

*Antje Freyth, Guido Baltes*

## **Strategiefokussiertes Kompetenzmanagement individueller Kompetenzen als Erfolgsbeitrag für Innovationsstrategien**

1	Einleitung und Hintergrund.....	198
2	Strategiefokussierte kontextspezifische Kompetenzmodelle .....	198
2.1	Konzeptioneller Rahmen individueller Kompetenzbetrachtung .....	200
2.2	Kontextspezifische Entwicklung eines Kompetenzmodells.....	201
3	Erfassen individueller Kompetenzausprägungen .....	204
3.1	Multi-Source-Feedback-Verfahren als Erfassungsmethode.....	204
3.2	Integration der Ergebnisse in Strategie- und PE-Prozesse .....	205
4	Fallstudie der Umsetzung im technologieorientierten Mittelstand .....	206
4.1	Projektvorgehen zur Kompetenzmodellentwicklung .....	207
4.2	Erfassung der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen .....	210
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	213
	Literatur .....	214

## 1 Einleitung und Hintergrund

In technologiedominierten Märkten stehen Unternehmen vor der Herausforderung, beständig innovieren zu müssen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Innovation rückt damit in den strategischen Kern und bestimmt die Überlebensfähigkeit der Organisation. Daher muss Innovation strategisch geführt werden. Traditionell erfolgt dies durch planerische Prozesse, die einen koordinativen Rahmen für die Führung und Weiterentwicklung der Organisation bereitstellen.

Die Volatilität dieser Märkte erfordert, dass besagter koordinativer Rahmen auf organisationale Anpassungsfähigkeit gerichtet sein muss. Dies wird auch als Dynamische Fähigkeit („Dynamic Capability“) der Organisation bezeichnet und beschreibt die Fähigkeit, die Vernetzung relevanter Ressourcen in Reaktion oder besser Antizipation auf Marktdynamik zu (re-)konfigurieren. Die Umsetzung dieser Fähigkeit setzt u.a. Adaption auf Ebene individueller Mitarbeiter voraus. Das heißt, das Handeln und Verhalten der Mitarbeiter muss zielgerichtet beeinflusst werden können.

Die dafür traditionell eingesetzten, operativen Instrumente der Personalentwicklung (PE) werden jedoch meist organisational getrennt und zeitlich deutlich nachgelagert zu den planerischen Prozessen der Strategieformulierung entwickelt. Diese sind für verantwortliche Personalabteilungen selten transparent und somit nicht beeinflussbar. Vielmehr gibt das Ergebnis des planerischen Prozesses als „starrer“ Rahmen die Stoßrichtung zur Entwicklung von operativen Personalentwicklungsinstrumenten vor. Eine Rückkopplung unterbleibt in der Regel.

Daher wird hier ein Ansatz vorgestellt, der diese Trennung aufhebt und im Gegenteil Prozesse strategischer Innovation und der Organisations- und Personalentwicklung (OE/PE) integriert – strategiefokussiertes Kompetenzmanagement. Dafür werden relevante individuelle Kompetenzen als Basis dynamischer Fähigkeiten abgeleitet. Die identifizierten Kompetenzen werden durch beobachtbare Verhaltensweisen operationalisiert und die Ergebnisse in ein spezifisches Kompetenzmodell überführt. Ein Multi-Source-Feedback-Verfahren ermöglicht die Erfassung dieser Verhaltensweisen und somit die Messung der Kompetenzausprägung. Durch Rückkoppelung dieser Ergebnisse sowohl in Strategie- als auch PE-Prozesse können gezielte individuelle Entwicklungsmaßnahmen zur Steigerung der Innovationsfähigkeit abgeleitet werden. An einem konkreten Fallbeispiel wird die erfolgreiche Anwendung in Technologieunternehmen illustriert.

## 2 Strategiefokussierte kontextspezifische Kompetenzmodelle

Unternehmen, die sich in einem technologieorientierten Wettbewerbsumfeld behaupten, zeichnen sich durch die Fähigkeit aus, ihr strategisches Verhalten in Reaktion auf sich verändernde Marktbedingungen zu adaptieren. Aufbauend auf der Strategic-Fit-Theorie (Siggelkow, 2001) wird dies als „Strategic Responsiveness“ bezeichnet (Andersen, Denrell & Bettis, 2007). Unterschiede der Unternehmensperformance werden hier durch die organisationale Fähigkeit erklärt, Unternehmensstrategien und -strukturen fort-

während miteinander und in Reaktion beziehungsweise Antizipation auf volatile Marktbedingungen zu adjustieren. Das Resultat ist strategische Innovation.

Im Innovationskontext ist dafür die koordinative der transaktionskostenorientierten (Barney, 1986; Williamson, 1998) Umsetzung unter dem Aspekt der Latenz überlegen (Baltes & Freyth, 2010). Ressourcenorientiert wird dies mit dem Ansatz der Dynamischen Fähigkeiten beschrieben. Dieser versteht die Organisation als dynamisches Netzwerk von Ressourcen. Wettbewerbsvorteile werden durch Innovation im Sinne der geeigneten (Re)Konfiguration dieser Ressourcennetzwerke und der Verwertung neu entwickelter Kompetenzen am Markt realisiert (Hill & Rothaermel, 2003).

Die koordinative Herausforderung strategischer Führung liegt also in der kontinuierlichen Weiterentwicklung strategischer Ressourcen und deren Verwertung (Teece & Augier, 2007). Eine Perspektive hierin ist die (zumeist nachgelagerte) Ableitung individueller Kompetenzen (Abbildung 1), die zur Zielerreichung benötigt werden – Strategisches Kompetenzmanagement (Rosenstiel, Pieler & Glas, 2004).



Abbildung 1: Strategiefokussiertes Management individueller Kompetenzen

Diese Kompetenzen sind in unterschiedlicher zielrelevanter Ausprägung individuell vorhanden und determinieren somit die individuelle Befähigung im Kontext der jeweiligen Innovationsstrategie. Die Randbedingung geringer Latenz fordert dabei, dass jedes Individuum im eigenen Einflussbereich notwendige Anpassungen antizipiert, initiiert und aktiv gestaltet. Somit haben die individuellen Fähigkeiten handelnder Personen starken Einfluss auf Gestaltung und Umsetzung von Innovationsstrategien (Hinterhuber & Popp, 1993). Organisationale Innovationsfähigkeit wird daher von dem für die Organisation zugänglichen Portfolio an Fähigkeiten Einzelner im Umgang mit verbundenen Anpassungsprozessen abhängen.

## 2.1 Konzeptioneller Rahmen individueller Kompetenzbetrachtung

Der vorliegende Beitrag fokussiert auf individuelle Kompetenzen und basiert auf dem Verständnis von Kompetenzen im Sinne von „Dispositionen selbstorganisierten physischen und psychischen Handelns“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007, S. XIX). Die Betonung der Handlungszentrierung (McClelland, 1973) ermöglicht die Evaluierung der jeweiligen Disposition durch Zuschreibung aufgrund von Beobachtungen konkreter Handlungen im relevanten Kontext. Dieser Beitrag folgt aufgrund der Bedeutung des praxisbezogenen Handlungs- und Anwendungsbezugs der vorliegenden Fragestellung der handlungsorientierten Kompetenz-Perspektive (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007) in Abgrenzung zu einem persönlichkeitsbezogenen Kompetenzverständnis (Sarges, 2000). Ein Kompetenzverständnis im Sinne von Konstrukten menschlicher Leistung, die beobachtbar und messbar sein müssen (Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004), entspricht dem Anliegen des vorliegenden Beitrags zur Operationalisierung von Innovationsfähigkeiten einer Organisation.

