

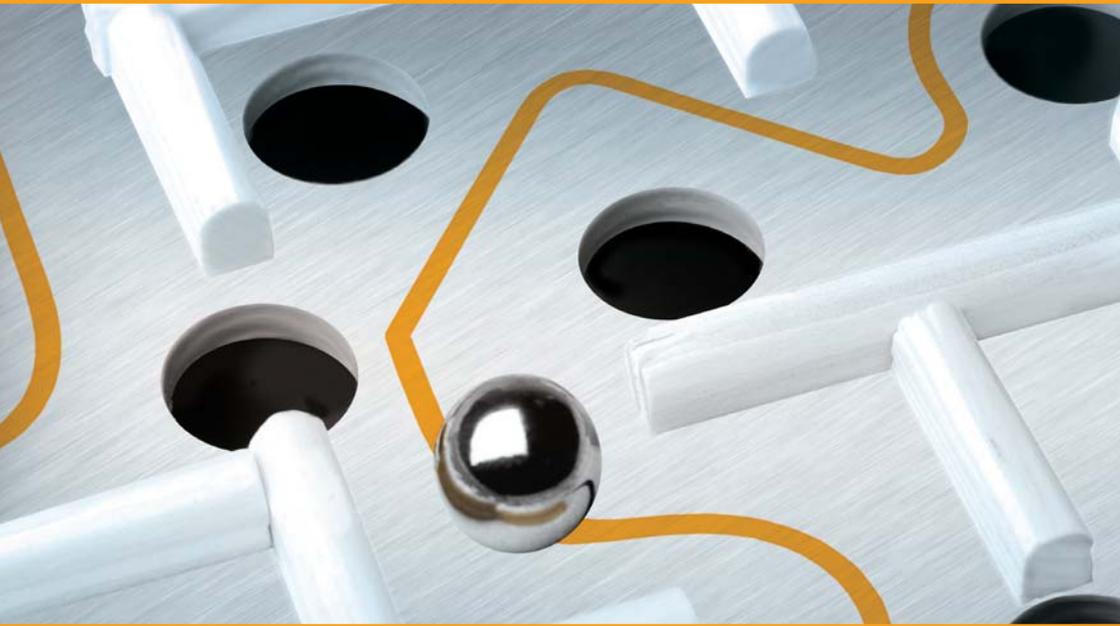
Steinbeis Consulting Tag

Fokus: Unternehmenskompetenzen

Dokumentationsband | 3. Juli 2014

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Verstehen.**Managen.**Umsetzen.



Steinbeis Consulting Tag

Fokus: Unternehmenskompetenzen

Dokumentationsband | 03. Juli 2014

Haus der Wirtschaft, Stuttgart

Verstehen. Managen. Umsetzen.

Impressum

© 2015 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)
Steinbeis Consulting Tag. Fokus: Unternehmenskompetenzen

1. Auflage, 2015 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-007-1

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: ©photocase.de/time
Druck: WIRMachenDRUCK GmbH, Backnang

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

170892-2015-07 | www.steinbeis-edition.de

Steinbeis Consulting Tag 2014

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmenskompetenzen sind der Schlüssel für den Erfolg im Wettbewerb. Dabei werden Unternehmen heute nicht mehr als Summe ihrer Ressourcen verstanden, sondern als spezifische Konfigurationen unterschiedlicher Kompetenzen. In der Debatte um Unternehmenskompetenzen werden diese bislang meist aus der Perspektive des Personal- und Human Resources Managements betrachtet. Eine kompetenzbasierte Sichtweise auf Unternehmen erfordert aber auch alle anderen Funktionsbereiche des Unternehmens auf ihren spezifischen Beitrag zur Gesamtheit der Unternehmenskompetenzen hin zu untersuchen. Mit diesem ganzheitlichen Ansatz von Unternehmenskompetenzen befassten sich die über 300 Teilnehmer des zweiten Steinbeis Consulting Tags am 03.07.2014 im Stuttgarter Haus der Wirtschaft.

Die in drei Blöcke gegliederte Veranstaltung verfolgte den Ansatz, das Thema Unternehmenskompetenzen sowohl aus der Perspektive von Wissenschaft und Forschung, als auch aus der Praxis der Unternehmen und der Beratung heraus zu beleuchten und dabei stets die Interaktion mit dem Publikum zu suchen.

Im ersten Block wurde in das Thema der Unternehmenskompetenzen eingeführt, eine Begriffsdefinition und ein Überblick über aktuelle Debatten zum Thema Unternehmenskompetenzen gegeben und schließlich das Kompetenzmanagement in einzelnen Funktionsbereichen in verschiedenen Kurzvorträgen kritisch diskutiert. Referenten aus Wissenschaft und Unternehmen gaben Einblicke in aktuelle Forschungsergebnisse und die Praxis des Kompetenzmanagements.

Der zweite Block der Veranstaltung stand ganz im Zeichen der Messung und Analyse von Unternehmenskompetenzen sowie des von Steinbeis entwickelten „Unternehmens-Kompetenzchecks“ (UKC). In den entsprechenden Vorträgen präsentierten die Referenten Einblicke in die Projektarbeit bei der Konzipierung und Entwicklung des Instruments, stellten wesentliche Ziele und Meilensteine des Projektes sowie die ersten Ergebnisse der Konzeptentwicklung vor. Aus der Perspektive der Beratungspraxis wurden insbesondere Anwendungsaspekte des Instruments diskutiert.

Im dritten und abschließenden Block diskutierten Experten aus Wissenschaft und Unternehmen im Rahmen einer interaktiven Podiumsrunde unter Einbeziehung des Publikums das Thema Unternehmenskompetenzen nochmals kontrovers.

Der zweite Steinbeis Consulting Tag endete mit einem Aufruf an alle Interessierten, sich aktiv an der weiteren Entwicklung des UKC zu beteiligen und sich hierzu in die Arbeit der verschiedenen Steinbeis Consulting Groups einzubringen, die zu den einzelnen Dimensionen und Anwendungsfeldern des UKC entstehen sollen.

Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern spannende Ein- und Rückblicke bei der Lektüre dieses Tagungsbands und bedanken uns bei allen Vortragenden, Teilnehmern und Mitwirkenden für diese spannende, intensive und informative Veranstaltung.

Stuttgart, im November 2014

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Michael Auer', with a long horizontal stroke extending to the left.

Prof. Dr. Michael Auer

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'August Musch', with a long horizontal stroke extending to the right.

August Musch

Inhalt

Programm	8
Steinbeis	11
I. Unternehmenskompetenzen:	
Einführung und Managementperspektiven	15
Prof. Dr. John Erpenbeck	16
Unternehmenskompetenzen verstehen, erfassen, entwickeln ist eigentlich ganz einfach.	
Prof. Dr. Klaus North	36
Wissen und Lernprozesse managen in turbulentem Umfeld	
Martin Kimmich	50
Wissensmanagement bei Festo	
Prof. Dr. Johanna Anzengruber	60
Kompetenzmanagement von morgen verstehen – Wie man Potentiale sichtbar machen und mobilisieren kann	
Kristian Dencovski	71
Kompetenzmanagement von morgen umsetzen. Der Siemens Healthcare CV-Ansatz am Beispiel der In-Vitro-Diagnostik	
II. Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck	83
Dr. Michael Ortiz	84
Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck	
Prof. Dr. Michael Brucksch	122
Analyse von Unternehmens-Kompetenzen aus der Berater-Perspektive	
Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer	132
III. Steinbeis Consulting Lounge	135
Thesen der Podiumsdiskussion	136
Prof. Dr. habil. Andreas Aulinger	140
Holger Regber.....	141
Prof. Dr. Marc Drüner	142
Aussteller	145

Programm

Moderation: Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer, Hochschule Offenburg

I. Unternehmenskompetenzen: Einführung und Managementperspektiven

10:00 **Begrüßung**

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer, August Musch

10:10 **Unternehmenskompetenzen verstehen, erfassen, entwickeln**

Prof. Dr. John Erpenbeck

10:40 **Publikumsfragen**

10:50 **Wissen und Lernprozesse managen**

Prof. Dr. Klaus North

11:10 **Wissensmanagement bei Festo**

Martin Kimmich

11:30 **Publikumsfragen**

11:40 **Kompetenzmanagement von morgen verstehen**

Prof. Dr. Johanna Anzengruber

12:00 **Kompetenzmanagement von morgen umsetzen. Der Siemens Healthcare CV
Ansatz am Beispiel der In-Vitro-Diagnostik**

Kristian Dencovski

12:20 **Publikumsfragen**

12:30 **Mittagsimbiss**

II. Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

13:30

**Studie: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck:
Ein zentrales Steinbeis-Instrument zur Kompetenzmessung**
Dr. Michael Ortiz

13:55

**Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in der
Anwendung: Eine Berater-Perspektive**
Prof. Dr. Michael Brucksch

14:20

Publikumsfragen

14:30

Kommunikationspause

III. Steinbeis Consulting Lounge

15:00

**Interaktive Podiumsdiskussion mit Experten zum Thema
Unternehmenskompetenzen**

Diskutanten: Prof. Dr. Johanna Anzengruber;
Prof. Dr. habil. Andreas Aulinger; Holger Regber;
Prof. Dr. Marc Drüner

Co-Diskutanten: Prof. Dr. John Erpenbeck; Martin Kimmich;
Prof. Dr. Michael Brucksch; Kristian Dencovski

16:30

Fazit und Schlusswort

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer, August Musch

16:45

Get together

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck



Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung

Steinbeis-Stiftung (Hrsg.) |
 Michael Ortiz, Katharina Maurer
 ISBN 978-3-95663-006-4 | kostenfrei (PDF)

Die zweite Steinbeis Consulting Studie „Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung“ stellt erste Ergebnisse des Projektes „Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck“ vor.

Dr. Michael Ortiz und Katharina Maurer greifen mit ihrer Studie ein Thema auf, das aktuell eine neue, tiefgehende und breite Dynamik im Bereich der Beratung und des Managements entwickelt und von Steinbeis verstärkt im Rahmen des Steinbeis Consulting Forums bearbeitet wird. Das Ziel dieses Projektes ist die Entwicklung eines eigenen Tools für Berater zur Erfassung und Analyse von Unternehmenskompetenzen, das ganzheitlich in seinem Ansatz, fundiert in seinen Methoden und einfach in der Anwendung ist und somit insbesondere in Beratungen eingesetzt werden kann. Aber auch Unternehmer können und sollen dieses Werkzeug für eine erste Unternehmensanalyse anwenden. Mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck ist im Rahmen einer Steinbeis Consulting Group ein solches Instrument entstanden, das diesen Kriterien entspricht.

Die Studie diskutiert die wesentlichen Meilensteine des Projektes, die zentrale Elemente des konzeptionellen Ansatzes sowie den methodischen Hintergrund des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks. Sie stellt darüber hinaus die Ergebnisse zweier Pretest-Phasen und einer aktuellen empirischen Studie mit dem Check vor, die erste Einblicke in die praktische Anwendung und Leistungsfähigkeit des Instruments geben.

Steinbeis

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat.

Forschung und Entwicklung

Innovationen sichern Unternehmen einen Vorsprung im globalen Wettbewerb. Unser Steinbeis-Verbund führt Forschungs- und Entwicklungsprojekte kunden- und transferorientiert durch. Mit unserem aktuellen Fachwissen stiften wir so ökonomischen Nutzen für unsere Kunden.

Beratung und Expertisen

Kompetente Beratung ist die Basis für erfolgreiche Umsetzung. Mit unserem flächendeckenden Expertennetzwerk sind wir Ansprechpartner sowohl für Kleinunternehmen, als auch für mittelständische und große Unternehmen. Unser Portfolio reicht von Kurzberatungen bis zu umfassenden Unternehmens- und Projektberatungen zu Problemstellungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette.

Aus- und Weiterbildung

Lebenslanges Lernen ist heute ein zentraler Wettbewerbsfaktor, für Mitarbeiter in Großkonzernen wie für Einzelunternehmer. Überzeugende und fundierte Kompetenz setzt voraus, dass der Einzelne sein Wissen aktuell hält und situativ erfolgreich anwendet. Dabei unterstützt ihn der Steinbeis-Verbund: Wir stellen Wissen und Methoden praxisnah in Aus- und Weiterbildung zur Verfügung, um Kompetenzen erfolgreich entwickeln zu können.

Steinbeis-Tag



Einmal im Jahr lädt Steinbeis Kunden, Partner und die interessierte Öffentlichkeit zum Steinbeis-Tag nach Stuttgart. Die als Plattform für Fachkontakte konzipierte Veranstaltung bietet den Teilnehmern aus Wissenschaft und Wirtschaft die Möglichkeit, Experten aus dem Verbund kennenzulernen, Einblick in aktuelle Themen zu bekommen und sich in Gesprächen auszutauschen.

www.steinbeis-tag.de

Steinbeis Consulting Forum



Das Steinbeis Consulting Forum ist das Forum für Unternehmensberatung und Wirtschaftsförderung des Steinbeis-Verbunds. Es vernetzt gezielt Experten aus allen Beratungsbereichen und Entscheider aus privaten und öffentlichen Unternehmen, um aktuelle Managementthemen zu diskutieren sowie Trends aufzuzeigen. Consulting ist ein Prozess, der Partner, Kunden und einen konkreten Wert umfasst und dessen Basis ein konkreter Lösungsweg und/oder eine Lösung ist. Ein Mehrwert liegt in der erfolgreichen Vernetzung aller (potenziell) Beteiligten.

Die Steinbeis Consulting Tage sind die Veranstaltungen, auf denen aktuelle Themen im zweijährigen Turnus unter wechselnden Schwerpunkten diskutiert

werden. Die Steinbeis Consulting Studien greifen diese Themen auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Consulting Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Consulting Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Beratungsthemen.

Das Steinbeis Consulting Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

www.steinbeis-consulting-forum.de

Steinbeis Engineering Forum



Das Steinbeis Engineering Forum ist das Forum für transferorientierte Forschung und Entwicklung im Steinbeis-Verbund. Es vernetzt die am Produktentstehungsprozess Beteiligten, um aktuelle Fragestellungen eines erfolgreichen Engineerings zu diskutieren und Perspektiven aufzuzeigen. Denn ein erfolgreicher Produktentstehungsprozess, dessen Produktverständnis auch Dienstleistungen umfassen kann, ist ein wesentliches Kriterium für erfolgreiche Unternehmen.

Der im zweijährigen Turnus stattfindende Steinbeis Engineering Tag beleuchtet diese Thematik transferorientiert und praxisbezogen unter wechselnden Schwerpunkten im Hinblick auf Pro-

duct, Process und Project Engineering. Die Kriterien eines erfolgreichen, transferorientierten Wissenschafts- und Forschungsmanagements diskutiert das im Wechsel mit dem Steinbeis Engineering Tag stattfindende Max Syrbe-Symposium.

Die Steinbeis Engineering Studien zeigen Problemstellungen in der Praxis auf und bieten Lösungen an. Sie werden vom Steinbeis Engineering Forum herausgegeben, das inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen wird.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Engineering Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Engineeringthemen.

www.steinbeis-engineering-forum.de

Steinbeis Competence Forum



Das Steinbeis Competence Forum ist das Forum für Aus- und Weiterbildung im Steinbeis-Verbund. Es stellt die Plattform für aktuelle Fragestellungen der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements dar als ein wesentliches Element einer erfolgreichen Aus- und Weiterbildung. Wissen ist eine notwendige Voraussetzung, selbstorganisiertes, situatives Umsetzen des Wissens (also Kompetenz) eine hinreichende für Erfolg – sowohl per-

sönlichen, als auch unternehmensbezogenen.

Die Steinbeis Competence Tage sind die zentralen Steinbeis Veranstaltungen, die diese Thematik unter jährlich wechselnden Schwerpunkten diskutieren. Die Steinbeis Competence Studien sollen dem Aufzeigen aktueller Situationen und erfolgversprechender Zukunftsperspektiven dienen. Sie werden regelmäßig durchgeführt und vom Steinbeis Competence Forum herausgegeben.

Zertifizierte Seminare ergänzen das Angebot des Steinbeis Competence Forums. Sie vermitteln umfassenden Einblick in aktuelle Kompetenzthemen.

Das Steinbeis Competence Forum wird inhaltlich von einer Gruppe von Steinbeis-Experten getragen.

www.steinbeis-competence-forum.de

Weitere Informationen über den Verbund finden Sie auf:

www.steinbeis.de



I. Unternehmenskompetenzen: Einführung und Managementperspektiven



Prof. Dr. John Erpenbeck

Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

Prof. Dr. John Erpenbeck, geboren am 29.4.1942 in Ufa (Baschkirien) als Kind der Schriftsteller Fritz Erpenbeck und Hedda Zinner. 1945 Rückkehr nach Deutschland. Nach dem Abitur Studium der Physik, später mit der Spezialisierung Biophysik, Diplom 1965. 1968 Promotion zum Dr. rer. nat. mit einer Arbeit zum Thema „Gegenstromdiffusion in flüssiger Phase mit anschließender Zirkulationsvervielfachung“. Tätigkeit als Experimentalphysiker am Institut für Biophysik der Akademie der Wissenschaften zu Berlin.

Von 1971 bis Juli 1973 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Ministerium für Wissenschaft und Technik, Bereich Kernforschung/Kosmosforschung. Von August 1973 bis 1990 als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentralinstitut für Philosophie der Akademie der Wissenschaften zu Berlin, beschäftigt mit philosophischen, historischen und wissenschaftstheoretischen Problemen der Psychologie kognitiver, emotionalmotivationaler und volitiver Prozesse.

Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

Die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) ist die internationale Business & Law School der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) mit Sitz in Herrenberg. Die SIBE steht für erfolgreichen Wissens-Transfer und systematischen Kompetenz-Aufbau zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie ist fokussiert auf Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen und auf kompetente, unternehmerisch global denkende und handelnde High Potentials. Mit ihren Innovations-Projekten und High Potentials sorgt die SIBE bei ihren Partner-Unternehmen für Wachstum und Globalisierung – und für kompetente Führungs- und Nachwuchsführungskräfte.

Unternehmenskompetenzen: Einführung und Managementperspektiven

Unternehmenskompetenzen verstehen, erfassen, entwickeln ist eigentlich ganz einfach.

Ein Unternehmen, das sich langfristig am Markt hält, das seine Wettbewerber überundet, dessen Bilanz alles in allem positiv ist und bleibt, hat eine hohe Unternehmenskompetenz. Wenn wir unter Kompetenz die Fähigkeit eines Subjekts – hier des Subjekts Unternehmen – verstehen, kreativ und selbstorganisiert in offenen Situationen, in Problemsituationen, unter nicht voraussehbaren, oft chaotischen äußeren Bedingungen erfolgreich zu handeln, werden Erfolg und Kompetenz nahezu synonym.

Problematisch und zu einem wissenschaftlichen Problem wird dieses Einfache erst, wenn wir die Kompetenz und damit den Erfolg vorauszusagen versuchen, wenn wir nach den Bedingungen fragen, Erfolge systematisch zu generieren, und nach den Hemmnissen, die solchen Erfolgen im Wege stehen. Mit einem soliden mechanistischen Wirtschaftswissen ausgestattet, möchten wir das komplexe System Unternehmen so weit begreifen, dass wir einigermaßen sicher sagen können, an welchen Rädchen und Schrauben wir zu drehen haben, um sein optimales Funktionieren zu garantieren. Jedoch: Durch die Entwicklung des systemischen Denkens und der Selbstorganisationstheorie – sei es in Form der Synergetik von Hermann Haken (Haken, 1989; Haken, 2004; Malik, 2009), sei es in Form der Autopoiesetheorie von Humberto R. Maturana und Francisco J. Varela (Maturana/Varela, 2012) – durch die Entwicklung der Komplexitätstheorie haben mechanistische Überzeugungen einen gehörigen Dämpfer erhalten. „Komplexitäten. Warum wir erst anfangen die Welt zu verstehen“, hat die Philosophin Sandra Mitchell eine fundamentale Schrift betitelt. (Mitchell, 2008). In der Tat: Dieses Denken hat einen so geänderten Verstehenshintergrund, dass wir nicht mehr nur nach den systematisch herstellbaren Bedingungen ökonomischen Erfolgs fragen, sondern nach den Unternehmenskompetenzen, also nach den Selbstorganisationsfähigkeiten des Unternehmens. Ebenso, wie wir nicht mehr nach den bloßen Qualifikationen eines Mitarbeiters fragen, sondern nach seinen Fähigkeiten, kreativ und selbstorganisiert zu handeln, also nach seinen individuellen Kompetenzen.

In dieser Verschachtelung der Fähigkeiten, selbstorganisiert zu handeln, zum einen auf dem individuellen Niveau, zum anderen auf dem Organisations- und Unternehmensniveau, liegt ein Problem verborgen, das uns theoretisch wie praktisch große Schwierigkeiten bereitet. Es gibt bis heute keine generalisierten Lösungen für das Zusammenwirken von Selbstorganisationsprozessen auf unterschiedlichen Strukturebenen. Ein Ensemble von Menschen mit großen Fähigkeiten, kreativ und selbstorganisiert zu handeln, also von Hochkreativen, Hochkompetenten, ist keine Garantie dafür, dass ihr Zusammenwirken in Organisationen oder Unternehmen deren Kompetenz sicherstellt. Hoch kompetente Unternehmen können mehrheitlich auch auf ganz durchschnittliche, nicht eben kompetente Mitarbeiter bauen.

Daraus ergeben sich Fragestellungen, auf die nachfolgend eingegangen wird:

1. Als erstes wird die Frage nach dem Zusammenhang von individuellen Kompetenzen und Systemkompetenzen erläutert, denn es birgt eine äußerst problematische Konsequenz: Wenn wir nichts über diesen Zusammenhang sagen können, ist eine Personalarbeit, die sich um individuelle Kompetenzen dreht, dann nicht nutzlos?
2. Danach wird auf den tief durchforschten, manchmal aber auch mystisch verklärten Begriff der Selbstorganisation eingegangen. Damit ist nicht das Selbst-Tun gemeint, sondern eine Erscheinungsweise komplexer Systeme, der man mit einem neuen Denkinstrumentarium begegnen muss.
3. Als Nächstes wird versucht, qualitative und vor allem quantitative Zusammenhänge zwischen individuellen und organisationalen Kompetenzen herzustellen. Diese sind nicht allzu zahlreich, aber enorm wichtig und sollen daher in einem eigenen Abschnitt diskutiert werden.
4. Als Letztes wird einer einfachen, dennoch komplizierten Frage nachgegangen: Lohnt sich die Entwicklung individueller Kompetenz überhaupt? Über zwei Jahrzehnte der Kompetenzforschung und der Umsetzung ihrer Ergebnisse in die Praxis waren vor allem auf individuelle Kompetenzen fokussiert. War das sinnvoll?

1 Individuelle Kompetenzen und Systemkompetenzen

Die Benutzung des Kompetenzbegriffs hat inflationäre Ausmaße erreicht, denn es gibt viele Komeptenzbegriffe. Schaut man jedoch genauer hin, handelt es sich dabei vor allem um vier Grundformen von Kompetenzbegriffen für Individuen:

- Der *kulturbezogene* Kompetenzbegriff (1) findet sich oft im Zusammenhang mit einer Abwertung von Kompetenzen im Namen eines umfassenderen und humaneren, kulturell untermauerten Bildungsbegriffs. Kompetenzen, in die Erwachsenenbildungsdebatte eingeführt, seien eine ökonomisierte Variante des klassischen Bildungsbegriffs. Viele der kritischen Intentionen eines solchen Herangehens sind sicherlich zu unterstützen, doch werden sie die Nutzung dieser ökonomisierten Variante keineswegs verhindern. Dazu ist der völlig verwaschene Bildungsbegriff absolut untauglich. Kompetentes Handeln ist stets „irgendwie“ in menschliches Bildungshandeln eingebettet.
- Der viel verwendete *handlungsbezogene* Kompetenzbegriff (2) ist tragendes Element des Europäischen (EQR) und des darauf bezogenen Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR). Der Kompetenzbegriff im Zentrum des DQR „bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche soziale und methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Lernsituationen und für die berufliche und persönliche Entwicklung zu nutzen. Kompetenz wird in diesem Sinne als Handlungskompetenz verstanden.“ (Sloane, 2008). Eine derart generalisierte Handlungsfähigkeit gab es schon immer und wird es immer geben. Sie ist wichtig, aber ein historisches Kontinuum. Sie umfasst auch ein selbstorganisiertes Handeln, ist aber viel weiter gespannt und kann deshalb die plötzliche Karriere des Kompetenzbegriffs vor allem in den letzten zwei Jahrzehnten kaum begreifen.
- Der *kognitionsbezogene* Kompetenzbegriff (3), der den ordnungspolitisch erfolgreichen internationalen Schulleistungsstudien wie PISA, TIMMS, PIRLS etc. zugrunde liegt, ist auf einen sehr engen Kontextbereich der Handlungsfähigkeit, nämlich des Denkhandelns, konzentriert. Dafür schließt er die wesentlichsten Momente eines kreativen, selbstorganisierten Denkhandelns, die Emotionen und Motivationen, erklärtermaßen aus. Insofern ähneln sich der handlungs-

bezogene und der kognitivistische Kompetenzbegriff deutlich in der geringen Berücksichtigung der Selbstorganisationsaspekte.

- Der *selbstorganisationsbezogene* Kompetenzbegriff (4), wie er inzwischen mehr und mehr benutzt wird, integriert die vorangegangenen in gewisser Weise, konzentriert diese aber auf einen Punkt, der in einer Welt großer kultureller, politischer und ökonomischer Dynamik und Komplexität das immer wichtiger werdende Ingrediens jeglichen Zukunftshandelns thematisiert: die Selbstorganisation. Dementsprechend lässt sich definieren: Kompetenzen sind die Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen Problemsituationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Analog: Fachkompetenzen sind die Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen fachlichen Problemsituationen theoretischer und/oder praktischer Natur kreativ und selbstorganisiert zu handeln (Arnold/Erpenbeck, 2014).

Dieser Konzentrationsvorgang lässt sich in Abbildung 1 bildlich veranschaulichen.



Abbildung 1: Individuelle Handlungsfähigkeit und individuelle Selbstorganisation.
Quelle: Eigene Darstellung

Betrachten wir nun parallel dazu Vorstellungen von der Unternehmenskompetenz:

- Der *kulturbezogene* Kompetenzbegriff (1) versteht unter Unternehmenskompetenzen unternehmenskulturell eingebundene Gesamtheiten interner und externer Potenziale, wie Management, betriebswirtschaftliche Faktoren, Personalbereitstellung, Markterschließung etc. Ein solches Herangehen liegt beispielsweise dem Vorgehen des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks zugrunde, das Unternehmenskompetenzen „ganzheitlich“ definiert (Ortiz, 2013; Ortiz/Maurer 2014). Der Kern des Ansatzes besteht darin, das Verständnis von Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen zu einem ganzheitlichen und organisationalen Begriff von Unternehmenskompetenzen zu erweitern. Unternehmensspezifische Kompetenzen und Selbstorganisationsdispositionen werden demnach auch jenseits der personalen Ebene von Mitarbeitern und Management verortet, und zwar in allen Funktionsbereichen und Teilstrukturen des Unternehmens. Dabei wird auf viele wichtige Quellen Bezug genommen, z. B. auf die Vorstellung der Kernkompetenzen von Unternehmen gemäß Prahalad und Hamel, den ressourcenbasierten Ansatz im Strategischen Management, auf die Ideen der Organizational Capabilities und ihrer Erweiterung zu den Dynamic Capabilities usw.
- Der *handlungsbezogene* Kompetenzbegriff (2) sieht Kompetenzen als allgemeinsten Rahmen der Performanz des Unternehmens an und berücksichtigt vor allem die Unternehmensbewertung in finanzieller, bilanzieller und steuerlicher Blickrichtung. Eine solche Sicht ist vor allem dem Due-Diligence-Ansatz zugrunde gelegt (z. B. Hohe, 2013). Er ist auf die sorgfältige Prüfung und Analyse eines Unternehmens im Hinblick auf seine wirtschaftlichen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Verhältnisse ausgerichtet, die gewöhnlich durch potenzielle Käufer eines Unternehmens vorgenommen werden. Über die Prüfung der finanziellen Lage, des Geschäftsmodells, der rechtlichen und der steuerlichen Aspekte des Unternehmens hinausgehend „werden Formen der kulturellen, technischen, mitarbeiterbezogenen sowie der umweltbezogenen Due Diligence von immer größerer Bedeutung.“ (Henselmann, 2014). Mit dem Stichwort der Performanz rücken selbstorganisative Aspekte des Unternehmenshandelns stärker in den Blickpunkt, denn die genannten Formen der Unternehmensbewertung sehen ja

das Unternehmen als dynamischen Prozess, nicht nur als quasimechanisches System, versuchen also eine Potenzialbewertung des selbstorganisierenden Systems Unternehmen zu realisieren.

- Der *kognitionsbezogene* Kompetenzbegriff (3) hat vor allem nichtimitierbares, kreatives Wissen als Hauptquelle unternehmerischer Selbstorganisation im Blick. Vor allem im Zuge der Ausarbeitung und Systematisierung des Wissensmanagements ist eine solche Sicht entwickelt worden. Interessant dabei ist die schnelle interne Entwicklung des Wissensmanagements. Ausgehend von der Notwendigkeit, immer größere Datenmengen zu prozessieren und zu speichern, etwa in exponentiell wachsenden Datenbanken und Clouds, stand hier anfangs das „wertfreie“, emotionsfreie Wissen im Vordergrund. Aber schon bald wurden in das Wissensmanagement wichtige Schritte unternehmerischer Selbstorganisation integriert. So enthalten alle Bausteine in dem bekannten Ringansatz von Probst, Raub und Romhardt (Wissensziele – Wissensidentifikation – Wissensnutzung – Wissensbewahrung – Wissensverteilung – Wissensentwicklung – Wissenserwerb – Wissensbewertung – neue Wissensziele...) (Probst/Romhardt, 2013) nicht nur Informationen und Informationsverarbeitungs-schritte. Beim Übergang vom deklarativen zum prozeduralen, vom expliziten zum impliziten, vom Informations- zum Handlungswissen werden vielmehr Kompetenzen als selbstorganisierte Handlungsfähigkeiten ganz ausdrücklich einbezogen. Das wird besonders gut an der in Deutschland weit verbreiteten „Wissensbilanz – Made in Germany“ deutlich, die inzwischen vom Bundesverband Wissensmanagement eingesetzt und promoted wird. (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2006). Diese rechnet individuelle Kompetenzen, wie die Mitarbeitererfahrung, die soziale Kompetenz, die Mitarbeitermotivation und die Führungskompetenz, zum Humankapital, die Unternehmenskultur, den Führungsprozess, die Produkt-, Prozess- und Verfahrensinnovation zum Strukturkapital, Kunden-, Shareholder- und Öffentlichkeitsbeziehungen zum Beziehungskapital und versucht diese „Standard-Einflussfaktoren“ zu managen. Sie greift damit deutlich in das Selbstorganisationspotenzial des Unternehmens ein.
- Der *selbstorganisationsbezogene* Kompetenzbegriff (4) geht von einem modernen Selbstorganisations- und Komplexitätsverständnis aus, ist sich der Schwierigkeiten bewusst, Selbstorganisationsprozesse auf unterschiedlichen Subjektiveaus –

Individuum, Gruppe/Team, Unternehmen/Organisation, Netzwerk – miteinander zu vergleichen oder gar echte Beziehungen zwischen ihnen herzustellen, und doch ist gerade das die Sicht, die uns in dialektischer Aufhebung zum Einfachen zurückkehren lässt. Denn dass die Subjekte auf diesen unterschiedlichen Niveaus miteinander handeln und aufeinander bezogen sind, ist auch dem einfachsten Gemüt vollkommen klar. Und dass es sich bei allen um selbstorganisativ handelnde Subjekte dreht, ist ihm intuitiv ebenso klar, ist er nicht in mechanistischem, bestenfalls von der Kybernetik 1, der klassischen Kybernetik, vorverbildetem Systemdenken befangen. Dass jedes der Subjekte – der einzelne Mensch in seinem verästelten biografischen Gewordensein, das Team in seiner Einmaligkeit, das Unternehmen in seiner unwiederholbaren Unternehmensgeschichte – Myriaden von Einflussfaktoren, Prozessen und Zufällen ausgesetzt ist, die in die betrachteten Selbstorganisationsprozesse hineinwirken, ist natürlich ebenso klar. Welche davon die Selbstorganisation beeinflussen, welche nicht, ist jedoch Gegenstand erbitterter Forschungen. Der selbstorganisationsbezogene Kompetenzbegriff betrachtet also Unternehmens- bzw. Organisationskompetenzen als Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts offenen, zuweilen chaotischen Problemsituationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln.

Wir haben es mit einem Bild (Abbildung 2) zu tun, das dem vorigen stark ähnelt:



Abbildung 2: Organisationelle Handlungsfähigkeit und organisationelle Selbstorganisation.
Quelle: Eigene Darstellung

2 Selbstorganisation – Zauberwort oder fauler Zauber?

Als Selbstorganisation wird systemtheoretisch eine Form der Systementwicklung bezeichnet, bei der die formgebenden gestaltenden und beschränkenden Einflüsse von den Elementen des sich organisierenden Systems selbst ausgehen. In Prozessen der Selbstorganisation werden höhere strukturelle Ordnungen erreicht, ohne dass erkennbare äußere, steuernde Elemente vorliegen. Komplexe Systeme erzeugen nicht-voraussagbare innere Systemzustände („Ordner“) und verhalten sich nicht-voraussagbar schöpferisch („autopoietisch“, „emergent“). In der Synergetik von Hermann Haken wird gezeigt, dass die „Ordner“ nicht-mechanische Parameter sind, die das System konsensualisieren, obgleich sie zunächst aus zufälligen Schwankungen hervorgehen. Solche Ordner sind deshalb so wichtig, weil man sie im menschlich-sozialen Bereich mit Regeln, Werten und Normen identifizieren kann. Es ist der erste Ansatz einer vernünftigen, aber nicht rationalistischen Werttheorie. Selbstorganisation und selbstorganisiertes Verhalten sind damit reale, beobachtbare Phänomene und kommen viel häufiger als deterministische Vorgänge vor.

Für selbstorganisierende Systeme gelten einige Grundprinzipien für alle Struktur-niveaus, so unter anderem

- das Prinzip der Nichtlinearität und der nichtlinearen Dynamik des sich entwickelnden Systems (im Gegensatz zu vielen klassischen Systemvorstellungen);
- das Verstärkungsprinzip (Fluktuationen werden verstärkt und bilden, oft unerwartet und unvorhersehbar, „emergent“, die Keime neuer Strukturen);
- das Prinzip innerer Bedingtheit (die durch Selbstorganisation entstandenen Strukturen sind in der Regel nicht durch Randwerte, sondern in erster Linie durch innere Faktoren bedingt);
- das Prinzip der Ordnungsparameter, das bereits erwähnte Haken-Prinzip (es existieren spezielle Bewegungen bzw. solche Bewegungen erfordernde Regeln, Werte und Normen, die alle Teilbewegungen und die „Teilchen im System“ koordinieren und synchronisieren; die Ordner „versklaven“ oder „konsensualisieren“ wie erwähnt die Teilchen);
- das Prinzip der Historizität (jede reale biologische, individuelle oder soziale Evolution kann nur aus der konkreten Entwicklungsgeschichte verstanden und niemals weitreichend prognostiziert werden) (Ebeling/Feistel, 1989).

Und darum geht es: Selbstorganisiert heißt eben nicht, dass ein individuelles oder soziales Subjekt etwas selbst tut oder Eigeninitiative entwickelt. Für Selbstorganisationsprozesse ist vielmehr typisch, dass man von einem traditionellen Kausalitätsverständnis und damit von einer äußeren, mechanischen, instruktionalen Beeinflussung des selbstorganisierenden Systems und seiner Bestandteile überhaupt nicht mehr ausgehen kann. Nimmt man hinzu, dass selbstorganisierte Handlungsprozesse immer auch kreativ, kreative Prozesse immer auch selbstorganisiert sind, bekommt die Betrachtungsweise von Kompetenzen als Fähigkeiten, in komplexen, zukunfts-offenen Situationen selbstorganisiert und kreativ zu handeln, eine beachtliche Tiefendimension (Erpenbeck/Sauter, 2010).

3 Individuelle Kompetenzen, kollektive Kompetenzen und ihre qualitativ-quantitativen Zusammenhänge

Die Beziehungen von individuellen und kollektiven Kompetenzen sind also auf keinen Fall im mechanistischen Sinne eines System-Teilchen-Zusammenhangs abzubilden. Deshalb lohnen sich alle Versuche, solche Beziehungen mathematisch differenziert zu erfassen, anstatt sie mit albernen argumentum ad personam zu verunglimpfen (Scholz/Stein, 2006). Aus der Vielzahl solcher Versuche sollen nachfolgend nur vier theoretisch bedeutsame und praktisch wichtige ausgewählt werden.

