ihrer Vision 2020 beschreibt die HSG ihren Anspruch: »Als eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten Europas sind wir global anerkannt als Denkplatz für aktuelle Probleme von Wirtschaft und Gesellschaft sowie für die Förderung integrativ denkender, unternehmerisch und verantwortungsvoll handelnder Persönlichkeiten.«

Tab. 1: Kompetenzauffassungen der einzelnen Unternehmen

Überschaut man diese vielfältigen und sehr differenzierten Begriffsumrisse, fällt sofort ein Kernbegriff auf, der überall, manchmal in Synonymen, zumeist aber direkt auftaucht, um Kompetenzen zu charakterisieren: Der Begriff der Fähigkeiten. Natürlich sind hier immer *Handlungsfähigkeiten* – Fähigkeiten zu physischem wie geistigem Handeln – gemeint. Zuweilen werden Fertigkeiten, Wissen, Qualifikationen als Voraussetzungen und wirtschaftliche, ethische und politische Bedingungen als Randbedingungen mit genannt, sogar hervorgehoben, oder es wird mit breiteren Talent- und Potenzialbegriffen operiert, die sich ihrerseits wieder an Fähigkeiten orientieren. Es sei hinzugefügt, dass aus den Texten selbst fast immer abzulesen ist, dass es um selbstorganisiertes und kreatives Handeln geht, auch wenn das nicht überall expliziert wird. Für zentral und durchgehend beobachtbar, wenn auch nicht immer verbalisiert, halten wir die Feststellung: »Die Ergebnisse aus der Kompetenzbewertung werden verhaltenstheoretisch und nicht eigenschaftstheoretisch aufgefasst« (Deutsche Telekom). Diese Absage an eigenschaftstheoretische Kompetenzauffassungen und -modelle wird von den Autoren ziemlich durchgängig geteilt. Das für viele Persönlichkeitstests gültige »Eigenschaftsparadigma« (Hossiep)¹⁴ hat offenbar, trotz der ausgefuchsten Reliabilitäts- und Validitätsanstrengungen klassischer Psychometrie in Unternehmen wenige Chancen. Anhand des Zitats sei nebenbei auf eine zuweilen problematische Gleichsetzung hingewiesen, die in den seltensten Fällen so »gemeint« ist (auch hier nicht, wie der Anfang des gewählten Ausschnitts zeigt!) – aber fehlleitende Assoziationen hervorruft. Verhalten und Handeln werden de facto gleichgesetzt. Streng genommen sollte hier ein Unterschied gemacht werden: Verhalten wird im behavioristischen Experiment beobachtet, Menschen handeln immer mit hohen, nicht vorhersehbaren Freiheitsgraden. Der Behaviorismus ist Psychologiegeschichte; die Erfassung der

14 Hossiep & Mühlhaus 2005; in seinem eigenen Bochumer Inventar (BIPP) hat Hossiep deshalb Persönlichkeitsfragen mit Kompetenzfragen auf wirksame Weise verkoppelt.

Selbstorganisationspotenziale der Psyche ist aufregende Gegenwart in der experimentellen wie in der theoretischen Psychologie.¹⁵

Kompetenzmodelle

Modelle gibt es wie Sand am Meer, auch Kompetenzmodelle. *Modell* ist ein »in Alltags- und Wissenschaftssprache vielfältig verwendeter Begriff, dessen Bedeutung sich allgemein als konkrete, wegen ›idealisierender‹ Reduktion auf relevante Züge, fasslichere oder leichter realisierbare Darstellung unübersichtlicher oder ›abstrakter‹ Gegenstände oder Sachverhalte umschreiben lässt. Dabei tritt die Darstellung der objekthaften Bestandteile hinter der Darstellung ihrer relational – funktionalen Beziehungen (Struktur) zurück.«¹⁶ Auch Kompetenzmodelle stellen eine solche Reduktion auf relevante Züge unübersichtlicher Sachverhalte dar. Die Selbstorganisationsvielfalt eines Unternehmens, agierend in Netzwerken, auf das komplexe Zusammenwirken von Unternehmensteilen, von Teams und von einzelnen Mitarbeitern bauend¹⁷, wird auf die relational-funktionale Beziehung der Handlungsfähigkeit einzelner Mitarbeiter im Unternehmen reduziert. Das blendet einen Teil der Unternehmensrealität aus, gestattet dafür aber hinreichende Prognosen der zukünftigen Arbeitsfähigkeit einzelner Mitarbeiter.

Das Verständnis der in unseren Beispielen zugrunde gelegten Kompetenzmodelle weist neben vielen unternehmensspezifischen Unterschieden ganz deutlich Gemeinsamkeiten auf.

Den Kompetenzmodellen vorgelagert sind natürlich stets strategische, organisationale, strukturelle und prozessuale Aspekte: Wie wird die Zukunft des Unternehmens, zumindest in einem überschaubaren Perspektivraum, aussehen? Mit welchen organisationalen Voraussetzungen geht das Unternehmen in diese Zukunft? Welche Strukturen, welche Prozesse benötigt es, um diese Zukunft erfolgreich zu gestalten? Erst nach Klärung solcher Grundfragen lohnt es sich, weiter zu fragen: welche dieser Voraussetzungen, Strukturen und Prozesse sind besonders wichtig für das Erreichen der Zukunftsziele, und über welche selbstorganisativen, kreativen Handlungsfähigkeiten, über welche Kompetenzen müssen die Führungskräfte und die Mitarbeiter verfügen, um diese Ziele zu erreichen?

Das lässt sich generalisierend wie spezialisierend beantworten. Generalisierend entsteht *ein* Kompetenzmodell, das die allerwichtigsten, allgemeinsten Kompetenzen des ganzen großen Unternehmens umfasst. Spezialisierend entstehen *mehrere* Kompetenzmodelle, die zwar in der Regel eine Schnittmenge allgemein wichtiger Kompetenzen aufweisen, aber für einzelne Bereiche des Unternehmens, der Organisation, für

15 Haken & Schiepek 2006, 2010.

16 Wolters 1995, S. 911–913.

17 Wilkens, Freiling & Rasche 2008.

einzelne Strukturbereiche oder Prozesstypen eine je gesonderte Auswahl und einen je spezifischen Aufbau hervorbringen.

Jedes – generalisierte oder spezialisierte – Kompetenzmodell umfasst einen Pool von zirka 10 bis 40 Kompetenzen. Weniger würden das Modell allzu sehr simplifizieren, mehr wären unüberschaubar und schlecht zu »handeln«, obwohl es auch Beispiele mit kleinerem oder größerem Kompetenzbestand gibt.

Entscheidend ist weniger die zahlenmäßige oder begriffliche Auswahl, als die Klärung, was man unter diese Begriffe subsummieren, worauf man bei Erfassung der Kompetenzen konkret achten und Wert legen will. Das ist nicht mit einfachen Begriffsdefinitionen getan.