Als situationsübergreifendes Handlungsrepertoire (Wunderer & Bruch, 2000) ermöglichen Kompetenzen stabile Übertragbarkeit in unterschiedlichen Situationen der Entwicklung und Umsetzung von Innovationsstrategien. Die Verankerung im Selbstorganisationsbereich (Weinert, 2001), betont die Bedeutung dieses Konstrukts im Kontext der erfolgreichen Bewältigung komplexer, offener Veränderungssituationen – wie sie in innovationsorientierten Unternehmen typisch sind. Auch die geforderte Anwendung des Kompetenzkonzepts in Kontexten, in denen Lernprozesse zu den erforderlichen Voraussetzungen zählen (Weinert, 2001) unterstreicht die Bedeutung des Kompetenzansatzes im Rahmen der Bewältigung innovationsgetriebener Prozesse. Kompetenzen schließen dabei Wissen, Kenntnisse und Qualifikationen ein (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007) und sind immer auch Fähigkeiten im Sinne verfestigter Systeme verallgemeinerter psychophysischer Handlungsprozesse (Hacker, 1973). Zusammenfassend liegt dem vorliegenden Beitrag folgendes Kompetenzverständnis zugrunde:

*Kompetenzen sind ein beobachtbares stabiles Verhaltensrepertoire für selbstorganisiertes Handeln, das ein Individuum dazu befähigt, eine Funktion in einer Organisation erfolgreich und effektiv so zu erfüllen, dass damit die Realisierung von Innovationsstrategien unterstützt wird.*

Erweitert werden könnte das Kompetenzverständnis um die Handlungsbereitschaft (Staudt, Kriegesmann & Kailer, 2002). Aufgrund fehlender Empirik zur Spezifizierung der Handlungsbereitschaft wird der Aspekt im Weiteren jedoch nicht mehr betrachtet.

Basierend auf diesem Kompetenzverständnis, nutzt der vorliegende Ansatz die Differenzierung in verschiedene Kompetenzklassen (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007), im Speziellen personale Kompetenzen, soziale Kompetenzen, Fachkompetenzen und Methodenkompetenzen.

## 2.2 Kontextspezifische Entwicklung eines Kompetenzmodells

Ausgangspunkt der strategischen Führung individueller Kompetenzen ist die Entwicklung eines unternehmens- und kontextspezifischen Kompetenzmodells<sup>1</sup> (Grote, Kauffeld & Weide, 2009). Kompetenzmodelle als Kernelemente des Personalmanagements ermöglichen es, unternehmens- und kontextrelevante Kompetenzen zu beschreiben und über deren Ausprägungshöhe Mitarbeiter differentiell zu betrachten (Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004). Konkret gilt es, unternehmens- und kontextspezifisch eine Sammlung relevanter Kompetenzen, assoziierte Verhaltensweisen und eine Skala zur Bewertung dieser Kompetenzen zu definieren.

Unternehmensspezifische Kompetenzmodelle, die den Kontext berücksichtigen (Rosenstiel et al., 2004) und individuelle unternehmensinterne Kompetenzanforderungen festlegen, sind bei Integration in den strategischen Führungsrahmen von Innovationsstrategien wirksamer (z.B. als unternehmens- oder kontextunspezifische Kompetenzmodelle) durch:

- *Klarheit und Orientierung*: Über die Formulierung spezifischer Kompetenzen wird ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache zu den künftig an die Mitarbeiter in ihrem konkreten Arbeitskontext gestellten Anforderungen entwickelt – dies bietet Mitarbeitern in von Unsicherheiten geprägten Veränderungsprozessen einen häufig gewünschten Orientierungspunkt.
- *Operationalisierung*: Die den einzelnen Kompetenzen zugewiesenen Verhaltensweisen zeigen auf, wie konkret jeder Mitarbeiter künftig mit seinem Handeln die Realisierung der strategischen Ziele unterstützen kann – dies adressiert Umsetzungsblockaden von Innovationsstrategien.
- *Transparenz und Vergleichbarkeit*: Standardisierte Kompetenzbeschreibungen zeigen eindeutig Anforderungen und Bewertungskriterien und machen Beurteilungen im Kontext der Innovationsstrategie nachvollziehbar und vergleichbar.

Für die Entwicklung unternehmens- und kontextspezifischer Kompetenzmodelle werden verschiedene Ansätze diskutiert. *Single-Job-Modelle* (Bezugsrahmen: individueller Arbeitsplatz oder Position; Mansfield, 1996) bieten im Kontext der Unterstützung von Innovationsstrategien den Vorteil der guten Übersetzbarkeit in spezifische PE-Maßnahmen und Akzeptanz durch hohe Identifikation. Diese werden allerdings häufig durch hohen Entwicklungs- und Pflegeaufwand sowie die hohe Komplexität überkompensiert. Daher scheint dieser Ansatz vor allem unter Berücksichtigung der hohen Bedeutung von Latenzaspekten im betrachteten Kontext als weniger geeignet.

*One-Size-Fits-All-Modelle* (Bezugsrahmen: Unternehmen als Ganzes; Mansfield, 1996) basieren auf fachübergreifenden und unternehmensspezifischen kulturellen Elementen, die die Realisierung von Innovationsstrategien generell unterstützen. Sie weisen den Vorteil der hohen Flexibilität in der Nutzung des Modells durch einmalige Entwicklung und geringen Pflegeaufwand auf und unterstützen somit die Anforderung einer geringen Latenz im Innovationskontext. Dem steht allerdings der Nachteil der potenziell

---

<sup>1</sup> Unternehmensspezifisch bezieht sich auf Charakteristika der Organisation – kontextspezifisch bezieht sich auf die (strategische) Situation, in der sich die Organisation befindet.

geringen Identifikation und Akzeptanz durch das Individuum sowie die Problematik der Ableitung individueller PE-Maßnahmen gegenüber.

*Multiple-Job-Modelle* (Bezugsrahmen: Tätigkeitsfamilien; Mansfield, 1996) entwickeln im ersten Schritt ein allgemeingültiges Basis-Modell, das die Kompetenzen umfasst, die grundsätzlich als innovationsunterstützend gelten. Anschließend wird dieses Basismodell für bestimmte Jobgruppen beziehungsweise Unternehmensbereiche (z.B. Marketing, Vertrieb, Produktion) jeweils um relevante Kompetenzen erweitert, die für die Realisierung der Innovationsstrategie spezifisch in diesem Funktionsbereich erforderlich sind. Dieser Ansatz integriert die Vorteile der beiden vorgenannten Modelle und reduziert Nachteile durch einen Kompromiss zwischen Flexibilität/Latenz und Akzeptanz/Maßnahmenorientierung. Daher scheint dieser Ansatz im vorliegenden Kontext überlegen.

Jedoch sollten zur Umsetzung der Vorteile unternehmensspezifischer Kompetenzmodelle geeignete Rahmenbedingungen vorhanden sein (z.B. Vertrauenskultur im Unternehmen, mitarbeiterentwicklungsorientierter Kontext, aktive Unterstützung durch Unternehmens-Entscheider/Top-Management, Geltung des Kompetenzmanagements für alle Mitarbeiter inkl. Unternehmensleitung) sowie im Vorgehen bei der Entwicklung des Kompetenzmodells Erfolgsfaktoren beachten werden, beispielsweise (Kromrei, 2006):

- Zielsetzungen der Anwendung des Modells ist klar beschrieben und das Modell stringent an diesen Zielen ausgerichtet
- Konsistenz mit Unternehmenskultur beziehungsweise Führungsleitlinien
- Beteiligung der Mitarbeiter und des Betriebsrats bei der Modellentwicklung
- Aktive Kommunikation über Inhalte, Konsequenzen, Ziele/Nutzen (Transparenz)
- Klare und eindeutige in der Zielgruppe verständliche Formulierungen, keine Redundanzen oder Widersprüche
- Kompetenzmodell wird durch Kompetenzmanagement mit Leben gefüllt
- ...