Ein wichtiger „Klassiker“ solcher Versuche ist die sogenannte „Saarbrücker Formel“ von Christian Scholz und seinen Mitarbeitern. Sie wagt den Versuch, die Bewertung von Humankapital (HC) auf der Mikro- und Makroebene miteinander zu verknüpfen und Wege zu einem integrierten Kompetenzmanagement zu bahnen. Dazu wird ein mentales Modell aufgebaut, das die generellen Gewinne und Kosten von Menschen, den Marktwert, das Wissen und die Personalentwicklung eines Unternehmens mit den Faktoren Commitment, Arbeitskontext und Retention von Individuen verknüpft. Die entstehende Formel gehört sicher nicht zu den einfachsten im Bereich der Ökonomie, sie gestattet jedoch echte Vorhersagen zur Performanz eines Unternehmens aufgrund zu erhebender kollektiver und individueller Kenngrößen zu treffen und stellt sich damit mutig falsifikatorischer Kritik. Die folgende Ansicht liefert zumindest einen Eindruck der Formel:

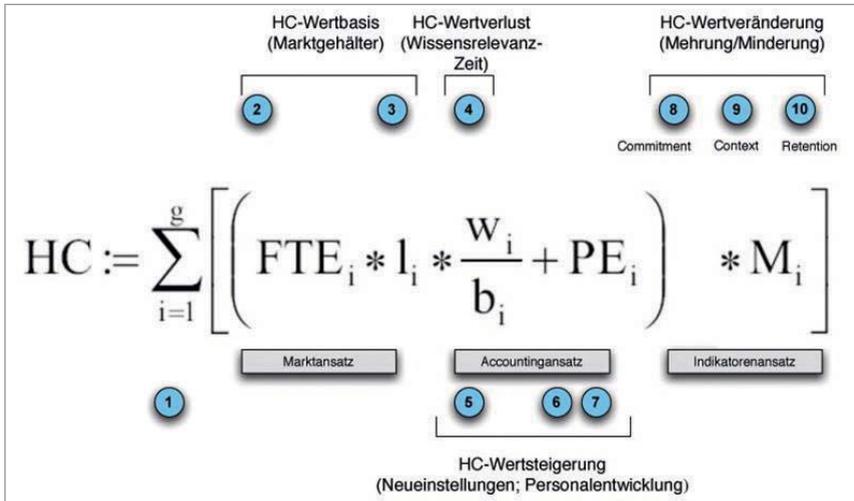


Abbildung 3: „Saarbrücker Formel“. Quelle: Scholz, Ch. (2005)

Einen anderen, nicht minder interessanten Weg geht das Integrierte Kompetenzmanagement (IKM) von Erich Barthel und Mitarbeitern (Barthel/Zawacki-Richter, 2007). Es ist auf eine einfachere Handhabbarkeit aus und stützt sich auf zwei bewährte Verfahren: Auf die KODE[®] und KODE[®]X-Systematik, um individuelle Kompetenzen vor dem Hintergrund festgelegter Unternehmensziele und -strategien zu messen, und auf das bekannte EFQM-Radar, das unter anderem die Erfassung und Bewertung von Unternehmenskompetenzen erlaubt. Abbildung 4 veranschaulicht dieses Vorgehen.

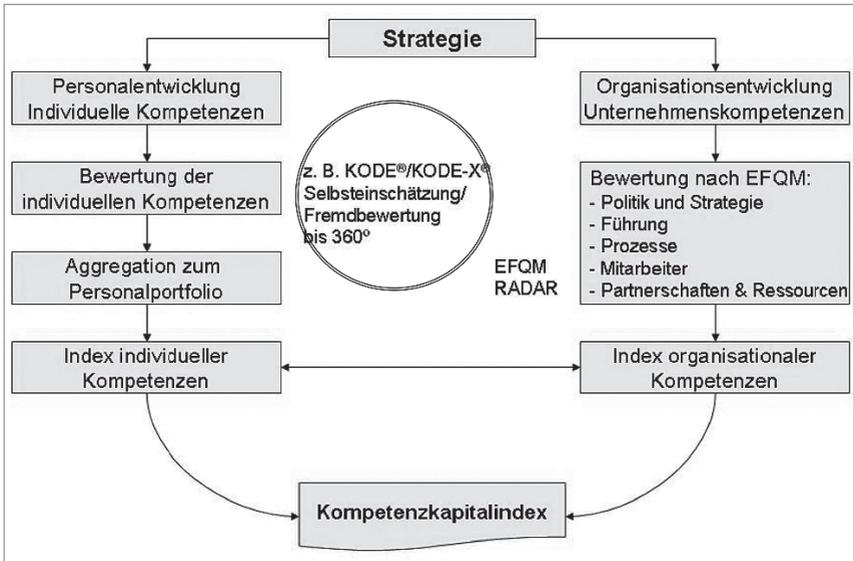


Abbildung 4: Ermittlung des Kompetenzkapitalindexes.

Quelle: Barthel, E./Zawacki-Richter, O. (2007)

Der Kompetenzkapitalindex KK errechnet sich dann als Produkt aus $KI * KO$, mit KI = Index für individuelle Kompetenzen, KO = Index für organisationale Kompetenzen.

Ein wichtiger Schritt zum Begreifen von Zusammenhängen individueller und kollektiver Kompetenzen wurde durch Forschungen von David Teece und vielen anderen zu den sogenannten Dynamic Capabilities gemacht (Teece, 2009). Jutta Wollersheim hat in dem Buch zu „Dynamic Capabilities im Kontext von Mergers und Acquisitions“ nicht nur die verschiedenen Forschungsansätze zu den Dynamic Capabilities systematisierend zusammengefasst, sondern auch gezeigt, dass und inwieweit solche Überlegungen zum Zusammenhang von Kompetenzen auf unterschiedlichen Strukturniveaus ganz praktische Möglichkeiten bieten, komplizierte Prozesse wie Unternehmensfusionen zu begreifen und neuartig zu gestalten (Wollersheim 2010). Teece und Pisano fassen unter dem Begriff der Dynamic Capabilities die Fähigkeiten eines Unternehmens zusammen, auf Marktveränderungen rechtzeitig zu reagieren, schnell und flexibel Produktinnovationen hervorzubringen und über ein Management zu verfügen, das interne und externe Bedingungen effek-

tiv koordiniert und einsetzt – also ein deutlicher Bezug auf ein selbstorganisatives Kompetenzverständnis (Wollersheim 2010). Schreyögg und Kliesch verstehen folgerichtig unter Dynamic Capabilities die Fähigkeit zur Veränderung bzw. zur flexiblen Gestaltung von organisationalen Kompetenzen (Schreyögg/Kliesch 2005). David Teece selbst fasst zusammen: „Dynamic capabilities are higher-level competences that determine the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external resources/competences to address, and possibly shape, rapidly changing business...“ (Teece, 2012)

Eine der interessantesten Sichten auf den Zusammenhang von Kompetenzen unterschiedlicher Subjektiveaus – Individuum – Gruppe/Team – Unternehmen/Organisation – Netzwerk – haben Uta Wilkens und ihre Mitarbeiter eingebracht. Sie gehen von einem „einfachen“ Zusammenhang dieser Subjektiveaus aus.

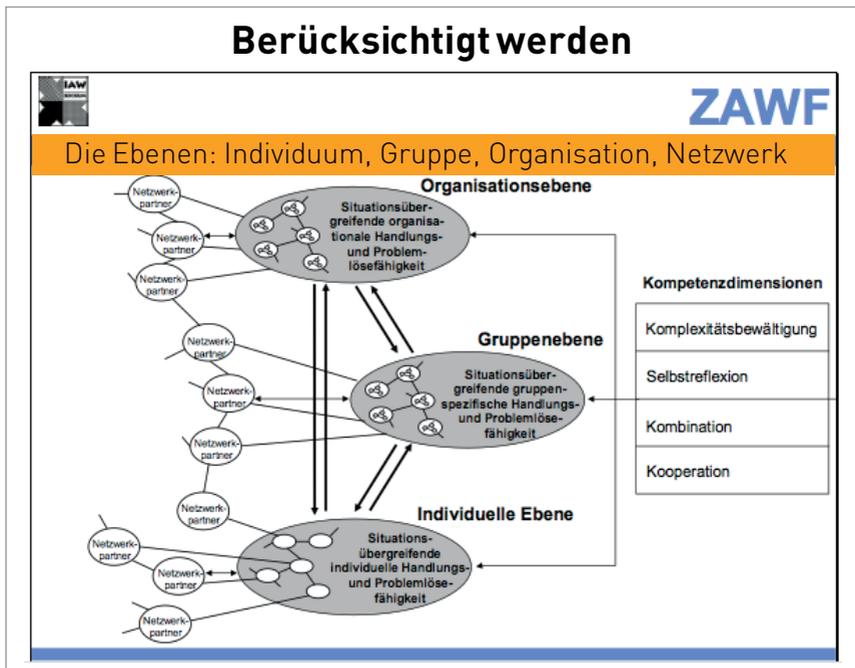


Abbildung 5: Das Mehrebenenmodell. Quelle: Wilkens, Uta/Keller, Helmut/Schmette, Martina (2006): Wirkungsbeziehungen zwischen Strukturebenen der Kompetenz, Fol. 6. Bochum

Die eigentliche, in keinem anderen Ansatz so stringent herausgearbeitete Leistung dieser IGON-Struktur besteht zum einen darin, dass die Entwickler – unter Rückgriff auf moderne Ansätze wie auch hier zuvor besprochen (insbesondere zu den Dynamic Capabilities), vor allem aber auf eine solide Kenntnis von Selbstorganisations- und Komplexitätstheorie – vier Kompetenzdimensionen entdeckten, die in je eigener Gestalt, eigener Bedeutung und Beschreibung auf allen vier Subjektebenen entscheidend sind:

- Die Fähigkeit zur (subjektbezogenen) Selbstreflexion
- Die Fähigkeit zur (aktiven, handelnden) Komplexitätsbewältigung
- Die Fähigkeit zur (wissens- und methodenbezogenen) Kombination
- Die Fähigkeit zur (sozialen, kommunikativen) Kooperation

Die in Klammern gesetzten Verweise sollen eine näherungsweise Beziehung zu den viel verwendeten, ursprünglich von Roth herstammenden individuellen Kompetenzdimensionen andeuten (Roth, 1971): der personalen, der aktivitätsbezogenen, der fachlich-methodischen und der sozial-kommunikativen Kompetenz. Auf den anderen Subjektiveaus nehmen eben diese verallgemeinerten Kompetenzdimensionen Selbstreflexion, Komplexitätsbewältigung, Kombination und Kooperation jedoch eine ganz andere Gestalt an. Die große und spannende Zukunftsaufgabe wird es sein, Beziehungen zwischen den Kompetenzdimensionen auf den unterschiedlichen Subjektiveaus aufzufinden, qualitativ zu beschreiben und, womöglich, quantitativ zu erfassen.

Eine andere, in keinem Ansatz so deutlich werdende Forschungsanregung dieser IGON-Struktur besteht darin, Werte und Wertkonstrukte als „Brücke“ zwischen Selbstreflexion, Komplexitätsbewältigung, Kombination und Kooperation auf den unterschiedlichen Subjektiveaus anzusehen. Es lässt sich nachweisen, dass Werte stets die „Kerne“ von Kompetenzen sind (Erpenbeck, 2010). Damit liegt nahe, die Kompetenzkerne der unterschiedlichen Subjektiveaus direkt zu vergleichen, beispielsweise: Welche Werte liegen den individuellen Kompetenzdimensionen Selbstreflexion, Komplexitätsbewältigung, Kombination und Kooperation zugrunde, auf welche Werte gründen sich die organisationalen Kompetenzdimensionen Selbst-

reflexion, Komplexitätsbewältigung, Kombination und Kooperation? Und wie korrespondieren diese individuellen und organisationalen Werte miteinander? Gibt es deutliche Wertkonflikte, die eine Wertkongruenz verhindern? Gibt es Möglichkeiten, diese Kongruenz im Sinne eines psychologischen oder sozio-strukturellen Empowerments zu verbessern? Fragen, die eine große praktische Bedeutung besitzen.

4 Lohnt sich die Entwicklung individueller Kompetenzen überhaupt?

Wenn Unternehmen Kompetenzen als Kompetenzen fordern und fördern, handelt es sich in der Regel um individuelle Kompetenzen. Lutz von Rosenstiel, Sven Grote und John Erpenbeck haben in einer recht umfassenden Arbeit gezeigt, dass viele große deutsche Unternehmen und Organisationen, wie Airbus, Bosch, Daimler, Porsche, Audi, E.ON, Telekom, Siemens, Deutsche Bundesbahn, Deloitte, Munich Re, Globus Fachmärkte, Salzgitter, Bundesagentur für Arbeit, SOS Kinderdorf International, Universitäten St. Gallen und Steinbeis sowie viele andere, je eigene Kompetenzmodelle entwickeln und benutzen, angepasst den Kernkompetenzen dieser Unternehmen. Doch handelt es sich stets um Kompetenzbegriffe und sie definierende Handlungsanker auf individuellem Niveau. Das Grundschema ist einfach zu beschreiben: Gemäß Selbstverständnis und anstehenden Strategieforderungen eines Unternehmens werden dementsprechend besonders wichtige Kompetenzen ausgesucht (nehmen wir z. B. Konfliktfähigkeit), unternehmensspezifisch mit Handlungsankern unterlegt (wie muss jemand handeln, damit er in diesem Unternehmen als konfliktfähig gilt u. ä.) und eine Skalierung dieser Handlungsanker festgelegt (wann ist eine Person maximal konfliktfähig, wann ist sie kaum konfliktfähig usw.). Alle Kompetenzmodelle setzen auf solche Ratings, auf eine subjektive „Indikatorenverschmelzung“ (Langer/Schulz von Thun, 1974/2007): kein Modell benutzt klassische psychometrische Tests.

Wir haben seit langem mit dem KODE[®]X-Verfahren dieses Vorgehen generalisiert beschrieben (Heyse, 2007). Im Sinne der hier erörterten Fragestellung wird die Verbindung zwischen dem individuellen und dem organisationalen Niveau danach auf eine recht einfache Weise hergestellt: Indem in der Regel Führungspersonen, die das Unternehmen, seine Fähigkeiten, Begrenzungen und strategischen Absichten

wirklich kennen, die am dringendsten benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter, meist noch nach Unternehmensstandorten, Aufgabenbereichen und heruntergebrochen nach Jobgruppen differenziert, ermitteln und unternehmensspezifisch mit den benötigten Handlungsankern unterlegen. Dieser organisational-individuelle „Brückenschlag“ ist freilich weit davon entfernt, berechenbare Prognosen liefern zu können, das Prinzip Hoffnung herrscht vor, das aber immerhin gezielt und deutlich.

Der Erfolg eines Unternehmens, so Hasebrook und Singer, ist nicht unbedingt ein Indiz für ein gutes Personalmanagement. Aber – und das ist die hier entscheidende Aussage – ein exzellentes Personalmanagement führt zum wirtschaftlichen Erfolg, wenn die Qualität wirklich hoch ist. Und für diese Qualität kann man Kennzahlen angeben (Haasebrook/Singer, 2014). Das heißt, für ein hoch kompetentes Unternehmen ist ein exzellentes Kompetenzmanagement auf individueller Ebene einer der wichtigsten Qualitätsfaktoren. Die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen ist also durchaus wichtig – kann aber eine hohe organisationale Kompetenz nicht determinieren oder garantieren!

Deshalb bleibt es eine erfolgsentscheidende Zukunftsaufgabe, das Kompetenzmanagement auf organisationaler Ebene immer tiefer zu verstehen und gezielter zu verbessern. Auch wenn es nicht ganz einfach ist.

Literaturverzeichnis

- Arnold, R., Erpenbeck, J. (2014):** Wissen ist keine Kompetenz. Dialoge zur Kompetenzreife. Hohengehren. S. 15 ff.
- Barthel, E., Zawacki-Richter, O. (2007):** Integriertes Kompetenzmanagement (IKM) zur Bewertung und Gestaltung des Kompetenzkapitals. Frankfurt am Main
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2006):** WB Toolbox CD-ROM. Darin die Checkliste Human-, Struktur-, Beziehungskapital; BVBW Bundesverband Wissensbilanzierung (2014): Bundesverband News. Nr. 01. August 2014
- Ebeling, W., Feistel, R. (1989):** Chaos, Ordnung und Information. Leipzig, Jena, Berlin. S. 37–42
- Erpenbeck, J. (2010):** Werte als Kompetenzkerne. In: Wert und Werte im Bildungsmanagement. Nachhaltigkeit – Ethik – Bildungscontrolling. (Hrsg.: Schweizer, G., Müller, U., Adam, Th.), Bielefeld, S. 41–66
- Erpenbeck, J., Sauter, W. (2010):** Kompetenzen erkennen und finden. Studienbrief EB 1510, Zentrum für Fernstudien und Universitäre Weiterbildung der Technischen Universität Kaiserslautern
- Haasebrook, J., Singer, M (2014):** Warum gutes Personalmanagement nicht von den Besten lernen kann. Zusammenhänge von Managementqualität und Finanzkennziffern zeigen, wie Top-Personalmanagement auf den Unternehmenserfolg wirkt. zeb / rolfes.schierenbeck.associates gmbh, unveröffentlichte Mitteilung
- Haken, H. (1989):** Synergetik. Eine Einführung. Heidelberg
- Henselmann, K. (2014):** Stichwort Due Diligence. In: Springer Gabler Verlag (Hrg.): Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Due Diligence, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/9219/due-diligence-v12.html>.
Letzter Zugriff: 28.06.2014

Heyse, V. (2007): Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen. In: Heyse, J., Erpenbeck, J. (Hrg.): KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin. S. 11–180

Hohne, F. (2013): Praxishandbuch Operational Due Diligence. Bewertung der Operativen Leistungsfähigkeit Produzierender Unternehmen. Wiesbaden

Langer, I., Schulz von Thun, F. (1974/2007): Messung komplexer Merkmale in Psychologie und Pädagogik. Ratingverfahren. Münster, New York, München, Berlin

Maturana, H., Varela, F. (2012): Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. 5. Aufl. Taschenbuch. Frankfurt am Main

Mitchell, S. (2008): Komplexitäten. Warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen. Frankfurt am Main; Mainzer, K. (Hrg.) (1999): Komplexe Systeme und Nicht-lineare Dynamik in Natur und Gesellschaft: Komplexitätsforschung in Deutschland auf dem Weg ins nächste Jahrhundert. Heidelberg; ders. (2008): Komplexität. UTB Profile. Stuttgart

Ortiz, M. (2013): Working Paper. Entwicklung eines Steinbeis-Instruments „Unternehmens-Kompetenzcheck“, Steinbeis-Zentrale, Bereich Steinbeis Beratungszentren (SBZ). Stuttgart.

Probst, G., Raub, S., Romhardt (2013): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Heidelberg

Roth, H. (1971): Pädagogische Anthropologie. II Entwicklung und Erziehung. Hannover. S. 179 f

Scholz, Ch., Stein, V. (2006): In: Personal, Heft 12, Praxisferne Sicht. S. 37–39; Scholz, Ch. (2005): Die Saarbrücker Formel. Was Ihre Belegschaft wert ist. Manager Heft 2, S. 16 ff

Schreyögg, G., Kliesch, M. (2005): Organisationale Kompetenzen und die Möglichkeiten ihrer Dynamisierung. Eine strategische Perspektive. In: ABWF (Hrg.) Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements. QUEM – report Heft 94. S. 20.

Sloane, P. F. (2008): Zu den Grundlagen eines deutschen Qualifikationsrahmens (DQR). Konzeptionen, Kategorien, Konstruktionsprinzipien. Bielefeld

Teece, D. J. (2012): Dynamic Capabilities – Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies* 49:8 December

Teece, D. J. (2009): *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. Oxford

Wollersheim, J. (2010): Dynamic Capabilities im Kontext von Mergers und Acquisitions. Erfolg von Zusammenschlüssen von Organisationseinheiten mit unterschiedlichen Routinen. Wiesbaden



Prof. Dr. Klaus North

Professur für Internationale Unternehmensführung, Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain

Prof. Dr.-Ing. Klaus North lehrt Internationale Unternehmensführung an der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain. Er entwickelt zusammen mit Unternehmen anwendungsorientierte Konzepte zur wissensorientierten Unternehmensführung. Sein Buch „Wissensorientierte Unternehmensführung“ ist ein Standardwerk. Er war Mitglied der Jury des Preises „Wissensmanager des Jahres“ und war Gründungspräsident der Gesellschaft für Wissensmanagement.

Nach seinem Studium und Promotion an der Technischen Universität Darmstadt war Klaus North für das International Labour Office auf dem Gebiet der Unternehmens- und Managemententwicklung sowie in der Unternehmensberatung mehr als 15 Jahre weltweit tätig, bevor er den Ruf an die Hochschule RheinMain annahm. Gastprofessuren und Forschungsaufenthalte führten ihn u. a. an das College of Europe (Brügge), Sydney University, Ecole d'Ingenieurs Marseille, Universität Florianopolis (Brasilien).

Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain

Die Wiesbaden Business School nahm 1971 als Fachbereich Wirtschaft der damals gegründeten Fachhochschule Wiesbaden mit dem Diplom-Studiengang Betriebswirtschaftslehre den Studienbetrieb auf. Daraus haben sich seit der Umsetzung des Bologna-Prozesses im Jahr 2001 und dem damit einhergehenden Trend zu spezialisierten Studiengängen zwischenzeitlich fünf Studienrichtungen zielorientiert entwickelt, in denen Bachelor- und Master-Abschlüsse angeboten werden.

Mit mehr als 2.500 Studierenden ist die Wiesbaden Business School der größte Studienbereich der Hochschule RheinMain.

Unternehmenskompetenzen: Einführung und Managementperspektiven

Wissen und Lernprozesse managen in turbulentem Umfeld

Wenn es um Kompetenzen geht, stellt sich immer die Frage, wie diese entwickelt werden können und wie ein Unternehmen diesen Entwicklungsprozess dynamisch gestalten kann. Denn Kompetenzen sind einerseits nichts Statisches, aber andererseits sind sie auch Festlegungen. Wenn man etwas gut kann und weiß, auch als Organisation, dann hat man auch die Tendenz, das möglichst gut und lange zu tun. Vielleicht auch zu lange? So betont Prof. Yves Doz vom INSEAD immer wieder: „Many firms die not because they do the wrong things, but because they keep doing the right things too long“.

Also stellt sich die Frage, wie es Organisationen gelingt, ihre Kompetenzstrukturen anzupassen, so dass diese einer neuen Situation und den neuen Anforderungen gerecht werden? Wie kann eine Organisation ihre Handlungsfähigkeit heute und in der Zukunft sicherstellen? Warum betreiben Organisationen überhaupt Kompetenzmanagement? Warum bauen sie diese auf? Die Antwort lautet: Um als Organisation überhaupt handlungsfähig zu sein (siehe North 2014). Daher stellen sowohl die Kompetenzentwicklung als auch die Kompetenzen an sich eine wichtige Voraussetzung für die Erbringung von Leistungen am Markt dar, die auch entsprechend honoriert werden. Das bedeutet, eine Organisation heute und auch zukünftig handlungsfähig zu erhalten. Daher ist es wichtig, hier einen Schwerpunkt zu legen und sich zu fragen, was zu einem erfolgreichen Kompetenz- und Wissensmanagement beitragen kann.

Betriebliches Kompetenzmanagement geht als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert werden. In diesem Sinne ist Kompetenzmanagement eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen,

orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung sicherzustellen (North et al. 2013, S. 22).

Dynamische Fähigkeiten entwickeln

In den letzten Jahren hat die Theorie der dynamischen Fähigkeiten sehr stark an Bedeutung gewonnen (Teece et al. 1997). Denn auch in der Unternehmenstheorie wird immer wieder betont, dass Fähigkeiten und Kompetenzen eine Quelle der Unnachahmlichkeit bilden, also die Wettbewerbsfähigkeit absichern, indem ein Unternehmen gewisse Kompetenzen aufgebaut hat, die wenig bzw. schlecht imitierbar sind. Aber die Frage ist: Werden diese Kompetenzen noch nachgefragt? Werden sie noch in fünf Jahren nachgefragt? Wie muss sich eine Organisation weiterentwickeln, dass diese Kompetenzen weiter nachgefragt werden? Es geht also immer um das Spannungsfeld, aktuelle Kompetenzen zu nutzen und neue Kompetenzen zu entwickeln.

Es gibt eine Reihe weiterer Theorien der Unternehmen, wie z. B. Ambidexterity (Beidhändigkeit, siehe Tushman und O'Reilly 1996, Raisch et al. 2009). Hier geht es darum, die aktuellen Kompetenzen möglichst gut zu nutzen, sich aber gleichzeitig Gedanken zu machen und aktiv daran zu arbeiten, neue Kompetenzen zu entwickeln, die die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit sichern. Diesen Spagat zu gestalten ist für Unternehmen und Organisationen gar nicht einfach. Man kann also sagen, ein Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn es in der Lage ist, die aktuellen Kompetenzen zu nutzen und sie gleichzeitig zu hinterfragen und so neue Kompetenzen aufzubauen, die seine Wettbewerbsfähigkeit in der Zukunft sicherstellen.

Um das zu können, benötigt man folgende drei Fähigkeiten:

- Sensing: Veränderungen im Umfeld wahrnehmen und filtern,
- Seizing: Chancen ergreifen und
- Managing Threats and Transforming: Lern- und Veränderungsprozesse gestalten.

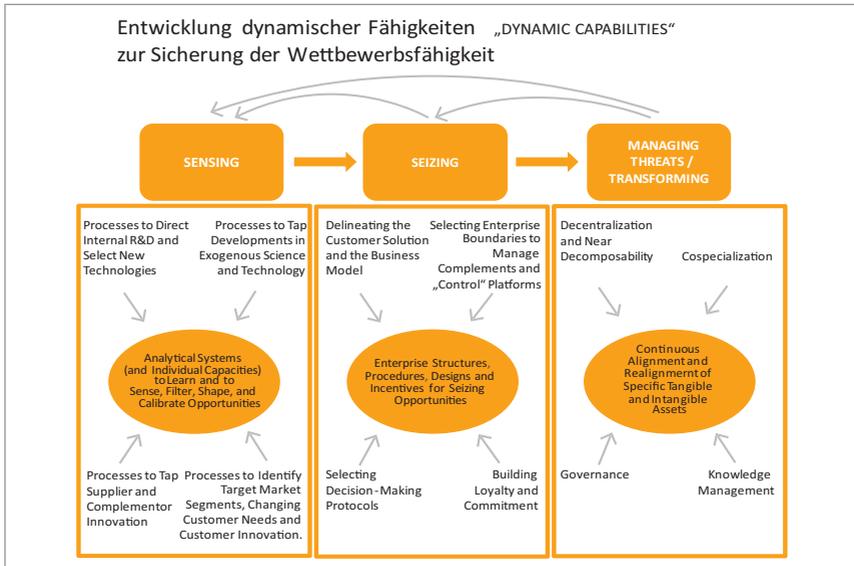


Abbildung 1: Entwicklung dynamischer Fähigkeiten: „DYNAMIC CAPABILITIES“ zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Quelle: Teece (2007, 1342)

Sensing, wie es Teece (2007) nennt, lässt sich auch als Antenne bezeichnen: Antennen am Markt, technologische Antennen, Antennen, die sagen, wie sich die Welt verändert. Es braucht aber nicht nur diese Antennen und Fähigkeiten einer Organisation, um diese Signale gut zu interpretieren. Vielmehr sollten alle vielfältigen Antennen in einem Unternehmen/einer Organisation dazu gebracht werden, gemeinsam handlungsfähig zu werden. Die erhaltenen Signale sollen dann entsprechend interpretiert werden, so dass daraus Chancen, Möglichkeiten und Veränderungsbedarf erkannt und ergriffen werden können. Diesen Schritt nennt man Seizing. Das Ergreifen von neuen Chancen und der Aufbau von neuen Kompetenzen bedeutet im nächsten Schritt (Managing Threats and Transforming) das Verändern gegebener Routinen und Verhandlungsweisen in der Organisation. Hier soll das Spannungsfeld zwischen dem Bestehenden und dem Gewollten entsprechend gemanagt und aktiv gestaltet werden.

Wie kann eine Organisation das tun? Lohnt es sich, sich mit dem Thema Kompetenz zu beschäftigen? Die Antwort lautet: Es lohnt sich in einer gewissen Art

und Weise. Die Hochschule RheinMain hat im Rahmen des Projektes „Wachstum lernen“ eine Analyse von 124 innovativen KMU durchgeführt, die schneller wachsen als ihre Mitbewerber in einem Projekt des RKW (Hardwig et al. 2011). Die Ergebnisse haben gezeigt, dass das Zusammenwirken von drei Faktoren zu einem großen Teil erklärt, warum diese Unternehmen schneller wachsen: Aktive Förderung der Kompetenzen der Mitarbeiter, eine stimmige Geschäftsstrategie und eine klare unternehmerische Führung. Kompetenzmanagement hilft nicht, wenn die anderen beiden Faktoren nicht vorhanden sind. Das bedeutet, es ist lohnend, sich mit dem Thema Kompetenzentwicklung zu beschäftigen, aber nur wenn diese in ein Gesamtkonzept der beiden anderen Faktoren eingebettet ist. Dies nennt man kompetenzorientierte Führung.

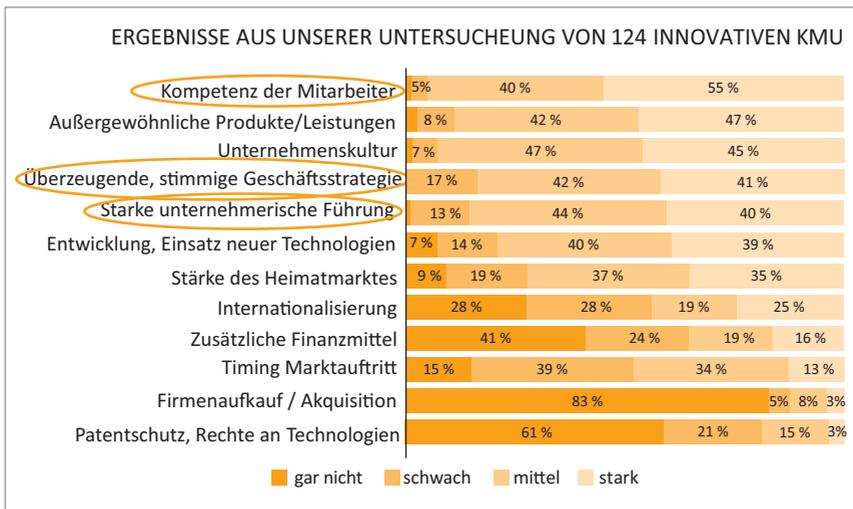


Abbildung 2: Ergebnisse der Untersuchung von 124 innovativen KMU, durchgeführt von der Hochschule RheinMain. Quelle: Hardwig et al. 2011, S. 27

Lohnt es sich, auch in das Thema Wissensmanagement zu investieren? Eine repräsentative Untersuchung von Pawlowsky (et al. 2011) von deutschen Unternehmen hat gezeigt, dass Unternehmen, die einen höheren Ausbaustand von Wissensmanagement oder intellectual capital management haben, auch eine wesentlich höhere Mitarbeitermotivation im Vergleich zu Unternehmen mit einem niedrigen Ausbaustand besitzen. Bei der Mitarbeitermotivation ist dies sehr deutlich ausgeprägt.

Weniger deutlich ist dieser Zusammenhang bei der Wettbewerbsfähigkeit zu sehen: Hier haben zehn Prozent der befragten Unternehmen mit einem niedrigen Wissensmanagement-Ausbaustand eine hohe Wettbewerbsfähigkeit, während es bei den Unternehmen mit einem hohen Wissensmanagement-Ausbaustand 24–25 Prozent sind. Diese Ergebnisse zeigen, dass es sich lohnt, sich mit dem Thema Wissensmanagement zu befassen (siehe auch North und Haas 2014).

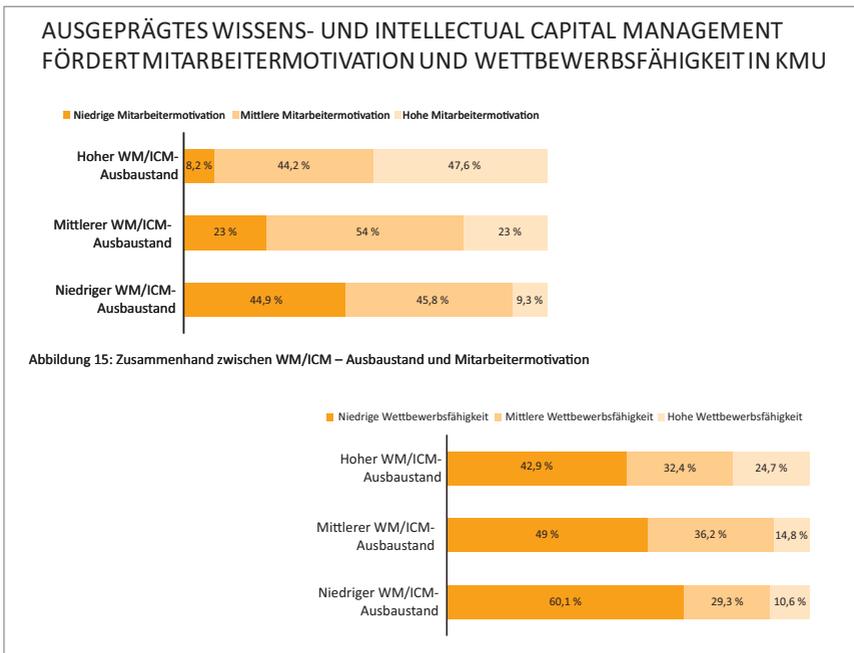


Abbildung 3: Zusammenhang zwischen dem Ausbaustand des Wissensmanagements eines Unternehmens und der Mitarbeitermotivation sowie Wettbewerbsfähigkeit.
Quelle: Pawlowsky/Gözzalan/Schmidt: Wettbewerbsfaktor Wissensmanagement 2011, TU Chemnitz

An dieser Stelle stellt sich die Frage: Was bedeutet es, sich mit dem Kompetenz- und Wissensmanagement zu beschäftigen? Wenn wir über Wissen/Lernen als Grundlage der Kompetenzentwicklung sprechen, was heißt das?

Wissen:

- gibt es in den Köpfen der Mitarbeiter,
- ist in Form von Informationen in Systemen abgespeichert,
- konkretisiert sich in Prozessen und Technologien,
- ist rechtlich geschützt durch Patente, Lizenzen, Verträge.

Es gibt also sehr unterschiedliche Formen, in denen sich Wissen und auch Kompetenz präsentiert.

Was verstehen wir aber unter Wissen und Kompetenz? Das lässt sich gut am Beispiel der Wissenstreppe erläutern. Wenn in den Organisationen wertgeschöpft wird, dann ist der dominierende Rohstoff dabei Information. Man nimmt sie heraus und setzt sie in einen Kontext von dem, was man weiß, was man nicht weiß, was man erwartet. Wichtig ist dabei die Tatsache, dass es Wissen nur individuell gibt. Es gibt keine zwei Menschen auf der Welt, die das gleiche Wissen haben. Durch ihren Prozess der Sozialisierung und ihres Heranwachsens haben sie unterschiedliche Informationen aufgenommen: Sie haben also unterschiedliches Wissen.

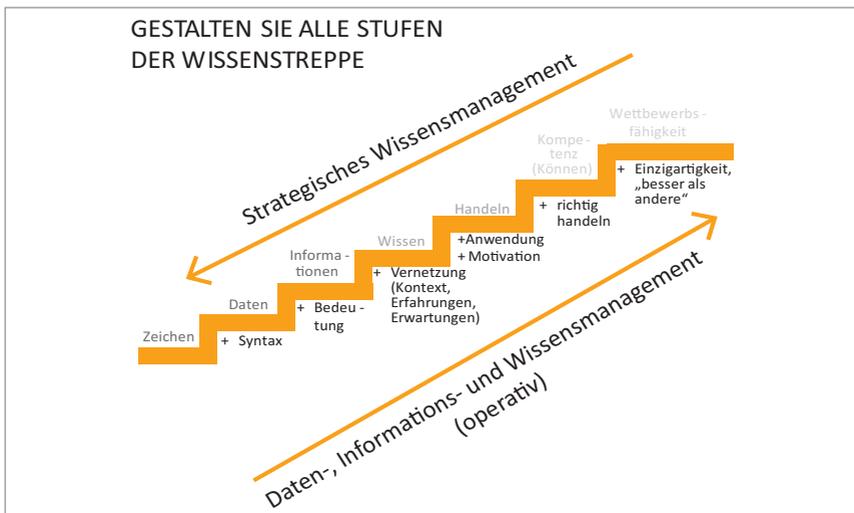


Abbildung 4: Wissenstreppe. Quelle: North 2011, S. 36

Der erste Schritt besteht darin, diese Information zu integrieren, um sie zu beurteilen und in ihren Wissenskontext zu bringen. Wissen allein hilft aber nicht, denn Wissen schafft keinen Wert in der Organisation. Es muss jemanden geben, der in der Lage ist, dieses Wissen in Handlungen umzusetzen. Das bedeutet, dass zuerst ein Raum geschaffen werden soll, in dem das Wissen angewandt werden kann. Aber der Raum allein nutzt nicht, man muss diesen auch ausfüllen. Weiterbildungsmaßnahmen alleine reichen hierzu nicht aus. Organisationen müssen vielmehr in der Lage sein, die Mitarbeiter zu motivieren, ihr Wissen entsprechend zu nutzen. Beides ist sehr wichtig, um Wissen anzuwenden und so die entsprechenden Erfahrungen zu sammeln. Auf diese Weise wird die Fähigkeit entwickelt, dieses Wissen in unterschiedlichen Kontexten anzuwenden.