In der Regel werden für die Erfassung der Kompetenzen beobachtbare oder erschließbare Handlungsanker, also kurze Beschreibungen von Handlungsanforderungen, benutzt. In welcher Weise diese ausgewählt und formuliert werden, hängt natürlich weitgehend von den strategischen, organisationalen, strukturellen und prozessualen Voraussetzungen ab, unter denen die – das Modell konstituierenden – Einzelkompetenzen ausgewählt werden. Wenn eine Firma, die Panzerschranke herstellt, und eine andere Firma, die ein Eventmanagement zum Mittelpunkt ihrer Tätigkeit gemacht hat, die Kompetenz *Kommunikationsfähigkeit* in den Pool ihres Kompetenzmanagements aufgenommen haben, so werden sie doch grundsätzlich unterschiedliche Handlungsanker festlegen. Während Firma 1 als Handlungsanker vielleicht formulieren wird »kommuniziert mit Kunden unter dem Siegel strengster Verschwiegenheit«, wird Firma 2 etwa betonen: »geht offen und vertrauenserweckend auf Kunden zu und vernetzt sie wo möglich untereinander«. Ähnlich werden zu allen Kompetenzen des Kompetenzpools jeweils mehrere, unternehmens- bzw. organisationspezifische Handlungsanker formuliert.¹⁸

Wozu ein Kompetenzmodell? Es sichert, wie bereits angedeutet, eine einheitliche Sichtweise auf die strategischen, organisationalen, strukturellen und prozessualen Voraussetzungen, unter denen sich die selbstorganisierte, kreative Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Führung des Unternehmens entfalten sollte. Diese Handlungsfähigkeit kann für verschiedene Unternehmensbereiche oder Jobgruppen detailliert analysiert werden. Die vereinheitlichende Sicht- und Handlungsweise führt zu einer gemeinsamen Sprache im Unternehmen, gleiche Ziele, Prozesse und Ergebnisse werden gleich erkannt und benannt. Vor allem aber gestattet diese Sicht- und Handlungsweise, die notwendigen Schritte und Aufgaben der Personalentwicklung konzentriert und koordiniert in Angriff zu nehmen.

Die zentrale Position des Kompetenzmodells im unternehmerischen Denken und Handeln wollen wir in einer Skizze (Abb. 1) veranschaulichen.

18 Heyse 2007.

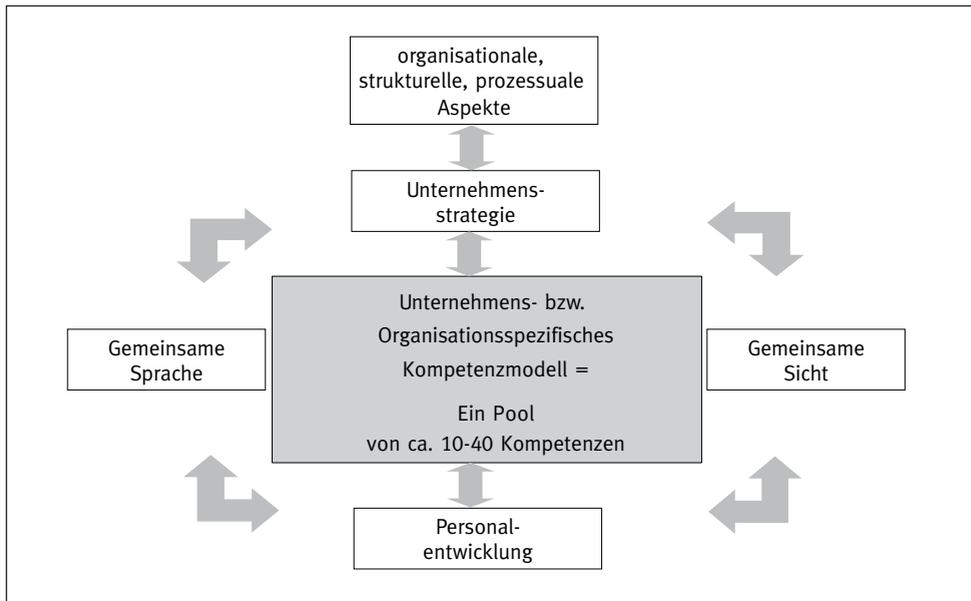


Abb. 1: Unternehmensstrategie, Kompetenzmodell und Personalentwicklung

In der folgenden Tabelle 2 haben wir versucht umrissartig wiederzugeben, was die einzelnen Unternehmen unter einem *Kompetenzmodell* verstehen und wie sie ihr eigenes fassen. Dabei wird sofort deutlich, dass unsere Skizze strukturell mit allen Modellen korrespondiert.

Unternehmen	Kompetenzmodell
<p>Airbus Operations GmbH</p>	<p>2011 wurde ein EADS-weit einheitliches Kompetenzmanagementsystem eingeführt: das ECM (<i>EADS Competence Management</i>). Dieses auf SAP-HR aufgebaute System war ein notwendiger Meilenstein, den die Unternehmensintegration gefordert hatte...Grob gliedert sich das ECM in zwei große Kataloge: einen Jobkatalog und einen Kompetenzkatalog. Zudem kann man ergänzende Ordnungssichten anschauen, die wiederum Attribute der Jobs enthalten (Rollen, Produkte und technische Domäne)... Jede Division hat im ECM-Katalog einen eigenen Katalog. Es ist zudem möglich, die Kataloge der anderen Divisionen anzuschauen, jedoch ohne Kompetenzen etc. für das eigene Profil auszuwählen. ... Die Kataloge sind funktional aufgebaut und werden durch unterschiedliche Ebenen sortiert. Die erste Ebene ist die <i>Function</i>, welche die funktionalen Bereiche des Unternehmens darstellt (z. B. Human Resources, Engineering, ICT). Diese sind in mehrere <i>Job families</i> (z. B. bei ICT in <i>Development & Integration, ICT Architecture, Product & Solution Support und Service & Technical Expertise</i>) unterteilt. Auch wenn die Kataloge unterschiedlich sind, so findet man schon heute viele Gemeinsamkeiten. Beispielsweise ist der Katalog von Eurocopter weitgehend übereinstimmend mit dem von Airbus. Ein langfristiges Ziel ist die Harmonisierung der bestehenden Jobs und Kompetenzen aller Divisionen, sodass es</p>

Unternehmen	Kompetenzmodell
Airbus Operations GmbH	in Zukunft nur noch einen Job- und Kompetenzkatalog für alle Divisionen gibt. Dies ist allerdings in nächster Zeit nicht zu erwarten, da viele Manager (und auch Kompetenzmanager) der Meinung sind, dass die divisionseigenen Kompetenzen sich durch die unterschiedlichen Produkte zu sehr voneinander unterscheiden und eine Harmonisierung zu einer zu oberflächlichen, nicht mehr hilfreichen Struktur führen würde. Zudem befürchten viele den Verlust der Individualität und somit die Gefahr einfacher »ausgetauscht« zu werden.
Audi AG	Am Anfang des Kompetenzmanagements stehen im Regelfall die angebotenen Auswahlverfahren. In diesen wird von Audi Personal-diagnostikern überprüft, ob Bewerber das Potenzial haben, handlungskompetent im zukünftigen beruflichen Tätigkeitsfeld zu agieren. Darauf aufbauend steht den Mitarbeitern der deutschen Audi Handelsorganisation ein bedarfsorientiertes Angebot an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung. Im Rahmen von offenen Qualifizierungswegen mit bis zu mehrmonatigen zertifizierten Ausbildungen und Weiterbildungen wechseln sich systematisch Präsenztrainings mit betrieblichen Praxisphasen zur Reflexion und Anwendung des Gelernten ab. ... Service im automobilen Premiumsegment zeichnet sich durch eine individuelle, anspruchsvolle und kundenorientierte Dienstleistungsqualität aus. Service heißt Vertrauen bilden, Beraten, Verkaufen, Komplexität reduzieren und nicht zuletzt Informationen und somit Wissen bündeln. Anders ausgedrückt ist Service im Premiumsegment vor allem eins: gelerntes Wissen zu reflektieren und in teilweise völlig neuen Anwendungskontexten zu transferieren. Dazu bedarf es der Handlungskompetenz, das Kundenanliegen schnell zu erkennen und mit dem gelernten Prozesswissen auf die individuelle Kundenlösung zu übertragen.
Bundesagentur für Arbeit	Im Kompetenzmodell der BA werden die institutionell geforderten (Kern)Kompetenzen in individuelle Kompetenzanforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übersetzt, die sich in Grund- und Teilkompetenzen gliedern (Meynhardt & Kühn) Das Kompetenzmodell der BA umfasst folgende vier Grundkompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ fachlich-methodische Kompetenzen (die individuellen Voraussetzungen, sich selbstorganisiert fachliches Wissen anzueignen und es zur Lösung komplexer Probleme kreativ und angemessen einzusetzen), ▪ sozial-kommunikative Kompetenzen (die individuellen Voraussetzungen mit anderen zu kommunizieren und zu kooperieren und sich mit ihnen konstruktiv auseinanderzusetzen), ▪ personale Kompetenzen (die individuellen Voraussetzungen, sich selbst zu reflektieren und weiter zu entwickeln und mit den eigenen Emotionen, Werthaltungen etc. angemessen umzugehen), ▪ Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen (die individuellen Voraussetzungen, willensstark und aktiv alle anderen Kompetenzen zu nutzen, um angestrebte Ziele auch gegen Widerstände zu erreichen).

