

## 6.172 Strategisches Kompetenzmanagement

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie die Begriffe Strategie, Kompetenz, Management und Kompetenzmanagement mit einem strategischen Kompetenzmanagement in Verbindung stehen und wie diese in diesem Zusammenhang zu verstehen sind,
- Welche grundsätzliche Denkansätze die Ausrichtung und Konzepte strategischen Kompetenzmanagements in der Praxis beeinflussen,
- welche Modelle als „blue print“ für das Management von Kompetenzen hilfreich sein können,
- was die Aufgaben und Inhalte eines gelebten Managements strategischer Kompetenzen sind.

---

### Der Autor

**Erich R. Unkrig** (\* 1957) trat 2009 als Head of People Development & Deputy VP Human Resources in den Technologiekonzern Areva in Deutschland ein. Seit Juni 2016 begleitet und steuert er die Exzellenz Programme & Transformations Prozesse in der Areva GmbH. Er ist eine interdisziplinär qualifizierte und erfahrene Führungspersönlichkeit mit mehr als 35 Jahren Managementpraxis in führenden Unternehmen wie bspw. Buderus, Faurecia, Granini, Lafarge Roofing und RWE Solutions.

Neben diesen beruflichen Schwerpunkten ist er seit 1989 Inhaber und Chief Learning Officer der auf Veränderungs- und Resilienzprozesse spezialisierten Beratung ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme. Seine persönlichen Arbeitsschwerpunkte liegen auf der Beratung und Begleitung in unternehmerisch wie auch die Persönlichkeit fordernden Kontexten, und dies vor allem in strategisch initiierten sowie erfolgskritischen Veränderungsprozessen.

*Kontakt:* ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme, An der Beek 24, 47807 Krefeld, Tel.: +49 (0) 2151 361487 3, Mobile: +49 (0) 151 59130629

Internet: [www.ilos-institut.de](http://www.ilos-institut.de), E-Mail: [e.unkrig@ilos-institut.de](mailto:e.unkrig@ilos-institut.de)

Auf dieser Grundlage können Sie die beobachtbaren, unternehmensinternen Prozesse und Aktionen zum Thema reflektieren und hinsichtlich des Optimierungsbedarfs bewerten. Damit schaffen Sie die Grundlage, Ihre Managementaktivitäten noch effizienter an der Zukunftsperspektive des Unternehmens auszurichten und so einen entscheidenden Beitrag zur Einzigartigkeit und Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens zu leisten.

## Inhalt

	Seite
1	Einführung ..... 3
2	Definitionen ..... 4
2.1	Strategie ..... 4
2.2	Kompetenz ..... 5
2.3	Management ..... 7
2.4	Kompetenzmanagement ..... 7
3	Ansätze zur Definition und Entwicklung von Kompetenzen ... 8
3.1	Marktorientierter Ansatz ..... 9
3.2	Ressourcenorientierter Ansatz ..... 10
3.3	Kompetenzorientierter Ansatz ..... 14
4	Organisationales Lernen als Grundlage strategischer Kompetenzen ..... 18
5	Kompetenzmanagement-Modelle ..... 20
5.1	Modell des integrativen Kompetenzmanagements ... 20
5.2	Mehrebenenkompetenzmodell ..... 24
5.3	Dynamic Capability Approach ..... 26
6	Aufgaben und Inhalte des Kompetenzmanagements ..... 28
7	Ausblick ..... 35
8	Literatur ..... 36

## 1 Einführung

Strategische Kompetenzen sind für Unternehmen nicht beliebig, sondern zentraler Aspekt der Zukunftssicherung. Ein entsprechendes Management bedeutet das Nachdenken über langfristige, strategische Ziele und die Reflektion von Aktivitäten und die damit verbundenen Konsequenzen. Prinzipiell beinhalten strategische Kompetenzen wesentliche Aspekte dynamischen Könnens: die Verbindung von Aktion und Lernen, eine reflexive Haltung sowie den notwendigen Bezug kompetenten Agierens auf Werte und Ziele.