Auch für die Anwendung des Wissens bezahlt noch niemand. Oder für das reine Handeln. Nehmen Sie das Beispiel Fußball. Wofür werden die Fußballspieler bezahlt? Dafür, dass sie 90 Minuten rennen? Das ist Handeln! Dafür werden sie nicht bezahlt. Sie werden dafür bezahlt, dass sie Tore schießen und Tore verhindern. Und wenn Sie jemanden haben, der immer im richtigen Moment nur seinen Fuß hinhält, dann ist das unter Umständen eine höhere Kompetenz, als viel gerannt zu sein. Kompetenz ist also die Fähigkeit, Ihre Handlungsmöglichkeiten der Situation angepasst in ein Ergebnis, in eine Performanz umzusetzen. Tore zu schießen und Tore zu verhindern, das ist die Kompetenz. Und dafür bezahlt Sie der Kunde. Dafür wird in einer Organisation bezahlt. Wissen schafft Potenzial zum Handeln. Aber dieses Potenzial wird erst dann wirksam, wenn der Raum und die Motivation vorhanden ist, damit dieses Potenzial auch entsprechend umgesetzt wird, es müssen also genügend entsprechende Situationen durchlaufen werden.

Das gibt auch die Antwort auf die Selbstorganisationsfrage. Man kann Selbstorganisation lernen, indem man Situationen simuliert und so die Organisation auf diese vorbereitet. Sollte die Situation dann wirklich eintreten, ist die Organisation dann schneller handlungsfähig.

Hat eine Organisation oder eine Person Kompetenzen, ist im nächsten Schritt die Frage zu klären: Wie wird die Organisation / Person durch diese Kompetenzen einzigartig? Indem sie vorhandene Kompetenzen in unterschiedlicher Art und Weise

kombiniert. Organisationen, Personen, Teams sind in dieser Betrachtung nichts anderes als Bündel von Kompetenzen, die in einer Form auftreten wie sie andere nicht haben. Und diese Kompetenzen führen dazu, dass eine Organisation wettbewerbsfähig ist, dass sie ihre Ziele erreichen kann und einzigartig ist. Das bedeutet, eine Organisation muss ständig diesen Prozess von oben nach unten, von unten nach oben durchlaufen. Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu sein, muss sie sich fragen, welche Kompetenzen sie braucht, wie sie organisiert/aufgestellt werden muss, damit sie handlungsfähig ist/bleibt, und welches Wissen und welche Informationen sie benötigt. Es gilt, in Organisationen dieses Kontinuum zu gestalten. In diesem Zusammenhang spricht man von einer wissensorientierten Unternehmensführung.

Wissensorientierte Unternehmensführung stellt sicher, dass das für die Erreichung der strategischen und operativen Ziele notwendige Wissen und die Kompetenz zur Verfügung stehen, genutzt, entwickelt und abgesichert werden. Wissensorientierte Unternehmensführung bedeutet, die Ressource Wissen einzusetzen, um einerseits die Effizienz zu steigern, andererseits die Qualität des Wettbewerbs zu verändern (North 2011, S. 11).

Es gibt unterschiedliche Kategorien von Wissen: Es gibt das sogenannte explizite Wissen, dieses ist bewusstes Wissen und gut dokumentierbar. Dieses Wissen ist leicht transferierbar. Und es gibt sehr viel Wissen, was unbewusst ist und sich schlecht dokumentieren lässt – das implizite Wissen, das schwer transferierbar und imitierbar ist. Gerade dieses implizite Wissen macht eine Organisation einzigartig und ein großer Teil dieses Wissens sind die Werte, die die Menschen in dieser Organisation verbinden. Damit ist das geteilte Verständnis über die Welt gemeint. Das ist das, was die Menschen verbindet, was sie auch trennt, was sie in Organisationen handlungs- oder nicht handlungsfähig macht.

Wissensorientierte Unternehmensführung operativ umsetzen

Daher ist es notwendig, aktiv Mechanismen zu schaffen, damit diese Werte in der Organisation gelebt werden. Dazu muss geklärt werden, wie in der Organisation mit Wissen umgegangen und wie gelernt wird. Dabei ist auch der Umgang mit den Ideen wichtig: Wissensorientierte Unternehmensführung schafft Vorausset-

zungen dafür, dass sich gute Ideen, egal von wem sie kommen, in der Organisation durchsetzen können. In diesem Zusammenhang sind folgende Fragen zu klären: Wo schafft die Organisation einen Spielraum für Neues? Wo hat sie einen Raum zum Experimentieren, welche Möglichkeiten dafür bietet sie? Wissensorientierte Unternehmung schafft Anreize Wissen zu teilen.

Wie funktioniert der Wissens- und Informationsaustausch, von oben nach unten, von unten nach oben und quer über die Abteilungen? Da gibt es sehr viele Möglichkeiten. Ein mittelständisches Unternehmen mit 150 Mitarbeitern hat diese Frage z. B. folgenderweise beantwortet: Dort treffen sich die Mitarbeiter ungefähr alle zwei Monate in der Kantine. Es gibt ein Tischkärtchen für jeden Mitarbeiter. Diese werden auf den Kaintinentischen per Zufallsprinzip verteilt, damit nicht immer die gleichen nebeneinander sitzen und dann gibt es einen Austausch: Wo stehen wir? Wer ist neu? Wo gehen wir hin? Diese Art der Kommunikation schafft eine sehr offene Unternehmenskultur. Es gibt sehr viele weitere Möglichkeiten, solche Dialoge in der Organisation zu schaffen und gerade solche Dialoge machen die Unternehmen dynamisch. Wie arbeiten und lernen die Mitarbeiter mit- und voneinander? Das impliziert auch Kompetenzentwicklung und Weiterentwicklung durch ein koordiniertes Lernen. Wissensorientierte Führung gestaltet somit interdisziplinäre, abteilungübergreifende Zusammenarbeit und Kompetenzentwicklung orientiert am Kunden.

Im Rahmen des oben bereits erwähnten Projektes „Wachstum lernen“ wurde eine Methode entwickelt, die darauf aufbaut, in kleinen und mittleren Unternehmen strategische Projekte zu definieren, um Teams für Veränderungen fit zu machen und den Unternehmer von operativen Aufgaben zu befreien. Das beinhaltet z. B. ein neues Geschäftsfeld aufzubauen, einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in der Organisation zu etablieren oder eine Internetplattform zum Verkauf von Produkten zu entwickeln. Dieses Projekt wird an eine Mitarbeitergruppe gegeben, die unter dem Gesichtspunkt der zukünftigen Förderung und des Lernens ausgewählt wurde. Sie bewältigt das Projekt und wird dabei von einem Coach unterstützt. Wichtig ist, dass nicht der Berater die Lösung vorschlägt und ein KVP-System einführt, sondern die Mitarbeitergruppe lernt, was KVP bedeutet, indem sie selbst ein KVP-System einführt und begleitet. Sie hat dabei auch bestimmte Lernziele definiert. Nach sechs

Monaten, in denen ungefähr sechs Beratertage, aufgeteilt in zwölf Beraterhalbtage enthalten waren, wurde evaluiert. Die Ergebnisse haben gezeigt, dass in Teams große Veränderungen stattgefunden haben: Die Mitarbeiter können als Team besser zusammenarbeiten und gehen strukturierter und systematischer vor. Des Weiteren hat sich die Zielorientierung verbessert, und das Team orientiert sich an Unternehmenszielen. Auch aus der Unternehmenssicht gab es Veränderungen: Es gelingt den Unternehmern hierdurch mehr und besser zu delegieren.

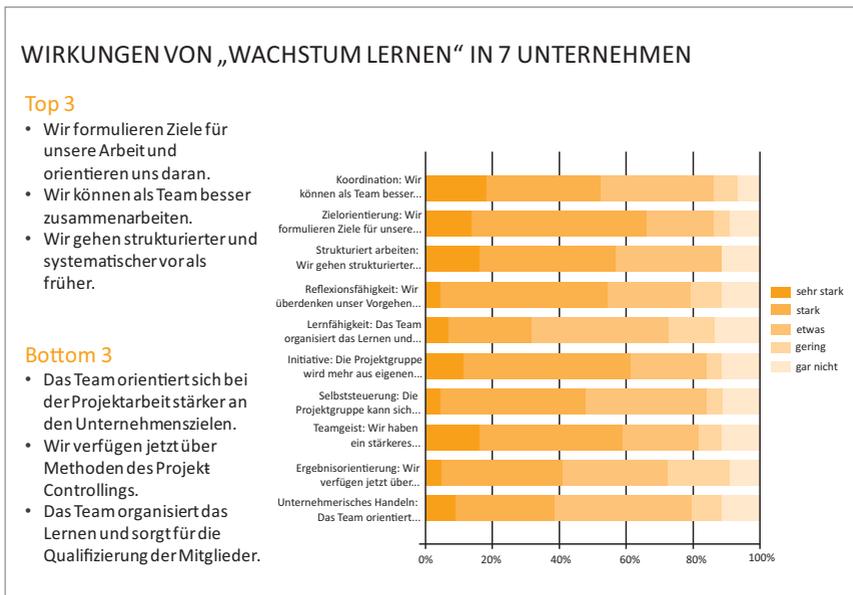


Abbildung 5: Wirkungen vom Projekt „Wachstum lernen“ in sieben Unternehmen.

Quelle: Hochschule RheinMain

Das Projekt „Wachstum lernen“ läuft in Deutschland sehr gut, mittlerweile gibt es auch sehr erfolgreiche Projekte in Spanien und Brasilien. Unternehmen betreiben hierüber ihre Wandlungsprozesse und bauen dort neue Geschäftsfelder auf. Auf diese Weise lernen ihre Mitarbeiter, sich an Veränderungsprozesse anzupassen.

Wichtig ist, dass man sich beim Thema Wissen und Lernen sowie Wissensmanagement dieses Dualismus des Lernens bewusst wird: Einerseits stabilisieren und andererseits das Neue suchen (North, 2013). Betrachtet man die Ebene des Wissens-

managements im Kontext des Standardisierens, geht es darum, die vorhandenen Kompetenzen möglichst gut zu nutzen und weiterzugeben, Wissen zu explizieren, Prozesse zu dokumentieren, so dass andere sie erlernen können. Man baut auf Erfahrungen auf, in denen diese weitergegeben werden. Best Practices werden ausgetauscht und man versucht auch, den Wissenstransfer über Mitarbeitergenerationen sicher zu stellen. Betrachtet man das Ganze in einem dynamischen Kontext, dann geht es eher darum, implizites Wissen zu teilen und eine hohe Lernfähigkeit zu entwickeln. Es geht weniger darum, auf Erfahrungen der letzten Generation aufzubauen, sondern darum, in neuen Situationen schnell und lernfähig in der Organisation zu sein. Best-Practice-Prozesse gibt es bereits in Unternehmen. Wichtiger ist, einen Next-Practice-Prozess aufzubauen, indem man sich Gedanken macht, was zukünftig die Best Practice oder Good Practice sein wird. Es geht vielmehr darum, die Ad-hoc-Verfügbarkeit von Wissen sicherzustellen und den Mitarbeitern zu ermöglichen, dieses Wissen zu ziehen.



Abbildung 6: Wissensmanagement zwischen Standardisierung und Dynamisierung.
Quelle: Angepasst nach North 2013, S. 18

Literaturverzeichnis

Hardwig, T., Bergstermann, M. & North, K. (2011): Wachstum lernen – eine praxiserprobte Handlungsanleitung zur Entwicklung dynamischer Fähigkeiten in KMU. Gabler.

North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung; Gabler (5. Auflage).

North, K.; Reinhardt, K.; Sieber-Suter, B. (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis, Wiesbaden: Gabler (2. Auflage).

North, K. (2013): Wissensmanagement wird erwachsen, in: Lutz, Benedikt (Hg.): Wissen im Dialog. Beiträge zu den Kremser Wissensmanagement-Tagen 2012. Krems: Edition Donau-Universität; S. 11–20

North, K. (2014): Kompetenzmanagement – die institutionelle Perspektive. In: Sieber-Suter, B. (Hg.) Kompetenzmanagement, Bern: HEP-Verlag, S. 44–56

North, K.; Haas, O. (2014): Zwischen Experiment und Routine: Wie wird Wissensmanagement erwachsen? Organisationsentwicklung Nr. 3/2014 S. 50–56

Pawlowsky, P., Gözalan, A. & Schmid, S. (2011): Wettbewerbsfaktor Wissen: Managementpraxis von Wissen und Intellectual Capital in Deutschland; in: FOCUS Prints 08/11.

Raisch, S.; Birkinshaw, J.; Probst, G.; Tushman, M. L. (2009): Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. Organization Science, Vol. 20, 4. 685–695

Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): Dynamic Capabilities and strategic management; Strategic Management Journal 18. 509–533

Teece, D. J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance. In: *Strategic Management Journal*, 4. 1319–1350.

Tushman, M. L.; O'Reilly, C. A. (1996): Ambidextreous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. in: *California Management Review*, 38. Jg., No. 4. 8–30.



Martin Kimmich

Dipl.-Verw. Wiss., Universität Konstanz; Head of HR Development Festo AG & Co. KG

Seinen beruflichen Werdegang begonnen hat Martin Kimmich mit dem internationalen Traineeprogramm der Audi AG. Im Anschluss arbeitete er zwei Jahre als Projektmanager im Bereich e-business. Nach zwei weiteren Jahren als Consultant bei der damaligen Siemens SBS Consulting wechselte er 2006 zu Festo. Von 2011 bis 2014 verantwortete Martin Kimmich den Bereich Knowledge Management. Seit April 2014 ist er mit der übergeordneten Funktion „HR Development“ im Hause Festo betraut.

Nebenberufliche Aktivitäten: Martin Kimmich war im Rahmen eines Lehrauftrages Gastdozent am Lehrstuhl für Management der Universität Konstanz. Auch lehrt er seit 2013 an der Steinbeis-Hochschule, Fakultät MSc Innovation and Technology Management den Kurs „Knowledge Management“.

Festo AG & Co. KG

Die Festo AG & Co. KG wurde 1925 gegründet und ist Leistungsführer im Bereich der Fabrik- und Prozessautomatisierung und mit dem Geschäftsbereich Didactic Weltmarktführer in der industriellen Aus- und Weiterbildung. Die Festo AG & Co. KG hat seinen Hauptsitz in Esslingen-Berkheim. Weitere Werke befinden sich im Saarland und in den ausländischen Produktionsstandorten Bangalore, Biel, Budapest, Ceska Lipa, Jinan, São Paulo, Shanghai, Simferopol und Sofia.

Das Ziel von Festo ist es, im Sinne der Vision, der Wertvorstellungen und des Selbstverständnisses ein sich selbstorganisierendes, selbststeuerndes und nach den Notwendigkeiten des Marktes selbsterneuerndes Unternehmen zu verwirklichen.

www.festo.com

***Unternehmenskompetenzen:
Einführung und Managementperspektiven***

Wissensmanagement bei Festo

Abstract

„The key to our future is knowledge. In our daily effort to win customers as well as in difficult times your expertise is critical. Your problem-solving competence is based on your knowledge and skills.“ Diese Aussage der Gebrüder Stoll mag an sich nicht überraschen. Sie unterstreicht aber ausdrücklich die Bedeutung von Wissen für Festo AG & Co. KG (kurz: Festo). In diesem Beitrag wird beschrieben, wie dieses Thema organisatorisch im Unternehmen verankert ist, welche Methoden und Werkzeuge verwendet werden, wie wir konkret in Projekten vorgehen, welche Erfolgsfaktoren es gibt und welche kulturellen Aspekte es zu berücksichtigen gilt.

1 Wissensmanagement im Unternehmen

„The key to our future is knowledge.“ Das ist Motivation und Anspruch zugleich, klärt jedoch noch nicht, welches Selbstverständnis das Wissensmanagement bei Festo AG & Co. KG hat und wie es im Unternehmen verankert ist. Diesen beiden Fragen wenden wir uns im Folgenden zu.

Wissensmanagement bei Festo gestaltet die Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen weltweit und unterstützt alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem systematischen Ansatz dabei, benötigtes Wissen im Geschäftsprozess wertschöpfend zu nutzen, weiterzugeben und zu entwickeln. Informationen, Wissen und Erfahrungen werden bedarfsgerecht im Prozess zur Verfügung gestellt. Dabei ergänzen sich die informationstechnologische Perspektive (IT) mit ihrem Fokus auf der Kodifizierung von Wissen und Informationen in Systemen und die Mitarbeiterperspektive (HR) mit ihrem Fokus auf individuellem, kollektivem und organisationalem Lernen sowie Kommunikation und Vernetzung zwischen den Mitarbeitern sinnvoll.

Das Thema Wissensmanagement ist – zusammen mit dem Kompetenzmanagement – im Competence Centre „Human Resources Development“ (HD) angesiedelt (siehe Abbildung 1). Zwei weitere Teams beschäftigen sich mit den Themen Qualifizierung sowie Organisations- und Talententwicklung. Durch diese Struktur ergeben sich für unsere internen Kunden Synergien: Je nach Bedarf können Methoden aus den unterschiedlichen Teams zu einem kundenspezifischen Angebot gebündelt werden.



Abbildung 1: Organisatorische Verankerung. Quelle: Festo

Die „Steuerung“ (governance) des Themas erfolgt durch

- den Vorstand HR (als Teil der Linienorganisation)
- das KM Sounding Board (ausgewählte Vertreter des Managements im Headquarter)
- das HR Strategy and Advisory Board (ausgewählte Vertreter aus den Regionen/den Gesellschaften)

Daneben gibt es noch themenspezifische Gremien. Ziel ist jeweils, über laufende Projekte zu informieren, die nächsten Schritte abzustimmen und die strategische Ausrichtung zu reflektieren.

2 Methoden und Werkzeuge

Wie beschrieben ergänzen sich die informationstechnologische und die Mitarbeiter-Perspektive. Ersteres spiegelt sich in den eingesetzten Werkzeugen wider, wie z. B. WeNet. Dieses wird durch die verwendeten Methoden repräsentiert (wie z. B. den Wissensnetzwerken), welche einzeln oder in Kombination eingesetzt werden können; Werkzeuge helfen bei deren Umsetzung. Tabelle 1 zeigt einen Ausschnitt aus unserem Portfolio an Methoden und Werkzeugen.

Methoden	Werkzeuge
Wissensnetzwerke (Austausch zwischen Experten)	WeNet (Festo Intranet)
Lessons Learned (systematische Erfassung von Erfahrungswissen)	News Channel (länder- und themenspezifische Nachrichtenkanäle in WeNet)
Knowledge Café (Veranstaltungsformat)	SharePoint (Collaboration Plattform)
(Reverse) Mentoring (Austausch zwischen erfahrenen Führungskräften und Trainees)	Web- /Videokonferenzen
„Mittagwissen“ (Knüpfen neuer Kontakte)	Knowledge Clips (kurze Lernvideos)

Tabelle 1: Ausgewählte Methoden und Werkzeuge, Quelle: Festo

3 Vorgehensmodell

Alle größeren Projekte folgen einem vorgegebenen Schema (siehe Abbildung 2 für einen Überblick). Am Anfang steht die Situationsbeschreibung durch den Fachbereich, d. h. er fasst die zugrundeliegenden Probleme zusammen, gibt einen Überblick über die wichtigsten Stakeholder und formuliert seine Erwartungen.

Bei der Ist-Analyse wird der aktuelle Zustand beleuchtet. Dies erfolgt entlang der vier Dimensionen:

- Mensch (wer sind die Wissensträger, welche Kompetenzen sind vorhanden),
- Technik (welche Werkzeuge werden verwendet),
- Organisation (welche Wissensgebiete sind betroffen, welche Kultur herrscht vor) und
- Kommunikation (wer informiert wen zu welchen Themen).

Beim Projektauftrag handelt es sich um ein zweiseitiges Schriftstück, in dem die Projektziele, die dazugehörigen Messkriterien, die Meilensteine, die jeweiligen Aufgaben (Fachbereich und HD) und das Vorgehen explizit beschrieben sind. Dies sorgt für eine Verbindlichkeit und beugt späteren Diskussionen vor. Bereits in Schritt 1 wird eine erste Fassung erstellt, die nun konkretisiert/ergänzt wird.

Abgeleitet von den Ergebnissen der Analyse und dem definierten Zielbild müssen in diesem Schritt Handlungsmaßnahmen und Werkzeuge ausgesucht und festgelegt werden, mit denen die Optimierung hin zum Zielbild erreicht werden soll. Wichtig ist hierbei eine Unterscheidung in kurzfristige (Quick Wins) und langfristige Maßnahmen sowie deren Priorisierung. Am Ende steht eine Übersicht, wer sich bis wann welchen Aufgaben widmet.

In der Umsetzungsphase werden die definierten Maßnahmen eingeleitet und umgesetzt. Dabei hat sich eine „agile“ Vorgehensweise bewährt. Der Implementierungszeitraum wird in kurze „Sprints“ eingeteilt (Dauer jeweils ca. zwei Wochen). Zu Beginn eines Sprints wird festgelegt, was erreicht werden soll und wer dafür verantwortlich ist. Am Ende wird geprüft, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden. Geht man so vor, sorgt dies für einen gewissen „Zug“ im Projekt. Es erlaubt auch, auf geänderte Anforderungen kurzfristig reagieren zu können.

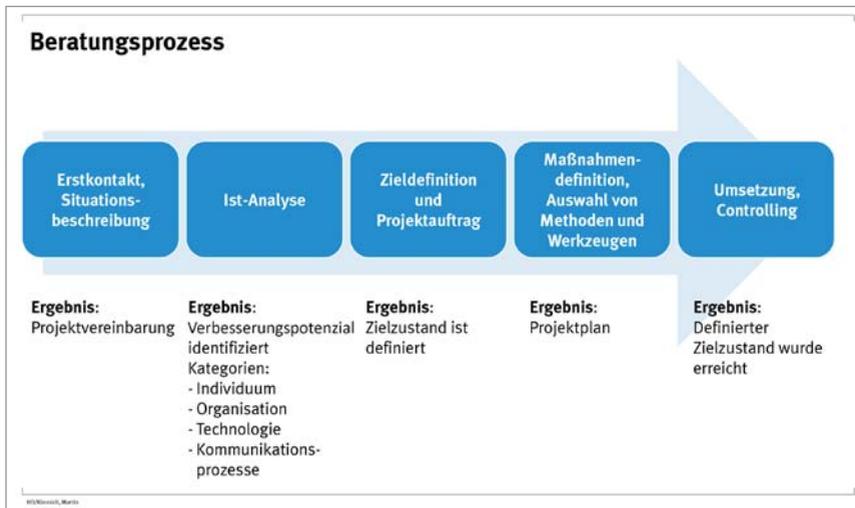


Abbildung 2: Beratungsprozess im Überblick, Quelle: Festo

4 Beispiel

Am Beispiel des Business Centre „Mobile Automation“ möchten wir Ihnen im Folgenden den praktischen Einsatz der Elemente des Wissensmanagement-Portfolios bei Festo erläutern.

Das Business Centre verantwortet die Geschäftsbereichsentwicklung, System- und Anwendungsentwicklungen und das Projektmanagement für Mobile Automation Projekte (PKW/LKW, Transportsysteme etc.). Dabei arbeitet das Business Centre abhängig vom Kundenprojekt in einem Netzwerk aus internationalen Kollegen. Wissensaustausch, kontinuierliche Vernetzung und strukturierte Kommunikation sind wesentliche Eckpunkte einer erfolgreichen Zusammenarbeit in diesem Kontext.

Dem oben dargestellten strukturierten Beratungsansatz folgend, kommen bis heute sukzessive verschiedene Wissensmanagementmethoden zum Einsatz. Als Basis stand zu Beginn der Aufbau eines globalen Wissensnetzwerkes. In regelmäßigen Abständen finden Webkonferenzen (vierteljährlich) und Präsenztreffen (jährlich) statt. Einer standardisierten Agenda folgend, wird durch die Durchführung der Webkonferenzen der kontinuierliche Wissens- und Informationsaustausch sichergestellt.

Hauptthemen sind dabei Aktivitäten des Headquarters, Aktivitäten der Vertriebsgesellschaften sowie der Austausch zu kundenspezifischen Applikationen und Best Practices. Lösungen und Ideen können somit leicht geteilt, diskutiert, gemeinsam weiterentwickelt und wiederverwendet werden.

Die gemeinsame Dokumentationsbasis wird über die Sharepoint-Seite „Knowledge Network Mobile Automation“ realisiert, in der alle Informationen/Dokumente abgelegt werden und somit für alle Mitglieder des Wissensnetzwerkes zentral verfügbar sind.

Ein besonderer Fokus liegt dabei auf dem Bereich des Anwendungswissens. Dieses spielt eine zentrale Rolle bei Webkonferenzen und Präsenztreffen, aber auch in der Dokumentation. Die Verteilung des Anwendungswissens geschieht aber auch über das Wissensnetzwerk hinaus. Besonders hervorzuhebende und kundenneutrale Anwendungen werden an die Festo Applikationsdatenbank „Applications + References“ weitergegeben, die für alle Festo MitarbeiterInnen weltweit zugänglich ist. Somit wird dafür gesorgt, dass die Informationen auch außerhalb des eigentlichen Netzwerkes genutzt werden können. Über das Anwendungswissen hinaus werden auch allgemeine Informationen über die Arbeit und aktuelle Projekte des Business Centres im WeNet über eigene Seiten oder regelmäßige Veröffentlichungen in News bereitgestellt. Dies schafft Transparenz über die Aktivitäten der internationalen Teams und fördert deren Motivation.

Im Mobile-Automation-Projekt „Mexico Subway“ (Entwicklung von Türsystemen für die U-Bahn in Mexiko City) kommt regelmäßig ein weiteres Wissensmanagement-Element zum Einsatz: Lessons Learned. Gerade bei internationalen Teams ist es wichtig, die gemeinsame Arbeit regelmäßig zu reflektieren und aus bisherigen Erfahrungen gemeinsam zu lernen, um in der weiteren Projektarbeit die bisherigen Stärken weiter ausbauen und Verbesserungspotentiale ausschöpfen zu können. Einem strukturierten und kompakten Ansatz und Workshopformat folgend, sammeln die Teilnehmer zunächst ihre bisherigen Erfahrungen anhand eines Fragebogens. Die Rückmeldungen werden vom Moderator aus dem Wissensmanagement zusammengefasst und in Themenbereiche (z. B. Zusammenarbeit, Projektarbeit, Terminplanung, Kommunikation) geclustert. In einem vierstündigen Workshop dienen die

Rückmeldungen als Basis zur Diskussion und Reflexion sowie zu gemeinsamer Entwicklung von Maßnahmen. Ein großes Augenmerk liegt dabei auf der Betrachtung beider Dimensionen: „Was wollen wir beibehalten? Was sind unsere Stärken?“ und „Was wollen wir in Zukunft verändern? Welche Verbesserungspotentiale erkennen wir?“. Durch die wiederholte Durchführung der Workshops nach großen Projektphasen wird sichergestellt und deutlich, dass sich die Projekt- und Teamarbeit kontinuierlich verbessern.

Zur Weiterentwicklung des Wissensnetzwerkes und der internationalen Zusammenarbeit sollen zukünftig weitere Methoden zur Anwendung kommen. Ein Beispiel dafür ist das Trainingsformat „Virtual Team Training“, in dem international und verteilt arbeitende Teams die Herausforderungen der virtuellen Zusammenarbeit und Kommunikation reflektieren. In drei Themenblöcken werden Fertigkeiten und Methoden vermittelt, wie ein virtuelles Team aufgebaut wird, wie über Distanz Transparenz und Vertrauen geschaffen und erhalten werden können, welche Besonderheiten bei der Kommunikation über Distanz zu beachten sind und wie Collaboration- und Kommunikationstools eingesetzt werden können. Noch im Training selbst können die Teammitglieder gemeinsam auf Basis der Festo Unternehmenswerte „Values“ eigene Regeln und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit definieren und vereinbaren.

Auch die soziale Vernetzung bzw. Kommunikation in sozialen Netzwerken wird zukünftig eine Rolle im Wissensnetzwerk spielen. Hierbei soll der Fokus nicht nur auf der internen Vernetzung der Experten liegen, sondern auch auf der Einbindung externer Partner und Experten.



Abbildung 3: Subway-Projekt, Quelle: Festo

Schlussgedanken

Das haben wir in zehn Jahren Wissensmanagement bei Festo gelernt:

- Es bedarf eines langen Atems: Ein Portfolio an Methoden und Werkzeugen wächst schrittweise und muss kontinuierlich in der Unternehmensstrategie gespiegelt werden. Parallel gilt es, ein Netzwerk im Unternehmen aufzubauen („no contacts, no contracts“).
- Kontinuität gepaart mit Flexibilität: Jede Methode benötigt zum einen ein gewisses Gerüst (z. B. in Bezug auf Bausteine, Regeln oder Vorgehen), zum anderen müssen aber innerhalb der definierten Grenzen Anpassungen an spezifische Bedarfe möglich sein.
- Fehler machen muss erlaubt sein: Nicht jedes Projekt wird (sofort) zum Erfolg. Manchmal wird der Bedarf falsch eingeschätzt und manchmal ist die Zeit einfach noch nicht reif. Man muss es jedoch versuchen wollen, da ansonsten kein Fortschritt erzielt werden kann.

- „Offence wins games, defence wins championships“: Ohne erfolgreiche Projekte geht es nicht, aber nur die Verankerung des Themas im Unternehmen (Einbindung in die Gremienlandschaft, fortlaufende Information und Marketing) sichert dessen langfristiges Bestehen.
- Der Unterschied macht's: „It's OK“ mag für einen Schwaben höchstes Lob darstellen, für einen US-Amerikaner hingegen fast einer Beleidigung gleichkommen. Das Beispiel zeigt, dass jeder seine (unbewussten) Annahmen und Einstellungen mitbringt. Dies ist aber weit mehr Chance als Risiko, denn bisher hat jedes Projekt von unterschiedlichen Blickwinkeln, Vorkenntnissen oder Erfahrungsschätzen profitiert.

Anspruchsvoll, zielstrebig, weitblickend, wertschätzend und verantwortungsbewusst sind die Werte von Festo. Sie bilden auch für das Wissensmanagement die Leitlinien unseres Handelns. Jetzt und in der Zukunft.



Prof. Dr. Johanna Anzengruber

Juniorprofessur für General Management, Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE); Head of Strategic Competence Management Siemens Healthcare GmbH

Prof. Dr. Johanna Anzengruber promovierte an der Wirtschaftsuniversität Wien im Fachgebiet Internationale BWL. In ihrer Forschungs- und Lehrtätigkeit an der Steinbeis-Hochschule Berlin, School of International Business and Entrepreneurship befasst sie sich mit der Verbindung von strategischer Zukunftsplanung, Innovations- und Kompetenzmanagement für globale Organisationen, insbesondere in Hinblick auf das Zusammenspiel zwischen Führung, Prozessen, Technologien und Strukturen. Zusätzlich leitet sie als Strategin die Abteilung Strategic Competence Management im Siemens Healthcare GmbH Headquarters, Erlangen. Zuvor wirkte sie viele Jahre bei Siemens Corporate Technology als Projektleiterin für langfristige strategische Zukunftsplanung und Produkt-/Service Innovationen sowie als Berater für das Siemens CTO Office.

Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

Die Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) ist die internationale Business & Law School der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) mit Sitz in Herrenberg. Die SIBE steht für erfolgreichen Wissens-Transfer und systematischen Kompetenz-Aufbau zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Sie ist fokussiert auf Unternehmen, Organisationen und öffentliche Verwaltungen und auf kompetente, unternehmerisch global denkende und handelnde High Potentials. Mit ihren Innovations-Projekten und High Potentials sorgt die SIBE bei ihren Partner-Unternehmen für Wachstum und Globalisierung – und für kompetente Führungs- und Nachwuchsführungskräfte.

www.steinbeis-sibe.de

Unternehmenskompetenzen: Einführung und Managementperspektiven

Kompetenzmanagement von morgen verstehen – Wie man Potentiale sichtbar machen und mobilisieren kann

Abgesehen von einem runden Kaffeerandfleck auf der linken oberen Ecke des Papiers, schien die Aufstellung der Fußballmannschaften perfekt. Personen, Positionen, Rollen, Kompetenzen über eine Reihe von Spielsaisons fein säuberlich aufgelistet und aufeinander abgestimmt. Das IT-Programm dahinter war sicher kein billiges und alles war immer auf einen ausgerichtet: den Superstar des Spiels. Die Teammitglieder passten exakt zu dem Führungsspieler – fast wie Legobausteine, die man zueinander positioniert. Mit diesem Blatt Papier hatte man bestimmt einen phantastischen Blick auf den Status der vorhandenen Expertise dieses Fußballvereins.

Sebastian dachte an seinen Club: Nie im Leben würde er nach diesen Regeln spielen wollen und können. Dazu müssten seine Kameraden ihre Spiellogik, die sich an dem geschlossenen Vorwärtsrücken und dem gemeinsamen Pass- sowie Kombinationspiel orientiert, über den Haufen werfen und sich eine fremde Philosophie zu Nutze machen. Falls er selbst mal die Verantwortung für die Teamaufstellung – dem Management von Kompetenzen im weitesten Sinne – in seinem Club erhalten würde, hätte er sicher Mühe, sie in etwas anderes als in die kollektive Kompetenzentwicklung und damit die Selbstentwicklung von Mitarbeitenden und des Teams zu stecken; also in Aktionen und Verhaltensänderung – in etwas, was lebt und sich verändert – anstelle einer klaren und bekannten aber zentrierten Taktik. Denn in seiner Vorstellung sind die Entwicklung und die Perfektionierung von gemeinschaftlichen Spielzügen bei hochkompetenten kollektiven Fußballmannschaften erfolgsversprechender als bei Vereinen, die auf ihren einen Führungsspieler fixiert sind. Darin war er sich sicher.

Was Sebastian hier für sich wahrnimmt, beschreibt sehr gut die Dualität, mit der wir heute im Kompetenzmanagement (KM) konfrontiert sind. Nur stehen in der heutigen Welt des Kompetenzmanagements diese beiden Mannschaften nie zur gleichen

Zeit am Platz. Somit kommt kein gemeinsames Spiel zustande und es werden keine Tore geschossen. Doch ist das in einer Welt von Industrie 4.0 noch sinnvoll?

Als die Wissenschaftler David McClelland, Richard Boyatzis, Lyle und Stephan Spencer in den siebziger und achtziger Jahren des 20. Jahrhunderts Kompetenz und Kompetenzmanagement salonfähig machten, taten sie es in einer Welt, in der Karrieren stabil und linear waren, Führung über Gehorsam und Kontrolle funktionierte und Intelligenz als alleiniges Kriterium für Leistung anerkannt war. So ist es nicht verwunderlich, dass in den Anfängen der Kompetenzmanagementbewegung Kompetenzen ausschließlich top-down definiert, der Mitarbeiter von der Führungskraft zu seiner ausübenden Rolle zugeordnet und eine Einschätzung aus dem Blickwinkel von nur einer Führungskraft getätigt wurde. Bei Differenzen zwischen Ist- und Soll-Profil wurden Maßnahmen verordnet (formelle Schulungen galten als beliebteste Wahl) und als Produkt einer Diskussion zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem deklariert. Diesem Gedanken- und Aktionsgut entspringen viele Kompetenzmanagementansätze von heute. Das ist das, was man auch Kompetenzmanagement der ersten Evolutionsstufe nennen könnte. Doch inzwischen bröckelt diese Haltung.

Heute steht unsere Gesellschaft mehr denn je im Spannungsfeld zwischen Kontinuität und Kontrolle auf der einen und Non-linearität, Mitbestimmung und Freiräume auf der anderen Seite.

Die Arbeitswelt ist komplex, fragmentiert, spezialisiert und kollaborativ, denkt in Sinnzusammenhängen, Agilität, Resilienz und Lösungen. Das Leben besteht aus einem Portfolio an Mikrokarrieren. „Mitarbeiter reagieren nicht mehr hierarchisch, sondern wollen Transparenz, einbezogen und gefragt werden. Wer als Führungskraft über Gehorsam, Befehl, Kontrolle und Strafe agiert, gerät über kurz oder lang aufs Abstellgleis. So ein Chef kann seine guten Mitarbeiter nicht halten und wird Probleme bekommen, qualifiziertes Personal zu finden. Mitarbeiter erwarten heute einen modernen und auch empathischen Führungsstil. Sie wünschen sich Freiräume, um sich entwickeln zu können“ (Zeit Online, 2014).

Aus dieser Grundhaltung, die unsere Gesellschaft im Ansatz gerade versucht hoffähig zu machen, entspringt die zweite Evolutionsstufe des Kompetenzmanagements und fordert den heutigen Status quo heraus. Im Zentrum stehen nicht mehr nur das

Individuum, sondern auch Teams oder ganze Organisationen, die in Interaktion ihre Kompetenzen voranbringen.

In dieser Weltanschauung kann sich Kompetenzmanagement anders entfalten, da es zunehmend nötig wird, komplexe Probleme in kreativer Weise erfolgreich zu lösen, wofür die Verknüpfung der nachfolgenden Elemente bewusst gelebt wird. „Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrung konsolidiert, aufgrund von Willen realisiert“ (Erpenbeck 1998, 58).

