



White Paper
Kompetenzmanagement

Prof. Dr. Matthias Fank
Februar 2004

© Institut für e-Management e.V. (Ifem)
Brüsseler Strasse 89-93
50672 Köln

Telefon 0221 – 88 88 3018, Telefax 0221 – 88 88 3099
www.ifem.org, info@ifem.org

Kompetenzmanagement

Hintergrundinformationen

Der Begriff „Kompetenz“ ist in der Managementlehre kein neuer Begriff. Schon seit vielen Jahren beschäftigt sich die Managementlehre mit den Kompetenzen eines Managers. In diesem Zusammenhang taucht in den Lehrbüchern der Managementlehre die Unterteilung in die Kompetenzbereiche fachliche und soziale Kompetenz auf. Neuerdings wird auch sehr viel über Medienkompetenz gesprochen.

Die „Kernkompetenz“ von Unternehmen ist ebenfalls ein Begriff, der schon seit längerem in der Managementlehre verwendet wird. Konzentration auf die Kernkompetenzen, war in vielen Unternehmen die Parole bei Reorganisationen.

Kompetenzmanagement hingegen ist ein Begriff der erst in den letzten Jahren im deutschen Sprachraum vermehrt Anwendung findet. Unternehmen wie auch Wissenschaftler scheinen mit dem Begriff Kompetenzmanagement ein Konzept vor Augen zu haben, mit Hilfe dessen aktuelle Problem- bzw. Fragestellungen angegangen werden können. So hat das Fraunhofer-IFF unter der Leitung von Herrn Reinhardt im Oktober 2003 bereits eine Studie durchgeführt.

Das Institut für e-Management, dass in den letzten Jahren das Portal „knowledgeMARKT“ gestaltet hat, welches seinerseits das seit 2004 in das Portal wissenskapital.de integriert wurde, hat im November 2003 bei seinen Lesern eine Abstimmung über die Themen, mit denen sich das Portal intensiver beschäftigen soll, durchgeführt. Aus der Umfrage ergaben sich sechs Themen, mit denen sich das Portal wissenskapital.de in 2004 auseinander setzen wird. Der Begriff „Kompetenzmanagement“, der erstmalig als möglicher Themenschwerpunkt mit aufgenommen wurde, erreichte sofort den vierten Platz.

1. Mitarbeiteraktivierung
2. Wissensmanagement im Intranet / Portale
3. eLearning
4. Kompetenzmanagement
5. Wissen suchen & finden
6. Messung von Wissen
7. Wissensbewahrung

Tab.1: Ergebnisse der Trendthemenumfrage des Ifem, 11/03

Im November/Dezember 2003 wurde eine Befragung der Vorstandsvorsitzenden der DAX 30, MDAX und TecDAX Unternehmen durchgeführt. Im Rahmen der Befragung wurden die Vorstände gebeten

eine Einschätzung abzugeben, welche Managementkonzepte in den nächsten drei Jahren relevant sein werden. Hierzu wurde eine Liste an möglichen Managementansätzen vorgelegt, wobei auch eigene genannt werden konnten. Die Befragung ergab folgende Rangfolge:

Geschäftsprozessmanagement	1
Human Resource Management	2
Customer Relationship Management	3
Wissensmanagement	4
Kompetenzmanagement	5
Total Quality Management	6
Intangible Asset Management	7

Tab. 2: Managementansätze der nächsten drei Jahre

Auch hier zeigt sich, dass das Thema Kompetenzmanagement zwar noch nicht zu den Top Managementthemen zählt, aber doch deutlich auf Interesse stößt.