Unternehmen	Kompetenzmodell
<p>Bundesagentur für Arbeit</p>	<p>Die vier grundlegenden Kategorien werden durch entsprechende Teilkompetenzen konkretisiert. ... Sämtliche Personalentwicklungsinstrumente der BA bauen auf dem Kompetenzmodell auf und sind danach beschrieben, welche Kompetenzen durch welche Maßnahme besonders gut gefördert werden können. Dadurch können die Entwicklungsmaßnahmen individuell und gezielt ausgewählt werden. Dabei werden auch die persönliche Lebens- und Berufsplanung berücksichtigt, um im Rahmen eines Diversity Managements die vielfältigen Potenziale z. B. von Frauen oder älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu nutzen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen. Potenzialträgerinnen und Potenzialträger können somit gezielt individuell gefördert und eine Nachfolgeplanung systematisch betrieben werden... Zur systematischen Nutzung auch informell und en passant erworbener Kompetenzen und damit zur Förderung von Chancengleichheit und Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erhalten Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrer künftig beim Wiedereinstieg die Möglichkeit, anhand einer Selbsteinschätzung, die auf dem Kompetenzmodell der BA beruht, während der Auszeit erworbene Kompetenzen zu reflektieren und mit den beruflich geforderten Kompetenzen abzugleichen.</p>
<p>Daimler AG</p>	<p>Vor dem Hintergrund eines aus der Unternehmensstrategie abgeleiteten und standardisierten Qualifizierungsprozesses in Research & Development betreibt die Technik-Akademie das Kompetenzmanagementsystem eSkill 2.0, mit Hilfe dessen die Kompetenzen aller Forscher und Entwickler beschrieben, bewertet und in ihrer Entwicklung dokumentiert werden. Das IT-gestützte System erfasst darüber hinaus sämtliche Weiterbildungsmaßnahmen, die für die Beschäftigten geplant werden ... Das Kompetenzmanagementsystem eSkill wurde im Zuge einer strategischen Neuausrichtung innerhalb des Ressorts Personal im Jahr 2007 eingeführt. Wurde das Thema Qualifizierung bis zu diesem Zeitpunkt dezentral gesteuert und von den unternehmerischen Zielen weitestgehend isoliert betrachtet, hat es seither Priorität, sämtliche Qualifizierungsaktivitäten in Research & Development bedarfsorientiert an der Konzernstrategie auszurichten... Dieser Ansatz kann mit dem Begriff Kompetenzmanagement umschrieben werden, der auf individueller Ebene die systematische Qualifizierungsplanung meint, die eine Führungskraft unter Berücksichtigung der Ziele des jeweiligen Bereichs für ihre Mitarbeiter vornimmt. Neben der hierfür unerlässlichen Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs in Form eines Ist-Soll-Vergleichs der Mitarbeiterkompetenzen gehört hierzu auch die Organisation maßgeschneiderter Maßnahmen sowie die permanente prozess- und budgetseitige Kontrolle aller Aktivitäten, die die Qualifizierung der Beschäftigten in Research & Development betreffen... Grundlage des Kompetenzmanagements ist das ressortspezifische Kompetenzmodell. Es beschreibt, welche Kompetenzen für die Tätigkeiten in Forschung und Entwicklung relevant sind und wie sie strukturiert werden. Das Kompetenzmodell der Daimler AG, Konzernforschung und Mercedes-Benz Cars Entwicklung, beinhaltet insgesamt 98 Kompetenzen, die sich auf die drei folgenden übergeordneten Kompetenzcluster verteilen: Fachkompetenzen, Prozess- und Methodenkompetenzen, Persönliche Kompetenzen.</p>

Unternehmen	Kompetenzmodell
<p>Deloitte GmbH</p>	<p>Wir unterscheiden im Kompetenzmodell zwei Typen von Kompetenzen: Die Core Competencies sind innerhalb von Deloitte für alle Funktionen gleich. Dazu gibt es noch spezielle Competencies, die funktionspezifisch (z. B. Audit, Consulting) sind. Unser Kompetenzmodell ist als Rad »Competency Wheel« dargestellt, das 12 beschriebene Kernkompetenzen und (offen gelassene) Spezialkompetenzen rund um drei Erfolgsfaktoren, die 2010 formuliert worden sind, darstellen. Jede/r MitarbeiterIn trägt im Rahmen seiner/ihrer Rolle und dem Karrierelevel, auf dem man sich befindet, zu allen drei Erfolgsfaktoren im Modell bei. Die drei Erfolgsfaktoren, die notwendig sind, um die Ziele von Deloitte zu erreichen, lauten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Providing Exceptional Service to our Clients, ▪ Developing our Talents, ▪ Growing our Firm and its Brand... <p>Zusammengefasst beinhaltet Kompetenzmanagement bei Deloitte Leistungssteuerung, Standortbestimmung, Entwicklungsbesprechung, Coaching, Learning und Karriereentwicklung. Die Umsetzung dieser Bausteine erfolgt in jeder Practice nach eigener Geschwindigkeit und Priorität.</p>
<p>Deutsche Bahn AG</p>	<p>Durch die konzernweite und strategische Neuausrichtung des Kompetenzmanagements basiert das Kompetenzsystem des DB-Konzerns auf dem Leitbild und den Werten des DB-Konzerns. Das heißt, der eine Teil der einzuschätzenden Kompetenzen, nämlich die für alle Mitarbeiter geltenden Mitarbeiterkompetenzen und für alle Führungskräfte geltenden Führungskompetenzen, basiert direkt auf den Werten des DB-Konzerns... Durch die konkrete Übersetzung bzw. Ableitung der Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte aus den Werten werden das DB-Leitbild konkretisiert und die Werte für alle Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit greifbar. Somit dient das Kompetenzmanagement nicht nur der kompetenzbasierten Förderung, sondern auch der Übersetzung der Unternehmenswerte und -kultur. ...Bei der Überleitung der Werte des DB-Konzerns in die dazu entsprechenden Kompetenzen wurden auch die Definitionen den Zielgruppen entsprechend angepasst. ... Inhaltlich besteht das Kompetenzsystem des DB-Konzerns aus</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ den <i>Kompetenzen</i>, die sich in Mitarbeiter- und Führungskompetenzen sowie Fach- und Methodenkompetenzen eingliedern, ▪ den <i>Kompetenzprofilen</i>, die aus Kompetenzen gebildet werden und als standard- bzw. tätigkeitsbezogene Kompetenzprofile vorliegen, ▪ dem <i>Kompetenzkatalog</i>, der eine Zusammenfassung aller Kompetenzen im DB-Konzern darstellt und ▪ den <i>Kompetenzboxen</i>, die Qualifizierungsmaßnahmen je Kompetenzprofil aufzeigen.