Damit tritt das Kompetenzmanagement endlich in den Diskurs über das Kontinuum zwischen Unternehmenskompetenzen und individuellen Kompetenzen in der Kompetenzmanagementforschung und deren Herstellung mittels integrativer Konzepte ein. Freilich bleibt auf diese Weise vorerst noch undeutlich, wie die Verknüpfung von Individuen, Gruppen, Teams, Unternehmen und Netzwerken (Wilkens, 2004) genau von statten geht, wofür sie gebraucht wird und welchen Nutzen sie schlussendlich dem Unternehmen bringt. Hinzu kommt, dass Wissen, als kognitive Ressource, einen anderen Stellenwert bekommt, denn es wird durch aktionsgesteuerte Konzepte von Erfahrung erweitert. Werte werden mit einbezogen. Die Steuerung wird durch IT und Reflexion des Kollektivs lateral oder bottom-up ausgerichtet sein. Auch andere Definitionen von Kompetenz – nicht als Rolle – über Aktionen und Aufgaben werden geläufiger. Das Kompetenzmanagement von morgen wird das Kontinuum von strategischen und operativen Zielen verfolgen. Man könnte auch sagen, Kompetenzmanagement wird bunter. So gilt es fortan, die Akzente und Farben zu gestalten. In Zukunft steht der Mix der Komponenten im Vordergrund.

In der nächsten Evolutionsstufe fragen wir daher nicht nur, wen brauchen wir, sondern welche Kompetenzen muss ein Unternehmen, eine Gruppe heute und morgen haben, um die Dienstleistung oder das Produkt von morgen entwickeln, produzieren oder vermarkten zu können? Wie muss das Setting dazu sein? Wer gestaltet KM von heute und morgen? Worin liegen Wirkungszusammenhänge? Wie können wir die sich ergebenden Chancen nutzen, ohne der Gefahr des Datenmissbrauchs und der Manipulation ausgeliefert zu sein? Wie schaffen wir eine Balance zwischen Effizienz, Status, dem Menschlichen und dem Zukünftigen? (Anzengruber, 2013).

Doch bis die Fragen flächendeckend gestellt werden und Kompetenzmanagement in den Unternehmen nach der Grundhaltung der zweiten Evolutionsstufe gelebt wird, scheint es – wie die nachfolgende Studie zeigt – noch ein langer Weg zu sein.

Ein Grund könnte darin liegen, dass fast alle deutschen Großunternehmen ihr eigenes Kompetenzmodell erst seit Anfang des 21. Jahrhunderts einsetzen und sich daran gerade erproben (Erpenbeck, von Rosenstiel und Grote, 2013). Laufend kommen mehr Unternehmen dazu. Wenn man davon ausgeht, dass sich bis 2017 die Anzahl von durchgeführten Kompetenzmanagementaktionen im Vergleich zu heute verdoppelt haben wird, ist es nicht verwunderlich, wenn eine Vielzahl an verschiedenen Spielarten entsteht und gleichzeitig Firmen viele potentielle Handlungsspielräume weder wahrnehmen noch nutzen.

In diesem Umbruch wird es daher umso interessanter, die Muster dahinter zu erkennen. Wie positionieren sich die Unternehmen heute in dem Themenfeld? Sind Dynamiken ablesbar? Wie schreiben sie es fort? Wo stehen Unternehmen heute auf dem Weg zu dem Kompetenzmanagement der nächsten Evolutionsstufe? Wie wollen sie aufgestellt sein, um Chancen für Entwicklung, Produktion und für neue Geschäftsmodelle und Dienstleistungen zu ergreifen? Welche Risiken von Kompetenzmanagement sehen sie?



Abbildung 1: Gestaltung des Kompetenzmanagements in Unternehmen.
Quelle: SHB-Studie

Eine qualitative und quantitative empirische Studie der Steinbeis-Hochschule Berlin untersuchte zwischen 2011 und 2013 anhand von 111 Unternehmen in Deutschland (davon 41 Klein- und Mittelbetriebe), wie Kompetenzmanagement heute ausgestaltet ist und worauf sich diese Unternehmen in den nächsten Jahren fokussieren möchten. Sie skizziert entlang verschiedener Fragestellungen, was Kompetenzmanagement für Klein- und Mittelbetriebe im Vergleich zu Großunternehmen bedeutet.

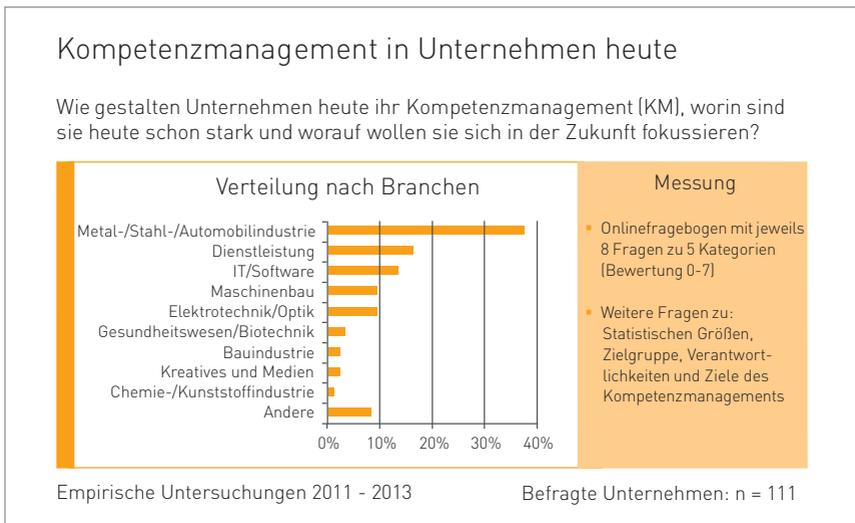


Abbildung 2: Kompetenzmanagement in Unternehmen heute. Quelle: SHB-Studie

Zu den wichtigsten Erkenntnissen zählt Folgendes: Jedes zweite befragte Unternehmen sieht Kompetenzmanagement heute fast ausschließlich mit Fokus auf das Individuum. Gruppe oder Organisation als handelndes Subjekt scheinen nicht in den Hinterköpfen der Unternehmen verankert zu sein; sehr wohl jedoch der Begriff der Unternehmenskompetenzen. Eine Brücke zwischen den Ebenen gibt es offenbar in den wenigsten Fällen.

Hinzu kommt, dass die meisten Firmen sehr starke Tendenzen aufweisen, ihr Kompetenzmanagement administrativ und prozessgesteuert anstatt entwicklungs- oder leistungsorientiert auszuführen. Vier von fünf Unternehmen sehen die Personal-

abteilung noch als Hauptverantwortlichen von Kompetenzmanagement. Darüber hinaus nutzt nur ein Drittel der Firmen Kompetenzmanagement, um operative oder strategische Kompetenzen aus Organisationsicht zu stärken. Weniger als jedes fünfte Unternehmen verwendet Kompetenzmanagement zur kollektiven Entwicklung.

Dieses Bild hat auch seinen Preis, denn die Eindimensionalität wird spürbar. So stellen heute Mitarbeiter und Management mit Abstand die weitverbreitetsten Zielgruppen für Kompetenzmanagement dar. Vergleicht man multinationale Unternehmen (MNU) und Klein- und Mittelbetriebe (KMU), so erhalten die Zielgruppen Experten, Produktmanagement, Vertrieb, Service und IT in beiden Unternehmens-typen ähnlich viel Beachtung, der Einsatz von Kompetenzmanagement bei High Potentials und F&E klafft hingegen stark auseinander. Andere Gruppen fehlen komplett.

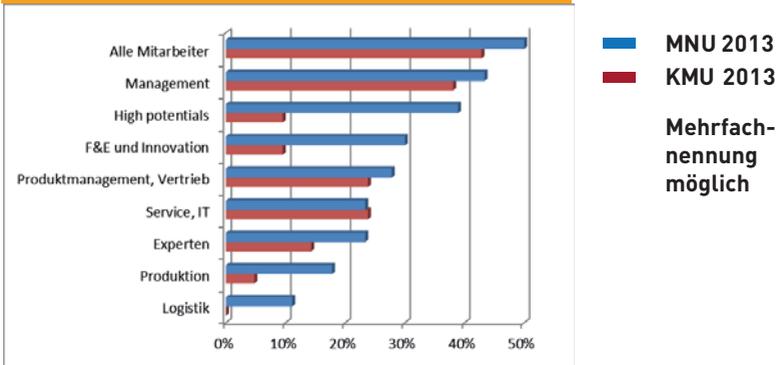
Auch die Verantwortungszuschreibungen zwischen KMU und MNU erscheinen ambivalent. Während die MNU Kompetenzmanagement vorwiegend mit der HR-Abteilung verknüpfen, ist dies bei Klein- und Mittelbetrieben nicht der Fall. Hier zeigt sich ein balancierteres Miteinander – fast eine Gleichverteilung zwischen HR-, Strategie- und Fachabteilung sowie anderen Funktionen, die darauf schließen lässt, dass das Kompetenzmanagement in verschiedene Unternehmens-funktionen gelegt wird.

Entsprechend angespannt ist auch hier das Verhältnis von traditionellen und nicht-traditionellen Zielen von Kompetenzmanagement, wobei erstere meist von Unternehmen in hohem Ausmaß verfolgt werden.

Andererseits darf darüber nicht hinweggetäuscht werden, dass diese Unternehmen im Hinblick auf die Ziele, die man mit Kompetenzmanagement erreichen kann, – Effizienzsteigerung, Stärkung der operativen und strategischen Lücken – nicht im Blickfeld haben. Genauso wie die Entwicklung von Gruppen. Diese wird allem Anschein nach noch negiert. Bleibt die Frage: Womit hat es zu tun, dass wir im Innovationsmanagement verstanden haben, dass das Team und nicht der Einzelne entscheidend ist – und im Kompetenzmanagement nicht?

KM heute Ergebnisse der Befragung für 2013

Für welche Zielgruppen wird Kompetenzmanagement gemacht?



Wer ist verantwortlich für Kompetenzmanagement?

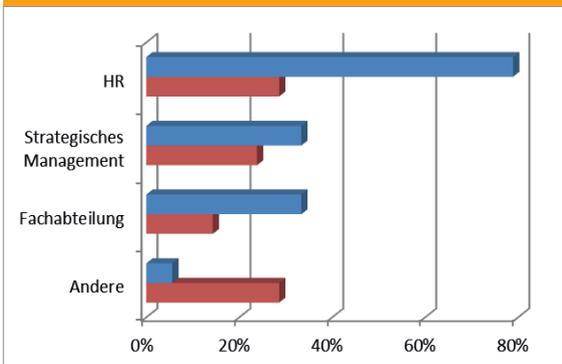




Abbildung 3: Kompetenzmanagement heute: Ergebnisse Unternehmensbefragung 2013.
Quelle: SHB-Studie

Es mag wahrscheinlich sein, dass die Stimme des Kompetenzmanagements in den nächsten Jahren noch mehr Chancen und Risiken enthält als momentan angenommen. Zumal heute viele offene Fragen für das Kompetenzmanagement der zweiten Evolutionsstufe bleiben: Welche Typen von Kompetenzmanagement lassen sich skizzieren? Brauchen diese Typen verschiedene Ansätze, um die Potentiale zu realisieren und zu mobilisieren? Wie sehen die Kompetenzmanagementansätze auf der Gruppenebene aus? Welche Kompetenzen wirken sich bei welchem Anlass und in welcher Zielgruppe wirklich positiv, neutral oder negativ auf die Zielerreichung aus?

Für manche dieser Fragen gibt es erste erprobte Wege. Doch vieles wissen wir noch nicht. Wir können allerdings davon ausgehen, dass die Diskussion über die Potentiale aber erst dann eine zusätzliche Wendung nimmt, wenn dem Kompetenzmanagement der zweiten Evolutionsstufe zugetraut wird, zu erfassen, was das Kompetenzmanagement der ersten Evolutionsstufe nicht erfassen kann.

Dies können Ansätze wie Analysen von großen Kompetenzdatenmengen auf Wirkungszusammenhänge oder auch Gruppencoachings als eine Unterstützungsleis-

tung enthalten, um Kompetenz zu bilden, hohe Leistungen zu erzielen, neue Sichtweisen und Handlungsmuster zu etablieren (Szabó und Berg 2006). Beide Wege stecken allerdings heute noch in den Kinderschuhen.

Fazit: Viele der gängigen Kompetenzmanagementansätze basieren sehr oft noch auf dem traditionellen Gedankengut. Daher stellt sich die Frage: Bringen die traditionellen Ansätze unter den veränderten Rahmenbedingungen von Industrie 4.0 noch das gewünschte Ergebnis? Was genau ist zu tun, wenn Industrie 4.0 auf das Kompetenzmanagement trifft? Sich in der HR-Abteilung darauf berufen, dass die IT-Abteilung das schon stemmen wird? Oder gezielt die Barrieren von Organisationen überwinden? Oder doch die Dualität von erster und zweiter Kompetenzmanagementevolutionsstufe zulassen?

Eines steht jedenfalls fest: Es werden Antworten auf die Frage gebraucht, wie wir die wichtigsten Kompetenzen miteinander in Interaktion bringen, so dass sie in einer Welt des 4.0 wirken und Komplexität reduzieren. Zudem: Wenn das Empowerment von mehr und mehr Mitarbeitenden alltäglicher wird, wird auch das Kompetenzmanagement andere Facetten erhalten. Je stärker Mitarbeitende in den nächsten Jahren auf die Verschiebung in die zweite Evolutionsstufe des Kompetenzmanagements drängen, desto schneller werden einige Firmen ihre Komfortzone verlassen müssen.

Die Gestaltung dieses Wandels ist und wird eine der zentralen, wenngleich ungelösten, Aufgaben unserer Zeit.

Literaturverzeichnis

Anzengruber, J. (2013): SKM, die Strategie des Erfolgs - das Kompetenzmanagement bei der Siemens AG, S. 315–328., in: Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., Grote, S. (Hrsg.) Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart, Schäffer-Pöschel Verlag.

Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., Grote, S. (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen. Stuttgart, Schäffer-Pöschel Verlag.

Erpenbeck, J. (1998): Chaos, Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung. In: Lernen im Chaos, Lernen für das Chaos, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, 52, 51–58, Berlin. QUEM.

Szabó, P. & Berg, I. K. (2006): Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Dortmund, Borgmann Media.

Zeit Online (2014): „Chefs brauchen Macht“, <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-08/macht-chef-verantwortung>; Abgerufen: 6.9.2014.



Kristian Dencovski

Head of Product Management Diagnostic Components,
Siemens Healthcare GmbH (Erlangen)

Nach dem Studium der Elektrotechnik mit dem Abschluss
Diplom-Ingenieur (2005) an der Universität Stuttgart war
Kristian Dencovski von 2005 bis 2010 als Consultant bei
der Siemens AG, Corporate Technology in Erlangen tätig.

Von 2010 bis 2012 arbeitete er als R&D-Projektleiter des Healthcare Sectors der
Siemens AG in Kemnath. Seit 2012 ist er Head of Product Management im Bereich
Diagnostics Components.

Siemens Healthcare GmbH

Siemens Healthcare ist heute einer der größten Technologieanbieter für die Gesundheitsbranche und einer der führenden Hersteller von bildgebender Medizintechnik, Labordiagnostik und IT-Lösungen im Gesundheitswesen. Dies wird durch ein umfassendes Portfolio an klinischer Beratung, Training und Serviceleistungen unterstützt – weltweit verfügbar und auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten.

Siemens Healthcare GmbH ist mit rund 52.000 Beschäftigten auf der ganzen Welt vertreten. Das Unternehmen erzielte im Geschäftsjahr 2013 ein Umsatzvolumen von 13,6 Milliarden Euro und einen Gewinn von 2 Milliarden Euro.

www.healthcare.siemens.de

***Unternehmenskompetenzen:
Einführung und Managementperspektiven***

Kompetenzmanagement von morgen umsetzen. Der Siemens Healthcare CV-Ansatz am Beispiel der In-Vitro-Diagnostik

Ist das Konzept des Kompetenzmanagements von morgen entwickelt, stellt sich die Frage nach der Umsetzung. Wie dies mit Hilfe des von Prof. Anzengruber entwickelten Kompetenzmodells möglich ist, zeigt Siemens Healthcare CV am Beispiel der In-Vitro-Diagnostik. Das Ziel des vor zwei Jahren begonnenen Projektes bestand darin, Siemens Healthcare CV als den bevorzugten Entwicklungs- und Fertigungspartner in der In-Vitro-Diagnostik zu etablieren.

Siemens Healthcare GmbH

Die Siemens Healthcare GmbH besteht aus drei Divisionen:

- Imaging & Therapy Systems (IM)
- Clinical Products (CP)
- Diagnostics (DX)

Im Bereich Imaging and Therapy finden sich die bekannten Medizinprodukte von Siemens, wie z. B. Computertomographen, Magnetresonanztomographen und Angio Systeme, aber auch Molecular-Imaging-Systeme. Im Bereich der Clinical Products sind die Systeme wie z. B. Ultraschall- oder auch Röntgensysteme angesiedelt. Der Bereich Diagnostics enthält die In-Vitro-Diagnostik-Systeme, die Gegenstand des vorgestellten Projektes waren. Components and Vacuum Technology (CV) ist Teil der Division Clinical Products, ihre zentrale Aufgabe besteht aber darin, Synergien zwischen den Divisionen herzustellen sowie Plattformen zu schaffen (Abbildung 1). Damit ist sie ein interner, bevorzugter Partner von allen drei Divisionen.

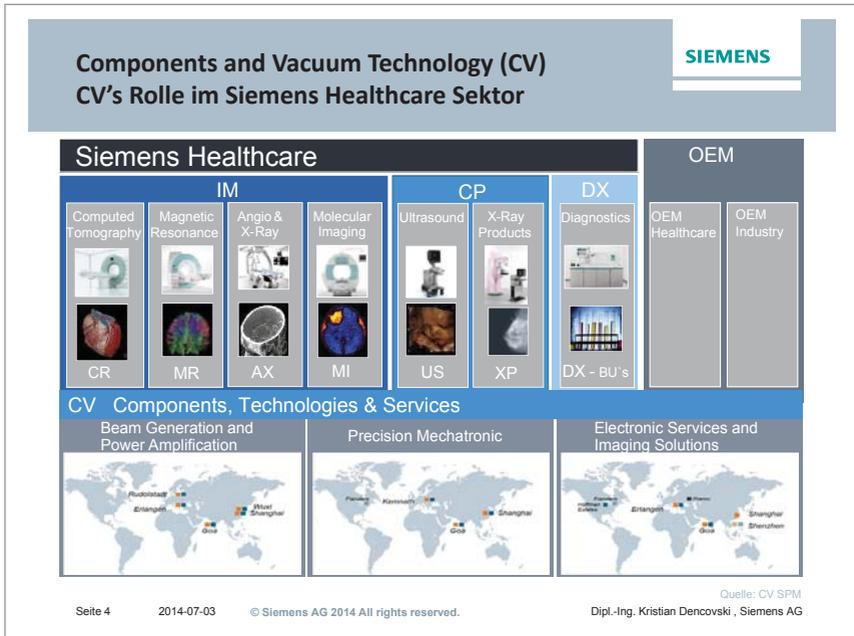


Abbildung 1: Components and Vacuum Technology. Quelle: Siemens AG

CV hat ungefähr 3.000 Mitarbeiter und Standorte weltweit verteilt in Europa, USA und Asien. Insbesondere interessant ist der Standort in Kempten in der Oberpfalz, weil es fast kein Medizinprodukt von Siemens gibt, in dem nicht mindestens eine Komponente oder ein Subsystem, das in Kempten entwickelt oder gefertigt wurde, eingesetzt wird. Components and Vacuum Technology ist also der begehrteste Partner der Siemens Healthcare Divisionen, aber auch des externen medizinischen Weltmarktes für Komponenten und ausgewählte Dienstleistungen. Die Kunden erhalten innovative und vor allem Workflow-orientierte Komponenten für die medizinischen Geräte in hervorragender Kostenposition und Qualität.

Was ist In-Vitro-Diagnostik?

Die In-Vitro-Diagnostik (IVD) testet Blut- und Gewebeproben von Menschen In-Vitro – außerhalb des menschlichen Körpers in einem Glas. In der In-Vitro-Diagnostik sind vor allem zwei Bereiche besonders relevant und wichtig: IVD-Verbrauchsmaterialien und IVD-Instrumente (Abbildung 2). Verbrauchsmaterialien sind die Materialien, die für die Durchführung des Tests benötigt werden: Dazu gehören u. a. Reagenzien, Küvetten usw. Der andere Bereich, der auch besonders wichtig ist und auf dem der Fokus von Siemens Healthcare CV liegt, sind die IVD-Instrumente, die die Durchführung solcher IVD-Tests ermöglichen. So kann man z. B. mit dem ADVIA Centaur XP vor allem Immunkrankheiten identifizieren und testen. Das andere Beispiel ist das Walk Away plus 96, das vor allem in der Mikrobiologie eingesetzt wird. Die IVD-Instrumente zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie ein komplexes Zusammenspiel aus Mechatronik, Fluidik, Optik, Biotechnologie und Thermomanagement darstellen. Das bedeutet Komplexität sowohl bei der Entwicklung als auch in der Fertigung.

Typisch für den IVD-Markt sind drei Segmente:

- Central Lab
- Point of Care
- Molekulardiagnostik

Bei Central Lab handelt es sich um kleinere oder große zentrale Labore, in denen es zahlreiche verschiedene IVD-Instrumente gibt, die dann teilweise über Automatisierungstrassen miteinander verknüpft sind. Typischerweise werden hier Chemie- und Immunochemietests eingesetzt. Zu Chemietests gehören unter anderem Drogentests, bei Immunochemie handelt es sich typischerweise um Immunkrankheiten, wie z. B. HIV.



Was ist In-Vitro-Diagnostik (IVD)?

IVD
Verbrauchs-
materialien



In-Vitro Diagnostik testet Blut und Gewebeprobe außerhalb des menschlichen Körpers in einem Glas (in-vitro)

IVD
Instrumente



IVD Instrumente ermöglichen die Durchführung der Tests

Seite 7
2014-07-03
© Siemens AG 2014 All rights reserved.
Dipl.-Ing. Kristian Dencovski, Siemens AG

Abbildung 2: In-Vitro-Diagnostik. Quelle: Siemens AG

Ein anderer, etwas kleinerer Bereich als Central Lab ist Point of Care. Hier werden die Tests nicht in einem zentralen Labor durchgeführt, sondern vor Ort. Das können z. B. Unfallorte sein oder auch Operationssäle, wo man dann z. B. Urin- und Blutgasanalysen, Diabetes- oder kardiale Tests durchführt.

Und der letzte Bereich ist die Molekulardiagnostik, die heute noch einen eher kleineren Teil darstellt, der aber in der Zukunft eine sehr sehr große Relevanz haben wird. Dabei handelt es sich um den Bereich der DNA-Analysen.

Kompetenzmanagement von morgen umsetzen

Wie bereits erwähnt, ging es bei dem hier vorgestellten Projekt um den Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes bei Siemens Healthcare CV. Dabei stellte nicht nur das Ziel, sondern auch die Frist – zwei Jahre – eine große Herausforderung dar. Dazu kam, dass der Autor, der die Projektverantwortung hatte, noch keine Erfahrung in diesem Geschäftsfeld besaß. Daher war es wichtig, dass er auf die bestehenden Kompetenzen und Erfahrungen von Healthcare CV aufbauen konnte. Das Projektziel war, 2012 bereits IVD-Instrumente zu produzieren und dann relativ bald danach auch neue Instrumente zu entwickeln.

Die Herausforderung, die sich daraus ergeben hat, war die Einführung neuer IVD-Produkte, Technologien und Prozesse bei Siemens Healthcare CV innerhalb von zwei Jahren. Erschwerend kam hinzu, dass das Know-how über In-Vitro-Diagnostik bei Siemens noch nicht lange und dazu noch geografisch verteilt, also nicht an einer Stelle gebündelt, vorhanden war. Siemens hat mehrere Akquisitionen von Bayer, DBC und Dade Behring getätigt, so dass diese Kompetenz erst seit sieben oder acht Jahren überhaupt bei Siemens zu finden ist. Ein Teil dieser Kompetenzen ist zwar in Deutschland verortet, aber viele andere Teile finden sich an anderen Standorten, z. B. in den USA.

IVD-Erfahrungen bei Healthcare CV waren im Prinzip noch gar nicht vorhanden. Und um das Ganze noch einmal ein wenig zu verschärfen, gab es auch kaum niedergeschriebenes Wissen oder schon gar nicht niedergeschriebene Erfahrungen zum Thema IVD und IVD-Instrumente (Abbildung 3). Somit war die spannende Frage, wie unter derartigen Bedingungen globale Entwicklungs- und Fertigungsteams aufgebaut und der gesamte Geschäftsaufbau gemanagt werden können. Um diese Fragen zu beantworten, hat man sich für das strategische Kompetenzmanagement von Prof. Anzengruber entschieden.

Wie meistert man einen Geschäftsaufbau in einem neuen Geschäftsfeld in zwei Jahren?











Startpunkt 2012:
Healthcare CV Kompetenzzentrum Mechatronik, Standort Kernath

Herausforderungen:

- Einführung neuer IVD-Produkte, Technologien und Prozesse innerhalb von zwei Jahren
- Know-how in Siemens Konzern v. a. durch Zukäufe der letzten Jahre & geographisch verteilt
- IVD-Erfahrungen bei Healthcare CV waren nicht vorhanden
- Kaum niedergeschriebenes IVD-Wissen verfügbar
- Aufbau eines globalen Entwicklungs- und Fertigungsteams

Ziel 2014:

- IVD-Instrumente bei Siemens Healthcare CV
- Umsatzsteigerung > 15%

→ Ansatz: Strategisches Kompetenzmanagement

Seite 9
2014-07-03
© Siemens AG 2014 All rights reserved.
Dipl.-Ing. Kristian Dencovski, Siemens AG

Abbildung 3: Aufbau eines neuen Geschäftsfeldes. Quelle: Siemens AG

Ausgangspunkt gemäß Kompetenzmodell ist die strategische Ausrichtung (Abbildung 4). Hierfür wurden von Siemens Healthcare CV folgende Punkte umgesetzt: Zuerst wurde die Technologie Roadmap erstellt, die absolut notwendig ist, um das Thema Technologie für sich zunächst zu definieren und auch für die Zukunft festzulegen. Hier stellt sich die Frage nach der Rolle des Managements. Aus der Sicht des Autors und auch aus seiner Erfahrung, die er während des Projektes gemacht hat, lautet die Antwort: eine ganz zentrale. Denn es war absolut notwendig, eine Top-Management-Attention herzustellen, um das Projekt zu einer Managementaufgabe zu machen. Es muss im Unternehmen bewusst sein, dass dieses Projekt nicht als Nebensache durchgeführt werden kann, sondern es muss explizit definiert und auch gesteuert werden. Daher wurden bei Siemens Healthcare CV Steering Committees mit dem Top-Management etabliert, um dem Projekt die notwendige Bedeutung zu geben und auch regelmäßig die entsprechenden Themen anzuschauen, wie z. B. Roadblocks oder weitere Handlungsbedarfe.

Als nächstes wurde eine Business Entscheidung getroffen, eine klare Strategie und der Geschäftsaufbau wurden festgelegt, das Ganze wurde budgetiert und auch das Kompetenzmanagement wurde in diesen Plan mit hinein genommen. Als letztes wurde für den gesamten Geschäftsaufbau auch ein Projekt aufgesetzt.

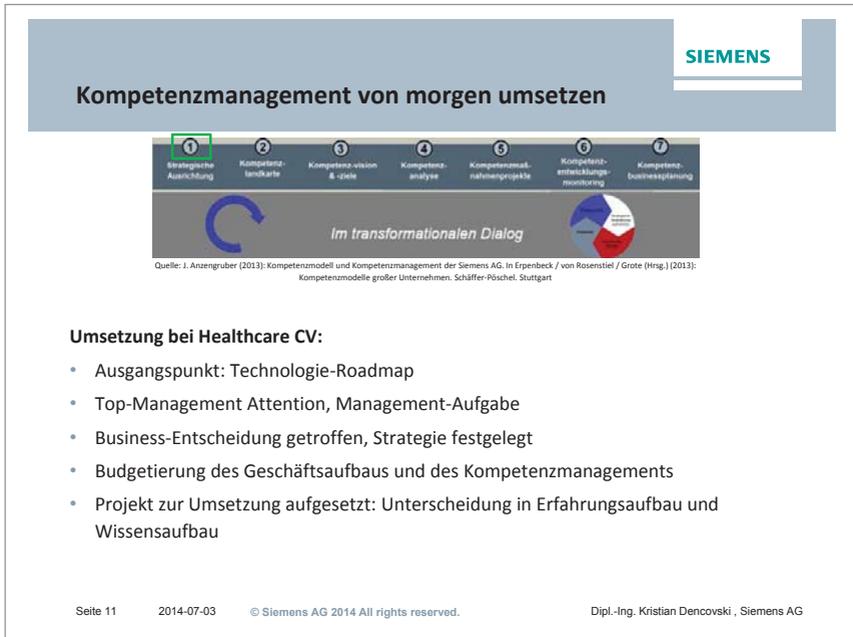


Abbildung 4: Strategische Ausrichtung. Quelle: Siemens AG

Gemäß dem Kompetenzmodell folgten als Nächstes die Festlegung von Kompetenzzielen und die Durchführung einer Analyse (Abbildung 5). Bei der Zielsetzung sollte berücksichtigt werden, was wichtig ist, was für die Gruppe wichtig ist und was für die individuelle Ebene Bedeutung hat. Als Basis diente die IVD-Kompetenz-Landkarte, die darstellt, welche Kompetenzen gebraucht werden, um In-Vitro-Diagnostik-Instrumente zu entwickeln und zu fertigen, und wo es diese gibt. Das bedeutet, dass man hier die benötigten IVD-Kompetenzen und die wichtigen Themen für die Organisation definiert hat. Auf Basis dieser Auswahl an Kompetenzen wurde dann eine kurzfristige und mittelfristige Evaluierung auf der Ebene der einzelnen Mitarbeiter durchgeführt, wobei kurzfristig in diesem Zusammenhang 2013 und mittel-

fristig 2018 bedeutet. Es wurde analysiert, welche Kompetenzen bis 2018 entwickelt werden, welche Kompetenzen heute bereits vorhanden sind und wo es noch Defizite gibt. Diese Transparenz zu schaffen und auch diese Sichtweise herzustellen, war ein ganz wichtiger Schritt, um eben diese Lücken auf Ebene der einzelnen Mitarbeiter zu verstehen und zu identifizieren. Der nächste Schritt war, die Kompetenzen auf Ebene der Organisation noch einmal zu analysieren und sowohl für die Gruppe als auch für die Organisation festzulegen, welche „Füllstände“ und welche Lücken vorhanden sind und was dies für die Zukunft bedeutet.

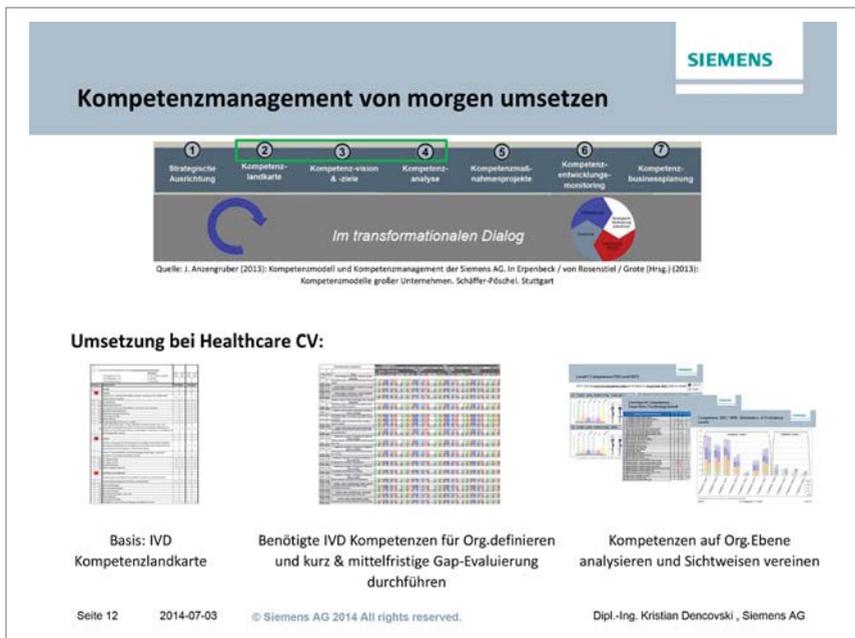


Abbildung 5: Festlegung von Kompetenzzielen und Durchführung einer Kompetenzanalyse.
 Quelle: Siemens AG

Diese beiden Ebenen und diese beiden unterschiedlichen Perspektiven lassen sich dann zu einer gemeinsamen Sichtweise verbinden, die eine Basis bietet, um entsprechende Kompetenzmaßnahmen abzuleiten. So wurden Workshops durchgeführt, um auf Basis verschiedener Kriterien selbst Kompetenzmaßnahmen zu entwickeln.

Das nachfolgende Fluidic-Beispiel soll diesen Prozess veranschaulichen. Fluidic Systems stellen eine wichtige Technologie innerhalb der IVD-Instrumente dar, die aber auch sehr komplex ist. Dabei wird eine menschliche Probe, z. B. Blut, genommen, in das Instrument eingebracht und dort über komplizierte Verfahren mit Reagenzien, chemischen Stoffen und teilweise auch Säuren zusammengeführt. Das bedeutet, dass Schläuche, Verschlauchungen oder Ähnliches im Instrument dazu ausgelegt sein müssen, dass sie diese Säuren und diese Kombinationen an Flüssigkeiten auch wirklich vertragen. Ein weiteres Problem besteht darin, dass sich in diesen Verschlauchungssystemen Blasen bilden können, was zur Verfälschung der Ergebnisse führen kann. Das größte Problem ist aber ein sogenannter Carry-over-Effekt. Dieser tritt dann ein, wenn die Testergebnisse eines Patienten, der zuerst getestet worden ist, bei einem zweiten herauskommen. Dies muss natürlich vermieden werden, was allerdings sehr kompliziert ist und Erfahrung braucht. Diese Kompetenz Fluidic Systems ist eine Kompetenz, die Siemens Healthcare CV hatte. Für diese Kompetenz wurde bis 2018 eine Reihe von Maßnahmen festgelegt (Abbildung 6).

Kompetenzmanagement von morgen umsetzen

Quelle: J. Anzengruber (2013): Kompetenzmodell und Kompetenzmanagement der Siemens AG. In: Erpenbeck / von Rosenstiel / Grote (Hrsg.) (2013): Kompetenzmodelle großer Unternehmen. Schäffer-Pöschel, Stuttgart

Umsetzung bei Healthcare CV:

Key	Name	Competence Type	Knowledge or Experience based	Importance for Core Business	Importance for Innovation	Strength	2018 Strategic Pillars										% of employees with total competence
							Big	Bas	Int	Adv	Exp	Sum	Big	Bas	Int	Adv	
Competences																	
232	Fluidics, optics, biotechnology, Plastic systems																
231	Optiksysteme des gesamten Fluidic System design	Proc	Exp														
233	Standard Fluid systems	Proc	Exp														

Workshops, Maßnahmen generieren

Seite 13 2014-07-03

Maßnahmen entwickeln auf Basis verschiedener Kriterien der Kompetenzen

Beispiel: Fluidic Systems

- Stark erfahrungsgetriebene Kompetenzen
- Kompetenzen stellen neues Know-how für die Organisation dar (Pace) – bisher noch nicht oder wenig ausgeprägt
- Praxisprojekt zum Erfahrungsaufbau im iterativem Vorgehen mit Review durch IVD Experten
- Erfahrungsaustausch mit zentraler Forschungsabteilung
- Einbindung von Universitäten und externen IVD Dienstleistern
- Delegation an IVD Standorte im Ausland (z.B. USA)
- Erfahrungen in Tandems multiplizieren
- Strategische Kompetenz-Lücken durch Recruiting schließen

© Siemens AG 2014 All rights reserved. Dipl.-Ing. Kristian Demcovski | Siemens AG

Abbildung 6: Entwicklung von Kompetenzmaßnahmen am Beispiel von Fluidic Systems. Quelle: Siemens AG

Diese stark erfahrungsgetriebene Kompetenz im Bereich Fluidic Systems und die unterschiedlichen Sichtweisen darauf haben geholfen, konkrete Kompetenzmaßnahmen und entsprechende Projekte abzuleiten. Das Wichtigste dabei war, dass die Praxisprojekte aufgesetzt wurden. Das heißt, man hat die Menschen in Projekte eingebracht, in cross-funktionale Teams, also in Entwicklung, Fertigung, Einkauf und andere Funktionen, die eben notwendig sind, um diese Projekte zu stemmen. Und in diesen Projekten haben die Menschen Erfahrungen gesammelt. Und das Ganze wurde durch interne oder externe IVD-Experten unterstützt. Ein weiterer wichtiger Punkt war die Einbindung von zentraler Forschungsabteilung der Siemens AG. Auch die Einbindung von Universitäten und externen IVD-Dienstleistern war extrem wichtig. Auch hier lautete das Motto, wo gibt es Erfahrungen, die genutzt werden können. Auch das Thema Delegationen war ein wichtiges Thema, das umgesetzt wurde. Eine weitere Maßnahme bestand darin, das Ganze in Tandems zu multiplizieren, also Erfahrungsträger mit noch-nicht-Erfahrungsträgern zusammen zu bringen, um das Ganze voran zu treiben. Schließlich war auch Recruiting als Maßnahme mit dabei, um strategische Kompetenz-Lücken zu schließen.