Mit fortschreitender Innovationsdynamik und Marktkomplexität verändert sich der Stellenwert der sogenannten Humanressource (Mitarbeiter) im Unternehmen dramatisch. In der Industrialisierung und noch in der anschließenden Digitalisierung auf reine Arbeitseinheiten reduziert, reden wir heute von Wissensressourcen und dem intellektuellen Kapital. Die nach wie vor wachsende Innovationsgeschwindigkeit zwingt Unternehmen zur schnellen eigenen Anpassung und zur Einbindung externer Partner, sei es temporär oder in nachhaltig angelegten Netzwerken. In diesem Kontext tritt nun die Ressource Kompetenz verstärkt auf das Spielfeld. Denn Wissen alleine reicht nicht aus, das (verteilte) Wissen muss angewendet werden oder viel mehr muss es so genutzt werden können, dass es zu einem wirtschaftlichen Vorteil führt. Damit ist Wissen letztendlich nur ein Potenzial (Spannung), das erst durch den Einsatz eines Verbrauchers bzw. eines Motors in Leistung resultieren kann. Die Ressource Kompetenz, sei es auf individueller Ebene eines Mitarbeiters oder auf struktureller Ebene eines Unternehmens oder sogar eines ganzen Kooperationsnetzwerks, ist ebenfalls wie alle anderen Ressourcen zu planen, zu gestalten und zu steuern bzw. zu managen.

Ist Kompetenzmanagement die logische, evolutionäre Weiterentwicklung von Wissensmanagement oder entwickelt sich hier eine eigenständige, strategisch bedeutungsvolle Disziplin? Fundiert ist diese Frage derzeit nicht zu beantworten, zu diffus sind die bisherigen Diskussionen und Begriffseinordnungen. Konzeptionelle Ansätze und Instrumente und deren Wirkungsweisen sind intransparent. Insbesondere die Implikationen auf die Unternehmensstrategien, Organisation und Prozesse finden kaum eine systematische Betrachtung.

In dem „Arbeitskreis Kompetenzmanagement“ hat sich daher ein Expertenteam mit fundierter Strategie-, Organisations- und

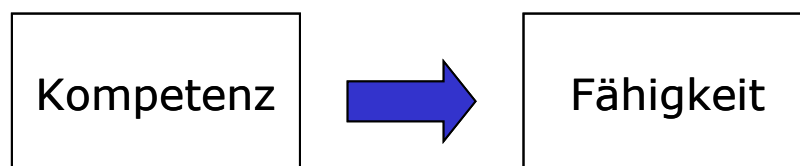
Technologiekompetenz in Wissensmanagement und den angrenzenden Managementdisziplinen gebildet. Mit dem Ziel diese Thematik praxisgerecht aufzuklären sowie die funktionierenden Methoden und Lösungen in die erfolgreiche Umsetzung zu bringen und mit der Gewissheit, dass Kompetenzmanagement eine der dominierenden unternehmerischen Herausforderungen der nächsten Jahre sein wird. Dem Arbeitskreis gehören Vertreter der Unternehmen Netskill AG, der Fraunhofer-Institute für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und Fabrikbetrieb und -automatisierung (IFF), Braiconn GmbH, Communardo Software GmbH und dem Institut für e-Management an. Dieser AK führt im April bis Mai eine gemeinsame Online-Befragung auf dem Portal wissenskapital.de durch. Das Ziel dieser Befragung ist festzustellen, welche Problemstellungen mit dem Thema Kompetenzmanagement angegangen werden, und wo bislang die größten Schwierigkeiten bestanden.

Kompetenzmanagement

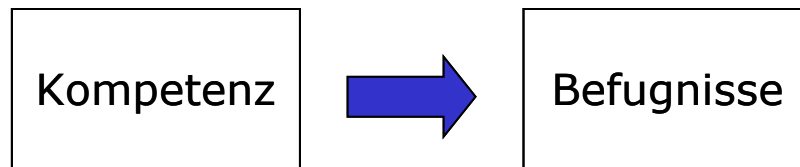
Begriffsklärung

Geht man bei der Betrachtung des Begriffes Kompetenz auf den Wortstamm zurück, gibt es drei Bedeutungsformen:

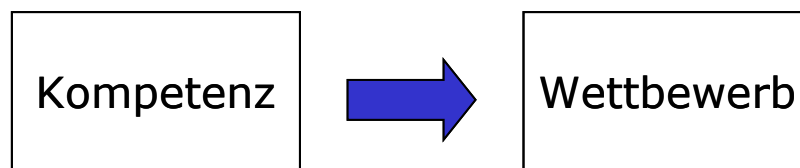
1. Kompetenz, die mit Fähigkeiten in Verbindung gebracht wird und zum Ausdruck bringt, dass eine Person über bestimmte Fähigkeiten bzw. Kompetenzen verfügt, wie z.B. die Beherrschung einer Fremdsprache. Kompetenzen können demzufolge die unterschiedlichsten Ausprägungen haben und begegnen uns in den unterschiedlichsten Varianten wie Handlungs-, Medien-, soziale oder fachliche Kompetenz. Hier wird die Qualifikation, etwas zu tun, angesprochen.