Um diese und weitere Erfolgsfaktoren in der Modellentwicklung zu berücksichtigen, ist ein strukturierter Prozess erforderlich: Zunächst sind die Ziele für die Einführung des Kompetenzmodells zu definieren, die den Wirkungsrahmen abstecken, in dem das Kompetenzmodell angewendet werden soll. Auf dieser Basis ist zu entscheiden, welche Zielgruppen von Mitarbeitern beziehungsweise Funktionsgruppen oder auch einzelne Stellen jeweils von einem Kompetenzmodell adressiert werden sollen. Auf die Festlegung hin kann die Auswahl und Zuweisung relevanter einzelner Kompetenzen zu einem Kompetenzmodell erfolgen. Zuletzt erfolgt die konkretisierende Beschreibung der jeweiligen Kompetenzen durch Verhaltensweisen, in denen sich das Vorhandensein der Kompetenz zeigt.

Grundsätzlich kann zur Umsetzung dieses Prozesses ein Top-down- oder Bottom-up-Vorgehen gewählt werden.

- Die Vorteile des Top-down-Ansatzes<sup>2</sup> liegen in der unmittelbaren Vernetzung der Innovationsstrategie mit dem Kompetenzmodell, dem natürlichen Top-Management-Involvement und dem pragmatischen Charakter des Verfahrens (Latenz-Aspekt). Nachteile können durch mangelnde Akzeptanz (Mitarbeiter) sowie Praxisferne (Überbetonung strategischer Aspekte) entstehen.
- Die Vorteile des Bottom-up-Ansatzes<sup>3</sup> liegen darin, dass die Mitarbeiter frühzeitig von Betroffenen zu Beteiligten werden, für die Notwendigkeit zur Weiterentwicklung sensibilisiert werden und somit eine stärkere Akzeptanz und potenziell höhere Realitätsnähe entsteht. Die Nachteile von höherem Aufwand und Komplexität sind angesichts der Latenz im Innovationskontext von besonderer Bedeutung. Auch die Gefahr der nicht beachteten strategischen Perspektive lässt diese Vorgehensweise im hier betrachteten Kontext als weniger geeignet erscheinen.

Zur Entwicklung des unternehmens- und kontextspezifischen Kompetenzmodells kann typischerweise auf verschiedene Quellen zurückgegriffen werden. Empirische Studien der Kompetenzforschung zeigen Kompetenzen auf, die im Innovationskontext grundsätzlich relevant sein können. Im Speziellen werden hier Kompetenzen zur Bewältigung von Dynamik und Komplexität (Sarges, 2006) sowie zum selbstorganisierten Lernen (Sarges, 2000) als Grundvoraussetzung zur Adaption in dynamischen Prozessen betrachtet. Weiter werden selbstreflexives Wahrnehmen als Voraussetzung für selbstgesteuerte Lernprozesse (Goleman, 2001) und vernetztes Denken (Gomez, 2001) sowie Intuition (Schanz, 1997) als Orientierungshilfe bei Entscheidungen in unsicheren Prozessen aufgezeigt. Innovationskompetenz werden Verhaltensweisen wie Hinterfragen, Beobachten, Experimentieren und Vernetzen der Umwelt zugeschrieben („Innovator’s DNA“; Dyer, Gregersen & Clayton, 2009). Das Konzept der Veränderungsintelligenz zeigt Kompetenzfelder auf (Baltes & Freyth, 2010), die es einem Individuum ermöglichen, in innovationsgetriebenen Veränderungsprozessen selbstorganisiert handlungsfähig und leistungsfähig zu bleiben. Aus diesen Quellen ist eine unternehmens- und kontextspezifische Auswahl zu treffen.

Zusätzlich sind unternehmensspezifische Kompetenzen zu integrieren, die aus den im Unternehmen vorhandenen kulturellen Rahmen abgeleitet und den strategischen Anforderungen in der jeweiligen Organisation angepasst werden. Aus den kulturellen Werten und Führungsleitlinien des Unternehmens können Aspekte extrahiert werden, die zur Realisierung der strategischen Ziele unterstützend wirken. Hieraus können relevante Verhaltensweisen abgeleitet werden, die in das Kompetenzmodell integriert werden. Das Anknüpfen an Bestehendes mindert die Komplexität, erhöht die Akzeptanz und sichert gleichzeitig Konsistenz von Führungsgrundsätzen, Unternehmenswerten und Kompetenzmodell. Wenn Unternehmenswerte und Führungsleitlinien nicht explizit, sondern nur implizit bestehen, so gilt es, diese im Rahmen der Entwicklung eines Kompetenzmodells zu erfragen und entsprechend des zuvor beschriebenen Verfahrens zu integrieren.

---

<sup>2</sup> Die Führungsebene stellt zusammen mit Vertretern des Personalmanagements das Kompetenzmodell zusammen und leitet die Inhalte aus einer strategischen Perspektive ab (Goyk, 2006; Kahlert & Kolmerer, 2006).

<sup>3</sup> Der künftige Bedarf an Kompetenzen wird durch Arbeitsanalysen und Interviews mit Mitarbeitern und Führungskräften erhoben (Lucia & Lepsinger, 1999; Sonntag & Schmidt-Rathjens, 2004).

Weiter werden aus den strategischen Zielen situationsspezifische Kompetenzen abgeleitet, die Führungskräfte und Schlüsselpersonen benötigen, um diese Ziele künftig realisieren zu können. Unterstützen kann dabei ein Best-Practice-Ansatz, der untersucht, welche Kompetenzen Leistungsträger befähigen, bereits heute das gewünschte Verhalten zu zeigen. Für alle vorgenannten Quellen gilt, dass zur Erhöhung der Akzeptanz im Unternehmen die unternehmensspezifische Sprache in der Formulierung der Kompetenzen aufgegriffen werden sollte. So sollten vor allem empirisch abgeleitete Führungskompetenzen in ihrer Formulierung sprachlich an im Unternehmen gängige Formulierungen zu Führungsleitlinien adaptiert werden.

### **3 Erfassen individueller Kompetenzausprägungen**

Zur Operationalisierung werden den einzelnen Kompetenzen im unternehmens- und kontextspezifischen Kompetenzmodell konkrete und durch Dritte im beruflichen Alltag beobachtbare Verhaltensweisen zugewiesen. Wesentlich im Hinblick auf eine spätere Erfassung ist deren eindeutige und positive Formulierung. In diesem Sinne exemplarisch können beispielsweise der Kompetenz „Innovationskraft“ Verhaltensweisen zugeordnet werden:

- Hinterfragt die bisherigen Vorgehensweisen und bestehenden Verhältnisse
- Entwickelt immer wieder neue Ansätze, ersinnt neue Möglichkeiten
- Beobachtet andere Marktteilnehmer (v.a. potenzielle Kunden) genau und entdeckt Hinweise auf neue Möglichkeiten
- Vernetzt sich aktiv mit unterschiedlichen Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen
- Zeigt sich offen und neugierig gegenüber neuen/anderen Perspektiven
- Geht auch Risiken ein, um Veränderungen herbeizuführen
- ...