Fazit

Was ist das Resultat? Siemens Healthcare CV hat mit Hilfe des strategischen Kompetenzmanagements von Prof. Anzengruber die von ihr definierten Ziele in zwei Jahren übertroffen. So wurden statt der vorgenommenen 15 % Umsatzsteigerung mehr als 20 % Umsatzsteigerung bei Healthcare CV erzielt und zum anderen hat man auch zusätzliche IVD-Instrumente eingeführt, zunächst in der Fertigung. Dann wurde auf Basis der gewonnenen Erfahrungen ein sehr großes Entwicklungsprojekt gewonnen, in dem jetzt mehr als 40 Mitarbeiter tätig sind. Das heißt, das strategische Kompetenzmanagement ist nun bei Siemens Healthcare CV erfolgreich institutionalisiert und ein kollektives Mindset wurde etabliert.

II. Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck



Dr. Michael Ortiz

Projektleiter Steinbeis-Zentrale, Bereich Steinbeis-Beratungszentren

Dr. Michael Ortiz promovierte an der Universität Mannheim im Fachgebiet der vergleichenden Innovations-systemforschung. In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit an den Universitäten Mannheim und Oldenburg befasste er sich mit den thematischen Schwerpunkten Innovationsforschung, Innovationsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, regionale Wissensökonomien, Wirtschafts- und Organisationssoziologie, Europäisierungsprozesse, vergleichende Makrosoziologie sowie qualitativ-empirische Methoden.

Seit Juli 2013 ist er als Projektleiter für Unternehmens- und Strategieberatung, Unternehmenskompetenzanalyse, Unternehmensgründungen, Clustermanagement Studien, Evaluierungen und Publikationen bei der Steinbeis Beratungszentren GmbH in Stuttgart tätig.

Steinbeis Beratungszentren GmbH

Kompetente Beratung ist die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. Die große Bandbreite an Know-how im Steinbeis-Verbund erzeugt vielfältige Synergien. Steinbeis-Berater geben erste Impulse, entwickeln in enger Abstimmung mit dem Kunden betriebswirtschaftlich sinnvolle und technisch realisierbare Konzepte und begleiten auch die Umsetzung. Die Steinbeis-Beratungszentren GmbH will so Potenziale für Problemlösungen und Weiterentwicklungen erzeugen und damit das firmeneigene Know-how nachhaltig erweitern.

Das Dienstleistungsportfolio der Steinbeis-Beratungszentren GmbH umfasst Unternehmensberatung, Unternehmenscoaching, Wirtschaftsförderung und Berater-Zertifizierung.

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

1 Unternehmenskompetenzen als Erfolgsfaktoren

Unternehmenskompetenzen werden in der Gegenwart verstärkt als Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg diskutiert (North et al. 2013; North 2011; Hardwig et al. 2011; Erpenbeck/von Rosenstiel 2007). Betriebswirtschaftslehre, Managementforschung und Unternehmenspsychologie haben in den vergangenen Jahren das Thema intensiv aufgegriffen, und auch in der unternehmerischen Praxis und bei den Unternehmensberatungen spielt dieses Thema eine zunehmend wichtige Rolle. Unternehmenskompetenz wird dabei zumeist gleichgesetzt mit personengebundener Kompetenz und wird vorwiegend aus der Human-Resources-Perspektive betrachtet. Der Fokus bestehender Konzepte richtet sich somit meist allein auf den Faktor „Personal“ und ermöglicht keine ganzheitliche Analyse von Unternehmenskompetenzen. Offen bleibt bei dieser Diskussion häufig auch die Frage nach der Erfassung dieser Kompetenzen. Zwar existiert eine Vielzahl von entsprechenden Konzepten und Instrumenten, doch fehlen bislang einheitliche inhaltliche und methodische Standards. Hinzu kommen meist nicht besonders benutzerfreundliche Instrumentarien, die eine standardmäßige Anwendung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse häufig erschweren.

Die Steinbeis Beratungszentren GmbH (SBZ) hat sich daher zum Ziel gesetzt, in einem ersten Schritt ein Instrument zum „Check“ von Unternehmens-Kompetenzen zu entwickeln, das einfach in der Anwendung, fundiert in den Methoden und umfassend in der inhaltlichen Ausgestaltung ist.¹ Hiermit soll Anwendern innerhalb wie außerhalb des Steinbeis-Verbunds ein Analyseinstrument zur Verfügung gestellt werden, mit dem sie standardmäßig das Profil einer Unternehmenskompetenz ihrer

¹ Für den ersten Schritt wird bewusst der Begriff „Check“ verwendet, da es zunächst „nur“ um die qualitative Überprüfung von bestimmten Merkmalen geht. Das Instrument soll hierbei, wie darzustellen sein wird, ein Element einer umfassenderen Kompetenzanalyse sein.

Kunden erfassen und darstellen können und das die weitergehende Untersuchung und Interpretation sowie Vergleiche und eine anschließende, problemlösende Beratung ermöglicht. Die SBZ ist überzeugt, dass dieses Ziel nur über ein an den aktuellen Debatten zur Unternehmenskompetenz und Managementlehre orientiertes und in der Praxis getestetes Konzept, eine softwaregestützte Anwendung sowie eine automatisierte Auswertung und Darstellung der Ergebnisse zu erreichen sein wird. Darüber hinaus erachtet die SBZ das Anlegen einer Datenbank zur Ermöglichung konsekutiver Untersuchungen und Vergleiche im Zeitverlauf sowie die Einordnung der Ergebnisse mithilfe von Benchmarks und eines definierten Analyseprozesses als zentrale Voraussetzungen in diesem Zusammenhang. Diese mit der Entwicklung eines eigenen Instruments zur Unternehmens-Kompetenzmessung verbundenen Projektziele sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

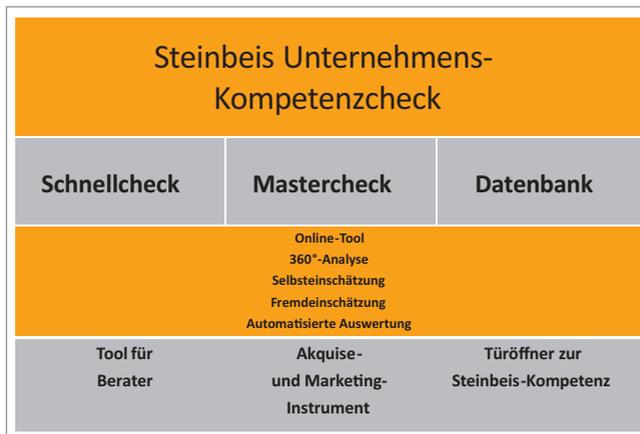


Abbildung 1: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck, Projektziele.
Quelle: Eigene Darstellung

2 Unternehmenskompetenzen ganzheitlich definieren

Der von uns zugrunde gelegte Kompetenzbegriff orientiert sich zunächst an der Kompetenzdefinition von North et al. (2013). Hiernach ist „Kompetenz [...] die erlernbare Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden [...]. Kompetenz ist ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben. Kompetentes Handeln beruht auf der Mobilisierung von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten sowie sozialen Aspekten und Verhaltenskomponenten wie Haltungen, Gefühlen, Werten und Motivation [...]. Messbar und erlebbar ist nicht die Kompetenz selbst, sondern das Ergebnis kompetenten Handelns, die sogenannte Performanz“ (North et al. 2013: 43). Kompetenzen lassen sich also, nach Erpenbeck/von Rosenstiel (2007a) kurz als *Selbstorganisationsdispositionen* beschreiben (Erpenbeck/von Rosenstiel 2007a: XIX; Erpenbeck 2004: 58; Meynhardt 2007: 299 f.).

Der Kern unseres eigenen Ansatzes ist es, diese stark personengebundene Kompetenzdefinition zu einem ganzheitlichen und organisationalen Begriff von *Unternehmenskompetenzen* zu erweitern. Unternehmensspezifische Kompetenzen und Selbstorganisationsdispositionen sind demnach auch jenseits der personalen Ebene von Mitarbeitern und Management verortet, und zwar in allen Funktionsbereichen und Teilstrukturen des Unternehmens (Ortiz 2013, 2014; Erpenbeck 2004: 67 f.; Meynhardt 2007: 302 f.). Damit wird explizit auf die Debatten um den ressourcenbasierten Ansatz im Strategischen Management (*resource based view of the firm*) (Wernerfeld 1994, 1995; Conner 1991; Collis 1991; Barney 1991; Peteraf 1993) und insbesondere um organisationale Fähigkeiten (*organizational capabilities*) Bezug genommen (Prahalad/Hamel 1990; Carlsson/Eliasson 1994; Thiele 1997; Pisano 2002; Hunt 2000)², wobei die gesamte Organisation bzw. einzelne organisationale Einheiten als Träger eigener Fähigkeits- und Kompetenzprofile betrachtet werden.

2 Siehe auch: Sanchez (2004); Freiling (2004a); Freiling et al. (2008); Barney (2007)

Diese organisationale Kompetenz, in diesem Fall Unternehmenskompetenz, stellt aus dieser Perspektive eine spezifische Kompetenzkonfiguration dar, die in ihrer Gesamtheit umfassender und leistungsfähiger, aber auch begrenzter und ineffizienter sein kann als die Summe der sie konstituierenden Einzelkompetenzen (Carlsson / Eliasson 1994: 697 f.) und daher zum Gegenstand entsprechender Kompetenzanalysen werden soll und muss.

Organizational capabilities lassen sich nach Grant (1996) zunächst definieren als „ability to perform repeatedly a productive task which relates either directly or indirectly to a firm’s capacity for creating value through effecting the transformation of inputs into outputs“ (Grant 1996: 377). Sie sind also *kollektive* Selbstorganisationsdispositionen (Erpenbeck 2004: 67). Entscheidend ist hierbei aber, dass organisationale Kompetenzen als in das Unternehmen *eingebettete* Ressourcen zu betrachten sind, die eng miteinander verknüpft, tief in den unternehmensinternen Beziehungen und Wissensbeständen verwurzelt sind und die verschiedenen Funktionsbereiche und Hierarchiestufen des Unternehmens umspannen (Grewal / Slotegraaf 2007: 452).

Zentral für die organisationale Dimension von Unternehmenskompetenzen ist die *Koordinierung* der einzelnen Kompetenzen auf der Ebene der Organisation und ihrer einzelnen Funktionsbereiche (Carlsson / Eliasson 1994: 700 f.). Diese Koordinierung erzeugt einen *systemischen Effekt* in Bezug auf die Unternehmenskompetenzen. Sie bewirkt, dass die aggregierten Unternehmenskompetenzen höher oder geringer sein können als die Summe der einzelnen Teilkompetenzen – je nachdem, ob diese Koordinierung die Fähigkeiten der einzelnen Funktionsbereiche und Teilstrukturen des Unternehmens im Zusammenspiel miteinander zu funktionieren erhöht oder verringert. Dabei steht die Koordinierung von Unternehmenskompetenzen stets in Abhängigkeit von einer Funktion unternehmensinterner sowie auch -externer Institutionen und Regeln, die im Unternehmen aktiv gemanagt werden muss (Carlsson / Eliasson 1994: 701).

Diese spezifischen Unternehmenskompetenzen sind meist nur teilweise zu explizieren und zu formalisieren. Daher können sie nur teilweise kommuniziert und über die Organisationsgrenzen hinweg transferiert oder kopiert werden. Sie sind vielmehr

gebunden an einzelne Personen oder Personengruppen, spezifische organisationale Kontexte und Strukturen, Organisationskulturen, das kollektive Gedächtnis und den Wissensbestand einer Organisation (Carlsson/Eliasson 1994: 698; Maskell/Malmberg 1999; Polanyi 1985). Somit werden Unternehmenskompetenzen zu individuellen, werthaltigen, nicht-substituierbaren und schwer imitierbaren Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb mit anderen Unternehmen und prägen einen wesentlichen Anteil der Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens.

Gleichzeitig gehen wir davon aus, dass die auf diese Weise ganzheitlich definierten Unternehmenskompetenzen nicht nur knappe, charakteristische und wettbewerbsrelevante (weil schwer zu replizierende) Ressourcen umfassen (*resource based view*), sondern auch spezifische und wettbewerbsrelevante *dynamische* Fähigkeiten (*dynamic capabilities*) (Teece/Pisano 1994; Teece et al. 1997; Pisano 2002; Eisenhardt/Martin 2000; Winter 2003; Teece 2007; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007)³. Nur aus der spezifischen Konfiguration von persönlichen und organisationalen, beständigen und dynamischen Ressourcen und Kompetenzen lässt sich aus unserer Sicht ein ganzheitliches Profil von Unternehmenskompetenzen ableiten.

Dabei ist der Einbezug der *Dynamic-Capabilities*-Perspektive deshalb von Bedeutung, da auch erklärt werden muss, wie Unternehmen unter *dynamischen* Marktbedingungen nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen, aufrecht erhalten und erweitern können. Insbesondere mit Bezug auf evolutionstheoretische Ansätze ist dabei zu fragen, auf welche Weise organisationale Wandlungsprozesse im Unternehmen strukturiert und gemanagt werden (Al-Laham 2003: 63; Nelson 2000; Nelson/Winter 1982). Vorherige Ressourcen- und Kompetenzbestände und Entscheidungen sowie aktuelle Umweltbedingungen beeinflussen hierbei die Anpassung von Kompetenzen und das entsprechende Kompetenzmanagement in der Gegenwart (Austerschulte 2014: 53 f.). Damit stehen auch Unternehmenskompetenzen unter dem Primat der *Pfadabhängigkeit* und pfadkonforme sowie pfadabweichende Entwicklungen der Kompetenzverteilung im Unternehmen rücken in den Fokus einer fundierten Kompetenzanalyse.

3 Siehe auch: Augier/Teece (2007, 2009); Helfat/Peteraf (2009); Ambrosini/Bowman (2009)

3 Wettbewerbsanalyse

3.1 Modelle und Verfahren der Kompetenzanalyse

Von diesem ganzheitlichen Begriff ausgehend stellt sich zunächst die Frage nach der „Messung“ von Unternehmenskompetenzen. Hierbei ist festzuhalten, dass Unternehmenskompetenzen als kollektive Selbstorganisationsdispositionen stark *subjektzentriert* sind und daher nicht direkt, sondern nur indirekt aus der Realisierung dieser Dispositionen sowie unter Berücksichtigung ihres jeweiligen strukturellen Rahmens empirisch erschließbar und evaluierbar sind. Wie Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) zurecht anmerken, sind Kompetenzen darüber hinaus auch *theorielerativ*, d. h. sie bedürfen eines theoretischen Rahmens und spezifischer Kompetenzmodelle als Interpretationen dieser Theorien. „Erst Modelle als spezifische Interpretationen einer Theorie bilden die anschauliche Brücke zur empirischen Beobachtung. Ein sinnvolles reden, ein vernünftiges Messen von Kompetenzen setzt demnach ein taugliches Kompetenzmodell voraus, das empirische Voraussagen im Theorierahmen gestattet“ (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007a: XX).

Hieraus folgt neben der Notwendigkeit der Entwicklung eines für den Untersuchungsgegenstand geeigneten Kompetenzmodells im Sinne eines „sensibilisierenden Konzeptes“ (Flick 2007: 136; Mayer 2008: 31) auch die der Auswahl adäquater Messverfahren und -methoden. Eine theoretisch konsistente Konzeptionalisierung sowie die methodisch fundierte Messung und Analyse stellen daher für die SBZ zentrale Leitlinien bei der Entwicklung eines entsprechenden Analyseinstruments dar. Zu diesem Zweck wurden auch bereits auf dem Markt bestehende Instrumentarien und Analysekonzepte vergleichend untersucht, um den eigenen konzeptionellen Ansatz besser in die Debatte einzuordnen und auch methodisch verorten zu können. Im Sinne einer „Wettbewerbsanalyse“ wurde hierbei auch aufgezeigt, welche derzeitigen Marktlücken mit dem Konzept adressiert werden können.

3.2 Rückschlüsse für die Konzeptentwicklung

Zusammenfassend zeigt diese Wettbewerbsanalyse beides: Gute Lösungen, die als Anregung für das eigene Konzept aufgenommen werden sollten, aber auch Herausforderungen, die im eigenen Konzept anders gelöst oder aber neu entwickelt werden sollten.

So ist bei der Konzeptentwicklung sicher auf methodische Konsistenz, einen qualitativen Analyseschwerpunkt – ergänzt durch quantitative Kennzahlen – sowie softwarebasierte Untersuchungsabläufe und Auswertungen zu achten. Inhaltlich sollte der Fokus zum Zweck einer ganzheitlichen Erfassung von Unternehmenskompetenzen umfassend gewählt werden und eine zu starke Berücksichtigung der (zweifelsohne wichtigen) Dimensionen Personal und/oder Wissen zugunsten weiterer Funktionsbereiche vermieden werden. Das Ziel sollte eine ganzheitliche, konsistente und kohärente Analyse nach betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen und betrieblichen Strukturen sein. In Hinblick auf die Anwendung in der Beratung, insbesondere im Bereich der KMU, ist darauf zu achten, dass Ergebnisse und Auswertungen im Beratungsprozess ohne größeren Mehraufwand verwertbar sind, womit die Erfordernis einer automatisierten Auswertung deutlich wird. Als sinnvoll ist auch die Anlage einer Datenbank zum Zwecke des Benchmarkings bzw. Branchenvergleichs anzusehen. Insgesamt lässt sich hieraus ein bestehender Bedarf nach einem alternativen Instrument ableiten, das die benannten Elemente in sich vereint und für die skizzierten Herausforderungen neue bzw. andere Lösungen findet als die vorstehend diskutierten Ansätze.

4 Vom Business-Check zur Kompetenzanalyse – Der aktuelle Stand des Projekts

Von diesem Befund und dem unzureichenden Angebot an Instrumenten zur ganzheitlichen Unternehmens-Kompetenzanalyse ausgehend, hat die SBZ mit der konzeptionellen Arbeit am Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck im Jahr 2013 begonnen. Der Entwicklungsprozess dieses Steinbeis-Tools sowie seine inhaltlichen und methodischen Grundlagen sollen im Folgenden dargestellt werden.

4.1 Konzeptstufe I

Bei der Konzeptentwicklung wurde der Ansatz des „Business-Checks“ von Werner Bornholdt (2004) als Grundlage verwendet (Abbildung 2). Dieses Konzept, das von einer Philosophie der ganzheitlichen Analyse der Kompetenzstruktur von Unternehmen ausgeht und als eine erweiterte Spielart der *balanced scorecard* (Kaplan / Norton 1992) gesehen werden kann, richtet einen breiten Fokus auf die verschiedenen Dimensionen und Qualitäten der Kompetenzen im Unternehmen (Bornholdt 2004: 15; 161 ff.; Musch 2002: 3 ff.). In Einklang mit der oben vorgestellten Definition des Unternehmenskompetenz-Begriffs geht dieses Konzept von der zentralen Bedeutung subjektiver Einschätzungen bei der Messung und Bewertung von Unternehmenskompetenzen aus (Bornholdt 2004: 41 ff.), weshalb die SBZ ein konsequent qualitatives methodisches Vorgehen bei der Untersuchung des komplexen Gegenstands der Kompetenzen im Unternehmen als angemessen und sinnvoll erachtet.



Abbildung 2: Business-Check von Bornholdt, Konzeptübersicht.
Quelle: Darstellung nach Bornholdt (2004): 99

4.2 Konzeptstufe II

Folglich sind in einem ersten Arbeitsschritt alle rein quantitativen Indikatoren aus dem Konzept heraus sortiert und in einem dem „Haupt-Check“ vorgelagerten, quantitativen „Fakten-Check“ zusammengefasst worden. Zusammen mit neu hin-

zugefügten quantitativen Indikatoren, Kenngrößen und Kennzahlen soll dieser Fakten-Check dem Anwender ein kurzes quantitatives Profil des zu untersuchenden Unternehmens zur Verfügung stellen, das bei der Einordnung der Ergebnisse hilfreich sein kann. Die nun im Haupt-Check fehlenden Indikatoren und Untersuchungsdimensionen sind durch neue, qualitative Indikatoren und Dimensionen ersetzt und/oder ergänzt worden, so dass der ganzheitliche Ansatz von Bornholdt gewahrt geblieben, aber an die aktuellen Untersuchungsziele angepasst worden ist.

Beim Haupt-Check wird es sich folglich um ein qualitatives Instrument handeln, das die Unternehmenskompetenz über die qualitative Einschätzung der Befragten untersuchen wird. Die strukturelle Konzeption des Instruments sah zunächst vor, dass unter einer vierstufigen Prozessebene (Chancen-Pläne-Abläufe-Umsetzung), jeweils zwei, also insgesamt acht Untersuchungsdimensionen angeordnet werden sollten. Diese Dimensionen sollten nach der jeweiligen Beurteilungsperspektive, d. h. nach einer *internen* und einer *externen* Perspektive, differenziert werden. Die interne Perspektive sollte hierbei die vier Dimensionen Potenziale, Management, Betrieb und Personal enthalten, während die externe Perspektive die Dimensionen Markt, Marketing, Vertrieb und Produkte umfassen sollte. Jeder dieser acht Dimensionen sollten jeweils drei Unterdimensionen zugeordnet werden, so dass der Test insgesamt 24 dieser Unterdimensionen umfasst hätte (Abbildung 3).

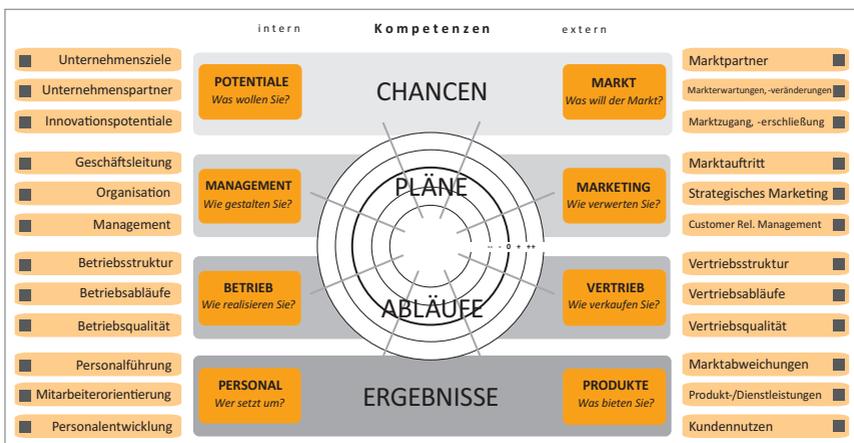


Abbildung 3: Anpassung des Business-Check-Konzepts durch die SBZ.

Quelle: Eigene Darstellung nach Bornholdt (2004): 99

4.3 Konzeptstufe III

Die weitere Befassung mit dem Konzept und der Thematik der Unternehmenskompetenzmessung sowie erste Feedbackrunden und Arbeitskreise haben allerdings die Notwendigkeit verdeutlicht, die Bornholdt'sche Vorlage noch weiter als in diesem ersten Schritt zu entwickeln. Dieses weiter entwickelte Konzept soll einen stärkeren Bezug sowohl zu den aktuellen Debatten zum Thema der Unternehmenskompetenz (z. B. North et al. 2013; North 2011; Hardwig et al. 2011; Erpenbeck/von Rosenstiel 2007b) als auch zu aktuellen Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensanalyse (Thommen/Achleitner 2012; Wöhe/Döring 2013; Vahs/Schäfer-Kunz 2012) erhalten.

Dieses weiter entwickelte Konzept, das in Abbildung 4 zusammenfassend dargestellt ist, unterscheidet nun vier in der Literatur zur Unternehmenskompetenz als zentral angesehene Kompetenzebenen: Wissen, Führen, Innovieren und Kommunizieren. Diesen sind wie bei den vorherigen Konzeptstufen ebenfalls jeweils zwei Dimensionen untergeordnet. Jeder dieser acht Dimensionen sind – wo möglich – jeweils drei Unterdimensionen zugeordnet, so dass auch diese Konzeptstufe insgesamt 24 Unterdimensionen umfasst. Diese werden dabei über qualitative Indikatoren operationalisiert, die in Form von ca. fünf Fragen pro Unterdimension im Rahmen des Master-Checks (ca. drei Fragen pro Unterdimension im Schnell-Check) von den „Teilnehmern“ (Personen, die den Check durchführen) beantwortet werden sollten. Der Master-Check wird folglich aus ca. 120 und der Schnell-Check aus etwa 72 Fragen bestehen.

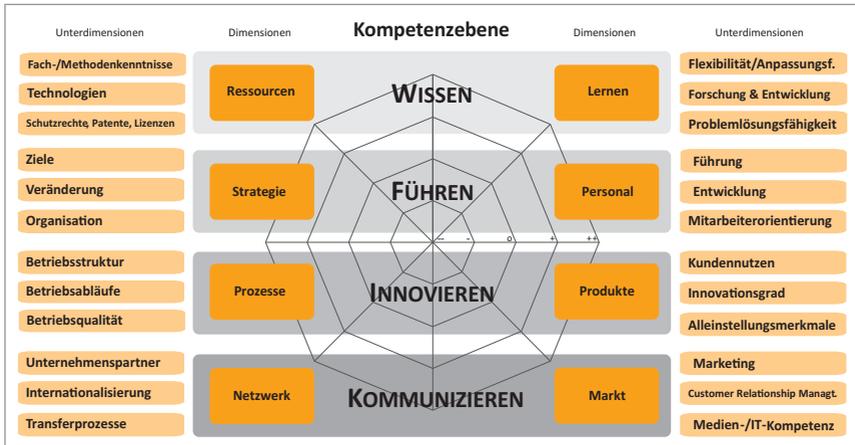


Abbildung 4: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck.

Quelle: Eigene Darstellung

5 Qualitative Kompetenzanalyse: Methodische Anmerkungen

5.1 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck als qualitatives Tool

Aus methodischer Sicht handelt es sich beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck um ein qualitatives Analysetool zur Durchführung von Falluntersuchungen im Unternehmen. Der Check lässt sich dabei als Hilfsmittel zur Anbahnung, Vorstrukturierung und analytischen Auswertung dieser *cases* betrachten, der die klassischen Methoden qualitativer Falluntersuchungen im Unternehmen (Experteninterviews, Gruppeninterviews, Feldbeobachtungen etc.) je nach Anwendung ergänzen, erweitern oder aber auch teilweise oder gänzlich ersetzen kann (Flick 2009; Lamnek 2010; Kühl et al. 2009).

Im Kern stellt der Unternehmens-Kompetenzcheck eine leitfadengestützte, qualitative und vorstrukturierte Erhebung dar, die von den Testpersonen sowohl im Dialog mit einem Interviewpartner (Berater) als auch über eine Softwarelösung im Zuge der Selbsteinschätzung eigenständig und ohne Interviewpartner ausgeführt werden kann. Abgefragt werden dabei die qualitativen Einschätzungen der befragten Per-

sonen zur Kompetenz des Unternehmens. Untersuchungsgegenstand des Checks sind einzelne Fälle ganzer Unternehmen. Hieraus ergibt sich der qualitative Fokus des Instruments: Die Einschätzung der Unternehmenskompetenz durch einzelne Personen zielt explizit auf stark subjektorientierte Wahrnehmungen ab, die vorwiegend qualitativ einzuordnen, aber nur schwer zu quantifizieren sind. Auch lässt der Untersuchungsgegenstand des Checks (das einzelne Unternehmen) nur eine eingeschränkte statistische Quantifizierung der Untersuchungsergebnisse mehrerer Falluntersuchungen (Aggregation, Vergleich) zu. Die Wahl qualitativer Methoden erscheint daher dem Untersuchungsgegenstand angemessen und sinnvoll zu sein.

Allerdings ist es zum Zwecke einer fundierten Einordnung und Interpretation der Ergebnisse dieser qualitativen Unternehmensanalyse erforderlich, auch bestimmte quantitative Informationen hinzuzuziehen. Beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck geschieht dies über einen quantitativen *Faktencheck*, der im Vorfeld des qualitativen Checks vom Unternehmen und ggf. in Abstimmung mit dem Berater durchgeführt wird. Dabei handelt es sich um eine Zusammenstellung wesentlicher quantitativer Kennzahlen und -größen zur Skizzierung eines kurzen aber aussagekräftigen Portraits des zu untersuchenden Unternehmens. Die Verknüpfung dieser quantitativen Informationen mit den Ergebnissen des qualitativen Checks kann dabei (auch unter Einbeziehung weiterer verfügbarer Informationen, wie z. B. Hintergrundinformationen des Beraters, Inhalte vertiefter Gespräche im Unternehmen etc.) als *Triangulation* quantitativer und qualitativer Methoden beschrieben werden (Flick 2009: 44 ff.; auch Flick 2011; Lamnek 2010: 245 ff.). Diese Triangulation kann als ein dem Analyseziel angemessenes methodisches Vorgehen angesehen werden und erscheint als geeignet, ein tieferes, breiteres und umfassendes Verständnis des Untersuchungsgegenstands Unternehmenskompetenzen zu erzielen (Ortiz 2013: 132).

5.2 360°-Analyse: Selbst- und Fremdeinschätzung, Funktionsebenenvergleich

Analog zur Persönlichkeits-Kompetenzdiagnostik des KODE-Tests (Heyse/ Erpenbeck 2007) sollen auch beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck die zwei Ebenen der Selbst- und der Fremdeinschätzung zur Anwendung kommen, ebenso wie der Funktionsebenenvergleich im Unternehmen. Dies ist aus analytischer Sicht deshalb sinnvoll, um den Faktor der Subjektivität der im Check vorgenommenen qualitativen Einschätzungen analytisch einordnen zu können. Aus der Zusammenführung und dem Vergleich der Einschätzungen verschiedener Funktionsebenen sowie unternehmensinterner wie externer Testpersonen im Sinne einer *360°-Analyse* lassen sich wertvolle Rückschlüsse für die Interpretation der Untersuchungsergebnisse erwarten.

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck wird daher in zwei Stufen vorliegen: Mit dem vorwiegenden Ziel der Selbsteinschätzung ist in einem ersten Schritt ein Schnell-Check entwickelt worden. Dieser Schnell-Check ist als softwaregestütztes Analysetool konzipiert, das es dem Anwender (insbesondere Unternehmer) innerhalb von maximal 20 Minuten ermöglicht, sich in Bezug auf vorformulierte Thesen/ zentrale Fragen zu den wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskompetenz selbst einzuschätzen und hierzu umgehend eine von der Software erstellte Auswertung samt Visualisierung der Ergebnisse automatisiert zu erhalten.

Insbesondere zum Ziel der professionellen Fremdeinschätzung soll darauf aufbauend ein umfassender *Master-Check* konzipiert werden. Dieser soll über einen ausführlichen Fragenkatalog alle wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskompetenz erfassen und im Detail untersuchen. Im Ergebnis sollen Anwender (vorwiegend Berater) eine ausführliche Darstellung und Auswertung des Kompetenzprofils des Unternehmens in Textform mit den wesentlichen Stärken und Schwächen automatisiert erhalten, die durch konkrete Verbesserungsvorschläge und Handlungsanweisungen ergänzt wird. Der Vorteil dieses Tools ist eine schnelle und effiziente Form eines Checks, bei dem ein umfassender und analytisch tiefgründiger Blick auf das Kompetenzprofil des Unternehmens mit einer unmittelbaren Vorlage der Ergebnisse im Rahmen des Analyseprozesses einhergeht. Für den (Steinbeis-)Berater er-

leichtert dieses Tool die Strukturierung der Kompetenzuntersuchung und entlastet ihn durch das Wegfallen der Erstellung des Untersuchungsberichtes. Der Berater kann sich somit gänzlich auf die weiterführende Analyse, Interpretation und Einordnung der Ergebnisse konzentrieren.

5.3 Qualitative Datenerhebung und automatisierte Auswertung

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck besteht aus einem Fragenkatalog von ca. 75 Fragen im Schnell-Check und ca. 120 Fragen im Master-Check, die Indikatoren zu den 24 Unterdimensionen des Konzeptes umfassen (pro Unterdimension ca. drei Fragen im Schnell-Check und ca. fünf Fragen im Master-Check).

Bei der Konzeption des Fragenkatalogs ist sowohl auf eine klare und verständliche Sprache als auch auf eine ausreichende fachliche Fundierung sowie angewandte Fragetechnik geachtet worden. Insgesamt wird über den Einsatz einer softwaregestützten Anwendung des Checks eine möglichst hohe Benutzerfreundlichkeit erreicht. Das Ziel ist es, für Kunden und Anwender die Handhabung des Checks so einfach wie möglich zu gestalten. Nach Abschluss des Checks soll mit einem einzigen Click die automatisierte Auswertung zur Verfügung stehen.

Im Zuge der Untersuchung erhalten die befragten Personen die Möglichkeit, jede der Check-Fragen über ein fünfstufiges Antwortschema zu beantworten, das von „++“ (sehr positiv) bis „--“ (sehr negativ) reicht. Hinzu kommt die Möglichkeit, die Antwort „k. A.“ (keine Angabe) zu wählen. Um trotz der Vorgabe dieses Antwortschemas eine größtmögliche Offenheit des Checks zu bewahren, wird keine Kalibrierung der Antwortmöglichkeiten vorgenommen. Im Vergleich zu gänzlich offenen Antworten bietet ein derartiges Antwortschema bei qualitativen Untersuchungen einen wesentlichen methodischen Vorteil: Insbesondere ermöglicht es, im Sinne der logischen Formalisierung der *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA) (Ragin 2000; 2007; 1987; Schneider/Wagemann 2007: 173ff.) den einzelnen Ausprägungen Zahlenwerte zwischen 0 und 1 zuzuordnen, was die Aggregation und den Vergleich der erhobenen Daten erleichtert. In diesem Fall wird die Zuordnung bereits vom Befragten selbst vorgenommen.

Aus den resultierenden Zahlenwerten der jeweiligen Fragen werden im Zuge der Auswertung durch Aggregation die Werte der Unterdimensionen und aus der Aggregation der jeweils drei Unterdimensionen die Werte der Dimensionen gebildet. Durch die Übertragung der resultierenden Werte in ein Sterndiagramm lässt sich die Kompetenzverteilung des untersuchten Unternehmens anschaulich visualisieren. Zum Zwecke der automatisierten Auswertung sind zu jeder Frage mit ihren jeweils fünf Antwortmöglichkeiten Antworttexte vorformuliert worden. Diese werden bei der automatisierten Auswertung für die jeweiligen Unterdimensionen je nach ihrer Ausprägung zu ausführlichen Auswertungstexten zusammengestellt. Im Ergebnis entsteht somit ein umfassender Auswertungsbericht als Fließtext, der auch Schaubilder der Gesamt-Kompetenzverteilung des Unternehmens sowie der Kompetenzverteilung innerhalb der einzelnen Kompetenzdimensionen beinhaltet.

5.4 Software: Master-Check und Serverlösung

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck liegt derzeit als Schnell-Check in einer Beta-Version vor und wird über die Umfragesoftware *SurveyMonkey* ausgeführt und über eine Verknüpfung aus eigens programmierten Excel- und Word-Mastern erfasst und ausgewertet. Um weitere geplante Anwendungsmöglichkeiten zu realisieren, soll eine eigene Softwarelösung programmiert werden. Diese soll zum einen die unmittelbare Auswertung der Ergebnisse nach dem letzten Click ermöglichen, aber auch eine hochwertige und kundenfreundliche graphische Benutzeroberfläche schaffen. Darüber hinaus soll der Check, zumindest in der Schnell-Version, auch als App zur mobilen Nutzung zu Verfügung stehen. Zum anderen soll diese Softwarelösung auch serverbasiert sein. Hiermit sollen die erfassten und ausgewerteten Daten systematisch in einer Datenbank abgelegt werden. Mit dem sukzessiven Anwachsen der Datenbank sollen zukünftig Vergleichsdaten zur Verfügung stehen, auf deren Basis den Kunden Best-Practice-Modelle sowie Benchmarking und Branchenvergleiche angeboten werden können.

6 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in der Empirie

Die oben vorgestellten inhaltlichen und methodischen Grundlagen des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks sind im Projektverlauf anhand erster Anwendungserfahrungen in der Praxis empirisch unterlegt worden. Teil der Konzeptentwicklung waren zwei ausführliche Pretest-Phasen, bei denen der Schnell-Check mit den Anwender-Zielgruppen der Berater aus dem Steinbeis-Verbund sowie mit Unternehmen getestet worden sind. Zum Zwecke der empirischen Validierung des Konzeptes ist drittens eine Kurzstudie durchgeführt worden, in der die Selbst- und die Fremdeinschätzung ausgewählter Unternehmen vergleichend untersucht worden ist. Auf die Ergebnisse dieser Kurzstudie soll im Folgenden eingegangen werden.