2. Kompetenz, wie der Begriff in der Organisationslehre verwendet wird, bezeichnet die Rechte und Befugnisse, aller zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Handlungen und Maßnahmen, sie vornehmen zu können oder ausführen zu lassen (Thommen, J.-P., 2002). Demzufolge ist die Aufgabe eines Unternehmens die auszuübenden Tätigkeiten den Kompetenzen/Befugnissen und der Verantwortung entsprechend zu gestalten. D.h. zur Ausübung einer Aufgabe muss die erforderliche Befugnis/Kompetenz vorliegen.



3. Kompetenz im Sinne von kompetere bringt zum Ausdruck im Wettbewerb zu stehen. Für einen unternehmensinternen Wettbewerb würde dies bedeuten, dass ein Unternehmen die Aufgabe hat, die Kompetenzen der Mitarbeiter derart zu managen, dass Synergieeffekte erreicht werden können, nach dem Motto, die Summe ist mehr als die Addition der Einzelteile. Kompetenz in Richtung unternehmensexterner Wettbewerb würde seine Ausrichtung auf Wettbewerbsanalyse haben.



Sich dem Begriff Kompetenzmanagement definitorisch zu nähern kann auch über den Ansatz der Kernkompetenz erfolgen. Kernkompetenz bezeichnet das Potenzial eines Unternehmens, das den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen in verschiedenen Geschäftsbereichen ermöglicht (Thommen, J.-P., 2002). Kompetenzmanagement wäre demzufolge eher dem strategischen Management zuzuordnen, im Rahmen dessen Instrumente zur Identifikation und Bewertung bereit gestellt werden.

Felser (2003) definiert den Begriff Kompetenz wie folgt:

Kompetenz ist:

- *die durch das Können, Wollen und Sollen eines Akteurs und seiner Umwelt bestimmte ...*
- *vor allem auf Wissen und Netzwerken basierende Güte einer Fähigkeit ...*
- *alleine oder im Netzwerk mit Partnern, unmittelbar oder mittelbar ...*
- *vorhandene Bedürfnisse von Kunden optimal zu befriedigen*
- *und so Werte (Gewinn, Glück!!!) zu schaffen,*
- *und zwar nachhaltig wettbewerbsfähig bzw. überlegen.*

Die Definition von Felser deckt sich mit den vorangegangenen Erläuterungen zum Begriffstamm von Kompetenz. Vereinfacht und zusammenfassend soll Kompetenzmanagement im folgenden durch drei wesentliche Merkmale beschrieben werden:

- Kompetenzmanagement basiert auf den Fähigkeiten, in diesem Sinne Kompetenzen, von Personen und kann auf Unternehmen übertragen werden.
- Kompetenzen müssen organisiert, abgestimmt und weiterentwickelt werden

- Kompetenzen bestimmen sich aus den Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens und sollten vom Kunden aus abgeleitet werden, damit die Wertschöpfung erkennbar wird.

Träger von Kompetenz

Bei der Frage nach den Trägern von Kompetenz kann man sehr gut auf die Ausführungen zu dem Begriff Kompetenz zurück greifen. Demzufolge ist der Träger von Kompetenz eine Person. Wenn Kompetenz an Personen gebunden ist, zeigt sich bereits hier ein deutlicher Unterschied zum Wissensmanagement. Wissensmanagement im Sinne von Wissensbasen, ist sehr stark durch die Informationstechnologie geprägt und kann Träger von Wissen sein. Dies wird zwar inzwischen teilweise bezweifelt, dennoch haftet dem Thema Wissensmanagement auch heute noch eine sehr starke Technologielaastigkeit an.

Wie aus den Ausführungen zum Begriff ersichtlich ist wird auch Unternehmen eine Kompetenz zugesprochen. Wenngleich das Thema Kernkompetenzen aus der strategischen Sicht heraus im Sinne von Potenzialen betrachtet wird, wäre es interessant herauszufinden in wieweit bei dem Thema Kompetenzmanagement mehr die Kompetenzen und deren Management oder Kompetenzmanagement aus strategischer Perspektive für ein Unternehmen von Interesse ist.