#### **3.1 Multi-Source-Feedback-Verfahren als Erfassungsmethode**

Durch Dritte beobachtbare Verhaltensweisen können in geeigneten Verfahren erfasst werden. Damit wird die Basis für eine gezielte Steuerung der Kompetenzen geschaffen.

Zahlreiche Kompetenzmessverfahren haben sich in Forschung und Praxis herausgebildet (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007). Zumeist erfassen diese Verhaltensbeobachtungen im relevanten Kontext. Kritisch ist dabei die Abhängigkeit der Beurteilung von subjektiven Einschätzungen. Multi-Source-Verfahren versuchen dies durch den Einbezug und den Abgleich verschiedener Rückmeldequellen zu entschärfen. Für diese „pseudoobjektive“ Verhaltensbeobachtung ist eine systemische Auswahl der Feedbackquellen notwendig, die alle relevanten Perspektiven berücksichtigt. Fremdbilder werden um eine Selbsteinschätzung ergänzt. Neben Objektivität im Sinne der Vollständigkeit der Perspektiven ist die jeweilige statistische Repräsentativität zu berücksichtigen (jeweils ausreichende Anzahl von Feedbackgebern).



Die Feedbackgeber werden jedoch nur dann ihre Rückmeldung bereitstellen, wenn dies über einen aufwandsarmen Prozess und frei von Barrieren erfolgt. Dafür wurde das hier vorgestellte Konzept als ein internetbasiertes Befragungswerkzeug umgesetzt. Dieses ist ohne Installationsvoraussetzungen an jedem Ort und zu jeder Zeit nutzbar. Für eine valide Messung ist weiter die freiwillige Teilnahme, eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur und Akzeptanz der Methodik unter den Feedbackgebern notwendig. Erstgenanntes ist eine Grundbedingung und letzteres kann durch die Anonymität des Feedbacks sowie durch Aufzeigen der entwicklungsorientierten Ergebnisverwendung zur Persönlichkeitsentwicklung (im Gegensatz zur Personen-Auswahl) gefördert werden.

Daher wurde zur Erfassung individueller Kompetenzen ein spezifisches Multi-Source-Verfahren, der 360°Check<sup>®4</sup>, entwickelt. Dieser erfasst flexibel die jeweiligen unternehmensindividuell relevanten Verhaltensweisen in einem ordinal skalierten System. Aufbauende statistische Analysen erfolgen anonymisiert und automatisch und deren Interpretation wird durch Grafiken erleichtert. Zu jedem Kompetenzfeld ist die Evaluierung abhängig von Feedbackgeber-Kategorien möglich. Der Quervergleich zwischen Selbsteinschätzung und der von Dritten offenbart optimistische („blinder Fleck“) und pessimistische („verborgene Stärken“) Einschätzungen.

Die Ergebnisse dienen der realistischen Standortbestimmung individueller strategie-/innovationsrelevanter Kompetenzen. Sie können sowohl als Basis für die Erfassung des organisationalen Kompetenzportfolios als auch als Basis für persönliche Weiterentwicklung dienen. Darauf aufbauend kann die gezielte Nutzung sowie der Auf- und Ausbau von relevanten Kompetenzen im Sinne der Steigerung von Innovationsfähigkeit erfolgen.

### 3.2 Integration der Ergebnisse in Strategie- und PE-Prozesse

Für die Wirksamkeit eines Kompetenzmodells ist es erforderlich, dieses mit Leben zu füllen und konsequent zu nutzen. Dies kann zunächst auf *individueller Ebene* erfolgen. Ausgehend von der Bedeutung des Feedbacks relevanter Bezugspersonen für die berufliche Weiterentwicklung (Dalton, 1998) werden die individuellen Ergebnisse des Feedback-Prozesses in strukturierten Ergebnisreports abgebildet und im persönlichen Rückmeldegespräch mit einem erfahrenen Coach besprochen. Dies fördert die Ergebnisakzeptanz, leistet Unterstützung bei der Interpretation und entfaltet Wirksamkeit in einer *Diagnosefunktion* (es werden Entwicklungsziele zweckgerichtet abgeleitet, die eine effektive Fokussierung von Trainings- und/oder Coachinginhalten ermöglichen) und einer *Entwicklungsfunktion* (katalytische Wirkung nachhaltiger Lerneinsichten durch vertiefte Reflexion aufgedeckter Selbst-/Fremdbilddifferenzen fördert Bereitschaft zur Verhaltensänderung gefördert; vgl. Wegner, 2002).

Weiter kann die Nutzung auf *Projektebene* erfolgen. Nach Durchführung der individuellen Feedbackprozesse bietet der 360°Check<sup>®</sup> die Möglichkeit, die IST-Kompetenzen Einzelner flexibel für Organisationseinheiten zu aggregieren. Dies bietet einen strukturierten Überblick über das im Unternehmen beziehungsweise einzelnen Organisationseinheiten vorhandene Kompetenzportfolio. Diese Erkenntnisse können zum einen als Impulse in den Strategieprozess rückgekoppelt werden. Zum anderen wird so ein SOLL-

---

<sup>4</sup> Vgl. [www.360grad-check.de](http://www.360grad-check.de)

IST-Abgleich ermöglicht, der eine quantitative und qualitative Basis zur Ableitung von Personalentwicklungsmaßnahmen bereitstellt.

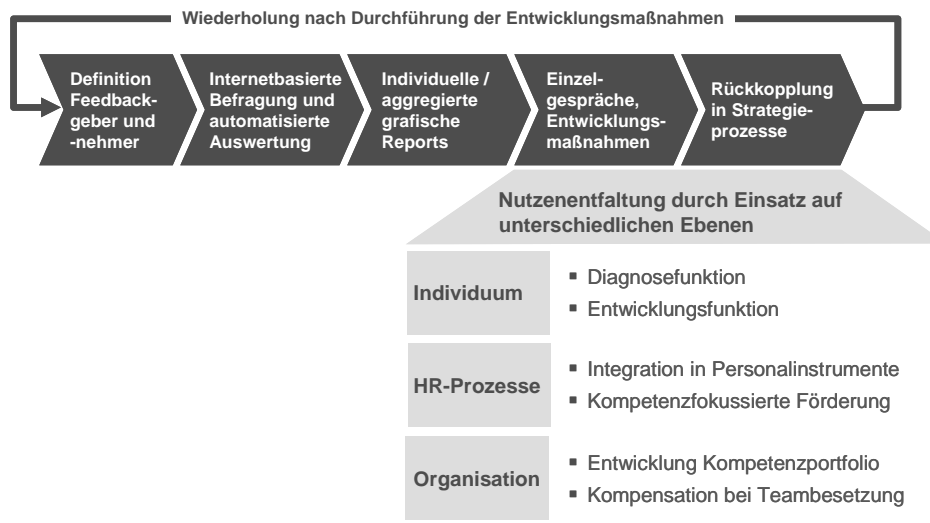


Abbildung 2: Prozess der Kompetenzerfassung

Eine erneute Durchführung des Feedback-Prozesses (Abbildung 2) nach einem Zeitraum erlaubt die Evaluierung der durchgeführten Maßnahmen. So kann der Erfolgsbeitrag vom Human Resource Management (HR) für Innovationsstrategien belegt und HR somit als Business Partner für strategische Innovationsprozesse positioniert werden.