Angesichts einer sich immer schneller verändernden (Unternehmens-) Welt gewinnt strategisches Kompetenzmanagement an Bedeutung. Die tradierten und weitestgehend konventionellen Ansätze im Personalmanagement sind nur noch begrenzt in der Lage, die Herausforderungen zukünftiger Arbeits- und Lebens-Realität(en) zu lösen. Dahlmeyer, Reinhardt und Schnauffer (2016) beschreiben die grundsätzliche Herausforderung so: Kompetenzen i. S. v. individuellen Fähigkeiten, etwas „richtig zu tun“, sind an unabhängig handelnde und selbst entscheidende Personen gebunden. Diese Perspektive ist die Ausgangsbasis dafür, dass Menschen ihre Kompetenz(en) und Fähigkeiten Unternehmen oder einer Institution zur Verfügung stellen. Erich Fromm (zitiert nach Sauter/Staudt 2015: V) bringt es auf den Punkt: Echte Freiheit besteht nicht im Fehlen von Organisation – sodass die Mitarbeiter tun und lassen können, was sie wollen –, sondern in einer eindeutigen Organisation, die es den Menschen ermöglicht, innerhalb eines bestimmten Rahmens frei und kreativ zu arbeiten.

Bei der „Bewirtschaftung“ – leider müssen viele der aktuell immer noch zu beobachtenden Managementaktivitäten so tituliert werden – personeller Kompetenzressourcen muss das unternehmerische resp. organisationale Interesse vor dem administrativen stehen. Während eine sich immer weiter digitalisierende Welt Entwicklungssprünge der Vernetzung und der agilen (Selbst-) Organisation erfährt, verharrt das Management von Kompetenzen weiterhin bei den Fragen nach der Analyse und Erfassbarkeit von Kompetenzen sowie bei einer zentral durch Führungskräfte und/oder Personalfunktionen gesteuerten Personalentwicklung – mit begrenzten Zugeständnissen an selbstgesteuerte, nicht formalisierte Kompetenzentwicklung (Schnauffer 2011: 381 ff).

Eine Studie (Scheelen 2014) macht dies deutlich: Bei fast einem Drittel der teilnehmenden Unternehmen korrespondieren die Kompetenzen der Mitarbeiter nicht mit den Anforderungen für die Umsetzung der geplanten Firmenstrategie. Gleichzeitig ist bei rund 40 % der befragten Unternehmen diese Strategie nicht allen Mitarbeitern bekannt. Am häufigsten (73,3 %) werden Kompetenzmanagementmodelle momentan in der Feststellung von Trainingsbedarfen und -konzeptionen genutzt, gefolgt von Anwendung bei der Identifizierung von Potenzialen (68,8 %) und im Recruiting (61,8 %).

## 2. Definitionen

### 2.1 Strategie

Ursprünglich als die „Kunst der Heeresführung“ (griechisch: strategos resp. Heer „stratos“ und Führer „agos“) verwendet, ist der Strategiebegriff vielschichtig definiert.

Mintzberg (Mintzberg 1987: 11 ff., Pfriem 2015: 16 ff.) unterscheidet fünf Interpretationen von Strategie:

*Strategie als „plan“* = ein angestrebter Zielzustand und den Weg dorthin.

*Strategie als „pattern“* = ein Muster auf der Grundlage einer Vielzahl von Entscheidungen der Vergangenheit getroffener Einzelentscheidungen, die zusammen ein konsistentes Muster ergeben. Sie werden nachträglich in Gesamtzusammenhang – die Strategie – gestellt.

*Strategie als „position“* = eine Position im Markt und Wettbewerb, die ein Unternehmen einnehmen will.

*Strategie als „perspective“* = die Art und Weise, wie eine Organisation vorangeht. Sie lenkt den Blick der handelnden Akteure auf die Vision.