Sollte sich abzeichnen, dass die Herausforderungen für ein Kompetenzmanagement darin bestehen, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu managen, drängt sich die Frage auf, wer die Kompetenz einer Person bestimmt. Können Mitarbeiter ihre Kompetenzen selbst bestimmen, werden sie durch andere Personen bestimmt, resultieren sie aus den Positionen, die die Mitarbeiter im Unternehmen inne haben oder werden die Kompetenzen aus den Tätigkeiten der Personen im Unternehmen ermittelt. Die Kompetenzermittlung dürfte demzufolge eine große Herausforderung auf dem Weg zu einem Kompetenzmanagement darstellen. Dies könnte durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologie sinnvoll unterstützt werden.

Kompetenzanalyse

Ein Kompetenzmanagement erfordert Methoden und Instrumente zur Erfassung von Kompetenzen, unabhängig davon, ob es sich um persönliche Kompetenzen oder Unternehmenskompetenzen handelt.

Hierbei gilt es in einem ersten Schritt festzulegen welche Kompetenzen zu erfassen sind. Dabei müssen die allgemein in der Literatur vorfindbaren Kompetenzbezeichnungen wie Fachliche Kompetenz, Soziale Kompetenz Medien- oder Handlungskompetenz operationalisierbar gemacht werden, d.h. messbare Indikatoren bestimmt werden. Gibt es hierbei erste

Erfahrungen bzw. welche Schwierigkeiten ergeben sich bei der Bestimmung der für ein Unternehmen relevanten Kompetenzbereiche.

Nachdem die Kompetenzbereiche identifiziert sind muß die Methode der Kompetenzermittlung festgelegt werden. Welches sind die geeigneten Methoden, um Kompetenzen zu erfassen. Gibt es diese, ist es ein Mix aus unterschiedlichen Methoden wie Interview, Dokumentenanalyse oder Befragung?

Drittens müssen geeignete Analysemethoden bestimmt werden, die eine Wertung von Kompetenzen ermöglicht, denn Kompetenz ist nicht gleich Kompetenz bzw. Inkompetenz. Kompetenz ist nicht so einfach zu entwickeln wie eine Berufsqualifikationen. Dies wäre zu einfach und Kompetenzmanagement wäre nur ein simples Konzept und die Erfolge stünden schon vorab fest. Erste Ausführungen finden sich z.B. bei Tenbrieg. Kompetenzen kennzeichnen eher die Dispositionen in Verbindung mit Fähigkeiten und Fertigkeiten, in unbekannten Situationen mit unsicherem Ausgang selbstorganisiert zu handeln.

Kompetenzorganisation

Kompetenzmanagement kann und darf sich nicht in der Kompetenzidentifikation und dessen Anpassung erschließen. Kompetenzmanagement bedeutet auch für Unternehmen, die Chance zu haben, zusammen zu bringen und Austausch zu ermöglichen. Das Verbinden von Kompetenzen scheint eine große, bislang vernachlässigte Aufgabe zu sein. Internet-Portalen wie z.B. die competence-site.de ist es gelungen, innerhalb weniger Jahre zum führenden Portal der IT mit beachtlichen Page-Impressions zu werden. Kompetenzen zusammen zu bringen und zum Austausch anzuregen, sind die Kernaktivität solcher Portale. Aber auch Portale, die sich zum Ziel gesetzt haben ein Netzwerk von Personen ohne Kompetenzorientierung zu sein, wie z.B. der Open Business Club, verzeichnen enorme Zulaufzahlen.

Die Netzwerkorganisation scheint für viele Unternehmen noch ein ungeborgenes Potenzial zu sein, dass möglicherweise mit Kompetenzmanagement geborgen werden kann. Kompetenzorientierte Netzwerke haben sicherlich in den direkten Beziehungen ihren Vorteil und sind weitgehend hierarchielos. Möglicherweise gelingt es mit Netzwerken Organisationsstrukturen zu schaffen, die der Geschäftsprozessrechnung mehr Rechnung tragen, als dies klassische Organisationsmodelle tun. Marktstärke durch Netzwerke lautet z.B. ein Vortrag von A. Reuter aus dem Jahr 2003. T. Schloen vom Fraunhofer-IAO hat in einem White Paper zu Kompetenzmanagement den Aspekt von Netzwerken tiefergehender erläutert. Ebenso W. Felser von der Netskill AG und I. Hauß von Communardo, haben sich hierzu bereits umfassend geäußert, so dass an dieser Stelle auf die entsprechende Literatur verwiesen sei. Netzwerke

machen aber an Unternehmensgrenzen nicht halt und können weltumspannend aufgebaut werden.