Dafür wird eine durchgängige Integration in HR-Regelprozessen gefordert. Ein solches Kompetenzmanagementsystem ist durch die Übereinstimmung von Personalinstrumenten mit dem unternehmensspezifischen zukunftsorientierten Kompetenzmodell gekennzeichnet (Sonntag & Stegmeier, 2005). Dadurch erfolgt der Einstieg in eine neue Dimension der Personalentwicklung. Kompetenzfokussierte Förderung der Mitarbeiter ermöglicht effektivere, motivationsfördernde und arbeitsintegriertere Formen der PE, gezielte Förderung von Potenzial- und Leistungsträgern und erfüllt den Anspruch auf ein selbstständiges, verantwortungsbewusstes und sinnstiftendes Lernen (Kromrei, 2006).

Kein Individuum jedoch wird alle relevanten Kompetenzen in hoher Ausprägung aufweisen. Daher gilt es, ergänzend zu den PE-Entwicklungsmaßnahmen, vorhandene Kompetenz-Schwächen des Einzelnen im sozialen Miteinander gezielt zu kompensieren und dafür Kompetenz-Stärken durch Kooperation bewusst zu nutzen. Somit gilt es, vorhandene Kompetenzprofile im sozialen Miteinander gezielt zu kombinieren, um die positiven Effekte von Profilkombinationen zu nutzen.

#### 4 Fallstudie der Umsetzung im technologieorientierten Mittelstand

Die Fallstudie wurde in einem mittelständischen Familienunternehmen für Präzisionsmechanik durchgeführt. Die Marktführerschaft wurde bis dato über Technologie- und Qualitätsführerschaft erreicht. Durch einen Generationenwechsel wurde eine neue Unternehmensspitze etabliert. Diese stand vor der Herausforderung in neue Geschäftsfelder zu

wachsen, ausgelöst durch die zunehmende Internationalisierung in der Branche sowie Substitutionsdruck asiatischer Konkurrenz im low und mid price/quality Segment. Strategische Wachstumsziele waren definiert und Prozessoptimierungen angestoßen. Dadurch standen die Führungskräfte im Unternehmen vor einem großen Veränderungsprozess mit Veränderungsdruck und vielfältigen Verunsicherungen. Die Personalabteilung war bislang lediglich mit Fokus auf Personaladministration und fachlichen Weiterbildungen tätig. Jetzt sollte sie jedoch den Veränderungsprozess aktiv unterstützen, das heißt in die Rolle als Business Partner hineinwachsen.

In dieser Situation wurde der hier vorgestellte Kompetenzmanagementansatz gewählt, um die neuen Anforderungen an die Führungskräfte zur Erreichung der strategischen Ziele zu konkretisieren und Klarheit für die Führungskräfte bezogen auf die neuen Anforderungen zu schaffen. Weiter sollte die Arbeit der Personalabteilung strukturiert und zielgerichtet mit der Strategiearbeit verknüpft werden, um strategisch erforderliche Kompetenzen gezielt ausbauen zu können. Vorhandene und zu entwickelnde Potenziale im Unternehmen sollten identifiziert werden, um sie dann gezielt für den Innovations- und Wachstumsprozess zu stärken und nutzen.

Die Implementierung des Kompetenzmanagementsystems bot der Personalabteilung einen Rahmen für den erweiterten Aufgabenbereich in der Rolle als Business Partner, der die einzelnen Bereiche des künftigen Personalmanagements integriert.

Bei der Besetzung von den im Rahmen der Wachstumsstrategie geschaffenen Stellen sollte die Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen der jeweiligen Aufgaben und dem Kompetenzprofil des Mitarbeiters geprüft und sichergestellt werden. Die Mitarbeiterbewertung sollte systematisiert und objektiviert werden. Kompetenzfördernde Maßnahmen sollten mitarbeiterbezogen gestaltet und eine kompetenzbasierte Lernkultur geschaffen werden (selbstständigeres, arbeitsintegriertes Lernen im Prozess, Lernen in Verantwortungsübernahme etc.). Zuletzt sollte die Evaluierung individueller Kompetenzen zur Führungskräftenachfolgeplanung eingesetzt werden.

Eine wesentliche Vorgabe bei der Implementierung war die Mitarbeiterbindung – das Modell sollte besonders für Leistungsträger attraktiv sein. Dies zielte auf Steigerung der Zufriedenheit durch attraktive, konsequent durchgeführte Entwicklungsmaßnahmen und gezielte Karriereplanung für Leistungs- und Potenzialträger. Passgenaue Zuordnung von Mitarbeitern und Stellen sollte zu einer Motivationssteigerung führen. Aufgrund der Bedeutung der zahlreichen Spezialisten im Unternehmen für die Innovationsstrategie sollte dabei die Gleichstellung von Experten- und Führungskarriere gesichert werden.

#### **4.1 Projektvorgehen zur Kompetenzmodellentwicklung**

Zur Entwicklung des unternehmens- und kontextspezifischen Kompetenzmodells wurde eine Mischung aus Top-down- und Bottom-up-Ansatz gewählt. Dazu wurde ein „Kompetenzmanagement-Team“ implementiert, dem Vertreter aller relevanten Perspektiven angehörten:

- *Obere Führungsebene* zur Sicherung des strategischen Fokus
- *Repräsentative Leistungsträger* zur Erweiterung der Blickwinkel sowie Sicherung von Praxisnähe und Präzision

- *Personalabteilung* zur Sicherung der Integrierbarkeit in die HR-Prozesse
- *Betriebsrat* zur Sicherung der Unterstützung und des Vertrauens der Mitarbeiter
- *Vertreter der Strategie-Arbeit* (Unternehmensberater, Projektleiter) zur Stärkung der Umsetzung der Strategieziele

Zur Sicherung der Akzeptanz wurde frühzeitig ein Fokus auf Transparenz und Kommunikation gelegt. Hierzu wurde ein Fokusteam „Kommunikation“ implementiert, das aus Vertretern der Personalabteilung, des Betriebsrats, der Marketingabteilung und einem externen Kommunikationsberater zusammengestellt wurde. Dieses Team entwickelte ein Kommunikationskonzept für die gesamte Prozessdauer. Im Rahmen dieses Konzepts wurden die Vertreter des Kompetenzmanagementteams aktiviert, um in ihren Abteilungen offen von der Arbeit im Team zu berichten. Ein weiterer vertrauensbildender Aspekt war die frühzeitige Kommunikation, dass der Einsatz des Kompetenzmodells im Kontext der Mitarbeiterentwicklung erfolgen sollte. So wurde eine Garantie durch die Unternehmensleitung kommuniziert, dass niemand aufgrund der Ergebnisse der Kompetenzmessung seinen Arbeitsplatz verlieren würde. Ein weiterer wesentlicher Baustein des Kommunikationskonzepts waren Antworten auf typische, wiederkehrende Fragen zu formulieren, wie beispielsweise: Wie wird mit den Ergebnissen der Kompetenzanalysen umgegangen? Wer erhält Einblick in die Ergebnisse von Kompetenzerfassung und zu welchem Zweck?

Da der Fokus auf der Mitarbeiterentwicklung lag, wurde zur Minimierung von Ängsten (zum Beispiel: Habe ich Nachteile, wenn mein Chef meine schwachen Kompetenzen nach der Kompetenzmessung sieht?) vereinbart, dass die Ergebnisse im ersten Schritt nur der Betroffene und ein externer Coach sehen werden. Die Offenlegung gegenüber der Führungskraft oder der Personalabteilung war freiwillig.

Die verschiedenen, vertrauensbildenden Maßnahmen führten jedoch am Ende zu dem Ergebnis, dass viele Personen ihre Ergebnisse freiwillig gegenüber ihren Führungskräften offen legten. Diese sahen die Chance für Unterstützung zur gezielten Kompetenzentwicklung.