Unternehmen	Kompetenzmodell
<p>Deutsche Telekom AG</p>	<p>Über die Personalprozesse der DTAG werden leistungsbezogene Anforderungen (das »Was«) sowie verhaltensbezogene Anforderungen (das »Wie«) definiert und den Personalentscheidungen (Einstellungs-, Besetzungs-, Bewertungs- und Entwicklungsentscheidungen) zugrunde gelegt. Die verhaltensbezogenen Anforderungen werden über das konzernweit einheitliche <i>Konzern-Kompetenzmodell (KKM)</i> abgebildet, das Kompetenzen inklusive ihrer Verhaltensanker für alle DTAG Mitarbeiter weltweit verbindlich festlegt. Anhand des KKM wird überprüft, »wie« etwas realisiert wurde, also wie Ziele erreicht, wie Aufgaben erledigt wurden. ... Die DTAG führte 2009 das KKM ein und integriert es seitdem sukzessive in alle relevanten Personalprozesse (HR Marketing, Recruiting, Onboarding & Integration, Performance Management, Development, Talent Management, Succession Management). Das KKM umfasst elf Kompetenzen: Die seit Anfang 2009 konzernweit gültigen Leitlinien der Deutschen Telekom (Guiding Principles) sind integraler Bestandteil des KKM und decken die ersten fünf Kompetenzen ab. Weitere fünf strategisch platzierte Kompetenzen runden die komplexen Anforderungen an einen Mitarbeiter ab. Die elfte Kompetenz wird nur bei disziplinarischen und teildisziplinarischen Führungskräften angewandt.</p>
<p>Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG</p>	<p>Die Basis für alle Bausteine des strategischen Führungsprozesses und überhaupt für alle eingesetzten Beurteilungs- und Auswahlinstrumente der Porsche Personalentwicklung bildet das <i>Porsche Kompetenzmodell</i>. Die dort beschriebenen Kompetenzen sind heute im gesamten Porsche Konzern die Standardkriterien für die Auswahl, Bewertung und Entwicklung von Nachwuchs- und Führungskräften. ...Damit bilden diese den Maßstab für die Führungsqualität im gesamten Porsche Konzern, und es wird sichergestellt, dass der Erstellung von Anforderungsprofilen für alle Fach- und Führungsfunktionen im Unternehmen das gleiche Bewertungsmuster zugrunde liegt. Zur Bewertung der überfachlichen Kompetenzen von zu beurteilenden Personen zum Zwecke der Leistungs- oder Potenzialeinschätzung werden identische Kriterien und Bewertungsskalen verwendet. Mit steigendem Erwartungs- und Erfahrungshorizont der Zielgruppe erweitern sich das Kompetenzspektrum und damit auch die Anzahl der eingesetzten Kriterien.</p>
<p>E.ON SE</p>	<p>Im E.ON <i>Kompetenzmodell</i> bündeln wir die <i>überfachlichen Fähigkeiten</i>, die für die Umsetzung unserer anspruchsvollen internationalen Strategie von hoher Bedeutung sind. Dabei handelt es sich um eine spezifisch konzipierte und an den langfristigen Herausforderungen der E.ON Strategie orientierte, systematische Ordnung von Kompetenzdimensionen, Kompetenzen, Verhaltensbeschreibungen. ... Inhaltlich unterscheidet sich das E.ON Kompetenzmodell deutlich von anderen Modellen, da jede der überfachlichen Anforderungen einen klaren Strategiebezug aufweist und an den Herausforderungen des Geschäfts orientiert ist. Dies hat bspw. zu einer klaren Betonung von »Change Management« als eine übergeordnete Dimension geführt. Im Abgleich mit externen Benchmarks wird die Wichtigkeit von Veränderungsmanagement eher selten so exponiert dargestellt, ist jedoch für E.ON Mitarbeiter und Führungskräfte von höchster Bedeutung. Dieser Bedeutung wird im Modell Rechnung getragen. ...Sprachlich haben wir uns ebenfalls entschieden, uns von anderen Modellen abzuheben: So sind die Kompetenzen alle in Aktivform beschrieben, siehe zum Beispiel: »E.ON Führungskräfte kooperieren aktiv über Grenzen.« Der Aufforderungscharakter, der durch diese Formulierungen entsteht, ist für uns von zentraler Bedeutung, um</p>

Unternehmen	Kompetenzmodell
E.ON SE	<p>das Modell »lebbar« zu machen und in der Implementierung ein höheres Maß an Verbindlichkeit hervorzurufen, als dies durch einen Begriff wie »Kooperationsverhalten« möglich gewesen wäre. ... Ein abschließendes, aber bedeutsames Charakteristikum des E.ON Kompetenzmodells ist seine Alleinstellung. Es gibt nur dieses eine Kompetenzmodell im E.ON Konzern. Die sinnvolle Differenzierung nach unterschiedlichen Anforderungen in den Job Families geschieht durch die Ausprägungen der fachlichen Fähigkeiten. Es liegt auf der Hand, dass in der Job Family »Engineering« technische Fähigkeiten einen hohen Ausprägungsgrad haben, während in der Sub-Job Family »Produktmanagement« innerhalb der Jobfamilie »Marketing und Sales« vor allem mathematische Kenntnisse erforderlich sind. Diese fachlichen Kompetenzen stellen die Basis der Anforderungen an E.ON Mitarbeiter und Führungskräfte dar. Die Klammer über die verschiedenen fachlichen Anforderungen hinweg wiederum bilden die überfachlichen Kompetenzen des E.ON Kompetenzmodells.</p>
Esterházy Betriebe GmbH	<p>Vor der Konzeption des neuen Aus- und Weiterbildungssystems hat eine umfassende Analyse der neuesten Trends und Forschungsergebnisse stattgefunden. Im Rahmen einer Veranstaltung in Wien von »2know2« (Dr. Bernd Simon, Prof. Dr. John Erpenbeck) wurde der Kompetenzansatz vorgestellt, welcher unabhängig davon auch vom Strategieberater »TRIGON« (Dr. Mario Weiss und Mag. Trude Kalcher) empfohlen wurde. Der Ansatz sollte sich in den bestehenden Strategieprozess, die jährlichen Zielvereinbarungen und das Mitarbeitergespräch integrieren ...Darauffin wurde folgendes Ziel definiert: »Entwicklung eines umfassenden Aus- und Weiterbildungsprogrammes auf Basis eines Kompetenzansatzes unter Berücksichtigung der Unternehmensziele, der daraus abgeleiteten Bereichs- und Abteilungsziele sowie auch der persönlichen Ziele der Mitarbeiter zur Festlegung individueller Fördermaßnahmen, wobei die bereits bestehenden PE-Instrumente (Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen, Strategieprozess) integriert werden sollten und das Programm auch den Anforderungen einer hochwertigen Nachfolgeplanung/ Talentmanagement entsprechen muss.«</p>
Franz Haniel & Cie. GmbH	<p>Sicher war es nicht primäres Anliegen, das Haniel-Kompetenzmodell, einem streng wissenschaftlichen und testtheoretischen Vorgehen gleich, konstruktbezogen und messmethodisch einwandfrei zu entwickeln. Dies hätte unter einer solchen Perspektive vielleicht bessere, weil objektivere, reliablere und validere Ergebnisse erbracht. Der Aufwand für die Konstruktion wäre allerdings ungleich höher gewesen. Viel wichtiger für die Praxis allerdings war ein Vorgehen, das auf breiter Front Akzeptanz schafft. Daher war der Ausarbeitungsprozess stark praxisgetrieben, geschäftsbereichsübergreifend, anwendungsorientiert, partizipativ und erfahrungsba-siert angelegt. Aus Anwendersicht standen etwa folgende Fragen im Vordergrund: Welche Kompetenzen brauchen Mitarbeiter? Wie kann ich Kompetenzen im täglichen Arbeitsverhalten beobachten? Welche funktionale Rolle erfordert welche Kompetenzen? Wie kann das Kompetenzniveau gemessen werden? Mit welchen Kompetenzen sind künftige Herausforderungen zu meistern? Mit welchen Maßnahmen können Kompetenzen entwickelt werden? Das Ergebnis der Diskussion im Projektteam war das neue Haniel-Kompetenzmodell mit sieben Kompetenzfeldern: <i>Kunden und Märkte, Komplexität, Dynamik und Ergebnis, Innovation und Veränderung, Kommunikation und Zusammenarbeit, Führung sowie Interkulturalität.</i></p>