Eine weitere Herausforderung des Netzwerkgedankens ist sicherlich der zeitliche Aspekt, da man sich bereits bewusst ist, dass die jetzt gebildeten Netzwerke ohnehin nur für eine begrenzte Zeit bestehen werden. D.h. möglicherweise kommt man immer mehr davon ab Strukturen für die Ewigkeit zu realisieren. Vielleicht ist es aber auch für viele neu gegründeten ICH AGs die einzige Chance zu überleben, indem sie nur über kompetenzorientierte Netzwerke Aufträge und Partner für die Abwicklung finden.

Unternehmensübergreifend, Hierarchielosigkeit und die Eigenschaft nicht auf die Ewigkeit angelegt zu sein, machen den Netzwerkgedanken zu einem wichtigen Organisationsmodell im Rahmen von Kompetenzmanagement.

Kompetenzzeit

Kompetenzzeit ist eher eine Art Kunstbegriff und soll zum Ausdruck bringen, dass Kompetenzen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich sind, einem ständigen Veränderungsprozess unterliegen. Gleiche Aufgaben verlangen im Laufe der Jahre aufgrund technologischer Entwicklungen neue bzw. andere Kompetenzen. Nehmen wir hierzu das Beispiel Auto und die Aufgaben eines KfZ-Reparaturmitarbeiters. Da Autos immer stärker zu informationsverarbeitenden Objekten werden, verändern sich auch die Kompetenzen, die von einem Reparaturmitarbeiter verlangt werden.

Nicht nur die Veränderung von Kompetenzen, sondern auch neue Kompetenzen müssen durch ein Kompetenzmanagement identifiziert und entwickelt werden. Beispielhaft kann dies an der in den letzten Jahren zunehmend diskutierten Medienkompetenz verdeutlicht werden. Medienkompetenz, ein Begriff unter dem sich sicherlich viele Menschen noch nichts genaues vorstellen können, scheint in unserem Berufsleben immer wichtiger zu werden. Diese Trends der Kompetenzentwicklung methodengestützt zu erkennen, zählt sicherlich auch zu den Aufgaben eines Kompetenzmanagements.

Im vorangegangenen Punkt Kompetenzorganisation wurde angesprochen, dass viele Organisationsstrukturen nur noch von kurzer Dauer sind und Projektarbeit zur Tagesordnung geworden ist. In diese temporären Strukturen wie sie z.B. für Projekte gebildet werden, werden bestimmte Kompetenzen für die Zielerreichung zusammen gebracht. Während dieser Zusammenarbeit werden Kompetenzen gestärkt, verändert, hinzugewonnen etc. die nutzenstiftend in nachstehenden Projekten einsetzbar wären, und aus diesem Grund erfasst werden müssen. Gerade hier krankt es bei vielen Unternehmen. Der Aufbau von Expertenverzeichnissen, Who ist Who, Skilldatenbanken oder Lessons

learned im Rahmen von Projekten ist bereits in vielen Unternehmen zumindest in Angriff genommen worden, aber nachhaltige Erfolge und generalisierbare Konzepte sind bislang leider ausgeblieben.

Wissensmanagement versus Kompetenzmanagement

Was aber unterscheidet nun Wissensmanagement von Kompetenzmanagement. Betrachtet man die zum Kompetenzmanagement vorliegende Literatur, erkennt man sehr viele Gesichter, die auch zum Thema Wissensmanagement geforscht oder gearbeitet haben. Für K. North zum Beispiel gibt es eine Art Wissenstreppe, die mit Zeichen beginnt und vorerst mit der Kompetenz endet.