Die Arbeit des Kompetenzmanagementteams startete mit einem eintägigen Workshop. In diesem wurden die wesentlichen Eckdaten definiert (zum Beispiel: Für wen soll konkret ein Kompetenzmodell entwickelt werden? Wie viele Kompetenzmodelle sollen entwickelt werden?), die Inhalte des konkreten Kompetenzmodells diskutiert und festgelegt sowie zuletzt die Prozesse zur Kompetenzmessung und Ableitung von Maßnahmen definiert.

Für die Festlegung der Zielgruppen des Kompetenzmodells wurden relevante Jobgruppen identifiziert, für die das Basismodell jeweils angepasst werden sollte. Diese Diskussionen wurden mit Leitfragen moderiert, z.B.:

- Wer ist von den neuen strategischen Zielen am stärksten betroffen?
- Wo liegen künftig die organisationalen Kernkompetenzen und wo wird individuelle Kompetenz dafür benötigt?
- Was sind Schlüsselpositionen in den jeweiligen Bereichen?
- Welche Positionen/Jobgruppen sind häufiger, welche seltener (Nutzen/Aufwand)?

Im Ergebnis der Diskussion wurde das Basis-Modell um drei funktionsbereichsspezifische Modelle erweitert: Kompetenzmodell Vertrieb, Kompetenzmodell Technik, Kompetenzmodell Supportfunktionen.

Für die inhaltliche Erarbeitung der konkreten Kompetenzen und Verhaltensweisen im Workshop war eine intensive Vorbereitung unter Einsatz einer Kompetenzbibliothek notwendig. Dieses Vorgehen basierte auf der Integration von empirisch validierten Einzelkompetenzen und unternehmens- und kontextspezifisch abgeleiteten Kompetenzen. Daher wurden aus einer umfangreichen, spezifisch entwickelten Online-Kompetenzbibliothek, die auf Erkenntnissen der Kompetenzforschung basiert, diejenigen Kompetenzen ausgewählt, die potenziell bezogen auf die konkrete Innovationsstrategie sowie im Kontext der konkreten Unternehmenskultur von Relevanz sein könnten. Jeder Kompetenz der Online-Bibliothek sind bereits konkret beobachtbare Verhaltensweisen zugeordnet, was eine effiziente Bearbeitung im Workshop unterstützt.

In der ersten Phase des Workshops stand freie Kreativität des Einzelnen im Vordergrund. Dieser offene Prozess wurde mit Fragen motiviert entlang einer erfolgsbezogenen und werte-/kulturbezogenen Betrachtung. Beispielhafte Fragen dieser ersten Perspektive waren:

- Was sind die wichtigsten messbaren Resultate, die die Führungskräfte liefern müssen, um das Geschäft heute und in den nächsten 24 Monaten anzutreiben?
- Welche Leistungen beziehungsweise Ergebnisse unterscheiden eine herausragende von einer durchschnittlichen Führungskraft?
- Welche Kompetenzen haben erfolgreiche Mitarbeiter, die die oben beschriebenen Resultate und Leistungen erzielen?
- Welche Verhaltensweisen zeigen diese erfolgreichen Mitarbeiter konkret, die diese Kompetenzen erlebbar machen?

Beispielhafte Fragen für die zweite, werte-/kulturbezogene Betrachtung waren:

- Welche Kompetenzen sind wichtig, um die gewünschte Führungs-/Unternehmenskultur umzusetzen?
- Welche Kompetenzen unterstützen, Ihre Werte zu leben?

Die in der Vorbereitung aus der Kompetenzbibliothek ausgewählten Kompetenzen wurden in einer nächsten Phase an die Workshop-Teilnehmer in Form von bedruckten Karten verteilt. Zudem diente eine spezifisch entwickelte „Kompetenzlandkarte“ als Unterstützung für einen spielerischen und geordneten Angang. Basierend auf strukturierten Fragen wurden damit relevante Kompetenzen ausgewählt und priorisiert, die dann in einer abschließenden Phase vier Kompetenzklassen zugeteilt wurden. So konnte aus der jeweiligen Perspektive überprüft werden, ob die Schwerpunkte angemessen gewählt und geeignete Priorisierungen vorgenommen wurden.

Nach Abschluss des Workshops wurden die Ergebnisse in einer Review-Runde in Interviews mit ausgewählten Stelleninhabern auf Realitätsnähe überprüft und nach Rücklauf ins Kompetenzmanagementteam in Teilen modifiziert. Dies war ein weiterer Beitrag zur Förderung der Akzeptanz in der Breite.

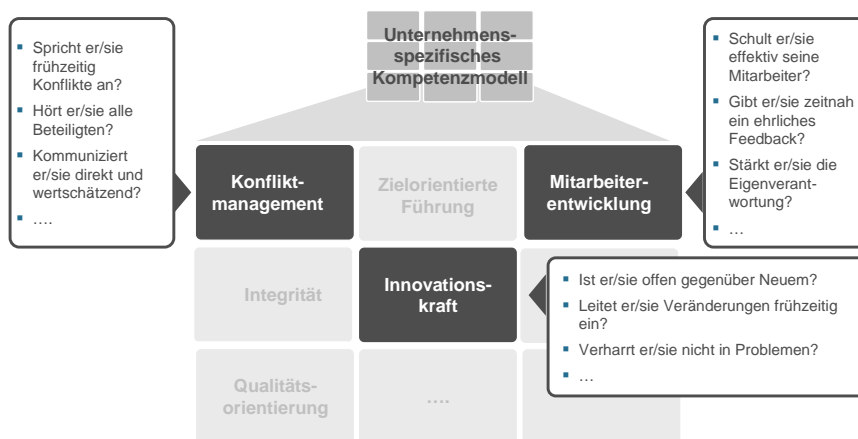


Abbildung 3: Unternehmensspezifisches Kompetenzmodell mit neun Feldern

Im Basismodell (Abbildung 3) finden sich dementsprechend sowohl die Grundpfeiler der neuen Strategie (Innovation und höchste Qualität), die Werte des Unternehmens (Integrität), für Veränderungsprozesse generell wesentliche Kompetenzen wie Kommunikation und Konfliktmanagement sowie die Betonung der Bedeutung der Mitarbeiterentwicklung als Basis für die glaubwürdige Einführung eines Kompetenzmanagementsystems.

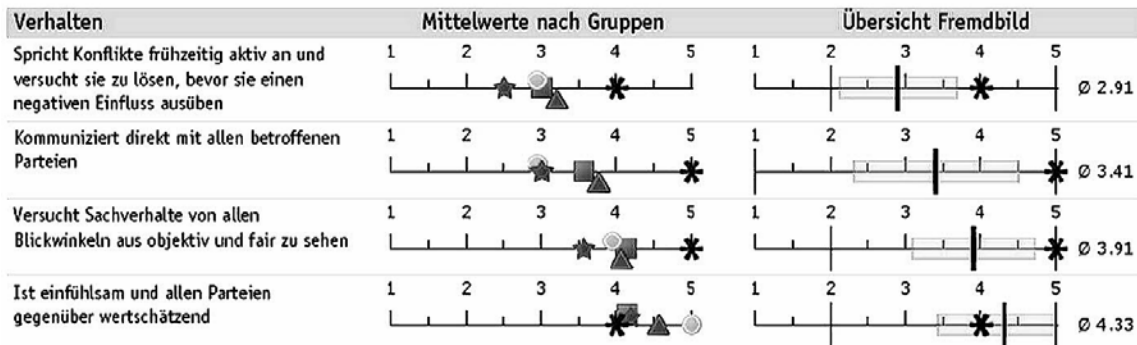
#### 4.2 Erfassung der Ergebnisse und Ableitung von Maßnahmen

Die Kompetenzen wurden über das computerbasierte 360°Check<sup>®</sup> Feedback-Verfahren<sup>5</sup> erfasst. Die Ergebnisse zeigten eindeutige Stärken und Entwicklungsfelder auf – sowohl auf der individuellen Ebene als auch durch Aggregation auf Ebene von Organisationseinheiten (Abbildung 4).