Unternehmen	Kompetenzmodell
<p>Globus Fachmärkte</p>	<p>Das Kompetenzmodell nach KODE®X wird im gesamten Unternehmen GLOBUS Fachmärkte eingesetzt. Die zu Beginn des Entwicklungsprozesses dieses Modells identifizierten und definierten strategisch bedeutsamen 16 Teilkompetenzen müssen unserer Auffassung nach für das gesamte Unternehmen dieselben sein, da auch die strategischen Ziele für alle Mitarbeiter in allen Abteilungen dieselben sind. ...In allen drei Geschäftsführungs-Bereichen (GF Vertrieb, GF Finanzen und Verwaltung, GF Einkauf) wurden auf Basis der 16 ausgewählten Teilkompetenzen jeweilige »Soll-Profile« erstellt, für die Funktionen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Vertriebsleiter:</i> Der Vertriebsleiter ist Führungskraft für mehrere, regional zusammengefasste Marktstandorte (Region); der Vertriebsleiter Garten ist verantwortlich für die in die Märkte integrierten großen Gartencenter in einer Region), ▪ <i>Marktleiter:</i> Der Marktleiter ist oberste Führungskraft in seinem Marktstandort, unternehmerisch ergebnisverantwortlich und disziplinarisch vorgesetzt, führt je nach Marktgröße zwischen 50 und 200 Mitarbeitern), ▪ <i>Koordinationsleiter:</i> (Er ist Hauptabteilungsleiter, berichtet direkt an die Geschäftsführung (z. B. Personalleiter, Leiter Controlling, Leiter Marketing usw.), ▪ <i>Warengruppenmanager:</i> Der Warengruppenmanager ist zuständig für Einkauf und Category Management bestimmter Sortimente. Er untersteht dem Koordinationsleiter Einkauf). <p>Je nach Funktion, und innerhalb der Funktion Koordinationsleiter auch je nach Aufgabenbereich (z. B. Einkauf, Marketing, Controlling, Revision, Personalentwicklung, Werbung etc.), müssen diese 16 Teilkompetenzen unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Diese Ausprägungen wurden in Form so genannter Sollkorridore abgebildet. ...So funktioniert der Gesamtprozess: <i>Auswahl</i> der strategischen Teilkompetenzen, <i>Definition</i> der strategischen Teilkompetenzen durch Handlungsanker, <i>Differenzierung</i> der strategischen Teilkompetenzen nach Positions- und Funktionsebenen (Sollkanäle), <i>Durchsetzung</i> des entwickelten Kompetenzmodells.</p>
<p>Landeshauptstadt München</p>	<p>Das städtische Kompetenzmodell gliedert sich in vier Ebenen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Basiskompetenzen:</i> Beschreibung der Kompetenzen, die alle Mitarbeiter der Landeshauptstadt München haben sollten, ▪ <i>Führungskompetenzen:</i> Kompetenzen, die zusätzlich für Führungskräfte gelten. ▪ <i>Fachbereichsspezifische Kompetenzen:</i> (bei Bedarf) bereichsspezifische Kompetenzen, beispielsweise der im Bereich »Kultur« Beschäftigten. ▪ <i>Fachspezifische Kompetenzen:</i> Job-Familien-Funktions-Kompetenzen (z. B. IT-Projektleitung, IT-Architekten, etc.) <p>Fachbereichs- und fachspezifische Kompetenzen ergeben sich aus den jeweils speziellen Anforderungen vor Ort. Ausgangspunkt für die Entwicklung der Basis- und Führungskompetenzen ist unser Selbstverständnis als Arbeitgeberin, das sich in unserer Arbeitgebermarke (»employer branding«) im Sinn einer intern wie extern wirksamen Positionierung findet. Ziel- und Anspruchsgruppen sind dabei sowohl derzeitige als auch potenzielle Mitarbeiter. Unsere Arbeitgebermarke leistet dreierlei: Sie gibt Orientierung (für welche Werte stehen wir? Was erwarten wir von unseren aktuellen und künftigen Mitarbeitern? Wer passt zu uns?), sie gibt Versprechen, auf deren Einlösung der Mitarbeiter vertraut und ermöglicht Identifikation mit den Wertvorstellungen, die darin Ausdruck finden. Insofern</p>

Unternehmen	Kompetenzmodell
Landeshauptstadt München	liegt es nahe, bei der Nennung der Kompetenzen, die wir für wichtig halten, primär auf die Grundaussagen unserer Arbeitgebermarke aufzusetzen: Unsere Arbeitgebermarke besteht aus fünf Säulen: Verlässlichkeit, Gemeinschaft, Sinnhaftigkeit, Flexibilität und Vielfalt. Die Botschaft, die sich damit verbindet, ist: Es lohnt sich, in dieser Stadt zu leben und für diese Stadt zu arbeiten!
Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft, Aktiengesellschaft in München	Das Kompetenzmodell setzt sich, einer geschäftspolitischen Logik folgend, aus drei Ebenen zusammen. Auf der obersten Ebene definieren die sogenannten Kompetenzbereiche die Ziele, die durch die Anwendung geeigneter Kompetenzen den Geschäftserfolg langfristig sichern sollen. ...Den Kompetenzbereichen werden auf der nächsten Ebene Kompetenzen zugeordnet, mit denen die Ziele erreicht werden können. ...Auf der dritten Ebene übersetzen Verhaltensanker die Kompetenzen in konkrete Verhaltensanforderungen und geben damit Orientierung, wie die Kompetenzen im praktischen Handeln sichtbar werden. ...Das Kompetenzmodell gilt unternehmensweit und kann in verschiedenen Prozessen und Instrumenten flexibel angewandt und spezifiziert werden. Daher sind die Verhaltensanker in der Grundarchitektur nicht mit einer Skalierung (z. B. Basiskompetenz, Fortgeschrittenen-Kompetenz, Expertenkompetenz) versehen ...Insgesamt besteht das Kompetenzmodell von Munich Re aus sechs Kompetenzbereichen mit je zwei Kompetenzen. Im Performance Management werden alle Mitarbeiter, die nicht disziplinarisch führen, nach ihren Kompetenzen in Kategorien A bis D bewertet. Führungskräfte hingegen werden in den Kompetenzbereichen E bis F beurteilt.
Robert Bosch GmbH	In den Jahren 2001/2002 wurden in einem breiten Prozess, der von der Konzern-Geschäftsführung ausging und von ihr intensiv begleitet wurde, die Bosch-Werte vor dem Hintergrund sich verändernder Markt- und Geschäftsbedingungen auf den Prüfstand gestellt und neu formuliert. Diese Initiative mündete in das sogenannte »House of Orientation«, das allen Mitarbeitern bei Bosch weltweit als Richtschnur für ihr Handeln dient. In ihm waren zum Beispiel auch weiterhin die bereits seit Jahrzehnten geltenden, äußerst strikten Legalitätsanforderungen enthalten – lange bevor dieses Thema in der Öffentlichkeit eine kritische Aufmerksamkeit erhielt... In diesem Zusammenhang wurden ebenfalls die weltweiten Führungsleitlinien überarbeitet, und es wurde das Kompetenzmodell für Fach- und Führungskräfte entwickelt. Nach entsprechenden Benchmarks und Diskussionen mit Führungskräften unterschiedlicher Ebenen wurden einige grundlegende Festlegungen getroffen... Das Kompetenzmodell sollte eine gemeinsame, unternehmensweite »Sprache« für die Formulierung von Erwartungen an Mitarbeiter und das Gespräch über deren Fähigkeiten, d. h. ihre individuellen Stärken und Schwächen darstellen... Denkbare Differenzierungen von Anforderungen bzw. Fähigkeiten nach Funktionsbereichen und Management-Ebenen sowie in kultureller Hinsicht sollten nicht in der Grundstruktur des Modells, sondern auf der Ebene der Verhaltensbeispiele abgebildet werden. Die 4 Kompetenzbereiche mit 8 zugeordneten Kompetenzen gelten somit weltweit einheitlich und wurden seit der Einführung 2002 nicht verändert; die zur Begriffsbestimmung und Veranschaulichung aufgeführten Merkmale wurden seither in einigen Fällen modifiziert oder ergänzt. Die Zuständigkeit für Veränderungen des Kompetenzmodells liegt ausschließlich im zentralen Personalbereich, Diskussionen hierüber werden bei Bedarf in den entsprechenden Gremien mit den HR-Leitungen der 14 weltweiten Geschäftsbereiche und den Landes/Regionen-Koordinatoren geführt.