*Strategie als „coalition“* = eine Art von Bündnis, mit deren Hilfe Konkurrenten

Strategie mit den Plänen des Unternehmens, die sich mit der Mis-

Maßnahmen, sind  
und Entsch  
des Arbeitsfe  
wechsel).

- *Maßnahmen mit* zum .

Diese Maßnahmen werden nicht  
platz durchgeführt. Sie finden  
ren Arbeitszeit statt. Beispiele h  
partnerschaften und Lern-Zirkel, c  
Lernzielen veranstaltet werden.

- *Maßnahmen abseits vom Arbeitspla*

Diese Maßnahmen finden außerhalb  
mus stattfinden und sind nicht zwingen  
Arbeitsplatz gebunden sind. Beispiele hie  
bildungen, Workshops oder Entwicklungs-Center.

## 8. Ergebnismessung

Der Erfolg des nachhaltigen Managements von Komp  
durch einen pragmatischen Vorher-Nachher-Vergleich  
gemacht. Dabei müssen insbesondere die markt- bzw. w  
beeinflussten Faktoren/Kennzahlen wie Umsatz oder I  
unter Berücksichtigung der jeweils aktuellen Rahmenbee  
interpretiert werden. Auch sollte in der Darstellung eine anger  
Balance zwischen der Verbesserung der Kompetenzen und  
sächlichen Performance gefunden werden.

## 7 Ausblick

Unsere „VUCA-Welt“ (Unkrig 2017: 4) fordert nicht nur mehr denn je den  
effektiven und flexiblen Einsatz aller Produktivitätsfaktoren, sondern vor  
allem die Kompetenz der Organisation und der in ihr handelnden Akteure.  
Mit Blick auf den Umgang, die Gestaltung und die systematische Ent-

wicklung von Kompetenzen eröffnen sich neue Potenziale und Zukunftsperspektiven. Die laufende Unterstützung dieser Prozesse stellt für Dahlmeyer, Reinhardt und Schnauffer (2016) ein forderndes, wenn nicht sogar in der einen oder anderen Organisation neues Aufgabenfeld des Personalbereichs dar.

Kompetenz ist – so die Autoren – weder Wirtschaftsgut noch Bildungsprodukt, sondern vor allem eine individuelle, fluide und implizite Eigenschaft von Kompetenzträgern, die nur durch deren Mitwirkung erschlossen werden kann. Kompetenzträger stellen den Baustein der Unternehmensrealität dar und entwickeln ihre Kompetenzprofile dem Bedarf entsprechend auch über institutionelle Zwänge hinaus aktiv und zum großen Teil selbstorganisiert weiter. Insoweit muss ein als transversal verstandenes Kompetenzmanagementsystem neben Organisationen und Bildungsträgern vor allem Kompetenzträger als „Partner auf Augenhöhe“ integrieren. Denn letztere sind langfristig die einzige Konstante – Strategien, Ziele, Aufgaben und Rollen sind temporär.

## 8 Literatur

- Achenbach, A. (o. J.): Darstellung und kritische Würdigung des market-based-view nach Porter im strategischen Management (Seminararbeit), Universität Giessen. Abzurufen unter [http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Market\\_Based\\_View\\_nach\\_Porter\\_im\\_Strategischen\\_Management.pdf](http://www.org-portal.org/fileadmin/media/legacy/Market_Based_View_nach_Porter_im_Strategischen_Management.pdf)
- Bamberger, I./Wrona, T. (1996): Der Ressourcenansatz im Rahmen des Strategischen Management, In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 8/1996, S. 386–91
- Bondorf, Ch. (2009): Strategisches Kompetenzmanagement im Unternehmenskontext: Theoretische Zugänge, empirische Umriss und konzeptionelle Entwürfe (Dissertation), Universität Köln. Abzurufen unter <http://d-nb.info/995797072/34>
- Bouncken, R. (2003): Organisationale Metakompetenzen: Theorie, Wirkungszusammenhänge, Ausprägungsformen und Identifikation. In: Neue Betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 306, DUV: Wiesbaden
- Campion, M./Fink, A./Ruggeberg, B./Carr, L./Phillips, G./Odman, R (2011): Doing competencies well: Best practices in competency modeling. In: Personnel Psychology, Volume 64, Issue 1, S. 225–262