<sup>5</sup> Vgl. [www.360grad-check.de](http://www.360grad-check.de)



### Ihr Verhaltensprofil für die Kompetenz Konfliktmanagement



**Legende Mittelwerte nach Gruppen:**

- \* Selbst
- Führungskraft (0)
- ▲ Kollegen (7)
- Mitarbeiter (8)
- ✕ Kunden (0)
- ★ Andere (9)

**Legende Übersicht Fremdbild:**

- \* Selbsteinschätzung
- | Niedrigste Einzelbewertung (Min) bzw. Höchste Einzelbewertung (Max)
- | Arithmetisches Mittel aller Werte (rot falls Anzahl FG < 6)
- Streubreite der Einzelfeedbacks zum jeweiligen Verhalten (Standardabweichung)

**Interpretation der Skala:**

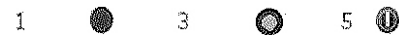
- 5 trifft voll zu
- 4 trifft oft zu
- 3 trifft teilweise zu
- 2 selten
- 1 trifft überhaupt nicht zu
- 0 kann ich nicht beurteilen

Wenn Anzahl Feedbackgeber in einer Gruppe < 3 erfolgt zum Schutz der Anonymität keine gesonderte Darstellung dieser Gruppe.

Abbildung 4: Auszug aus der graphischen Darstellung eines Verhaltensprofils

In persönlichen Rückmeldegesprächen durch einen externen Coach wurden mit jeder Führungskraft die jeweilig individuellen Ergebnisse reflektiert und individuelle Entwicklungsziele abgeleitet. Vor allem die gesonderte Darstellung von „blinden Flecken“ (stark positivere Selbsteinschätzung im Vergleich zum Fremdbild) verstärkte die Wirkung im Sinne nachhaltiger Lerneinsichten und förderte die Bereitschaft zur Ableitung von Entwicklungszielen. Die gesonderte Darstellung „verborgener Stärken“ (stark negativere Selbsteinschätzung im Vergleich zum Fremdbild) stärkte vor allem junge Führungskräfte und bot Ihnen Orientierung für den weiteren Veränderungsprozess (Abbildung 5).

Fördert die Eigeninitiative und stärkt die Eigenverantwortung der Mitarbeiter



Artikuliert seine/ihre Gedanken und Ideen klar



**Legende:**

- Selbstbild
- Arithmetisches Mittel des Fremdbildes

Abbildung 5: Blinder Fleck und verborgene Stärken

Die Personalabteilung und die Unternehmensleitung wurden über die Ergebnisse auf der obersten Aggregationsebene informiert, das heißt, die Ergebnisse aller Feedbackempfänger wurden in einem aggregierten Kompetenzprofil für jeden Unternehmensbereich dargestellt. Zudem wurden die in den Einzelgesprächen abgeleiteten Entwicklungsziele

aggregiert dargestellt. Dies bildete eine valide Basis zur Ableitung von unternehmensweiten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. So wurden beispielsweise Kommunikations- und Führungstrainings entwickelt, die spezifisch die Kernthemen des Unternehmens adressierten. Die kompetenzfördernden Maßnahmen wurden praxisbezogen gestaltet und in eine kompetenzbasierte Lernkultur integriert. Die einzelnen Feedbackempfänger konnten entsprechend ihrer Entwicklungsziele geeignete Angebote eigenverantwortlich auswählen.

Parallel wurden die Kompetenzmodelle konsequent in alle Aufgaben und Instrumente der Personalabteilung (PE – Personalentwicklung) integriert (Abbildung 6).



Abbildung 6: Integration des 360° Feedback-Prozesses und der -Ergebnisse in PE

Knapp zwei Jahre nach der hier beschriebenen, erstmaligen Kompetenzerfassung in diesem Unternehmen wurde der Prozess wiederholt. Diese erneute Erfassung zeigte als hervorsteckende Ergebnisse insbesondere ein im Durchschnitt der Führungskräfte realistischeres Selbstbild (geringere durchschnittliche Differenz zwischen Eigenbild und Fremdbild) und weiter eine im Durchschnitt deutlich zu erkennende Stärkung der Kompetenzausprägung in den identifizierten Entwicklungsfeldern.

In einer ersten Interpretation kann das letztere Ergebnis auf die Wirksamkeit der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen zurückgeführt werden. Dies quantifiziert, dokumentiert und stärkt damit die Rolle von HR im neuen Profil als Business Partner.

Das erstere Ergebnis, das realistischeres Selbstbild, wird in einer ersten Interpretation auf eine Kombination von zwei Effekten zurückgeführt: Zum einen sind durch die Rückmeldegespräche und die im Nachgang erfolgten Entwicklungsmaßnahmen die Führungskräfte für eigene Stärken und Schwächen sensibilisiert worden. Zum anderen jedoch ist ebenso eine deutliche Veränderung der Organisationskultur festzustellen. Durch die Wertschätzung von Rückmeldungen – auch aus der Arbeitsebene – an Führungskräfte wurde eine höhere Bereitschaft entwickelt, Feedback einzufordern und Rückmeldungen proaktiv zu geben. Dies zeigt sich u.a. in dem gestärkten Vertrauen im Umgang mit den formalisierten Rückmeldungen des beschriebenen Erfassungsprozesses.



Bei der Wiederholung der Erfassung forderten sowohl Mitarbeiter als auch Betriebsrat, dass die Ergebnisse zwischen Mitarbeitern und den jeweiligen Führungskräften im Dialog gegenseitig offen gelegt werden, um so die Chancen zur gezielten Veränderung noch besser nutzen können.

Somit zeigt sich aus der Fallstudie, dass die Umsetzung des beschriebenen Ansatzes für strategiefokussiertes Management individueller Kompetenzen nicht nur die Ausprägung relevanter Kompetenzen und damit das der Organisation zugängliche Kompetenzportfolio in förderlicher Weise entwickelt. Zusätzlich zeigt sich, dass der Impuls des implementierten Prozesses die Organisation auch systemisch verändern kann und zwar insbesondere hin zu Charakteristiken, die die Innovationsfähigkeit der Organisation stärken im Sinne von Organisationskultur, Vertrauen und ähnlichen Aspekten.

## **5 Zusammenfassung und Ausblick**

Der vorliegende Beitrag zeigt auf, dass strategiefokussiertes Kompetenzmanagement als wesentlicher Beitrag für strategische Innovation betrachtet werden kann. Nur dann, wenn es der Organisation gelingt, die individuelle Entwicklung von Kompetenzen zielgerichtet hin auf die Umsetzung von Innovationsstrategien zu steuern, ist geeignete und latenzfreie Adaption der Organisation das Ergebnis. Somit leistet strategiefokussiertes Kompetenzmanagement durch explizite Adressierung und kompetenzbasierte Entwicklung von Individuen einen Beitrag zur Entwicklung und Ausbildung Dynamischer Fähigkeiten.