6.1 Fallstudie: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in Selbst- und Fremdeinschätzung

Die Ergebnisse der beiden Pretest-Phasen haben gezeigt, dass es gelungen ist, mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck ein den Projektzielen entsprechendes funktions- und leistungsfähiges Instrument zur ganzheitlichen Unternehmenskompetenzmessung zu entwickeln. Während in diesen Pretest-Phasen allein die konzeptionelle, strukturelle und technische Funktions- und Leistungsfähigkeit des Checks überprüft wurde, soll drittens auch ein erster empirischer Einblick in seine inhaltliche Leistungsfähigkeit in Form einer empirischen Kurzstudie gegeben werden. Gegenstand dieser Studie ist die inhaltliche Auswertung von Selbsteinschätzungen mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in acht ausgewählten Unternehmen sowie der Vergleich dieser Selbsteinschätzungen mit den Fremdeinschätzungen durch erfahrene Steinbeis-Berater. Das Ziel ist es, neben der exemplarischen inhaltlichen Auswertung einzelner Checks auch erste Aussagen zur Validität im aggregierten Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung abzuleiten.

6.1.1 Sample

Aus den im Rahmen des Unternehmens-Pretests untersuchten Unternehmen, die eine vollständige Auswertung abgegeben haben, wurden acht ausgewählt: Drei Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (Maschinenbau, Prozess- und Sys-

temtechnik, Textil), drei Dienstleister (Unternehmensberatung, Labordienstleister, IT-Dienstleister) und zwei Unternehmen aus dem Baugewerbe. Zwei der acht untersuchten Unternehmen sind kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern, drei Unternehmen haben zwischen zehn und 50 Mitarbeitern, zwei Unternehmen haben zwischen 51 und 100 Mitarbeitern, ein größeres Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern komplettiert das Sample. Dieses nach Branchen und Betriebsgrößenklassen breit gestreute Sample ermöglicht es, differenzierte empirische Einblicke zu gewinnen und Rückschlüsse im Sinne des Untersuchungsinteresses abzuleiten.

6.1.2 Die Selbsteinschätzung der Unternehmen

Untersuchungen mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck zielen in erster Linie auf die Analyse des einzelnen Unternehmens ab. Im Folgenden soll daher auf die Auswertung der Ergebnisse für eines der untersuchten Unternehmen (Unternehmen XY) exemplarisch eingegangen werden. Es handelt sich dabei um ein Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau mit mehr als 100 Mitarbeitern. Abbildung 5 zeigt die Selbsteinschätzung der Gesamt-Kompetenzverteilung dieses Unternehmens.

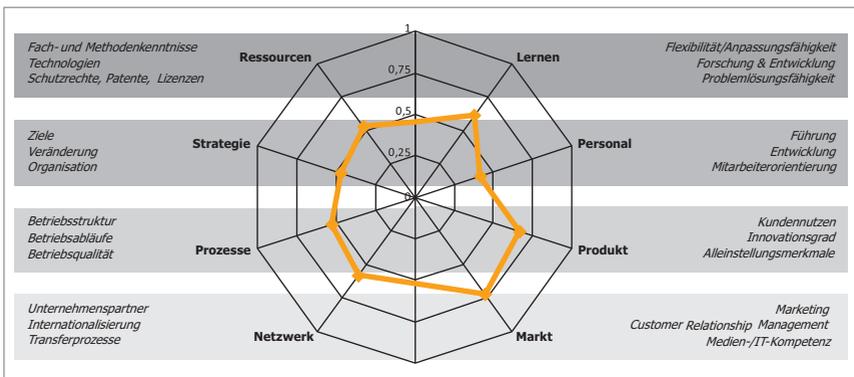


Abbildung 5: Die Gesamt-Kompetenzverteilung des Unternehmens XY: Selbsteinschätzung. Quelle: Eigene Darstellung

Zu erkennen ist, dass sich das Unternehmen durchweg im Bereich durchschnittlicher (o) bis positiver (+) Kompetenzen einschätzt. Erkennbare Abweichungen ergeben sich bei den Dimensionen Personal, Produkt und Markt. Es überrascht, dass ein technologisch ausgerichtetes Unternehmen aus dem Maschinenbau sich in der

Dimension der Wissensressourcen, die eine Kernkompetenz darstellen sollte, nur durchschnittlich einschätzt.

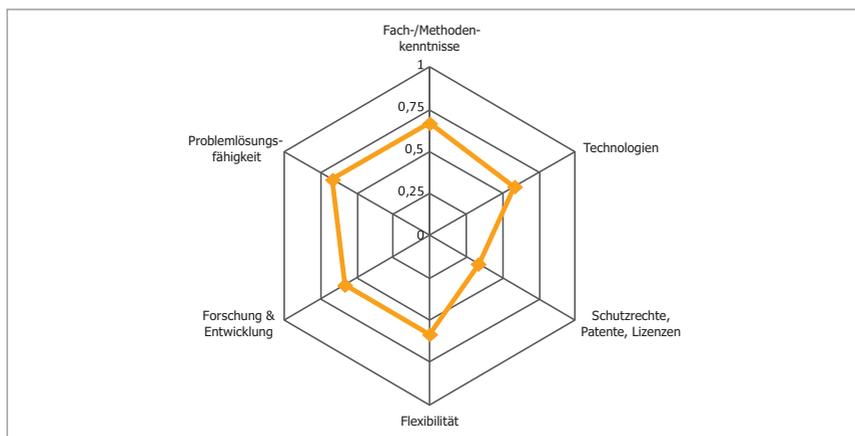


Abbildung 6: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen.
Quelle: Eigene Darstellung

Ein Blick auf die einzelnen Kompetenzebenen schlüsselt diese Ergebnisse weiter auf. So zeigt sich auf der Kompetenzebene Wissen (Abbildung 6), dass das Unternehmen neben durchweg durchschnittlichen bis positiven Kompetenzen deutlich eingeschränkte Kompetenzen im Bereich von Schutzrechten, Patenten und Lizenzen aufweist. Für einen Großteil der anderen untersuchten Unternehmen, insbesondere diejenigen aus dem Dienstleistungsbereich, spielen Schutzrechte keine Rolle, so dass hier meist keine Angabe gemacht wurde. Ähnliches gilt für den Bereich Forschung und Entwicklung.

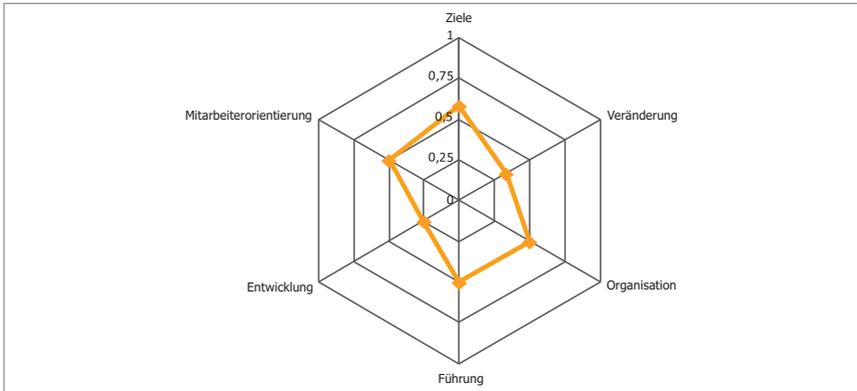


Abbildung 7: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen.

Quelle: Eigene Darstellung

Der detaillierte Blick auf die Kompetenzebene Führen (Abbildung 7) präzisiert die schwächere Einschätzung der Dimension Personal. So wird ersichtlich, dass insbesondere der Bereich der Personalentwicklung negativ eingeschätzt wird. Auch in der Dimension Strategie tritt eine eher negativ eingeschätzte Unterdimension hervor, der Bereich Veränderung. In beiden Dimensionen der Kompetenzebene Führen scheint das Unternehmen somit nur durch schwach ausgeprägte Kompetenzen in den eher dynamischen und wandlungsorientierten Unterdimensionen charakterisiert zu sein.

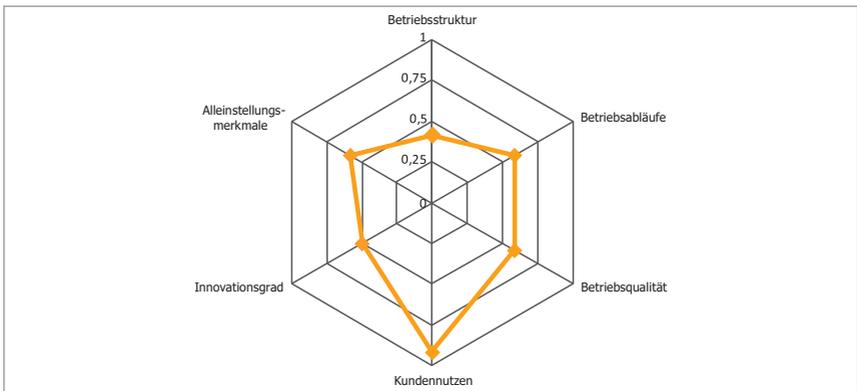


Abbildung 8: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren.

Quelle: Eigene Darstellung

Auf der Kompetenzebene Innovieren zeichnet sich das Unternehmen durch gleichmäßig verteilte Kompetenzen auf durchschnittlichem Niveau aus. Einzig die Unterdimension Kundennutzen in der Dimension Produkte wird deutlich positiver eingeschätzt, was auch die insgesamt positivere Einschätzung der Dimension Produkte ursächlich erklärt. Das Unternehmen scheint daher besonders positive Kompetenzen im Bereich der Leistungsfähigkeit, der Anwendungsmöglichkeiten und der Qualität seiner Produkte sowie bei der Orientierung der Produktentwicklung an Markt- und Kundenbedürfnissen zu besitzen.

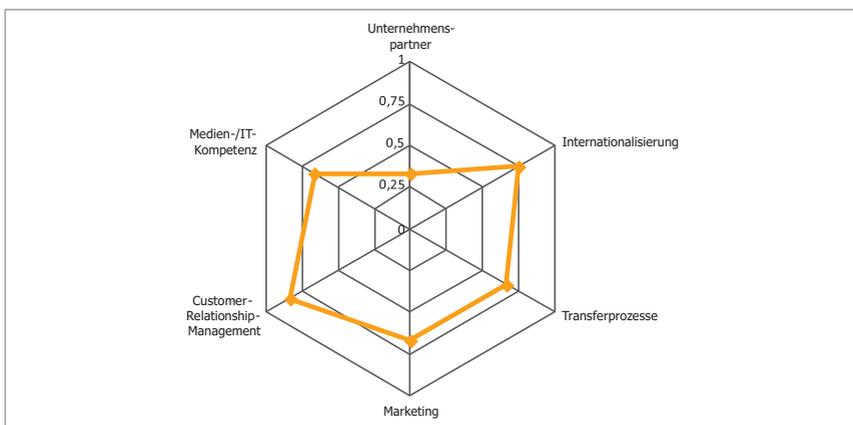


Abbildung 9: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren.
Quelle: Eigene Darstellung

Die vierte Kompetenzebene Kommunizieren zeigt schließlich sehr gleichmäßig verteilte Kompetenzen auf positivem Niveau. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine hohe Exportleistung, eine hohe Kompetenz bei der Erschließung internationaler Märkte sowie einen hohen Grad an Vernetzung mit internationalen Akteuren aus. Auch Prozesse des Wissens- und Technologietransfers gehören zu seinen starken Kompetenzen. Hingegen sind Kooperationsbeziehungen mit inländischen Kooperationspartnern eher schwach ausgeprägt oder qualitativ unzureichend.

6.1.3 Selbst- und Fremdeinschätzung im Vergleich

Dieser Selbsteinschätzung des Unternehmens XY soll nun im Folgenden eine Fremdeinschätzung eines Steinbeis-Beraters entgegengestellt werden, der das Unternehmen in der Vergangenheit bereits beraten und entsprechende Hintergrundinformationen gewonnen hat. Die Ergebnisse dieser Fremdeinschätzung in Bezug auf die Gesamtkompetenzverteilung sind in Abbildung 10 abgebildet.

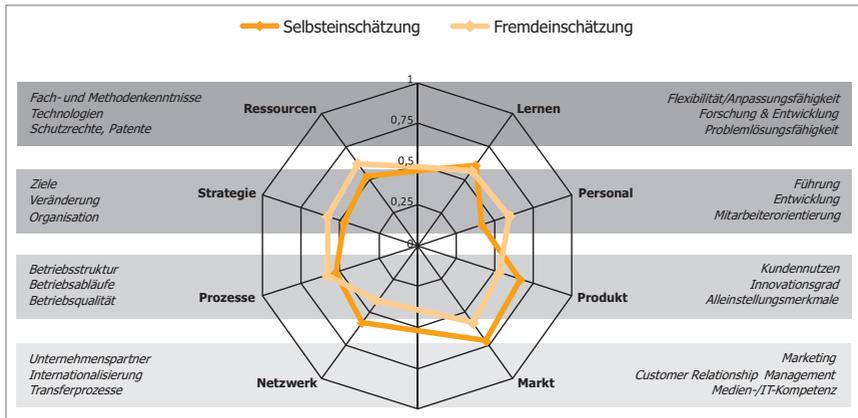


Abbildung 10: Unternehmen XY: Selbst- und Fremdeinschätzung.
Quelle: Eigene Darstellung

Zu erkennen ist eine breite grundsätzliche Übereinstimmung beider Einschätzungen auf einem mittleren bis leicht positiven Kompetenzniveau. Dabei fällt auf, dass die bei der Selbsteinschätzung wahrgenommenen Defizite in der Dimension Personal von der Fremdeinschätzung des Beraters nicht in diesem Umfang geteilt, sondern positiver eingeschätzt werden. Hingegen werden die vom Unternehmen selbst sehr positiv eingeschätzten Kompetenzen in den Dimensionen Produkte und Markt vom Berater weniger positiv eingeschätzt. Ein Blick auf die einzelnen Kompetenzebenen mit ihren Dimensionen und Unterdimensionen gibt hierzu weiteren Ausschuss.

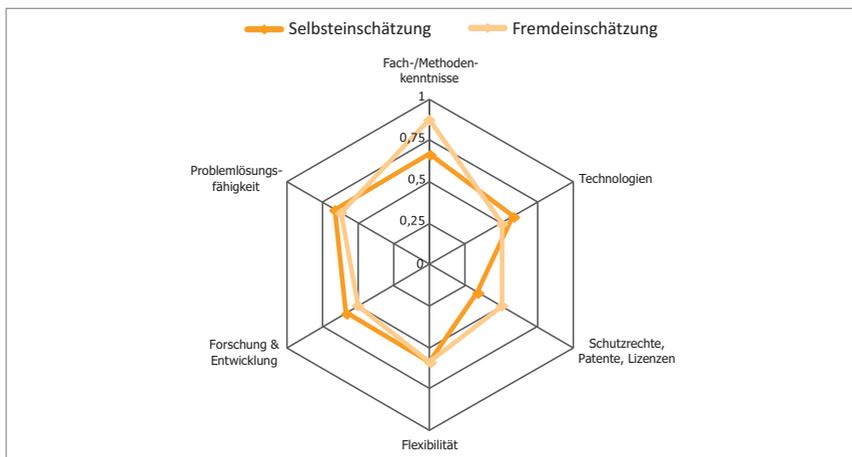


Abbildung 11: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen.
Quelle: Eigene Darstellung

In der Kompetenzebene Wissen findet sich hierbei eine breite Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung, nur die Kompetenzen im Bereich der Fach- und Methodenkenntnisse und bei den Schutzrechten, Patenten und Lizenzen werden vom Berater um eine Bewertungsstufe (0,25) positiver eingeschätzt (Abbildung 11).

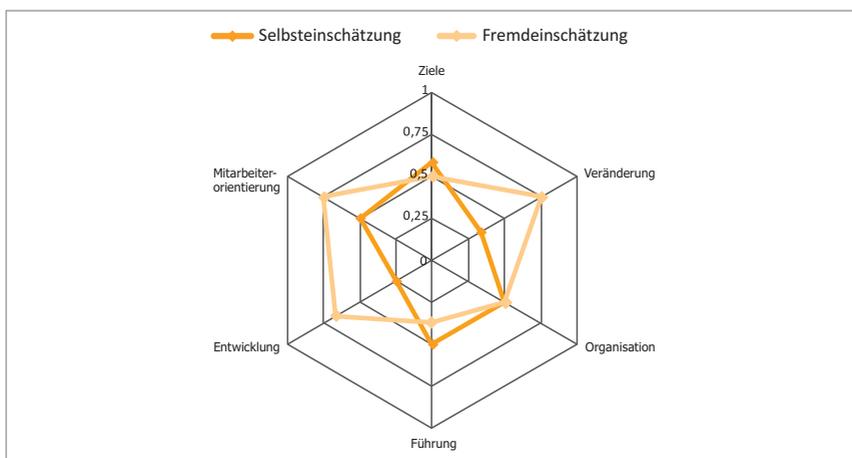


Abbildung 12: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen.
Quelle: Eigene Darstellung

Deutlich größere Abweichungen zeigen die Ergebnisse der Kompetenzebene Führen (Abbildung 12): In der Dimension Strategie stimmen zwar die Einschätzungen zu den Unterdimensionen Ziele und Organisation nahezu überein, jedoch gibt es deutliche Abweichungen bei der Unterdimension Veränderung, die bei der Fremdeinschätzung (0,75) deutlich positiver ausfällt als bei der Selbsteinschätzung (0,33). Ähnlich ist es bei der Dimension Personal: Während die Unterdimensionen Führung und Mitarbeiterorientierung nur leichte Abweichungen aufweisen, zeigt sich bei der Unterdimension Entwicklung eine deutlich positivere Fremdeinschätzung (0,67) als bei der Selbsteinschätzung (0,25).

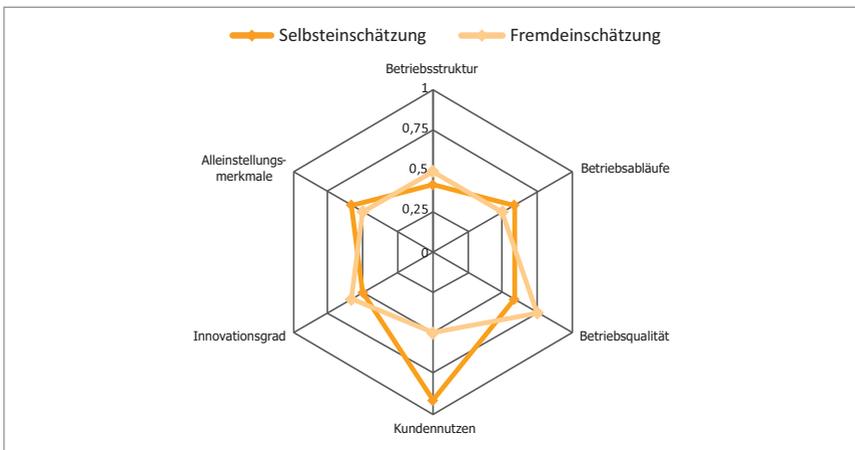


Abbildung 13: Selb- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren.
Quelle: Eigene Darstellung

In der Kompetenzebene Innovieren ähneln sich beide Einschätzungen auf mittlerem Kompetenzniveau. In der Unterdimension der Betriebsqualität schätzt der Berater die Kompetenzen des Unternehmens im Bereich der Kosteneffizienz in der Produktion, dem Qualitätsmanagement, der Qualitätsstandards sowie der Anpassungsfähigkeit der Betriebsabläufe an individuelle Kundenwünsche etwas positiver ein (0,75) als das Unternehmen sich selbst (0,58). Eine erhebliche Abweichung zeigt die Unterdimension Kundennutzen, bei der die Selbsteinschätzung des Unternehmens (0,92) deutlich positiver ist als die Fremdeinschätzung des Beraters (0,50).

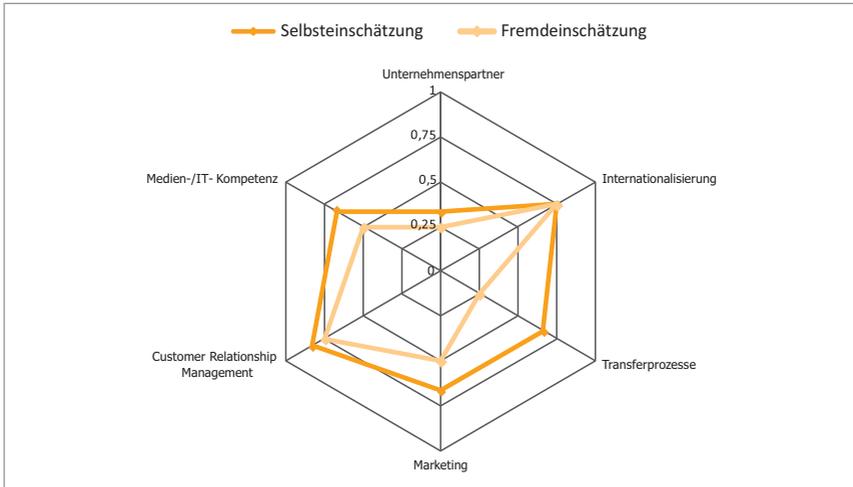


Abbildung 14: Selb- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY:
Kompetenzebene Kommunizieren. Quelle: Eigene Darstellung

Die vierte Kompetenzebene Kommunizieren zeigt eine leichte aber konstante Abweichung der beiden Einschätzungen, wobei die Selbsteinschätzung des Unternehmens durchweg positiver ist als die Fremdeinschätzung des Beraters. Eine größere Abweichung weist die Unterdimension Transferprozesse auf, die vom Berater deutlich negativer (0,25) als vom Unternehmen selbst eingeschätzt wird (0,67). Die positive Selbsteinschätzung der Unterdimension Internationalisierung wird hingegen vollständig durch die Fremdeinschätzung bestätigt.

6.1.4 Zusammenfassung der Ergebnisse für das Unternehmen XY

Das Unternehmen XY zeigt sehr ausgeglichene Kompetenzen auf mittlerem Niveau. Das arithmetische Mittel der Selbsteinschätzung über alle Kompetenzdimensionen hinweg beträgt dabei 0,57, das der Fremdeinschätzung 0,61 Punkte. Erhöhten Kompetenzen in den Bereichen Produkte und Markt stehen vergleichsweise schwach ausgeprägte Kompetenzen im Bereich Personal gegenüber. Dabei scheinen die Defizite in der Dimension Personal von dem fremdeinschätzenden Berater nicht wahrgenommen worden zu sein. Hier könnten interne Barrieren vor allem im Bereich Personalentwicklung vorliegen, die dem Berater zunächst verborgen geblieben

sind, so dass hier eine genauere Betrachtung folgen sollte. Auch schätzt das Unternehmen seine Kompetenzen in den Dimensionen Netzwerk, Markt und Produkt selbst merklich höher ein als der Berater. Hier sollte in einer detaillierteren Analyse geprüft werden, ob das Unternehmen eine realistische Wahrnehmung seiner Außenkommunikation sowie seiner Produktqualitäten hat.

Auch sollten die für ein Unternehmen dieser Branche und Größe überraschend geringen Einschätzungen auf der Kompetenzebene Wissen, und insbesondere in der Dimension der Wissensressourcen, in einer weiterführenden Analyse noch einmal im Detail betrachtet werden. An diesem Punkt würden sich folglich aus der Analyse Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen zur gezielten Weiterentwicklung der Kompetenzen im Bereich Wissen ableiten lassen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass das untersuchte Unternehmen XY in Bezug auf seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gut aufgestellt ist, es aber in nahezu allen Kompetenzdimensionen Spielräume besitzt, seine Kompetenzen weiter auszubauen.

6.1.5 Rückschlüsse auf die Validität des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks

Abschließend sollen die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie aus der aggregierten Perspektive aller acht untersuchten Fälle betrachtet werden, insbesondere in Hinblick auf die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung und damit auch der übergreifenden Aussagekraft des Checks. Hierzu soll in Bezug auf die durchgeführte Fallstudie zunächst die Abweichung von Selbst- und Fremdeinschätzung betrachtet werden. Diese beträgt in der Aggregation im Durchschnitt 0,14 Punkte auf der gewählten „Kompetenzskala“ (0 bis 1) und somit etwa eine halbe Kompetenzstufe (0,25). Damit kann für diese geringe Anzahl von Fällen ($n=8$) nachgewiesen werden, dass Selbst- und Fremdeinschätzung auch in der Aggregation weitestgehend übereinstimmen. Die Streuung der Abweichungen von Selbst- und Fremdeinschätzung reicht unter den einzelnen untersuchten Unternehmens-Fällen von 0,08 (Minimum) bis 0,21 Punkten (Maximum). Aufgeschlüsselt nach einzelnen Kompetenzdimensionen ergibt sich die höchste durchschnittliche Abweichung über alle Fälle hinweg bei der Dimension Personal mit 0,17 Punkten, die geringste bei der Dimension Strategie mit 0,1 Punkten. Abbildung 15 zeigt die aggregierten

durchschnittlichen Abweichungen der Fremdeinschätzungen vom arithmetischen Mittelwert der Selbsteinschätzungen. Dargestellt ist lediglich der *Abstand* der Abweichungen vom Mittelwert der Selbsteinschätzung, nicht allerdings die Richtung, i. e. ob der Mittelwert in der Aggregation über- oder unterschritten wird.

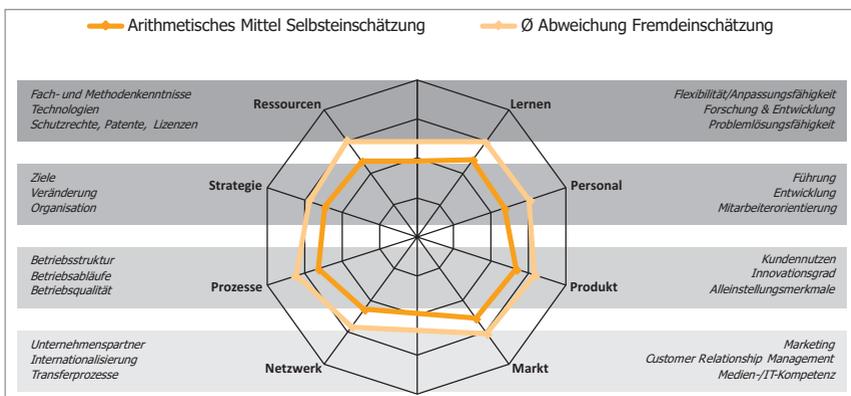


Abbildung 15: Abweichung der Fremdeinschätzung vom Mittelwert der Selbsteinschätzung.
Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 16 zeigt hingegen die beiden aggregierten arithmetischen Mittelwerte von Selbst- und Fremdeinschätzung. Dies illustriert die durchschnittliche Ausprägung der aggregierten Antworten in den jeweiligen Kompetenzdimensionen. Im Durchschnitt ergibt sich bei der Selbsteinschätzung ein Wert von 0,62, bei der Fremdeinschätzung von 0,64 Punkten. Beide Werte bewegen sich also im Bereich einer leicht positiven qualitativen Einschätzung, zwischen einer durchschnittlichen ($0=0,5$) und einer positiven Bewertung ($+0,75$).

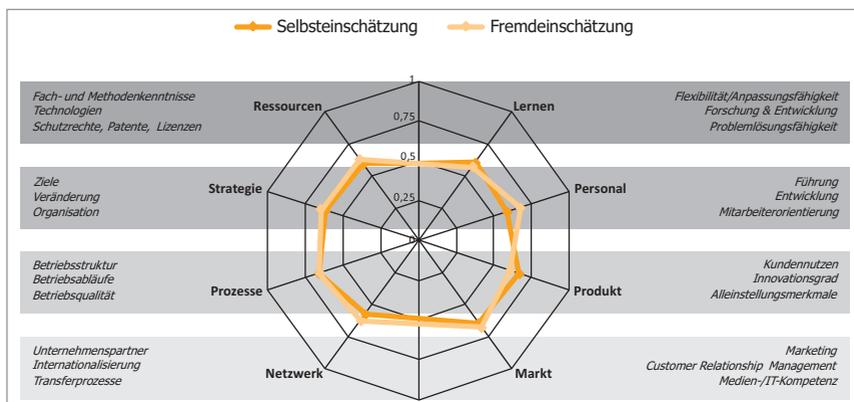


Abbildung 16: Aggregation Selbst- und Fremdeinschätzung: Mittelwerte.
Quelle: Eigene Darstellung

Mit der hiermit vorgenommenen Triangulation von Selbst- und Fremdeinschätzung lässt sich die Subjektivität der von den Testpersonen abgegebenen qualitativen Einschätzungen methodisch „kontrollieren“ und analytisch einordnen. Auch werden präzisere Aussagen zur grundlegenden Übereinstimmung der Untersuchungsergebnisse mit dem Untersuchungsgegenstand (Unternehmenskompetenzen) möglich. Für den hier betrachteten Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck unterstreichen beide Übersichten (Streuung, Mittelwerte) die weitgehende Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung im Rahmen der durchgeführten Studie mit acht Unternehmen. Dies gibt erste Hinweise auf die hohe analytische Leistungsfähigkeit des Checks und die Validität der resultierenden Ergebnisse sowohl in Bezug auf die Einzelfälle, als auch in ihrer Aggregation.

Da es sich um ein qualitatives Instrument handelt, kann es dabei allerdings nicht um eine Bestimmung der Validität im quantitativ-statistischen Sinne gehen, sondern um eine Validität, die dem verwendeten qualitativen Design entspricht. Diese leitet sich aus der sorgsamem Auswahl der Fälle (Unternehmen), der Untersuchungseinheiten (Kompetenzebenen und -dimensionen), der Indikatoren sowie der angewandten Methoden zur Datenerhebung und Auswertung ab, die es ermöglichen, empirische Ergebnisse zu erhalten, die möglichst nah an den Untersuchungsgegenstand (Unternehmenskompetenzen) herankommen (Ortiz 2013: 132 f.; Lamnek 2010: 134 ff.; Flick 2009: 429 ff.; Mayer 2008: 55 f.).

Auch eine *Generalisierung* der Untersuchungsergebnisse über die untersuchten Fälle hinaus, die insbesondere mit der späteren Master-Check-Stufe durchgeführt werden soll, muss das spezifische qualitative Design des Checks berücksichtigen. Während im Bereich der quantitativen Untersuchungen eine Generalisierung über Formen statistischer Repräsentativität erreicht wird, bei der das Typische dem Generellen zugeordnet wird (Lamnek 2010: 166 f.), resultiert eine Generalisierung im Rahmen der qualitativen Analyse aus der Ableitung des Generellen aus dem Typischen.

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen der beiden Pretests und der Fallstudie ableiten, dass es gelungen ist, mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck ein Instrument zur Erfassung von Unternehmenskompetenzen zu entwickeln, das im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes alle wesentlichen Ebenen und Dimensionen der Unternehmenskompetenz systematisch erfasst. Die hierzu gewählten Unterdimensionen sowie die zugehörigen Indikatoren haben sich dabei als geeignet erwiesen, den Untersuchungsgegenstand Unternehmenskompetenzen in Breite und Tiefe fundiert zu operationalisieren und zu erfassen. Dabei hat sich das Instrument als einfach in der Anwendung und zugleich differenziert in der Analyse erwiesen. Mit der Funktion der automatisierten Auswertung ist es gelungen, in allen betrachteten Fällen umgehend und ohne weiteren Aufwand ein individuelles und passgenaues Profil der Unternehmenskompetenz des untersuchten Unternehmens zu erstellen, das dem Unternehmen selbst sowie dem Berater als Grundlage der weiteren Kompetenzentwicklung dienen kann. Mit dem vorgenommenen Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung konnte gezeigt werden, dass das Instrument ein hohes Maß an analytischer Validität aufweist. Auch wurde skizziert, welche vielfältigen weiteren analytischen Möglichkeiten die Anwendung des Checks ermöglicht.

7 Fazit und Ausblick: Konzeptentwicklung als transparenter und partizipativer Prozess

Die vorstehende Studie zeichnet den Projektablauf bei der Konzeption des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks nach. Ausgehend von der gestiegenen Bedeutung des Themas der Unternehmenskompetenzen in Betriebswirtschaftslehre, Management und Beratung wurde die Absicht erörtert, für die Berater des Steinbeis-Verbunds ein eigenes Instrument zur Erfassung und Analyse von Unternehmenskompetenzen zu entwickeln. Aus der Diskussion aktueller Debatten und Ansätze zu Unternehmenskompetenzen sowie aus der Gegenüberstellung bereits existierender Instrumente der Kompetenzmessung wurden zentrale Grundlagen einer solchen Konzeptentwicklung abgeleitet, die den Entwicklungsprozess wesentlich strukturiert haben.

Mit den gewählten Kompetenzebenen, Dimensionen und Unterdimensionen ist es gelungen, aktuelle Perspektiven und Ansätze der Betriebswirtschafts- und Managementlehre sowie der Kompetenzforschung zu einem konsistenten und ganzheitlichen Konzept der Kompetenzerfassung zusammenzuführen. Die Umsetzung dieses Konzeptes in ein qualitatives, fragebogenbasiertes Analyseinstrument, das einfach in der Anwendung, fundiert in den Inhalten und Methoden und praktikabel in der Beratungspraxis ist, war dabei von Beginn an Ziel der Projektarbeit. Die ersten, hier vorgestellten, empirischen Erfahrungen mit dem Check belegen, dass dieses Ziel bereits zu diesem frühen Entwicklungsstadium weitestgehend erreicht ist. Die beiden durchgeführten Pretest-Phasen mit Beratern und Unternehmen sowie die hier vorgestellte Unternehmens-Fallstudie unterstreichen dabei nicht nur die methodische und technische Funktionsfähigkeit des Checks, sondern insbesondere auch seine konzeptionelle und analytische Leistungsfähigkeit.

Die Weiterentwicklung des derzeit vorliegenden Schnell-Checks zu einer Master-Check-Version wird daher auf diesen Ergebnissen und Erfahrungen aufbauen und diese konsequent weiterführen. Neben einer erhöhten Anzahl von Indikatoren sollen dabei insbesondere zusätzliche analytische Funktionen hinzukommen. Des Weiteren sollen neben den umfassenden Analyseergebnissen auch daraus abgeleitete Handlungs- und Umsetzungshinweise bereitgestellt werden. Hieraus sollen sich für

die Steinbeis-Berater perspektivisch Möglichkeiten eröffnen, weiterführende Beratungsaufträge im Bereich der Umsetzung zu generieren.

Dazu sollen die vorhandenen Instrumente den Kunden, aber auch den Beratern einen einfachen und übersichtlichen Zugang zur „Steinbeis-Kompetenzwelt“ bieten. Auf der anderen Seite wird dabei auch zu prüfen sein, ob im Verbund derzeit bereits alle im Kompetenzcheck thematisierten Felder quantitativ und qualitativ ausreichend abgedeckt sind, um den Kunden in Zukunft aus dem Verbund heraus entsprechende Leistungen anbieten zu können. Hierauf wird perspektivisch bei der zukünftigen Zusammenstellung und Weiterentwicklung des Steinbeis Dienstleistungs-Portfolios verstärkt zu achten sein. Des Weiteren wird auch die Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms für Steinbeis-Berater zur Anwendung des Unternehmens-Kompetenzchecks ein wesentliches Element der weiteren Projektarbeit sein. Hierbei muss es vor allem darum gehen, Berater im Themenfeld der Unternehmenskompetenzen zu schulen, sie in die Inhalte und Methoden des Kompetenzchecks einzuführen, die Anwendung des Checks einzuüben sowie die aus dem Check abzuleitenden Umsetzungsprozesse zu entwickeln und zu strukturieren.

Schließlich ist es perspektivisch vorgesehen, den Check neben der Hauptzielgruppe der Steinbeis-Kunden im Bereich der kleinen- und mittelständischen Unternehmen auch in anderen Zielgruppen anzuwenden. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, dass sich innerhalb des Steinbeis-Verbunds eigene *Gruppen* von Steinbeis-Beratern und weiteren Steinbeis-Unternehmen um diese Felder herum zusammenfinden, die gemeinsam Analyse- und Schulungspakete auf der Basis des Kompetenzchecks für ihre jeweiligen Felder definieren und entwickeln.

Dieser Ausblick verweist bereits auf die Notwendigkeit, den Kompetenzcheck nicht unter abgeschiedenen Laborbedingungen, sondern in einem offenen, transparenten, partizipativen und kollaborativen Prozess zu entwickeln und weiter voranzubringen. Dieses umfassende Projekt der Steinbeis Beratungszentren GmbH wird daher von Beginn an von intensiven Aktivitäten zur frühzeitigen Einbindung von internen und externen Partnern und Experten, potenziellen Anwendern (Berater und Unternehmer) sowie weiteren Interessenten begleitet. Die Entwicklung des Konzeptes ist dabei ganz bewusst im Sinne eines *offenen Labors* als transparenter

und partizipativer Prozess gestaltet worden, an dem jeder Interessierte teilhaben kann und auch weiterhin haben soll.

In einer regelmäßig tagenden *Projekt-Gruppe*, der neben der Projektleitung und Mitarbeitern der Steinbeis-Zentrale auch externe Experten aus Wissenschaft und Praxis angehören, werden die wesentlichen strategischen und inhaltlichen Entscheidungen des Projektes, auch Fortführungsentscheidungen, abgestimmt. Darüber hinaus war es ein zentrales Anliegen der SBZ, von Beginn an potenzielle Anwender und Kunden aktiv in den Entwicklungsprozess mit einzubinden und das Konzept in mehreren Feedbackschleifen in der Praxis zu testen und weiterzuentwickeln. Auf die beiden Pretest-Phasen mit Beratern und Unternehmen ist in diesem Zusammenhang bereits ausführlich eingegangen worden.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein war u. a. ein Workshop mit Steinbeis-Beratern, in dem die bisherigen Projektschritte und der aktuelle Stand des Projektes vorgestellt und diskutiert wurden. Wir möchten alle Leserinnen und Leser und insbesondere die Mitglieder des Steinbeis-Verbunds einladen, den weiteren Entwicklungsprozess im Rahmen weiterer Consulting Groups konstruktiv und kreativ zu begleiten, sich an den verschiedenen Meilensteinen des Projektes miteinzubringen und den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck mit uns gemeinsam erfolgreich weiterzuentwickeln und anzuwenden. Auch zu den weiteren hier skizzierten zukünftigen Projektschritten, insbesondere in Bezug auf die Entwicklung des Master-Checks, wurden mehrere Meilensteine definiert.