- Dahlmeyer, M./Reinhardt, K./ Schnauffer, H.-G. (2016): Die Zukunft des Kompetenzmanagements, Diskussionspapier der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. – GfWM-Fachgruppe „Strategisches Kompetenzmanagement“ Abzurufen unter <http://www.gfwm.de/wp-content/uploads/2016/11/gfwmTHEMENspezialNov16-KompetenzMgmt.pdf>
- Deming, W. E. (1982): Out of the Crisis, Massachusetts Institute of Technology: Cambridge
- Dillerup, R./Stoi, R. (2013): Unternehmensführung, 5. Aufl., Vahlen: München
- Eckert, R. (2015): Herausforderung Hyperwettbewerb in der Branche. Strategie und strategisches Geschäftsmodell im Fokus, Gabler: Wiesbaden
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl., Schäffer-Poeschel: Stuttgart
- Fank, M. (2004): Kompetenzmanagement (White Paper), Institut für e-Management e.V. (IfeM), Köln
- Felser, W. (2003): Portale für eine kompetente Gesellschaft. Abzurufen von [www.competence-site.de](http://www.competence-site.de)
- Freiling, J./Baron, T. (2017): A Resource-based View of Entrepreneurial Ecosystems. In: Burr, W./Stephan, M. (Hrsg). Technologie, Strategie und Organisation, S. 65–84. Gabler: Wiesbaden
- Gabler, Wirtschaftslexikon (o. J.). Abzurufen unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55279/management-v9.html>
- ILOS Institut für lernfähige Organisationen und Systeme (o. J.): Wissensarchiv der Resilienz, Kompetenz. Abzurufen unter <http://www.ilos-institut.de/wissensarchiv.html>
- Jacob, Ch./Lobacher, P./Schubert, M. (2016): Agile Führung mit Vision. In: wirtschaft+weiterbildung 05/2016, S. 24–27
- Jansen, J. (2008): Combining competence building and leveraging: Managing paradoxes in ambidextrous organizations, In: Heene, A./Martens, R./Sanchez, R. (Hrsg), Advances in Applied Business Strategy Volume 10, Emerald: Bingley S. 99–119

- Malik, F. (2006): Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit, Campus: Frankfurt am Main
- MercuriInternational(o.J.):StrategischesKompetenzmanagement.Abzurufen unter <http://de.mercuri.net/strategisches-kompetenzmanagement>
- Mintzberg, H. (1987): The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, In: California Management Review, Vol. 30 No. 1, S. 11–24
- Müller-Stewens, G. (o. J.) In: Springer Gabler Verlag (Hrsg.): Gabler Wirtschaftslexikon. Abzurufen unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/3172/strategie-v11.html>
- Noll, A. (2010): Kompetenzmanagement in Unternehmen: Auf dem Weg zu einer kompetenzbasierten Personalentwicklung. In: BWP 1/2010
- North, K./Reinhardt, K. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, Gabler: Wiesbaden
- North, K. (2016): Wissensorientierte Unternehmensführung 6. Aufl., Gabler: Wiesbaden
- Onpulson (o. J.). Abzurufen unter <http://www.onpulson.de/lexikon/management/>
- Pfriem, R. (2015): Strategisches Management, 5. Aufl., Studienunterlage der Universität Oldenburg. Abzurufen unter [http://www.bba.uni-oldenburg.de/download/leseprobe\\_strategisches\\_management.pdf](http://www.bba.uni-oldenburg.de/download/leseprobe_strategisches_management.pdf)
- Porter, M. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press: New York
- Prahalad, C./Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, In: HBR Harvard Business Review, may–june 1990. Abzurufen unter <http://globex.coe.pku.edu.cn/file/upload/201606/27/1756365219.pdf>
- Recklies, D. (2000): Das Konzept der generischen Strategien von Michael Porter. Abzurufen unter <http://www.themanagement.de/Ressources/generische-strategien.htm>
- Reinhardt, K. (2007): Kompetenzen steuern. Modell des integrativen Kompetenzmanagement. In: ERP Management 3/2007. Abzurufen unter <http://www.competence-site.de/kompetenzen-steuern-modell-des-integrativen-kompetenzmanagements/>
- Sauter, W./Staudt, F.-P. (2015): Strategisches Kompetenzmanagement 2.0: Potenziale nutzen – Performance steigern, Springer: Berlin