Unternehmen	Kompetenzmodell
<p>Salzgitter AG</p>	<p>Das Modell besteht aus fünf Clustern, die zentrale Kompetenzbereiche definieren. Diesen fünf Clustern sind 23 Kompetenzen zugeordnet. ...Die Kompetenzen sind inhaltlich anhand konkreter Operationalisierungen (ca. fünf Verhaltensanker) definiert und klar gegeneinander abgegrenzt. Kommt das Kompetenzmodell im Zusammenhang mit Bewertungsprozessen zum Einsatz, findet eine fünfstufige Bewertungsskala Anwendung. Darin ist jeder Verhaltensanker auf jeder Stufe in allen Ausprägungen definiert. So wird das Modell leichter verständlich und besser anwendbar – zentrale Voraussetzungen für die breite und gewinnbringende Nutzung im Konzern. ...Zudem finden die Bewertungen auf diese Weise auf Basis eines gemeinsamen Verständnisses über die Kompetenz und ohne den Vergleich mit anderen Mitarbeitern statt. Mit diesem Vorgehen werden eine gute Reliabilität, Objektivität und Validität der Instrumente gesichert. ...Für die Nutzung über die von der Holding gesteuerten Programme und Instrumente hinaus haben die Gesellschaften mit den Salzgitter Kompetenzen ein einheitliches Modell zur Hand, welches die Personalarbeit vor Ort unterstützt und gleichzeitig flexibel genug ist, um die Besonderheiten in der jeweiligen Gesellschaft sowie deren aktuelle Situation berücksichtigen zu können. Dem Prinzip der Dezentralität der Konzerngesellschaften wird damit auch im Rahmen der Konzern-Personalentwicklung Rechnung getragen.</p>
<p>SIBE/Steinbeis University</p>	<p>Die Einführung der KODE@X Systematik an der SIBE ist vollzogen. Es waren verschiedene Entwicklungsphasen nötig, da sich die Gruppendynamik und Einschätzungsfähigkeit der Studenten von denen im Unternehmen stark differenzierten. Entstanden ist ein neuartiges Herangehen, das für heterogene Studiengruppen, also prinzipiell in alle Hochschulen, einsetzbar ist. Mit der Entwicklung des so genannten Poffenberger-KODE@X besitzt die SIBE ein objektives, neutrales und funktionierendes Messverfahren, das die Kompetenzentwicklung nicht nur misst, sondern auch aktiv unterstützt und den Studenten die Möglichkeit gibt, aus diesem Studium nicht nur Noten und Wissen, sondern vor allem Werte und Handlungsfähigkeiten zu erlangen. Es ist damit Teil eines umfassenden Kompetenzmodells. Die ersten empirischen Auswertungen zeigen außerdem eine deutliche Entwicklung aller managementrelevanten Kompetenzen.</p>
<p>Siemens AG, SLF</p>	<p>Das Siemens-Kompetenzmodell ist der Siemens Leadership Framework (SLF), eine Sprache für alle HR-Prozesse: Damit lassen sich sowohl die Anforderungen, die ein Job an seinen Inhaber stellt, als auch die Merkmale, die einen Mitarbeiter ausmachen, beschreiben. ...Der SLF wurde 2010 eingeführt und ist innerhalb der Siemens AG weltweit einheitlich. Er macht sowohl die Kompetenzen eines Mitarbeiters (als Input des Arbeitsprozesses) als auch die Resultate seiner Arbeit (als Ergebnisse des Arbeitsprozesses) darstellbar, vergleichbar und damit messbar. ...Wie der SLF insgesamt sind auch seine Elemente und seine Skalen unternehmensweit gültig. Das Profil eines jeden Mitarbeiters ist so weltweit und jobgruppenübergreifend vergleichbar.</p>

Unternehmen	Kompetenzmodell
Siemens AG, SKM	Das von der Personalabteilung gesteuerte Kompetenzmodell der Siemens AG ist ein Teil des operativen Kompetenzmanagement, dessen Konzeption der zentralen Personalabteilung der Siemens AG obliegt und in seiner Neuausrichtung in den letzten Jahren an Akzeptanz und Gewicht zugelegt hat. Die tool- und dialogbasierte Durchführung der Erhebung, die Messung und Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter im Rahmen des jährlichen Review-Prozesses liegen indessen in der Hand der jeweiligen Personalabteilungen vor Ort und der Führungskraft. Dieses Verfahren, in das der Siemens Leadership Framework eingebettet ist, ist – mit Adaptionen – seit vielen Jahren verpflichtend für die gesamte Siemens AG und wird auf der individuellen, persönlichen Ebene durchgeführt. Es ermöglicht Mitarbeitern und Organisationseinheiten, individuelle Kompetenzen zu erkennen und zu steigern, und der Organisation, die richtigen Stellenbesetzungen vorzunehmen und auf aktuelle Herausforderungen kurzfristig mit der jeweils besten gerade verfügbaren Kraft zu reagieren.
SOS-Kinderdorf International	Das Kompetenzmodell dient dem gemeinsamen Verständnis über die notwendigen und gewünschten Kompetenzen in der Organisation. Es ist ein Instrument, das auf die Erreichung der strategischen Ziele ausgerichtet ist und aufbauend auf den Fähigkeiten des Einzelnen individuell angepasst verwendet werden kann. ... Bei SOS-Kinderdorf International gibt es unterschiedliche Kompetenzmodelle – einerseits für verschiedene MitarbeiterInnengruppen im sozialpädagogischen Bereich, von denen die der SOS-Mütter die größte Berufsgruppe darstellt, und andererseits für unsere Führungskräfte.
Thomas Cook AG Deutschland	Die Kompetenzmodelle der Thomas Cook AG für Mitarbeiter, Führungskräfte sowie Leitende Angestellte, als Grundlage für alle Instrumente und Maßnahmen des Personalmanagementprozesses formulieren unternehmensspezifische, bereichsübergreifende Kernkompetenzen, die bedeutend sind, um die Vision, die Werte und die Strategien des Unternehmens erfolgreich umzusetzen und dadurch den Unternehmenserfolg aktuell wie zukünftig zu sichern. Sie spiegeln wünschenswerte Soll-Profile wider, die im Unternehmen für alle Funktionen auf der jeweiligen Hierarchieebene relevant sind. ... Entstanden sind die Modelle unter Beteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften aus den unterschiedlichen Bereichen von Thomas Cook, zentral gesteuert von der Personalentwicklung (heute Organisations- und Führungskräfteentwicklung) und initiiert durch die Unternehmensleitung.
Universität St. Gallen	In der Vision der HSG wird durch ein implizit formuliertes Kompetenzmodell ein strategischer Anspruch begründet, der auf den Stärken und Besonderheiten einer Kultur aufbaut, in der Selbstverantwortung und Subsidiarität tatsächlich auf allen Ebenen gelebt werden. Die Metapher von der »DNA einer Organisation« bringt diese Verankerung bildhaft gut zum Ausdruck. ... Im Coaching werden vier überfachliche Kompetenzen in den Mittelpunkt gerückt. Diese stehen in losem, aber dennoch unmittelbarem Verhältnis zu den in der HSG-Vision formulierten Kompetenzen. Die Kernkompetenzen im Coaching konkretisieren die Vision in spezifischer Art und Weise für eine bestimmte Studierendengruppe ... Im Coaching-Programm steht der überfachliche Kompetenzbereich im Mittelpunkt, weshalb sich dort insbesondere personale, soziale und umsetzungsbezogene Kompetenzen wiederfinden sollten.