Literaturverzeichnis

Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement. München: Vahlen.

Ambrosini, Véronique und Bowman, Cliff (2009): What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? In: International Journal of Management Reviews 11 (1): 29–50.

Augier, Mie und Teece, D. J. (2009): Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. In: Organization Science 20 (2): 410–421.

Augier, Mie und Teece, D. J. (2007): Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. In: Management International Review 47 (2): 175–192.

Austerschulte, Linda (2014): Entwicklung einer Vorgehensweise zur Erstellung eines Messinstruments für einzelne Dynamic Capabilities. Wiesbaden: Springer Gabler.

Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management 17 (1): 99–120.

Bornholdt, Werner (2004): Business Check. Unternehmen und Innovationen beurteilen, profilieren, überwachen. Wiesbaden: Gabler.

Carlsson, Bo und Eliasson, Gunnar (1994): The Nature and Importance of Economic Competence. In: Industrial and Corporate Change 3/3. 687–711.

Conner, Kathleen (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a New Theory of the Firm? In: Journal of Management 17 (1): 121–154.

Eisenhardt, Kathleen und Martin, Jeffrey (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? In: Strategic Management Journal 21 (10-11): 1105–1122.

Erpenbeck, John (2013): Was „sind“ Kompetenzen? In: Faix, Werner G., Erpenbeck, John und Auer, Michael: *Bildung.Kompetenzen.Werte*. Stuttgart: Steinbeis-Edition: 297–353.

Erpenbeck, John (2007): KODE® – Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung. In Erpenbeck, John und Lutz von Rosenstiel (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen und verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 489–503.

Erpenbeck, John (2004): Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren. In: Hasebrook, Joachim, Zawacki-Richter, Olaf und Erpenbeck, John (Hg.): *Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital*. Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag: 51–74.

Erpenbeck, John und von Rosenstiel, Lutz (2007a): Einführung. In: von Rosenstiel, Lutz und Erpenbeck, John: *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: XVII-XLVI.

Erpenbeck, John und von Rosenstiel, Lutz (2007b): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Flick, Uwe (2011): *Triangulation: Eine Einführung*, 3., aktual. Aufl. Wiesbaden: VS.

Flick, Uwe (2009): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek: Rowohlt.

Forschung und Lehre (2010): Der Europäische und der Deutsche Qualifikationsrahmen. Was, warum und zu welchem Zweck – Fragen und Antworten. Heft 12. <http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?%20p=6346>. Letzter Zugriff: 28.06.2014

Gläser, Jochen und Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS.

Grant, Robert (1996): Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability. In: *Organization Studies* 7 (4): 375–387.

Grewal, Rajdeep und Slotegraaf, Rebecca (2007): Embeddedness of Organizational Capabilities. In: *Decision Sciences* 38 (3): 451–488.

Haken, H. (2004): Die Selbstorganisation komplexer Systeme – Ergebnisse aus der Werkstatt der Chaostheorie von Hermann Haken;

Hardwig, Thomas, Bergtsermann, Manfred und North, Klaus (2011): Wachstum Lernen. Wiesbaden: Gabler.

Heyse, Volker (2007): KODE[®]X-Kompetenz-Explorer. In: Erpenbeck, John und von Rosenstiel, Lutz: *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis*: Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 504–514.

Hohne, F. (2013): *Praxishandbuch Operational Due Diligence. Bewertung der Operativen Leistungsfähigkeit Produzierender Unternehmen*. Wiesbaden

Kaplan, Robert S. und Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: *Harvard Business Review* (Januar-Februar): 71–79.

Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas (Hg.) (2009): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS.

Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 5. überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.

Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie*. 3. korrigierte Auflage. Weinheim: Beltz: PsychologieVerlagsUnion.

Liebold, Renate und Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan und Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung – Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: 33–71.

Malik, F. (2009): Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation: Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze. Taschenbuch. Bern

Maskell, Peter und Malmberg, Anders (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. In: Cambridge Journal of Economics 23: 167–185.

Mayer, Horst Otto (2008): Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4., überarb. u. erw. Aufl. München/Wien: Oldenbourg.

Meynhardt, Timo (2007): Zur Verbindung zwischen unternehmerischer Kernkompetenz und individueller Kompetenz: Zusammen denken, getrennt analysieren, gemeinsam entwickeln. In: Barthel, Erich, Erpenbeck, John, Hasebrook, Joachim und Zawacki-Richter, Olaf (Hg.): Kompetenzkapital heute: Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement. Frankfurt/Main: Frankfurt School Verlag: 293–326.

Musch, August A. (2002): Business Check mit dem Steinbeis-Kompetenzstern. Unternehmen und Innovationen beurteilen, coachen, überwachen. Stuttgart: Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung.

Nelson, Richard R. (2000): Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, 2., durchgesehene Auflage. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 81–123.

Nelson, Richard R. und Winter, Sidney (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Massachusetts/London: The Belknap Press of Harvard University Press.

North, Klaus, Reinhardt, Kai und Sieber-Suter, Barbara (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden: Springer.

North, Klaus (2011): *Wissensorientierte Unternehmensführung*. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Ortiz, Michael (2014): Wie kompetent ist Ihr Unternehmen? Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck. In: *Transfer. Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer* 01/2014: 16–17. Stuttgart.

Ortiz, Michael (2013): *Varieties of Innovation Systems – The Governance of Knowledge Transfer in Europe*. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Ortiz, M. und Maurer, K. (2014): Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung. *Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck*. Stuttgart

Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In: *Strategic Management Journal* 14 (3). 179–191.

Pisano, Gary P. (2002): In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. In: Dosi, Giovanni, Nelson, Richard R. und Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. New York: Oxford University Press: 129–153.

Polanyi, Michael (1985): *Implizites Wissen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Prahalad, C.K. und Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* 68 (3): 79–91.

Przyborski, Aglaja und Wohlrab-Sahr, Monika (2009): *Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenbourg.

Ragin, Charles C. (2007): Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA). In: Rihoux, Benoit und Ragin, Charles (Hg.): *Configurational Comparative Analysis*. Thousand Oaks/London: Sage.

Ragin, Charles C. (2000): *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: University of Chicago Press.

Ragin, Charles C. (1987): *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.

Schneider, Carsten Q. und Wagemann, Claudius (2007): Qualitative Comparative Analysis and Fuzzy Sets. Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen. Opladen, Farmington Hills: Budrich.

Schreyögg, Georg und Kliesch-Eberl, Martina (2007): How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-process Model of Capability Dynamization. In: Strategic Management Journal 28 (9): 913–934.

Strodtholz, Petra und Kühn, Stefan (2002): Qualitative Methoden der Organisationsforschung – Ein Überblick. In: Kühn, Stefan und Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: 11–29.

Teece, D. J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Micro-foundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: Strategic Management Journal 28 (13): 1319–1350.

Teece, D. J. und Pisano, Gary P. (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. In: Industrial and Corporate Change 3 (3): 537–556.

Teece, D. J., Pisano, Gary P. und Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: Strategic Management Journal 18 (7): 509–533.

Thiele, Michael (1997): Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Thommen, Jean-Paul und Achleitner, Ann-Kristin (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Vahs, Dietmar und Jan Schäfer-Kunz (2012): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Winter, Sidney G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities. In: Strategic Management Journal 24 (10): 991–996.

Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Auflage. München: Vahlen.



Prof. Dr. Michael Brucksch

Professur für Management und Technologie in Healthcare Industries, Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB); Geschäftsführender Gesellschafter der BTP Beratungsgruppe und des DHI Deutsches Hochschul-Institut

Seit 2002 ist er als Professor für Management und Technologie in Healthcare Industries und als Institutsleiter an der Steinbeis-Hochschule Berlin tätig. Seit 2009 arbeitet er in verschiedensten Projekten mit der Steinbeis Beratungszentren GmbH zusammen.

Er studierte Verfahrenstechnik und Medizin. Nach seiner Tätigkeit in der Pharma- und Gesundheitsindustrie und bei Krankenhausträgersgesellschaften ist er seit über 20 Jahren in Partner- und Geschäftsführerpositionen bei internationalen Beratungsgesellschaften tätig.

Steinbeis-Transfer-Institut Healthcare Research Institute

Das Dienstleistungsangebot des Steinbeis-Transfer-Instituts umfasst:

- Promotionsprogramm: Dreijährige inberufliche Projekt-Kompetenz-Promotion (PKP) im Bereich Healthcare
- Compact & Advanced Medical and Healthcare Training: Internationale vierwöchige bis sechsmonatige Trainings- und Ausbildungsprogramme für ärztliche und nichtärztliche medizinische Berufe
- Corporate University: Internationale interne akademische Aus- und Weiterbildungsprogramme für Unternehmen und Organisation der Gesundheitsindustrien
- Forschungsprogramme und Contract Research in den Bereichen Gesundheitssystem- und Versorgungsforschung, Gesundheitstelematik und eHealth, pharmazeutische und medizintechnische Industrie

BTP – Brucksch Teyke & Partner

BTP ist ein internationaler Business Advisor mit langjähriger Erfahrung in nahezu allen Gesundheitsmärkten weltweit. Das Unternehmen wurde von Partnern führender internationaler Beratungsgesellschaften gegründet und bietet seinen Klienten umfangreiche Expertise und Ressourcen. Die Experten von BTP blicken auf bis zu 25 Jahre Erfahrung in den internationalen Beratungsmärkten, der Gesundheitsversorgung, der Wissenschaft und der Industrie zurück.

www.btpartner.com

DHI Deutsches Hochschul-Institut

Das DHI Deutsches Hochschul-Institut ist ein auf Hochschulen, Forschungsorganisationen und Wissenschaftsinstitutionen spezialisiertes Beratungsunternehmen, das national und international tätig ist. Das DHI ist ein vollständig unabhängiges und neutrales Unternehmen und gilt als eines der führenden Beratungsunternehmen für die strategische Beratung von Hochschulen und Wissenschaftsinstitutionen. Es ist maßgeblicher Entwickler für innovative Lösungen, Neuausrichtungen und Strategieentwicklungen an Hochschulen und hat eine Vielzahl innovativer Lösungen im Hochschulmarkt umgesetzt.

www.hochschul-institut.de

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in der Anwendung: Eine Berater-Perspektive

Unternehmenskompetenz – Was ist das?

Grundsätzlich ist der Begriff Unternehmenskompetenzen nicht eindeutig definiert. Dies hat weitgehend seine Ursache darin, dass der Kompetenzbegriff zumeist mit der Beurteilung eines Individuums und nicht einer ganzen Organisation verknüpft ist. Dennoch werden Unternehmenskompetenzen seit den 60er-Jahren unter dem Stichwort Kernkompetenzen untersucht und diskutiert. Erste fundierte und weitgehende wissenschaftliche Untersuchungen erfolgten in den 90er-Jahren, um die Erfolgsfaktoren erfolgreicher Unternehmen und deren Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit und zum Unternehmenserfolg zu erkennen und in Form von Kernkompetenzen von Unternehmen (Core Competencies) zu beschreiben (Prahalad, Marquardt, Hinterhuber). Weitergehende Untersuchungen erfolgten danach kaum. Allerdings haben nahezu alle renommierten Beratungsunternehmen das Thema aufgegriffen und in unterschiedlichsten Beratungsinstrumenten und Varianten zur Anwendung gebracht und weiterentwickelt. Das Thema bleibt auch bis heute weitgehend im Beritt der klassischen Unternehmens- und Managementberatungen. Entsprechend weist der Begriff, bei wenig fundierter wissenschaftlicher Forschung, verschiedenste Erklärungsmodelle mit einer enormen Interpretationsbreite auf. Eine aktuelle Studie bestätigt dies (Brucksch). Eine einheitliche Regelung für den Gebrauch des Begriffs „Unternehmenskompetenz“ gibt es derzeit nicht.

Unternehmenskompetenz – Versuch einer Definition

Vor dem Hintergrund der immer fortwährenden theoretischen Diskussionen um die präzise Definition des Begriffs Kompetenz bedient sich die Beratungspraxis einer pragmatischen Lösung. Unternehmenskompetenzen werden als Summe des Zusammenwirkens aller Kompetenzen eines Unternehmens resp. einer Organisation gesehen. Kompetenzen setzen sich hierbei aus Komponenten mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen unter bestimmten Rahmenbedingungen zusammen. Als

Komponenten werden Fähigkeiten, Fertigkeiten, besondere Leistungsvoraussetzung und individuelle Unternehmensmerkmale aufgeführt. Unternehmenskompetenzen in ihrer jeweiligen Ausprägung sind damit Garanten für das operative Betreiben von Unternehmensfunktionen und Strukturen und stellen somit das Funktionieren eines Unternehmens sicher.

Kompetenzen per se stellen die Basis aller Unternehmensfunktionen. Die Summen aller Kompetenzen bilden eine Kompetenzlandschaft und leisten den maßgeblichen Beitrag zum Funktionieren der Ablauf- und Aufbauorganisation. Sie beeinflussen somit den Unternehmenserfolg. Das Vorhandensein von Kompetenzen, die Wirkung von Kompetenzen und das Zusammenwirken von Kompetenzen sind hierbei die maßgeblichen Einflussfaktoren auf den Unternehmenserfolg.

Entsprechend generieren Kompetenzlücken und defizitäre Kompetenzlandschaften Problembereiche und Wettbewerbsnachteile mit allen Konsequenzen für das Unternehmen resp. die Organisation. Unternehmensprobleme können somit u. a. als Ausdruck von Kompetenzlücken gesehen werden.

Analyse der Unternehmenskompetenzen durch Berater

Fehlende oder mangelnde Unternehmenskompetenzen und deren Konsequenzen sind häufig die maßgeblichen Ansatzpunkte für Beratungsprojekte. Kompetenzlandschaften und deren Lücken im Unternehmen müssen hierbei in mehreren Prozessschritten identifiziert, analysiert und beseitigt werden. Der Beratung kommt dabei die Rolle als externe, „neutrale“ und „ausgleichende“ Stelle im Veränderungsgeschehen zu. Sie wendet unterschiedliche Methoden und Instrumente unter Nutzung von Prozess- und Strukturexpertisen, Erfahrungs- und Vergleichsspektren an, um die vorhandenen Fragestellungen rund um die jeweiligen Unternehmenskompetenzen zu lösen.

Eine ausgewiesene Expertise des Beraters ist in einem solchen Beratungsprozess als Voraussetzung zu betrachten. Ein Unternehmenskunde legt beim Einsatz von Beratern in der Regel Wert auf eine zügige Erfassung und Bearbeitung der Aufgabenstellung unter Einbindung der Beteiligten. Eine schnelle Generierung von handlungsrelevanten und akzeptierten Ergebnissen ist ohnehin erwünscht.

In einem ersten Schritt messen, vergleichen, bewerten und beurteilen Berater Situationen und Sachverhalte. Unternehmensinterne Einschätzungen der Situation durch Beteiligte und ggf. Einschätzungen von unternehmensverbundenen Externen (Kunden, Lieferanten, Konkurrenz) werden hierbei einbezogen. Ein Vergleich von Kennwerten mit branchen- oder prozessspezifischen Good-Practice-, Best-Practice- oder Next-Practice-Daten führt dann letztendlich zu den Einschätzungen und den Handlungsempfehlungen des Beraters. Diese sind in einem weiteren Schritt mit den Zielvorstellungen des Kunden und, hinsichtlich deren Umsetzung, mit den vorgegebenen Machbarkeitsmöglichkeiten und den Rahmenbedingungen abzugleichen und in Lösungsoptionen zu überführen.

Um diese Anforderungen zu erfüllen, benötigen Berater pragmatische und umsetzbare Ansätze und keine Höhenflüge in wissenschaftliche Sphären. Hierzu gehören Werkzeuge zur schnellen und validen Feststellung eines Status quo resp. einer Ausgangssituation beim beauftragenden Unternehmen, die Orientierung an Vergleichswerten, Benchmarks oder Best Practice, eine Grundvorstellung von den Lösungsoptionen und ein roter Faden beim Vorgehen.

Im Beratungsprozess wird nach Feststellung der Lücke (GAP) zwischen aktueller und angestrebter resp. erforderlicher Situation als Ergebnis ein Handlungsbedarf fest- und dargestellt. Eine solche Darstellung muss mit einem hohen Visualisierungsgrad und unter Reduzierung der Ergebniskomplexität erfolgen. Nur so wird in der Regel eine Sensibilisierung des Unternehmens für Veränderungen erreicht. Als äußerst zielführend hat sich hierbei die Darstellung der vorhandenen Unternehmenskompetenzen in einer Vierfeldermatrix erwiesen.

Hierbei werden Kompetenzfelder nach Markteffektivität und Kompetenzführerschaft bewertet und in die vier Bereiche – Basiskompetenzen, Schlüsselkompetenzen, Kernkompetenzpotentiale und Kernkompetenzen – eingeteilt. Basiskompetenzen entsprechen hinsichtlich ihrer Ausprägung dem Branchenstandard. Schlüsselkompetenzen liegen deutlich über dem Branchenstandard, sorgen für einen hohen Kundennutzen, können aber relativ einfach vom Wettbewerb kopiert werden. Kernkompetenzpotentiale sind stark und dauerhaft ausgeprägt, können nur schwer kopiert werden, sichern zwar die Kompetenzführerschaft, tragen aber

nur wenig zu Kundennutzen bei und bergen somit ein erhebliches Risikopotential. Schlüsselkompetenzen sind stark und dauerhaft ausgeprägt und tragen in hohem Maße zum Kundennutzen bei.

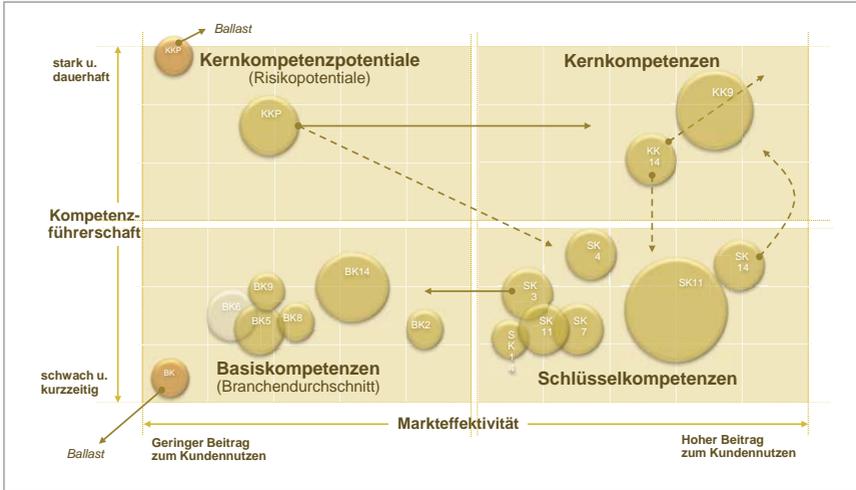


Abbildung 1: Einordnen von Unternehmenskompetenzen in eine Kompetenz-Matrix im Rahmen von Beratungsprozessen.

Quelle: Eigene Darstellung nach Marquardt 1995, 2002

Betrachtet man Unternehmenssituationen als Ausprägung der Einzelkompetenzen unter gesetzten Rahmenbedingungen, so sind Problemfelder auf eine Fehlverteilung der Kompetenzbereiche zurückzuführen. Häufig fehlen im Unternehmen klare Kern- und Schlüsselkompetenzen bzw. sind in zu geringem Ausmaß vorhanden oder der Anteil an Kernkompetenzpotentialen führt zu hohen Risiken. Als Handlungsbedarf folgt entsprechend eine Entwicklung der Kompetenzbereiche hin zu Schlüssel- und Kernkompetenzen.

Ein solcher Handlungsbedarf lässt sich bei entsprechender Beraterexpertise auch schnell erkennen und beschreiben. Der Festschreibung eines Handlungsbedarfs folgt, mit entsprechender Lösungskompetenz, die Suche nach Optionen zur Beseitigung des Problems oder zur Schließung der Lücken.

Einstiegsprozesse bei der Unternehmenskompetenz-Analyse

Ein kritischer Zeitpunkt bei der Analyse von Unternehmenskompetenzen im Rahmen eines Beratungsprozesses bildet die Einstiegsanalyse zur schnellen Generierung von Ergebnissen. Hier hat der Berater die Wahl zwischen einem manuell-klassischen Vorgehen mit entsprechenden Einzel- und Gruppenbefragungen und spezifischen methodenbasierten Analysen und einem teilautomatisierten oder automatisierten Vorgehen.

Ein manuell-klassisches Vorgehen ist in der Regel für Berater und Unternehmen sehr ressourcenintensiv. Es ermöglicht einen moderaten bis langsamem Projekteinstieg, ist kontaktintensiv mit den Beteiligten und hochflexibel in der Gestaltung. Es führt zumeist zu einer hohen Detailtiefe der Ergebnisse, zeigt aber auch eine langsame Ergebnisverfügbarkeit.

Ein Vorgehen mit teilautomatisierten oder automatisierten Analyseinstrumenten ist dagegen deutlich ressourcen-optimierter für Berater und Unternehmen. Es ermöglicht einen schnelleren und breiteren Projekteinstieg bei höherer Beteiligten-Reichweite und höherer Analyse-Breite. Allerdings kann es durch die automatisierte Erhebung von Daten und Informationen auch leicht zur Überforderung der Beteiligten kommen. Außerdem entfällt der Vertiefungsdialog des manuell-klassischen Vorgehens, der vielfach noch zielführend ausgleichend auf die Befragten einwirkt. Insgesamt liegt eine geringere Detailtiefe der Ergebnisse bei gleichzeitig schnellerer Ergebnis- und Indikatorenverfügbarkeit vor.

Die Vor- und Nachteile beider Verfahren sind gegeneinander abzuwägen und ihr Einsatz ist vom Auftragsgegenstand abhängig zu machen.

Ein Blick auf automatisierte und teilautomatisierte Analysen

Im Zeitalter von Industrie 4.0 und Big Data steigt die Akzeptanz von elektronischen Verfahren zunehmend und wird in weiten Bereichen zur Selbstverständlichkeit. Gleiches gilt auch für die Anwendung digitaler Beratungsinstrumente. Darüber hinaus sind heute, vor allem vor dem Hintergrund der Ressourcen- und Kostendiskussionen, die Vorteile von automatisierten oder teilautomatisierten Verfahren

gegenüber klassischen Verfahren zur Einstiegsanalyse klar erkennbar. Entsprechend ist zukünftig von einem deutlich stärkeren Einsatz von automatisierten Beratungs- und Analyseinstrumenten auszugehen.

Automatisierte oder teilautomatisierte Beratungs- und Analyseverfahren sind in der Regel IT-basierte Lösungen, die Daten und Informationen über eine Online-Oberfläche erfassen und anschließend nach einem festgelegten Algorithmus auswerten. Im Bereich der individuellen Kompetenztestungen von Einzelpersonen kommen diese Instrumente zur Daten- und Informationserfassung und Auswertung seit vielen Jahren zum Einsatz. Der Einsatz solcher Instrumente im Bereich der Erfassung von Unternehmenskompetenzen im Rahmen von Beratungsprozessen ist jedoch neu. Bisher existieren nur wenig belastbare Erfahrungen damit.

Automatisierte oder teilautomatisierte Beratungs- und Analyseverfahren erfordern gegenüber den manuellen Verfahren eine erhebliche Standardisierung des Befragungsspektrums, was häufig auf Kosten ganzheitlicher Beratungsansätze geht. Ihre Stärke liegt jedoch eindeutig in der Ermöglichung eines schnellen Einstiegs in die Unternehmenssituation und die im Unternehmen „wirkenden“ Zusammenhänge. Dies geht zwar auf Kosten der Ergebnistiefe, eine erste Bewertung von Unternehmenssituationen (in diesem Fall von Kompetenzlandschaften und ihren Stärken, Schwächen und Lücken) wird jedoch deutlich schneller erreicht als bei manuellen Beratungsverfahren. Der Einstieg in vertiefende Analysen und in die Konzeption von Lösungen kann dann schneller vollzogen werden als beim klassischen Beratungsvorgehen. Im Zeitalter des ständigen steigenden wettbewerblichen Drucks durch Time-to-Market-Vorgaben bedeutet das einen nicht hoch genug einzuschätzenden Vorteil.

Hinzu kommt, dass standardisierte automatisierte oder teilautomatisierte Beratungs- und Analyseverfahren eine schnelle und einfache Erhebung von Vergleichswerten erlauben, die dann direkt in der Analyse und der Lösungskonzeption verwertet werden können. Inwieweit dies aber letztendlich zu besseren Beratungsergebnissen führt, ist bislang ungeklärt.

Grundsätzlich führen automatisierte oder teilautomatisierte Beratungs- und Analyseverfahren zu einem schnelleren und breiteren Projekteinstieg. Die klassische und methodisch fundierte manuelle Detailanalyse ist jedoch, soll eine hohe Beratungs-

qualität und -validität gewährleistet werden, nicht ersetzbar. Automatisierte oder teilautomatisierte Beratungs- und Analyseverfahren sind demnach optimale Einstiegshilfen im Rahmen eines Beratungsprojekts und haben Navigationscharakter für die Folgeschritte der Beratung. Sie sind aber keinesfalls die einzige neue zielführende Leitmethode.

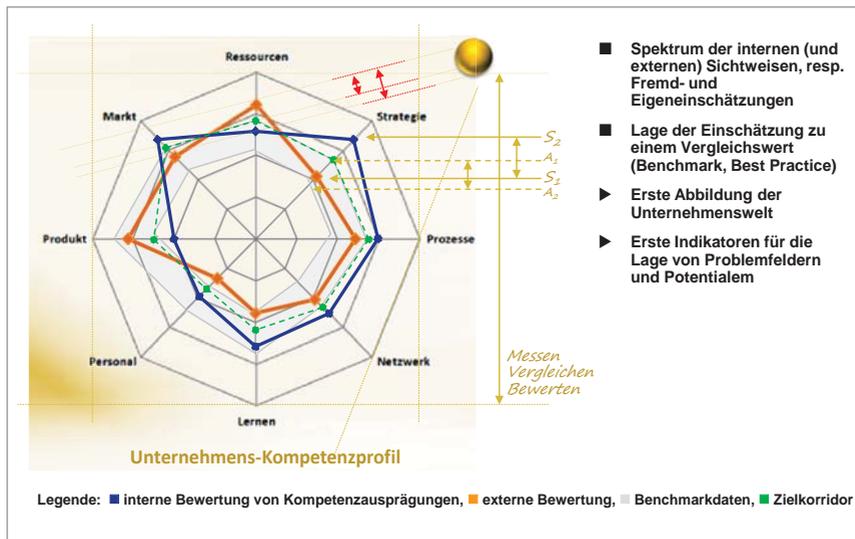


Abbildung 2: Beispielhafte Darstellung von Ergebnissen einer Unternehmenskompetenzanalyse als Kompetenzprofil mit internen, externen und Benchmarkdaten und Zielkorridor.
Quelle: Brucksch, 2014

Entsprechend gilt es die Vorteile der automatisierten Methoden zu nutzen: Das Spektrum der erfassbaren internen (und externen) Sichtweisen resp. Fremd- und Eigeneinschätzungen auf die Kompetenzlandschaft und die Lage der Einschätzung zu einem Vergleichswert (Benchmark, Best Practice) führt zu einer ersten Abbildung der Unternehmenswelt, zeigt die determinierenden Faktoren der aktuellen Unternehmenssituation und liefert erste Indikatoren für die Lage von Problemfeldern und Lösungspotentialen. Die elektronische Verfügbarkeit der Daten erlaubt eine schnelle automatisierte Visualisierung der Ergebnisse. Diese geben Navigationshinweise, die dann zu vertiefen sind und als Ansatzpunkte für den weiteren Analyse- und Beratungsprozess genutzt werden können.

Ein grundsätzliches und maßgebliches Problem ist jedoch beim Einsatz der automatisierten Methoden zu erkennen. Die hohe Standardisierung der Methoden trifft auf die individuellen Interpretationen der Befragten und kann mitunter zu Verständnisproblemen und somit zu unerwünschtem Antwortverhalten führen. Dies wiederum schränkt die Verwertbarkeit der Aussagen ein. Analysefragen müssen deshalb vor dem Hintergrund steigender Branchen- und Unternehmensspezifität so präzise wie nur möglich gestellt werden und dürfen nur wenig Spielraum für Interpretationen haben. Sind diese Bedingungen erfüllt, so können automatisierte oder teilautomatisierte Analysewerkzeuge unproblematisch in den Beratungsprozess integriert werden und liefern einen wertvollen Beitrag zur Lösung der Aufgabenstellung.

Literaturverzeichnis

Brucksch, M. (2014): Studie zur Identifizierung von Erklärungsansätze des Begriffs „Unternehmenskompetenz“ aus Praxis, Beratung und Wissenschaft; vorgestellt im Rahmen des Vortrags „Analyse von Unternehmens-Kompetenzen aus der Berater-Perspektive“, Steinbeis Consulting Tag – Steinbeis Consulting Forum, Stuttgart, 03. Juli 2014

Hinterhuber, H. H., Friedrich, S. A., Handlbauer, G., Stuhec, U. (1996): Die Unternehmung als kognitives System von Kernkompetenzen und strategischen Geschäftseinheiten; in: Wildemann (Hrsg., 1996), S. 67–103

Marquardt, G., Herstatt, C., Dombach, G. (1996): Gestaltung internationaler Innovationsprozesse auf Basis von Kernkompetenzen; in: Gassmann und Zedtwitz (Hrsg., 1996), S. 175–185

Marquardt, G.: Kernkompetenzen als Basis der strategischen und organisationalen Unternehmensentwicklung, Dissertation, Technischen Universität Hamburg-Harburg, 2002

Prahalad, C. K., Hamel, G. (1991): Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben; in: Harvard Manager, 13. Jg., Nr. 2, 1991, S. 66–78

Prahalad, C. K., Hamel G. (1990): The core competence of the corporation; in: Harvard Business Review, May-June, 1990, S. 79–91



Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer **Moderator**

Prorektor für Marketing und Organisationsentwicklung an der Hochschule Offenburg; Leiter des Steinbeis-Beratungszentrums Leadership in Science and Education

Prof. Dr. Thomas Breyer-Mayländer [Dipl.-Wirt.-Ing. (FH), Dipl.-Inf.wiss.] studierte Wirtschaftsingenieurwesen für Verlage an der Hochschule der Medien in Stuttgart und Informationswissenschaft an der Universität Konstanz, bevor er nebenberuflich im Bereich Medienökonomie am Institut für Journalistik der Universität Dortmund promovierte.

Er war während seines zweiten Studiums selbständiger Berater im Online-Sektor eines Zeitschriftenverlags sowie anschließend Referent für Betriebswirtschaft und Multimedia beim Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger in Bonn und Geschäftsführer der Zeitungs Marketing Gesellschaft (ZMG), Frankfurt.

2001 wechselte er als Professor für Medienmanagement an die Hochschule Offenburg, wo er Dekan der Medienfakultät war und heute als Prorektor in der Hochschulleitung die Themen Marketing und Organisationsentwicklung verantwortet. Als Moderator, Seminartrainer, Coach und Berater sowie als Aufsichtsratsmitglied eines Buchverlags ist er nach wie vor eng mit der Praxis verbunden. Er ist Autor zahlreicher Fachbücher und Veröffentlichungen zum Thema Bildungsmanagement, Medien, Management und Kommunikation.

Steinbeis-Beratungszentrum Leadership in Science and Education

Das Steinbeis-Beratungszentrum bietet seinen Kunden folgende Dienstleistungen an:

- Organisations- und Personalentwicklung von Hochschulen, Schulen, Bildungseinrichtungen
- Strategieentwicklung für Hochschulen, Schulen
- Begleitung der Prozesse des Change-Managements (Beratung, Training, Coaching)
- Unterstützung bei Fragen zu Führungskultur, Führungsstil, Führungssituation (Konflikte etc.)

www.steinbeis.de/su/1669

Hochschule für Angewandte Wissenschaften Offenburg

Die Hochschule für Angewandte Wissenschaften Offenburg wurde 1964 als Staatliche Ingenieurschule gegründet und 1978 durch den betriebswirtschaftlichen Standort in Gengenbach ergänzt. In den 1990er-Jahren entwickelte sie als Fachhochschule neue Studienangebote im Bereich Medien sowie Master-Studiengänge mit internationaler Ausrichtung. Heute studieren an den beiden Standorten Offenburg und Gengenbach mehr als 4500 junge Menschen in den Bereichen Technik, Wirtschaft und Medien. Die vier Fakultäten bieten ein breites, interdisziplinäres und praxisorientiertes Fächerspektrum: Betriebswirtschaft und Wirtschaftsingenieurwesen, Elektrotechnik und Informationstechnik, Maschinenbau und Verfahrenstechnik sowie Medien und Informationswesen.

www.hs-offenburg.de

III. Steinbeis Consulting Lounge

Thesen der Podiumsdiskussion



Prof. Dr. Johanna Anzengruber

Juniorprofessur für General Management, Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB), Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE); Head of Strategic Competence Management Siemens AG, Healthcare Sector

... stellt fest, dass die derzeitige Trennung von Unternehmenskompetenzen und individuellen Kompetenzen in der Kompetenzmanagementforschung überwunden werden sollte. Sie betont die Notwendigkeit der Entwicklung integrativer Konzepte der Kompetenzanalyse für Management und Beratung und tritt damit für eine ganzheitliche Perspektive auf Unternehmenskompetenzen ein.

Unternehmens-



Prof. Dr. Andreas Aulinger

Professur für Organisation, Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB); Direktor des Steinbeis-Transfer-Instituts Organisation und Management (IOM) an der Steinbeis- Hochschule Berlin (SHB)

... hebt hervor, dass Kompetenzmanagement im Unternehmen ein neuer und reizvoller Versuch ist, die wirklich relevanten Stellschrauben für den Unternehmenserfolg zu identifizieren und weiterzuentwickeln. Für den Organisationsexperten liegt eine große – vielleicht sogar die größte – Herausforderung des Kompetenzmanagements darin, die tief liegenden Merkmale der Unternehmenskultur angemessen zu erfassen.



Prof. Dr. Michael Brucksch

Professur für Management und Technologie in Healthcare Industries, Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB); Geschäftsführender Gesellschafter der BTP Beratungsgruppe

... unterstreicht, dass die Beratung vor allem praktikable Methoden und Instrumente zur Kompetenzanalyse benötigt. Er fordert: Kompetenzanalysen als elementaren Bestandteil von Beratungsprojekten zu betrachten und hierfür verstärkt fundierte Methoden und vorstrukturierte Instrumente zu nutzen. Er gibt aber auch zu bedenken, dass auf die Erfahrung und Expertise des Beraters bei der Analyse und vor allem bei der Umsetzung keinesfalls verzichtet werden kann.

kompetenzen



Kristian Dencovski

Head of Product Management, Siemens AG, Healthcare Sector (Kemnath)

... ist überzeugt, dass es heute nicht mehr genügt nur die Fähigkeiten der Mitarbeiter einzeln zu beleuchten, um mittel- und langfristige Markt- und Wachstumspotenziale zu erschließen. Es ist unumgänglich, eine agile, team-orientierte High-Performance-Kultur zu schaffen.

Thesen der Podiumsdiskussion



Prof. Dr. Marc Drüner

Professur für Marketing und Innovationsmanagement, Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB); Geschäftsführender Gesellschafter trommsdorff+drüner, innovation+marketing consultants GmbH

... stellt heraus, dass heute kein Kompetenzmodell mehr ohne den Bereich Kommunikation auskommen kann. Neue Medien, IT und Soziale Netzwerke sind zu Schlüsselkompetenzen der Gegenwart geworden. Insbesondere im Bereich Marketing sind diese Kompetenzen unerlässlich.

Unternehmens-



Prof. Dr. John Erpenbeck

Steinbeis School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

... sieht das am Institut für Arbeitswissenschaft (Lehrstuhl Arbeitsmanagement und Personal; Prof. Uta Wilkens) der Ruhr-Universität Bochum entwickelte Mehrebenenmodell als ein optimales Instrument zum Verständnis von Kompetenzen auf unterschiedlichen Komplexitätsebenen (Individuen, Unternehmen, Teams, Netzwerke), weil ein solcher Ansatz auch ein neuartiges Verständnis der viel diskutierten „dynamic capabilities“ gestattet.