Abb. 1: Vom Wissen zur Kompetenz aus Felser in Anlehnung an North

Hauß spricht in diesem Zusammenhang vom Reifegrad des Wissensmanagements. Erpenbeck hat in seinem Beitrag Kompetenzmanagement und Kompetenzbeurteilung seinen Ausführungen die Wissensbausteine von G. Probst zugrunde gelegt. Sieht man Kompetenzmanagement als die konsequente Weiterentwicklung von Wissensmanagement an, so besteht zu sehr die Gefahr, die gleichen Fehler zu begehen, wie man sie mit Wissensmanagement gemacht hat. Die stärksten Unterscheidungsmerkmale sind, dass Kompetenzmanagement von Anbeginn an auf Wertschöpfung ausgerichtet wird, ein Organisationsmodell, und zwar das der Netzwerke zugrunde gelegt wird, das Augenmerk auf der Handlung liegt und die Träger von Kompetenz Personen und nicht die Technik sind.

Wissensmanagement	Kompetenzmanagement
Träger sind Technik und Mensch	Träger ist Mensch
Organisation erfolgt über Wissensmanager	Organisation erfolgt über Netzwerke
Wird aus den Unternehmenszielen abgeleitet	Orientiert sich an der Wertschöpfung eines Unternehmens
Wissen muss nicht zur Handlung führen	Kompetenz basiert auf Handlungen

Kompetenzmanagement ist zweifelsohne eng mit Wissensmanagement verbunden. Der Ansatz Kompetenzmanagement hat jedoch in einigen wichtigen Punkten grundlegend andere Ansichten und Ausgangsvoraussetzungen als das Wissensmanagement, welche es erlauben, Kompetenzmanagement als einen eigenständigen Ansatz zu sehen.

Fazit

Selbst in konjunkturrell schwachen Zeiten gibt es Anzeichen dafür, dass mit Kompetenzmanagement möglicherweise ein neuer Managementtrend zunehmend Gehör und Akzeptanz findet. Die mit diesem Begriff verbundenen Assoziationen sollen in einer ersten, breit angelegten deutschen Studie, erfasst werden. Erste Erfahrungen, die bereits von einigen Unternehmen gemacht wurden, sollen ebenfalls in einem Status Quo Bericht erfasst werden. Desweiteren ein Blick in die nahe Zukunft, sowie die mit dem Begriff Kompetenzmanagement verbundenen Aktivitäten.

Mittels einer Online-Befragung auf www.wissenskapital.de will das Ifem, unterstützt durch den Arbeitskreis Kompetenzmanagement, im Frühjahr 2004 den Status Quo und aktuelle Trends erfragen. Inhaltliche Schwerpunkte, wie sie aus den zuvor dargelegten Erörterungen hervorgehen, werden sein:

- Sicht und Verständnis der Unternehmen auf den Ansatz Kompetenzmanagement.
- Struktur und organisatorische Verankerung von Kompetenzmanagement.
- Welche Methoden werden bereits angewendet.
- Bislang gemachte Erfahrungen und Probleme bei der Einführung von Kompetenzmanagement.
- Bedeutung von IT bei der Umsetzung von Kompetenzmanagement.

Literatur

- Fank, M. (2004), Befragung von Vorständen deutscher Unternehmen zum Thema Personaleinsatzplanung und Arbeitszeitmanagement.
- Felser, W. (2003), Portale für eine kompetente Gesellschaft. Erhältlich unter URL: www.competence-site.de,
- Hauß, I. (2003), Aufbau und Aufrechterhaltung von Wissensnetzwerken als unternehmerische Aufgabe, in Wissensmanagement 02/2003, Wiesbaden.
- North, K. (2003), Quo Vadis Wissensmanagement, www.competence-site.de, Kompetenzzentrum Wissensmanagement, E-Interview.
- Reuter, A. (2003), Marktstärke durch Netzwerke, ganzheitliches Angebot trotz abgespekter Organisation, Vortrag anlässlich der „net´swork 2003“ in Bad Salzuflen.
- Schloen, T. (2003), Kompetenzmanagement. White Paper erstellt im Zusammenhang des Arbeitskreises Kompetenzmanagement.
- Tenbrieg, M. (2003), Kompetenzmanagement. Integrative Kompetenz als Reifegrad eines zukunftsorientierten Unternehmens, Vortrag gehalten auf dem IQPC-Kongress „Knowledge Tasks“ im September 2003, Berlin
- Thommen, J.-P., (2002), Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Zürich.