Tab. 2: Kompetenzmodelle der einzelnen Unternehmen

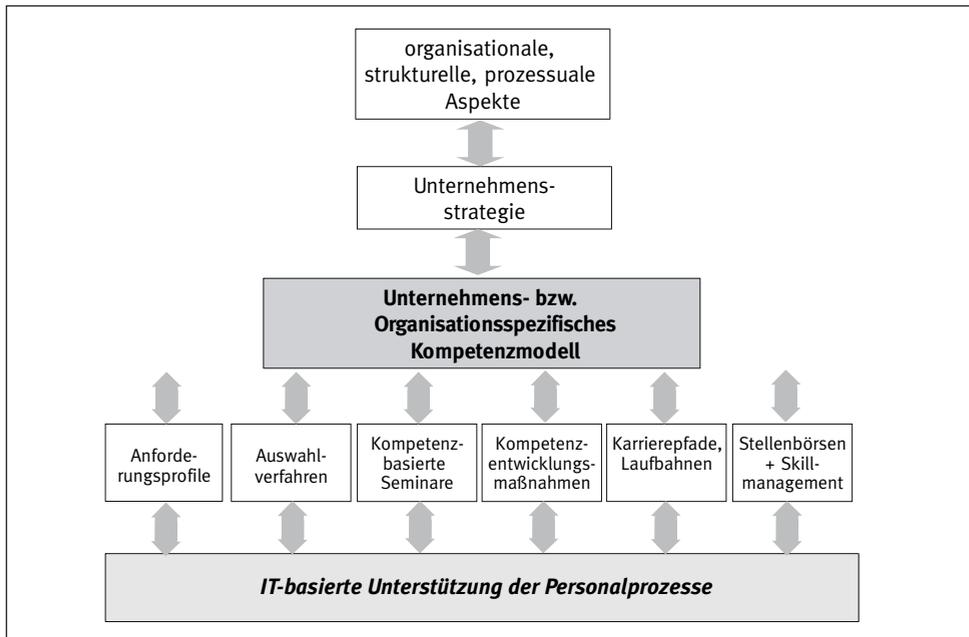


Abb. 2: Kompetenzmodell und Personalentwicklungsprozesse

Unsere Übersicht weist deutlich darauf hin, dass die hier betrachteten Kompetenzmodelle tatsächlich dazu dienen, die notwendigen Schritte und Aufgaben der Personalentwicklung konzentriert und koordiniert in Angriff zu nehmen. Wir haben sie in der oben stehenden Skizze generalisiert zusammengefasst.¹⁹ Zugleich ist darauf hinzuweisen, dass moderne Personalentwicklung, vor allem wenn sie systematisch auf Kompetenzmodellen basiert, in der Regel einer angemessenen IT-basierten Unterstützung der Personalprozesse bedarf.

Kompetenzmanagement

Kompetenzmodelle bilden den Mittelpunkt jedes Kompetenzmanagements, wie unterschiedlich dieses auch begründet, durchgeführt und gestaltet wird – ob es sich um den Neuaufbau oder den Neuanlauf eines Unternehmens, um die Förderung des Unternehmenswachstums, die Integration oder Fusion von Unternehmen oder die Unterstützung von Veränderungs- oder Reorganisationsprozessen handelt. Jeder der hier wiedergegebenen Beiträge skizziert ein eigenes, facettenreiches und erfolgreiches Beispiel

¹⁹ Kauffeld 2010, S. 17, Abb. 2.1.

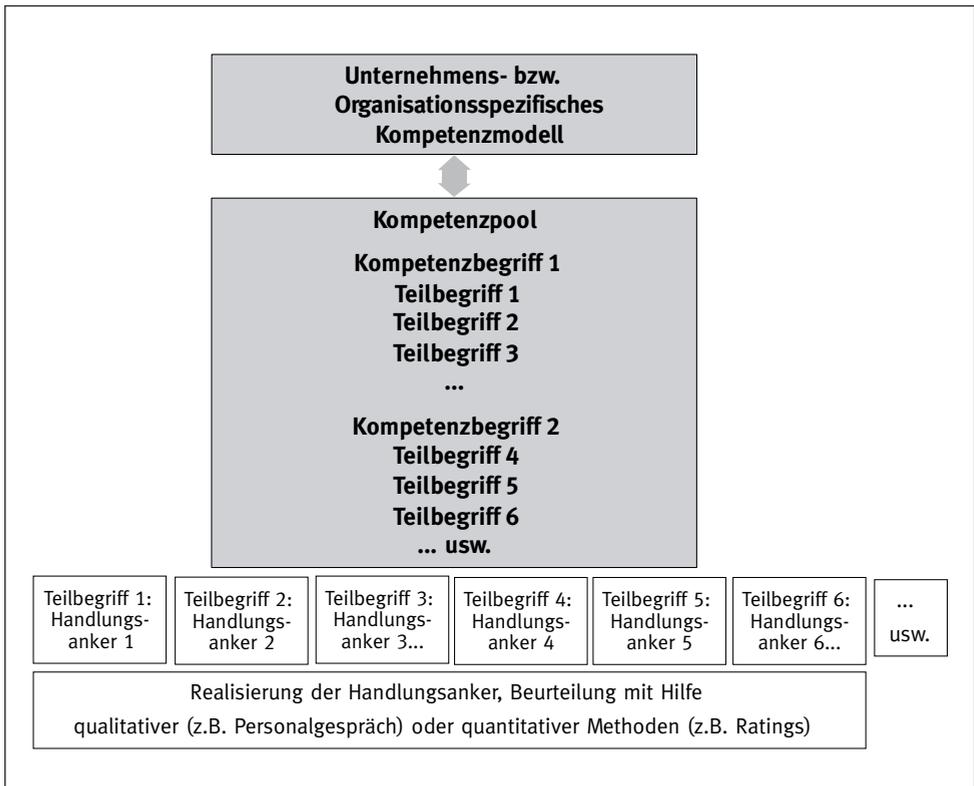


Abb. 3: Kompetenzmodell und Kompetenzmanagement

eines solchen Managements. Verallgemeinerbare Schlussfolgerungen eines möglichen Vergleichs wurden an anderer Stelle herausgearbeitet.²⁰ Wir wollen lediglich auf das »Scharnier« zwischen Kompetenzmodell und Kompetenzmanagement einen Blick werfen: Auf die unterschiedlichen Ansätze der Kompetenzerfassung. Jedes Kompetenzmodell mündet in einem Ansatz, Kompetenzen zu erfassen, zu vergleichen und zu entwickeln. Ohne die Möglichkeit einer solchen Erfassung und eines solchen Vergleichs lassen sich Kompetenzen nicht gewinnen und fördern, für welche Unternehmensentwicklung, für welches Unternehmensziel auch immer.

Liest man die hier zusammengestellten Beiträge, so ergibt sich einerseits ein vielgestaltiges, vielfarbiges Bild unterschiedlichster Kompetenzmanagementformen. Andererseits lassen sich aber ziemlich klar allgemeine, fast allen gemeinsame Grundlinien der Kompetenzerfassung herausarbeiten (vgl. Abb. 3).

²⁰ Grote, Kauffeld & Frieling 2012.

Erstens wird an keiner Stelle versucht, Kompetenzen psychometrisch, mit Hilfe klassischer Tests, der klassischen Testtheorie zu erfassen. Das wäre angesichts der oft, zuweilen inflationär, benutzten Verweise auf die Reliabilität und Validität der Verfahren eigentlich zu erwarten. Denn für Ratingverfahren, wie sie hier am häufigsten verwendet werden, gelten solche Kriterien nur stark modifiziert. Noch schwieriger ist es, Reliabilität und Validität für rein qualitative Erfassungsformen zu formulieren.