Dazu wurde gezeigt, dass unternehmens- und kontextspezifische Kompetenzmodelle geeignet sind, nicht nur die individuell relevanten Kompetenzen zu formalisieren und zu erfassen, sondern auch eine Basis dafür bereitstellen, dass Personal- und Organisationsentwicklung direkt mit strategischen Prozessen integriert werden können. Der Einbezug unternehmens- und kontextspezifischer Kriterien sichert hierbei die Rückkopplung mit den unternehmerischen Innovationsstrategien.

Die Fallstudie hat gezeigt, dass die dafür vorgeschlagenen Verfahren, Methoden und Werkzeuge sowohl praxistauglich umsetzbar als auch wirksam sind. Es hat sich gezeigt, dass insbesondere durch die regelmäßige Wiederholung erfolgte (positive) Entwicklungen zumindest ordinal quantifizieren lassen und somit den Innovationsbeitrag der HR-Prozesse und -Werkzeuge dokumentieren. Dies stärkt nachhaltig eine neue Rolle von HR als Business Partner.

Die hier vorgestellte Methodik kann somit von Unternehmen gezielt genutzt werden, um organisationale Innovationsfähigkeiten freizusetzen und/oder auszubauen. Organisationale Innovationsfähigkeiten können dabei nicht nur über den Auf- und Ausbau individueller Kompetenzen, sondern auch über die geeignete, synergetische Verknüpfung individueller Potenziale und Besetzung von Schlüsselpersonen mit geeignetem Profil gesteigert werden. Damit wird ein Ansatz für Kompetenzmanagement im Innovationskontext bereitgestellt, der auf Basis des bestehenden Kompetenzportfolios diesen zielgerichtet steuern und weiterentwickeln kann.

Die weitere Forschungsarbeit wird sich darauf konzentrieren, auf Basis von Fallstudien die Wirksamkeit dieses Ansatzes jenseits der individuellen Entwicklung von Kompetenzen zu analysieren. Wie bereits in der hier vorgestellten Fallstudie aufgezeigt, hat

Umsetzung und Einsatz der beschriebenen Verfahren auch systemische Wirkung auf die Charakteristika der Organisation gezeigt. Aus dem Quervergleich und der Analyse mehrerer longitudinaler Fallstudien ähnlichen Charakters sind weitere Erkenntnisse in diesem Kontext zu erwarten.

## Literatur

- Andersen, T., Denrell, J. & Bettis, R. (2007). Strategic Responsiveness and Bowman's Risk-Return Paradox. *Strategic Management Journal*, 28, S. 407–429.
- Baltes, G. & Freyth, A. (2010). *Team-Diversity erfassen und nutzen – Individuelle Veränderungskompetenz als Erfolgsbeitrag für strategische Innovation*. Unpublished manuscript in Diversity und Innovation.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets – Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32, S. 1230–1241.
- Dalton, M. (1998). Five rationales for using 360-degree Feedback in organizations, in: W. Tornow, M. London & CCL Associates (Hrsg.), *Maximizing the value of 360-degree feedback* (S. 59–77). San Francisco: Jossey-Bass, Center for Creative Leadership.
- Dyer, J., Gregersen, H. & Clayton, C. (2009). The Innovator's DNA. *Harvard Business Review*, 87, S. 60–67.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (2007). Einführung, in: J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung* (2. Auflage) (S. IX–XL). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Goleman, D. (2001). *EQ. Emotionale Intelligenz* (14. Aufl.). München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Gomez, P. (2001). Vom Umgang mit Komplexität: Denkfallen und Entscheidungshilfen, in: H. Mey & D. Lehmann Pollheimer (Hrsg.), *Absturz im freien Fall – Anlauf zu neuen Höhenflügen* (S. 151–168). Zürich: vdf Hochschulverlag.
- Goyk, R. (2006). Kompetenzmanagement in der Unternehmensgruppe Theo Müller, in: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement, Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 241–262). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grote, S., Kauffeld, S. & Frieling, E. (2006). Einleitung: Vom Wettbewerb zur Kompetenz, in: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement, Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 1–14). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Grote, S., Kauffeld, S. & Weide, C. (2009). Stabilisierende und dynamisierende Kompetenzen von Führungskräften: Das Balance-Inventar der Führung, in: S. Kauffeld, S. Grote & E. Frieling (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzentwicklung* (S. 107–123). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurpsychologie*. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Hill, C. & Rothaermel, F. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28, S. 257–274.
- Hinterhuber, H. & Popp, W. (1993). What makes a strategist out of a manager? What engineers should know about strategic management. *International Journal of Production Economics*, 30/31, S. 297–307.
- Kahlert, B. & Kolmerer, H. (2006). Implementierung eines Kompetenzmanagementansatzes im AXA Konzern, in: S. Grote, S. Kauffeld & E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement, Grundlagen und Praxisbeispiele* (S. 59–74). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kauffeld, S., Grote, S. & Frieling, E. (Hrsg.) (2009). *Handbuch Kompetenzentwicklung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

- Konietzko, C. & Schuh, M. (2004). Webbasierte Kompetenzanalyse am Beispiel BMW Bank GmbH, in: L. von Rosenstiel, D. Pieler & P. Glas (Hrsg.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 169–192). Wiesbaden: Gabler.
- Kromrei, S. (2006). *Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen*. München: Rainer Hampp.
- Krummacker, S. (2007). *Wandlungskompetenz von Führungskräften*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag.
- Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mansfield, R. S. (1996). Building Competency models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35, S. 7–18.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, S. 1–14.
- Rosenstiel, L. von, Pieler, D. & Glas, P. (2004). *Strategisches Kompetenzmanagement. Von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Sanne, C. (2004). Kompetenzmanagement mit dem Siemens Kompetenzmodell, in: L. von Rosenstiel, D. Pieler & P. Glas (Hrsg.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 159–168). Wiesbaden: Gabler.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotenzial, in: L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potenzialbeurteilung* (S. 107–128). Göttingen: Hofgrefe.
- Sarges, W. (2006). Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen?, in: H.-C. Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (6. Auflage) (S. 133–148). Wiesbaden: Gabler.
- Schanz, G. (1997). Intuition als Managementkompetenz. *DBW – Die Betriebswirtschaft*, 57, S. 640–654.
- Siggelkow, N. (2001). Change in the presence of fit: the rise, the fall, and the renaissance of Liz Claiborne. *Academy of Management Journal*, 44, S. 838–857.
- Sonntag, K.-H. & Schmidt-Rathjens, C. (2004). Kompetenzmodelle – Erfolgsfaktoren im HR-Management? Ein strategie- und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung. *Personalführung*, 37, S. 18–26.
- Sonntag, S. & Stegmeier, R. (2005). Lernkulturen verstehen, gestalten und messen. *Personalführung*, 38, S. 22–25.
- Staudt, E., Kriegesmann, B. & Kailer, N. (2002). *Kompetenzentwicklung und Innovation: Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung*. Münster: Waxmann.
- Teece, D. & Augier, M. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, 47, S. 175–192.
- Wegner, M. (2002). *Personale Entwicklungsprozesse im Management. 360 Grad Feedback und Coaching von Führungskräften*. Münster: Waxmann.
- Weinert, F. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit, in: F. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessung in Schulen* (S. 45–65). Weinheim: Beltz.
- Williamson, O. (1998). Transaction Cost Economics: How It Works; Where It is Headed. *Economist*, 146, S. 28–53.
- Wunderer, R. & Bruch, H. (2000). *Umsetzungskompetenz*. München: Vahlen.