- Scheelen, F. M. (2014): Studie Kompetenzmanagement 2013 (White Paper), Scheelen AG: Tiengen-Waldshut
- Schirmer, F./Ziesche, K. (2010): Dynamic Capabilities: Das Dilemma von Stabilität und Dynamik aus organisationspolitischer Perspektive, TU Dresden. Abzurufen unter [https://tu-dresden.de/gsw/wirtschaft/org/ressourcen/.../Dynamic\\_Capabilities.pdf](https://tu-dresden.de/gsw/wirtschaft/org/ressourcen/.../Dynamic_Capabilities.pdf)
- Schnauffer, H.-G. (2011): Unternehmerische Innovationstätigkeit im Spannungsfeld typischer Dilemmata – Gestaltungsfelder des Knowledge und Intellectual Capital Management. In: Jeschke, S./Isenhardt, I./Hees, F./Trantow, S. (Hrsg.): Enabling Innovation: Innovationsfähigkeit – deutsche und internationale Perspektiven. Springer: Berlin S. 381–400
- Scholz, Ch./Stein, V./Bechtel, R. (2011), Human Capital Management. Raus aus der Unverbindlichkeit!, 3. Aufl., Luchterhand: München
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, Aug. 1997, S. 509–533. Abzurufen unter [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall %202013/Teece, %20Pisano %20and %20Shuen %20\(1997\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202013/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf)
- Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities & strategic management: Organizing for innovation and growth. Oxford University Press: Oxford
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K., (2012), Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 7. Aufl., Gabler: Wiesbaden
- Unkrig, E. (2017): Organisationale Resilienz als unternehmerisches Lern- und Entwicklungsfeld. In: Laske, St./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): PersonalEntwickeln (Loseblatt), Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst, Beitrag Nr. 9.34
- Wagner, D./Debo, S./Bültel, N. (2005): Individuelle und organisationale Kompetenzen: Schritte zu einem integrierten Modell. In: QUEM-report – Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 94, Berlin. Abzurufen unter [www.abwf.de/content/main/publik/report/2005/report-94.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2005/report-94.pdf)
- Welge, M./Al-Laham, A. (2012): Strategisches Management. Grundlagen– Prozess – Implementierung, 6. Aufl., Gabler: Wiesbaden

- Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens, Gabler: Wiesbaden
- Wilkens, U./Keller, H./Schmette, M. (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz – Theoriezugänge und Modellbildung. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.) (2006): Management von Kompetenz. In: Managementforschung, Bd. 16, S. 121–161, Gabler: Wiesbaden
- Wilkens, U. (o. J.): Dynamic Capability Approach, RUB Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal. Abzurufen unter <http://www.kompetenzmanagement.rub.de/node/65>
- Wright, P./Pringle, C. D./Kroll, M. J. (1992): Strategic Management, Allyn & Bacon: Boston
- Wünsche, S. (2015): Entwicklung einer Strategie zur Identifikation und Messung qualifikations- und kompetenzbezogener Misfits in Logistikunternehmen (Dissertation), Universität Bremen. Abzurufen unter <http://elib.suub.uni-bremen.de/edocs/00104513-1.pdf>