Zweitens bauen nahezu alle Unternehmen ihre Modelle auf ähnliche Weise auf, unabhängig davon, mit welchem Ziel sie später eingesetzt werden. Es werden ein Pool oder mehrere Pools von Kompetenzbegriffen pragmatisch herausgefiltert, welche die zukünftig benötigten Handlungsfähigkeiten besonders gut abdecken. Diese werden meist nochmals hierarchisch geordnet. Den Basisbegriffen – oft den klassischen Personal-, Aktivitäts-, Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen – werden Teilkompetenzen listenartig zugeordnet. Nur sehr selten werden funktionale Beziehungen zwischen den Kompetenzen im Sinne von Querverbindungen oder übergeordneten Strukturen thematisiert. Manchmal werden Bestandteile des benötigten Fachwissens als Kompetenzen mit eingeordnet. Das ist völlig unproblematisch, wenn parallel Wissensbestände und Kompetenzen eingefordert werden. Problematisch wird es erst, wenn Informationswissen umstandslos mit Kompetenzen auf eine Ebene gestellt wird. Das aber ist in keinem der hier dargebotenen Kompetenzmodelle der Fall.

Drittens verstehen alle Unternehmen Kompetenzen als Handlungsfähigkeiten und betonen, in unterschiedlichsten Nomenklaturen, die zugehörige Selbstorganisationsfähigkeit und Kreativität des Handelns. Deshalb werden nähere Beschreibungen dieser Kompetenzen, ohne weitere methodologische Reflexionen zu bemühen, als Handlungsanker, nicht als Eigenschaftszuschreibungen gefasst.

Viertens werden die Kompetenzanforderungen für unterschiedliche Personengruppen, etwa Führungsebenen und Führungsbereiche, wesentliche Jobgruppen, Dienstleister, Zulieferer usw. quantitativ und qualitativ differenziert gefordert und abgefragt.

Fünftens wird die Kompetenzstärke – eine möglichst präzise Beschreibung der entsprechend geforderten Handlungsfähigkeiten (Handlungsanker) vorausgesetzt – meist von mehreren Personen skaliert eingeschätzt. Das kann anonym oder unter realem Namen geschehen; Ersteres erhöht die Ehrlichkeit, Letzteres die Hinterfragbarkeit der Einzeleinschätzungen. Je mehr Personen einbezogen werden können, desto deutlicher werden die Einschätzungen objektiviert. Es werden in den Beiträgen Skalen unterschiedlicher Breite benutzt – 4, 5, 6, 7 oder noch mehr stufige Skalen. Dabei ist zu beachten, dass in der Regel positive Einschätzungen weit überwiegen, solange es keine akuten Konfliktkonstellationen gibt. Das führt jedoch zu dem aus den empirischen Sozialwissenschaften bekannten Ceiling-Effekt, die positiven Werte stapeln sich »unter der Decke«, auf einer fünfstufigen Skala werden beispielsweise nur die Werte 4 und 5 angekreuzt. In einem solchen Fall ist es sinnvoll, die Skala aufzuspreizen, um differenziertere Einschätzungen zu erhalten. Ganz überwiegend werden die Einschätzungen nicht aus einer Vielzahl von Indikatoren gewonnen, sondern sind das Ergebnis eines komplexen Ratings. »Es gibt in vielen Fällen keine Alternative zu Ratingverfahren«.

ren. Kein anderes psychologisch-soziologisch-pädagogisches Messverfahren kommt so nah an die Ergebnisrealität von Menschen heran wie die Rating-Methode...«.²¹

Bei aller Vielfalt der hier zusammengeführten Darstellungen von Kompetenzmodellen gibt es also deutliche Gemeinsamkeiten:

- zunächst in der Tatsache, dass tatsächlich nahezu alle großen und viele mittlere und kleine Unternehmen solche Modelle nutzen;
- dann in der Verwendung eines Verständnisses von Kompetenzen als selbstorganisierten und kreativen Handlungsfähigkeiten;
- weiterhin in einer strukturell ähnlichen Auffassung und Konstruktion von Kompetenzmodellen;
- dazu in der praktischen Bezugnahme auf Personalauswahl und Personalentwicklung;
- Schließlich in einer grundsätzlich ähnlichen Erfassung von Kompetenzen durch Ratingverfahren.

Kompetenzmodelle sind Zukunftsmodelle. Sie erfassen nicht nur, wie im Unternehmen heute gearbeitet wird, sondern wie das zukünftig geschehen soll und geschehen wird. Sie sind aber auch deshalb Zukunftsmodelle, weil sie künftige Wege des Human-Ressource-Management weisen und dafür das Instrumentarium bereitstellen. Der überraschende Blick auf die bereits existierende Fülle solcher Modelle zeigt: Die Zukunft hat längst begonnen.

Literatur

- Arnold, R. & Erpenbeck, J. (2013): Kompetenzentwicklung im Dialog (in Vorbereitung).
- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager. A model for effective performance*, New York.
- Brohm, M. (2009): *Sozialkompetenz und Schule: Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zu Gelingensbedingungen sozialbezogener Interventionen*, Weinheim.
- Briscoe, J. & Hall, D. (1999): *Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice*. In: *Organizational Dynamics*, H. 28, S. 37–52.
- Eberhardt, G. (2010): *Quo vadis, Philosoph und Philosophin? Eine Absolvent(inn)enstudie, ein Wegweiser durch den Schlüsselkompetenzen-Dschungel und in Anhängen der Nachweis der zwei wissenschaftlichen Ausgangspunkte der Kompetenzforschung*, Kassel.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2007): *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, 2. Aufl. Stuttgart 2007.
- Grote, S., Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006, 2012) *Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele*, 1. Aufl. Stuttgart 2006, 2. Aufl. Stuttgart 2012.
- Haken, H. & Schiepek, G. (2010): *Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten*, 2. Aufl. Göttingen u. a.

²¹ Langer & Schulz von Thun 1974/2007.

- Heyse, V. (2012): Kompetenztrainer. Online-Trainingsprogramm, Regensburg.
- Heyse, V. (2007): Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In: V. Heyse, J. Erpenbeck, (Hrsg.): KompetenzManagement, Münster u. a.
- Heyse, V. & Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining: Informations- und Trainingsprogramme, 2. Aufl. Stuttgart 2009.
- Hossiep, R. & Mühlhaus, O. (2005): Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests, Göttingen u. a.
- Kauffeld, S. (2010): Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern, Berlin u. a.
- Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, E. (2009): Handbuch Kompetenzentwicklung, Stuttgart 2009.
- Langer, I. & Schulz von Thun, F. (1974/2007): Messung komplexer Merkmale in Psychologie und Pädagogik. Ratingverfahren, Münster u. a.
- McClelland, D. C. (1973): Testing for Competence rather than for „intelligence“. In: American Psychologist, H. 12, S. 134–156.
- Mittelstraß, J. (1999): Lernkultur: Kultur des Lernens. In: QUEM (Hrsg.): Kompetenz für Europa: Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel, Referate auf dem internationalen Fachkongress Berlin 1999, Berlin.
- Rausch, M. & Stürmer, O. (2011): Die Wahrheit über Kompetenzen. Das Zukunfts-Gen im 21. Jahrhundert?, Deggendorf.
- Steinweg, S. (2009): Systematisches Talentmanagement. Kompetenzen strategisch einsetzen, Stuttgart.
- The Boston Consulting Group (2008): Creating People Advantage. Bewältigung von HR-Herausforderungen weltweit bis 2015. Executive Summary auf Deutsch, Boston MA.
- Wilkens, U., Freiling, J. & Rasche, C. (Hrsg.) (2008): Jahrbuch Strategisches Kompetenz-Management 2008. Grundverständnis und Analyse der Wirkungsbeziehungen zwischen individuellen Fähigkeiten und kollektiver Kompetenz, München und Mering.
- Wolters, G. (1995): Modell. In: Mittelstraß, J. (Hrsg.): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Bd. 2, Stuttgart, Weimar, S. 911–913.