Holger Regber

Projektleiter Festo Didactic GmbH & Co. KG Denkendorf

... sieht die Wandlungsfähigkeit eines Unternehmens als eine wesentliche Kernkompetenz. Anpassungsfähigkeit im Sinne einer „Lernenden Organisation“ in sich verändernden Markt- und Umweltprozessen wird hierbei eine essentielle Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Coaching und Lernen, in formeller aber auch informeller Form, sind für ihn zentrale Instrumente, diesen Wandel im Unternehmen zu bewirken.

kompetenzen



Prof. Dr. habil. Andreas Aulinger

Professur für Organisation, Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB); Direktor des Steinbeis-Transfer-Instituts Organisation und Management (IOM) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

Prof. Dr. Andreas Aulinger ist seit 2005 Professor für Organisation an der Steinbeis-Hochschule Berlin. Seit 2011 leitet er dort das von ihm und Markus Heudorf gegründete IOM Institut für Organisation & Management. Er studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der Technischen Universität Berlin und begann seine Berufstätigkeit 1992 als Mitarbeiter der Unternehmensberatungsfirma Management Partner. 1995 wurde er Leiter der Organisationsabteilung der Fraunhofer-Gesellschaft in München. Parallel zu seiner Berufstätigkeit promovierte er 1996 an der Universität Oldenburg, wo er 1998 zum wissenschaftlichen Assistenten wurde und sich 2004 habilitierte.

Steinbeis-Transfer-Institut Organisation und Management

Das Dienstleistungsportfolio des Steinbeis-Transfer-Instituts umfasst:

- Zweijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss Master of Science (M.Sc.) im Bereich Professional Skills and Management mit folgenden Vertiefungsrichtungen: Personalmanagement, Informationsmanagement und Organisationsmanagement
- Zertifikats-Studiengänge
- Zugang zum Promotionsprogramm der Steinbeis-Hochschule Berlin
- Forschung

www.steinbeis.de/su/1523



Holger Regber

Projektleiter Festo Didactic GmbH & Co. KG Denkendorf

Holger Regber (geb. 1961) studierte im Anschluss an seine Ausbildung zum Elektromonteurler Berufspädagogik, Elektrotechnik/Elektronik und Betriebswirtschaft. Seit 1990 ist er als Trainer, Berater und Projektleiter mit dem Schwerpunkt Produktion, produktionsnahe Bereiche und Kompetenzentwicklungsprogramme bei der Festo Didactic GmbH & Co. KG Denkendorf tätig. In diesem Zusammenhang begleitet er Unternehmen bei der Einführung von schlanken effizienten Wertschöpfungssystemen. Kernpunkt ist dabei für ihn die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter des Unternehmens zu aktiven Gestaltern des eigenen Wertschöpfungsprozesses. Denn nur, wenn diese sich bei der Erarbeitung der Lösungen einbringen, ein bereichsübergreifendes Verständnis entwickeln und gemeinsam als Team agieren, wird eine nachhaltige Veränderung möglich.

Holger Regber veröffentlichte eine Reihe von Sachbüchern. Zuletzt erschien „Bereit für das Unerwartete“ im Versus Verlag Zürich (2014).

Festo Didactic GmbH & Co. KG Denkendorf

Festo Didactic ist der weltweit führende Ausrüster von technischen Bildungseinrichtungen und Beratungs- und Bildungsdienstleister der Industrie. Das Produkt- und Dienstleistungsportfolio bietet Kunden einen ganzheitlichen Ansatz: Es bildet sämtliche Technologiebereiche der Fabrik- und Prozessautomatisierung ab, wie zum Beispiel Pneumatik/Elektropneumatik, Hydraulik/Elektrohydraulik, Elektrotechnik und Mechatronik. Lernsysteme von Festo verbinden theoretisches Wissen mit praktischer Erfahrung in der Automatisierung. Intuitives und schnelles Lernen wird durch praxisnahe Lernsysteme und Lernfabriken erreicht, die die Technologien und Prozesse der Automatisierung unmittelbar greifbar machen und verständlich visualisieren.

www.festo-didactic.com



Prof. Dr. Marc Drüner

Professur für Marketing und Innovationsmanagement, Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB); Geschäftsführender Gesellschafter trommsdorff+drüner, innovation+marketing consultants GmbH

Prof. Dr. Marc Drüner ist geschäftsführender Gesellschafter von trommsdorff+drüner, innovation+marketing consultants GmbH (td). Mit 90 Mitarbeitern unterstützt er Unternehmen bei der Problemlösung in Marketing- und Innovationsprozessen von den ersten Ideen bis zur erfolgreichen Implementierung. Bis 1999 war er für Roland Berger Strategy Consultants GmbH tätig. Neben seiner Tätigkeit als Berater entwickelt Marc Drüner als Founder verschiedener Start-ups selbst neue Geschäftsmodelle und fördert die Innovationskultur somit nicht nur aus der Zuschauerperspektive.

Zudem hat er die Professur für Marketing und Innovationsmanagement an der Steinbeis-Hochschule Berlin inne und ist neben der klassischen Lehrtätigkeit in zahlreichen Beiräten und Gremien aktiv. Er verfasst Veröffentlichungen zu Innovationsmarketing- und Medien-Themen.

Steinbeis-Hochschule Berlin

Die 1998 gegründete Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) bietet Studierenden und Unternehmen auf Basis des Projekt-Kompetenz-Konzeptes berufsintegrierte und praxisorientierte Studienprogramme mit staatlich anerkannten Abschlüssen und forscht an anwendungsbezogenen Problemstellungen.

Das Bildungsportfolio der SHB reicht von Zertifikatslehrgängen über Studiengänge bis hin zur Promotion. In den Kompetenz-bildenden Studiengängen entwickeln Studierende in Kooperation mit Unternehmen Projekte, die sie vor Ort im projektgebenden Unternehmen realisieren – ein Mehrwert für Studierende wie Unternehmen!

www.steinbeis-hochschule.de

trommsdorff+drüner, innovation+marketing consultants GmbH

trommsdorff+drüner, innovation+marketing consultants GmbH (td) ist eine auf Innovationsmarketing und -management spezialisierte, international tätige Unternehmensberatung.

Gegründet 1999, unterstützt td heute mit 90 Mitarbeitern an den Standorten Berlin und Peking Unternehmen an den erfolgskritischen Punkten in Marketing- und Innovationsprozessen und fühlt sich der Problemlösung von den ersten Ideen bis zur erfolgreichen Implementierung verpflichtet.

Die zentralen Kompetenzfelder von td sind: Digital & Social Media, Innovation & Strategy und Consumer Insights & New Data.

www.td-berlin.com

Übersicht der Aussteller (Reihenfolge nach SU-Nummer)

SU-Nr.	Steinbeis-Unternehmen (SU)	Leitung	Seite
599	Steinbeis-Transfer-Institut Management im Gesundheits- und Sozialwesen (IMAGS)	Prof. Dr. Peter Dohm, Birgit Lüders	150
606	Steinbeis Beratungszentren GmbH	August Musch	152
609	Steinbeis-Transferzentrum Unternehmenssteuerung und Informationssysteme	Prof. Armin Roth	154
638	Steinbeis-Transfer-Institut Management und Business	Prof. Dr. Peter Dohm, Birgit Lüders	156
774	Steinbeis-Transfer-Institut Business School Alb-Schwarzwald	Berthold Villing	158
794	Steinbeis-Transferzentrum Strategisches Management - Innovation - Kooperation	Karola Jamnig-Stellmach	160
882	Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenscoaching	Nadine Hooge, Lukas Breucha	162
841	Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation	PD Dr. phil. habil. Gernot Barth	164
1142	Steinbeis-Transfer-Institut School of Governance, Risk & Compliance	Birgit Galley	166
1274	SCMT Steinbeis Center of Management and Technology GmbH	Dr. Walter Beck, Rainer Gehring, Peter Schupp	168

SU-Nr.	Steinbeis-Unternehmen (SU)	Leitung	Seite
1306	Steinbeis-Beratungszentrum Betriebliches Gesundheitsmanagement	Ulrike Niethammer	170
1358	Steinbeis-Transferzentrum Institute of Technology, Marketing and Service Management (ITMS)	Prof. Dr. Arndt Borgmeier	172
1371	Steinbeis-Transferzentrum Steinbeis-Edition	Yvonne Hübner	174
1466	Steinbeis-Transfer-Institut Energetische Gebäudesysteme	Ingrid Reinhold	176
1643	Steinbeis-Transfer-Institut Positive Psychologie und Prävention	Dr. med. dent. Anke Handrock	178
1698	Steinbeis-Innovationszentrum New Technologies to Market	Dr.-Ing. Jürgen Streng, Lars Schubert	180
1731	Steinbeis-Beratungszentrum Wissensmanagement	Oliver Lehnert, Wolfgang Scharf	182
1733	Steinbeis-Transferzentrum Angewandte Produktions- und Fügetechnik/ ARGOS Systemtechnik	Prof. Dr.-Ing. Dieter Liebenow, Harald Musa	184
1736	Steinbeis-Transferzentrum Material-Design-Funktion	Prof. Dr. Richard Schilling	186
1755	Steinbeis-Transferzentrum TransferWerk-BW	Beate Wittkopp	188

SU-Nr.	Steinbeis-Unternehmen (SU)	Leitung	Seite
1757	Steinbeis-Transferzentrum Tribologie in Anwendung und Praxis	Prof. Dr.-Ing. Dietmar Schorr	190
1764	Steinbeis-Transferzentrum Informationslogistik	Prof. Dr.-Ing. Dieter Uckelmann	192
1784	Steinbeis-Transfer-Institut School of Criminal Investigation & Forensic Science Institut für Kriminalistik	Birgit Galley	194
1794	Steinbeis-Transferzentrum Entwicklung, Produktion und Management	Stephan Rimpl, Oliver Brehm, Georg Villinger	196
1803	Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmensentwicklung und Sozialraumplanung	Konrad Roth	198

Aussteller-Informationen (Reihenfolge nach SU-Nummer)

Steinbeis-Transfer-Institut Management im Gesundheits- und Sozialwesen (IMAGS)

Dienstleistungsangebot

Bachelor of Arts

Dreijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss zum Bachelor of Arts (B.A.)

Bereich: Business Administration

Vertiefungsrichtung: Business Administration

Bereich: Social Management

Vertiefungsrichtungen: Social Services, Educational Services, Healthcare Services

Master of Arts

Zweijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss Master of Arts (M.A.)

Bereich: Management

Vertiefungsrichtung: General Management

Wahlpflichtbereiche:

- General Management
- Public Management
- Social, Healthcare and Education Management

Master of Business Administration

Zweijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss Master of Business Administration (MBA)

Bereich: Business Administration

Vertiefungsrichtung: Business Administration

Wahlpflichtbereiche:

- General Management
- Public Management
- Social, Healthcare and Education Management

Master of Science

Zweijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss Master of Science (M.Sc.)

Bereich: Integrative Gesundheitswissenschaften

Vertiefungsrichtung: Komplementäre Medizin – Onkologie



Leitung: Prof. Dr. Peter Dohm, Birgit Lüders
Wiesenweg 38 | 76571 Gaggenau
Fon: +49 7225 68698-0 | E-Mail: SU0599@stw.de
www.steinbeis.de/su/599

Steinbeis Beratungszentren GmbH

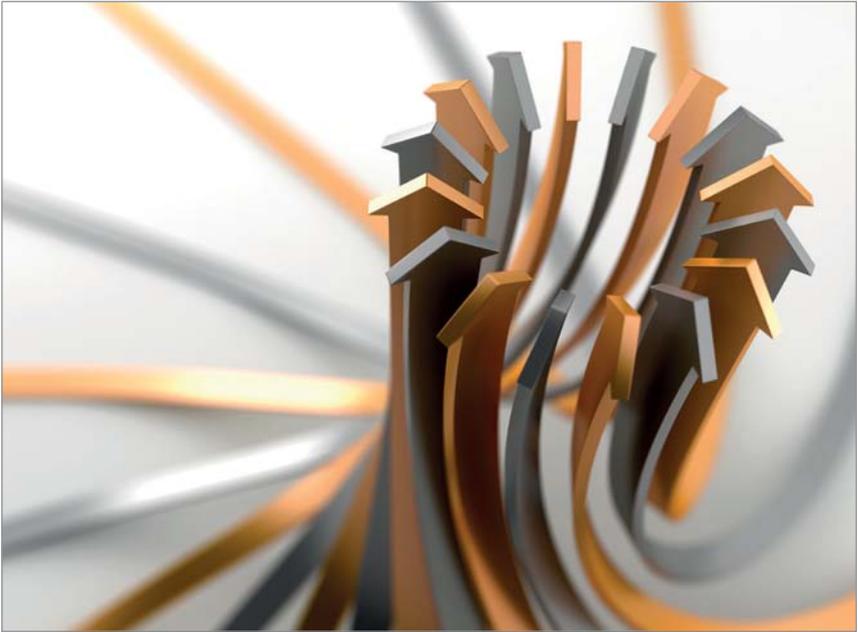
Dienstleistungsangebot

- Strategie- und Organisation – Unternehmen mit Weitblick gestalten
- Innovationsmanagement – Aus Ideen Markterfolge machen
- Marketing- und Vertrieb – Marktchancen nutzen
- Produktion und Prozesse – Effizienzvorteile sichern
- Finance und Controlling – Zukunftssicher wirtschaften
- Mergers & Akquisitions – Unternehmen auf die Zukunft vorbereiten
- Qualitätsmanagement – Die bessere Lösung finden
- Personalentwicklung – Eine starke Mannschaft sichern
- Wirtschaftsförderung – Stärken vor Ort ausbauen
- Energiemanagement – Ressourcen effizient nutzen
- Existenzgründungsberatung – Die eigene Zukunft gestalten
- Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck – Analyse und Umsetzung
- Berater Qualität und Qualifizierung – Steinbeis‘ CertifiedConsultant

Unsere Leistungen sind so vielfältig wie die Herausforderungen unserer Kunden. Wir bieten ihnen ganz nach Bedarf und aus einer Hand fundiertes Wissen und umfassende Kompetenzen aus allen entscheidenden Beratungsdisziplinen. Dabei decken wir auf höchstem Niveau die gesamte Bandbreite aktueller Technologie- und Managementthemen ab.

Unsere Berater geben erste Impulse, entwickeln in enger Abstimmung mit dem Kunden betriebswirtschaftlich sinnvolle und technisch realisierbare Konzepte und begleiten auch die Umsetzung. Wir wollen so Potenziale für Problemlösungen und Weiterentwicklungen erzeugen und damit das firmeneigene Know-how nachhaltig erweitern.

Mit unserem einzigartigen Experten-Netzwerk aus Steinbeis-Beratungs-, Forschungs-, und Transferzentren finden wir stets individuelle und passgenaue Lösungen – für Unternehmen jeder Branche und Größe genauso wie für Organisationen des öffentlichen Sektors. Was auch immer wir unternehmen: Wir folgen stets dem Anspruch, innovative Ideen zu entwickeln und mit einem hohen Kundennutzen umzusetzen.



Steinbeis-Transferzentrum

Unternehmenssteuerung und Informationssysteme

Dienstleistungsangebot

- Beratung
- Coaching
- Projektmanagement
- Customizing / Software-Realisierung
- Erstellung von Studien und Gutachten

Schwerpunktt Themen

- Ermittlung des Informationsbedarfes des Top-/Managements
- Konzeption und Aufbau eines ziel-, empfangen- und entscheidungsorientierten Controllings und Berichtswesens
- Erstellung einer Informationsgesamt-konzeption (betriebswirtschaftlich, IT-technisch)
- Konzeption und Erstellung von Corporate Performance Management-, Controlling- und Führungsinformationssystemen (CPM, MIS, EIS, DSS, OLAP)
- Business Intelligence – Strategie – Konzeption – Umsetzung
- Konzeption und Umsetzung von Management Cockpits
- Portfolio-, Programm- und Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Risikomanagement

- Visualisierung von Geschäftsdaten
 - Big Data und Predictive Analytics
 - Industrie 4.0 (Strategie, Potentialabschätzung; Business-Modell-Anpassung, Einführungsstrategien)



Steinbeis-Transfer-Institut Management und Business

Dienstleistungsangebot

Bachelor of Arts

Dreijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss zum Bachelor of Arts (B.A.)

Bereich: Business Administration

Vertiefungsrichtung: Business Administration

Bereich: Social Management

Vertiefungsrichtungen: Social Services, Educational Services, Healthcare Services

Bachelor of Science

Dreijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss zum Bachelor of Science (B.Sc.)

Bereich: Information Business Technologies

Vertiefungsrichtung: IT-Engineering and Business Consulting

Wahlpflichtbereiche:

- General Management
- Public Management
- Social, Healthcare and Education Management

Master of Science

Zweijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss Master of Science (M.Sc.)

Bereich: Integrative Gesundheitswissenschaften

Vertiefungsrichtung: Komplementäre Medizin – Onkologie

Master of Arts

Zweijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss Master of Arts (M.A.).

Bereich: Management

Vertiefungsrichtung: General Management

Wahlpflichtbereiche:

- General Management
- Public Management
- Social, Healthcare and Education Management

Master of Business Administration

Zweijähriges inberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss Master of Business Administration (MBA)

Bereich: Business Administration

Vertiefungsrichtung: Business Administration



Leitung: Prof. Dr. Peter Dohm, Birgit Lüders
 Wiesenweg 38 | D-76571 Gaggenau
 Fon: +49 7225 68698-0 | E-Mail: SU0638@stw.de
www.steinbeis.de/su/638

Steinbeis-Transfer-Institut Business School Alb-Schwarzwald

Dienstleistungsangebot

- Dreijähriges berufsintegriertes Projekt-Kompetenz-Studium mit dem Abschluss Bachelor of Arts (B.A.)
- Master-Studium mit dem Abschluss Master of Business Administration

Schwerpunktthemen

- Kommunikations- und Führungspsychologie
- Entwicklungs- und Konstruktionsmanagement für Ingenieure und Techniker
- Grundlagen der Technik für Kaufleute
- Studium Generale



Steinbeis-Transferzentrum Strategisches Management - Innovation - Kooperation

Dienstleistungsangebot

- Analyse
 - von Problemen interner Kommunikation
 - von Entscheidungsbedarfen
 - von Konflikten
 - Weiterbildungsbedarfsanalysen
- Beratung
 - Entwicklung von Kommunikationsstrategien
 - Begleitung von Entscheidungsprozessen
 - Konfliktbehandlung
- Umsetzung
 - Konfliktmanagement
 - Organisation von innerbetrieblichem Wissenstransfer
- Entwicklung und Durchführung von organisationsindividuellen Weiterbildungskonzepten

Schwerpunkthemen

- Strategisches Management für
 - Kommunikation
 - Entscheidungsfindung
 - Konfliktbehandlung
 - Wissenstransfer

- Innovation
 - Identifikation des internen Veränderungsbedarfes unter Einbeziehung der Unternehmensstrategie und -struktur
- Trainings für Fach- und Führungskräfte zur Entwicklung der personalen und sozialen Kompetenz
 - Kommunikationsmethoden
 - Konfliktbehandlung
 - Problemlösung und Entscheidung
 - Kooperation und Teamentwicklung



Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenscoaching

Dienstleistungsangebot

- Das Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenscoaching unterstützt und berät Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien in allen technologischen und betriebswirtschaftlichen Bereichen.
- Hierfür steht dem Kunden ein Pool von qualifizierten und erfahrenen Experten zur Verfügung.
- Insbesondere unterstützt und berät das Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenscoaching
 - bei der Bewältigung wirtschaftsstruktureller Veränderungen
 - bei der Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit
 - bei der Qualifizierung und Weiterbildung der Mitarbeiter
 - bei der Bewältigung der Fachkräftenachfrage
 - bei den Herausforderungen im Bereich Energieeffizienz
- In Baden-Württemberg können Unternehmen zu diesen Vorhaben im Rahmen des Förderprogrammes des Europäischen Sozialfonds (ESF) Zuschüsse beantragen.
- Das Steinbeis-Beratungszentrum Unternehmenscoaching ist vom Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg autorisiert, diese Coachings durchzuführen.
- Informationen und die aktuellen Rahmenbedingungen der ESF-Förderprogramme finden Sie unter www.esf-bw.de.
- Zusätzlich ist das Qualitätsmanagementsystem des Steinbeis-Beratungszentrums Unternehmenscoaching nach DIN ISO 9001:2008 zertifiziert.

Schwerpunktt Themen

- Coaching:
 - Innovationsvorhaben und Umstrukturierungen / Veränderungsprozesse
 - Klimafreundliche Geschäftstätigkeit
 - Unternehmensübergaben
 - Gelingende Ausbildung
 - Wachstumsorientierung frauengeführter Unternehmen
- Qualifizierungsberatung und Personalentwicklung:
 - Qualifizierungs- und Weiterbildungsberatung
 - Systematische Personalentwicklung



Steinbeis-Beratungszentrum Wirtschaftsmediation

Dienstleistungsangebot

- Mobbingberatung
- Prävention von Konflikten
- Mediation von Zwei- und Mehrparteienkonflikten
- Implementierung von Konfliktmanagementsystemen
- Ausbildung von Wirtschaftsmediatoren (Steinbeis-Mediator)

Schwerpunktthemen

- Wir unterstützen Sie bei der Lösung von Konflikten:
 - zwischen Organisationen
 - zwischen Personalräten und Geschäftsleitung
 - zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
 - zwischen Verwaltung und Fachabteilungen
 - zwischen Projektteams
 - zwischen Unternehmen
 - zwischen Organisation und Kunden
 - im öffentlichen Bereich, z. B. bei Genehmigungsverfahren und Konflikten zwischen verschiedenen Interessengruppen
 - im interkulturellen und transnationalen Bereich



Steinbeis-Transfer-Institut School of Governance, Risk & Compliance

Dienstleistungsangebot

Die School of Governance, Risk & Compliance (School GRC) ist ein seit 2004 bestehendes Forschungs- und Ausbildungsinstitut an der privaten, staatlich anerkannten Steinbeis-Hochschule Berlin. Sie vereint die Themen Corporate Governance, Risk Management, Compliance und Fraud Management.

Die School GRC bildet seit 2005 Fach- und Führungskräfte auf hohem Niveau und mit engem Praxisbezug im Master of Business Administration (MBA) mit der Spezialisierung Compliance und Wirtschaftskriminalität aus.

Gemeinsam mit ihrer Schwesterinstitution, der für den Kriminalistik-Master verantwortlichen School CIFoS, werden zudem die Zertifikatslehrgänge zum Certified Compliance Expert (CCE), Certified Investigation Expert (CIE) und zum Healthcare Compliance Officer (HCO) angeboten.

Seminare zu Anti-Fraud-Management, unternehmenseigenen Ermittlungen, Interviewtraining und Fallsimulationen stehen Interessierten auch außerhalb der regulären Ausbildungsgänge zur Verfügung.

Die Projekt- und Forschungsarbeit der School GRC zeichnet sich durch eine enge Verbindung von Praxis und aktuellen Forschungsergebnissen aus. Im Bereich Governance, Risk, Compliance und Fraud Management ist die School GRC eine der federführenden Einrichtungen. Sie entwickelt Standards und formuliert Lösungen für bereits bestehende, aber auch präventiv für künftige Herausforderungen. Im Rahmen der kooperativen Projekt- und Forschungsarbeit werden Unternehmen aktiv in diesen Prozess integriert, um eine praxiserprobte Lösung für sie zu erarbeiten.

Master of Business Administration:

Zweijähriges nebenberufliches Projekt-Kompetenz-Studium (PKS) mit dem Abschluss Master of Business Administration (MBA)

Bereich: Business Administration

Wahlpflichtfach:

- Governance
- Risk
- Compliance
- Fraud Management

Schwerpunktt Themen

In dem MBA-Studiengang mit der Spezialisierung Compliance und Wirtschaftskriminalität an der School GRC lernen Fach- und Führungskräfte in Berlin nicht nur Risiken für Unternehmen zu erkennen und Wirtschaftskriminalität zu minimieren, sondern befassen sich auch mit der strategischen Ausrichtung ihrer Unternehmen, um Compliance und gute Unternehmensführung als langfristige Managementaufgabe umzusetzen.

Das zweijährige berufsbegleitende Projekt-Kompetenz-Studium ist interdisziplinär und international aufgebaut. Es richtet sich in Europa branchenübergreifend an Fach- und Führungskräfte in Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen, an Fachabteilungen, wie z. B. Compliance, Ermittlungen oder Revision, und an externe Berater.



Leitung: Birgit Galley
Chausseestraße 13 | 10115 Berlin
Fon: +49 30 27581748-0 | E-Mail: SU1142@stw.de
www.steinbeis.de/su/1142

SCMT Steinbeis Center of Management and Technology GmbH

Dienstleistungsangebot

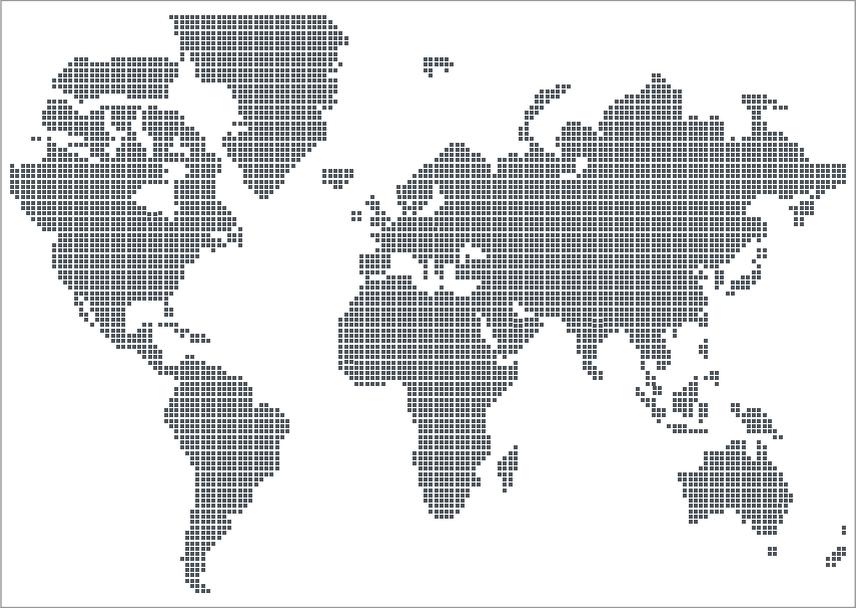
Das Steinbeis Center of Management and Technology (SCMT) ist das erste Projekthaus innerhalb der Steinbeis Stiftung und gliedert sich in die Unternehmensbereiche Research (RMT) und Consulting (CMT). In der exklusiven Kooperation mit der führenden Business School der Steinbeis-Hochschule Berlin, der School of Management and Technology (SMT) wird das Portfolio des Projekthauses um den Unternehmensbereich Education ergänzt. SCMT wickelt Projekte auf nationaler und internationaler Ebene mit Fragestellungen im betriebswirtschaftlichen über den naturwissenschaftlichen bis hin zum technischen Kontext ab.

Research: Forschung, Studien und Publikationen von Studierenden, Lehrkräften und Professoren

Education: SCMT bietet in einer Kooperation mit der School of Management and Technology (SMT) praxis- und anwendungsorientierte Studiengänge nach dem Projekt-Kompetenz-Konzept an. Durch die Programme werden vielfältige Formen der Aus- und Weiterbildung angeboten, die einander ergänzend und aufeinander aufbauend belegt werden können. Das breite Spektrum an Studien- und Seminarprogrammen reicht vom Zertifikatslehrgang über die staatlich anerkannten Titel Bachelor und Master bis hin zur Promotion.

Consulting: Im Bereich der Studiengänge sowie der Aus- und Weiterbildungsangebote der SMT werden die Studierenden von qualifizierten Projekt-Kompetenz-Betreuer (PKB) gecoacht.

Partner können von langjähriger Erfahrung in der Entwicklung hochinnovativer Themen in Bezug auf die Rekrutierung, Personalentwicklung, -bindung und die Entwicklung von Corporate Programmen profitieren.



Steinbeis-Beratungszentrum

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Dienstleistungsangebot

Ulrike Niethammer, Steinbeis-Certified Consultant, leitet das Steinbeis-Beratungszentrum Betriebliches Gesundheitsmanagement. Das Zentrum begleitet und berät kleine und mittlere Unternehmen bei der praktischen und zielgerichteten Umsetzung der neuen DIN SPEC 91020 für Betriebliches Gesundheitsmanagement.

Schwerpunktthemen

Prozessbegleitung und Beratung:

- Die neue DIN SPEC 91020 wurde nach dem PAS (Publicly Available Specification)-Verfahren durch einen Arbeitskreis initiiert, erarbeitet und im Juli 2012 verfasst. Die DIN SPEC 91020 ist kompatibel mit allen bestehenden Managementsystemen und integriert Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung von Gesundheit systematisch in die gesamte Organisation, um für interessierte Parteien attraktiv zu bleiben und die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement nach dem ProSalutO®-Konzept ist ein methodisches Verfahren der Organisationsentwicklung, mit dem Betriebliche Gesundheitsförderung in das bestehende Management-System integriert wird. Transparenz und Beteiligung sind Erfolgsfaktoren für die Gestaltung der BGM-Prozesse und die konkrete Umsetzung in der jeweiligen Organisation.
- Sorgfältige und systematische Vorbereitung, Durchführung und Aufbereitung der verschiedenen Prozessschritte schaffen Vertrauen für den Veränderungsprozess. Gemeinsam erarbeitete Überzeugungen und Visionen stiften Sinn und erhöhen die Identifikation der Mitarbeiter mit den Zielen ihrer Organisation. Mitarbeiter werden für Gesundheit und Arbeitsschutz sensibilisiert, dadurch lassen sich Fehlzeiten und Arbeitsunfälle reduzieren.



Steinbeis-Transferzentrum Institute of Technology, Marketing and Service Management (ITMS)

Dienstleistungsangebot

- Umsetzung und Transfer wissenschaftlicher Methoden und Modelle, Anwendungsberatung
- Innovations-, Technologie-, FuE-Management und Open Innovation
- Management Consulting & Business Consulting, Unternehmensberatung
- Business Development, Vertriebsstrategien, Produktentwicklung und Produktmanagement
- Beirats-, Aufsichtsrats- und Wirtschaftsratsstätigkeiten
- Umsetzungs-, Realisierungs- und Projektmanagement
- Interim Management
- Performance Measurement and Improvement, Lean Management, Prozessoptimierung
- Markterschließung / Vertriebsunterstützung / Vertriebsanbahnung und Marktforschung durch Interviews, Befragungen und Telefondienstleistungen
- Personalberatung: Executive Search, Expertensuche, Entwicklung und Coaching von Führungskräften
- Konzeption und Durchführung von Qualifizierung, Ausbildung, Weiterbildung, Trainings, Workshops und Seminaren

Schwerpunktthemen

- Internationales Management und strategische Unternehmensführung (strategische Instrumente)

- Geschäftsmodelle/ Business Models/ E-Business und E-Commerce
- Wertschöpfungsanalysen, Value Management und Business Process Reengineering
- Internationalisierung, internationale Netzwerke und Kooperationen
- Industrielles Marketing, Industriegütermarketing/ Investitionsgütermarketing und Business to Business Marketing (B2B)
- Angewandte Marktforschung
- Vertriebsmanagement
- Markterschließung, Positionierung und Marktbeurteilung
- Wettbewerbsanalysen, spieltheoretische Simulation und Entscheidungsanalysen
- Servicemanagement: Service Engineering und Service Marketing (industrielle Dienstleistungen)
- Dienstleistungsmanagement und Prozessmanagement
- Machine-to-Machine-Communication (M2M)
- Business Research und Wirtschaftsberatung
- Controlling/ Unternehmensplanung
- Balanced Scorecard (BSC), Business Intelligence (BI)
- Energiewirtschaft
- Risikomanagement/ Risk Assessments/ Frühwarnsysteme und Indikatoren
- KMU- und Mittelstandsnetzwerke, Mittelstandsberatung
- Total Quality Management (TQM), Qualitätsmanagement in Entwicklung, Produktion und Vertrieb



Steinbeis-Transferzentrum Steinbeis-Edition

Dienstleistungsangebot

Die Steinbeis-Edition (STE) verlegt ausgewählte Publikationen der Experten des Steinbeis-Verbundes. Die Einzel- und Reihentitel decken ein breit gefächertes Themenspektrum vor allem aus den Bereichen Management und Technologie ab.

Mit Begleitpublikationen zu Tagungen und Fachveranstaltungen informiert die STE nachhaltig zu aktuellen Themenfeldern. Als Leser erfahren Sie sowohl begleitend als auch außerhalb der Veranstaltungen die wichtigsten Fakten und Inhalte.

Die STE bietet für Steinbeis-Unternehmen den vollen Verlagsservice. Dazu gehören unter anderem der Satz in einem professionellen Layout, das Korrektorat und die vollständige Druckabwicklung. Auf Wunsch erhält eine Publikation eine ISBN und ist damit sowohl beim stationären Buchhandel als auch über Online-Buchhändler erhältlich. Dieser Service ist für Steinbeis-Unternehmen frei.

Schwerpunktthemen

Als Verlag der Steinbeis-Stiftung unterstützt die STE seit 2004 Steinbeis-Unternehmen bei den verschiedensten Buchprojekten. Einen umfassenden Überblick über das aktuelle Verlagsprogramm finden Sie unter: www.steinbeis-edition.de

Sie finden uns auch auf Facebook und Twitter!



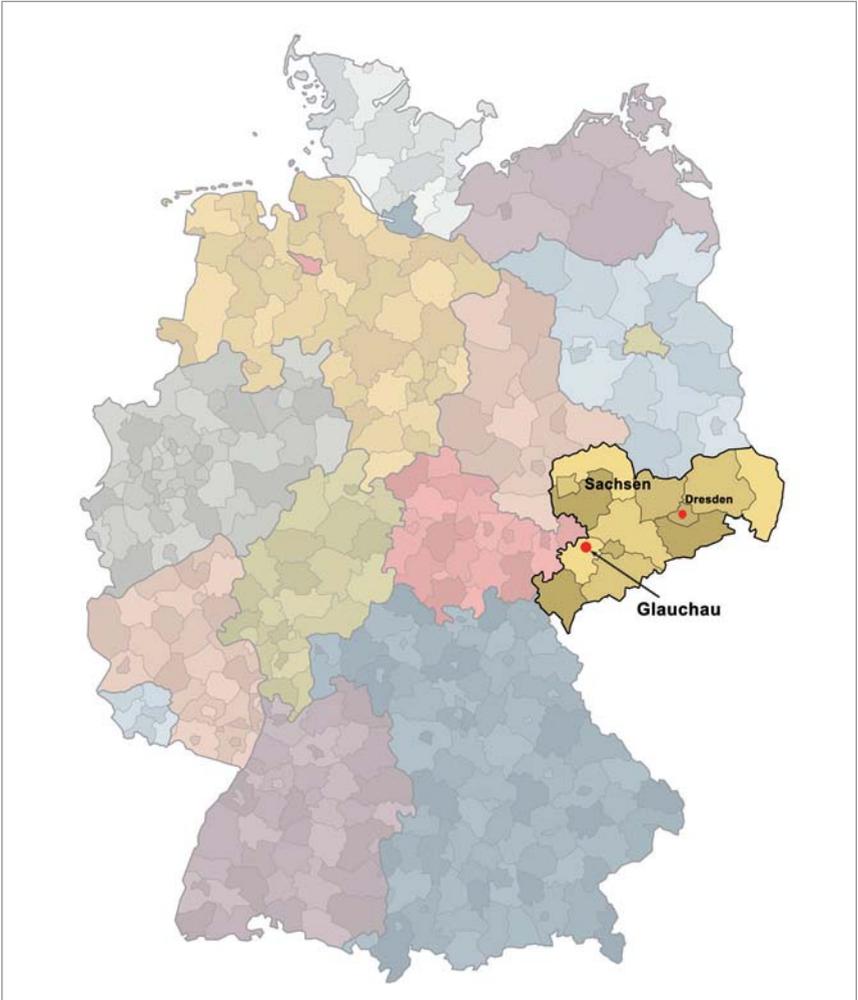
Steinbeis-Transfer-Institut Energetische Gebäudesysteme

Dienstleistungsangebot

- Aus- und Weiterbildung

Schwerpunktthemen

- Energetische Systeme in der Haustechnik
 - Heiz-, Brennwerttechnik
 - Feste, flüssige und gasförmige Brennstoffe
 - Wärmerückgewinnung
- Alternative Energiesysteme
 - Solarthermie
 - Wärmepumpen
 - Photovoltaik
 - Blockkraftheizwerke
- Angewandte Energietechniken
 - Fußbodenheizungen
 - Kontrollierte Wohnraumlüftung
 - Schwimmbadtechnik



Steinbeis-Transfer-Institut

Positive Psychologie und Prävention

Dienstleistungsangebot

- Strukturierte Weiterbildung in Positiver Psychologie, Prävention und Resilienzförderung (insbesondere zur Leitung von Patientenschulungen, Präventionsgruppen und betrieblicher Gesundheitsförderung)
- Zertifikatskurse Positive Psychologie und Prävention I-III
- Weiterbildung in Medizinischer Kommunikation für Ärzte, Zahnärzte, Therapeuten, und andere Personen, die mit der Betreuung oder Begleitung von Patienten oder Klienten betraut sind
- Zertifikatskurs NLP-Medical-Practice
- Zertifikatskurs NLP-Medical-Mastering
- Burnoutprophylaxe für Ärzte, Therapeuten und Mitarbeiter in der Medizin
- Beratung und Coaching von Klinikleitungen, Chefarzten und Leitern von MVZs und Großpraxen

Schwerpunkthemen

- Positive Psychologie, Schemacoaching, ACT, NLP und Hypnose in der Medizin
- Prävention, Burnoutprophylaxe und Resilienzförderung
- Kommunikation und Führung in medizinischen Betrieben
- Schlichtung und Mediation in der Medizin



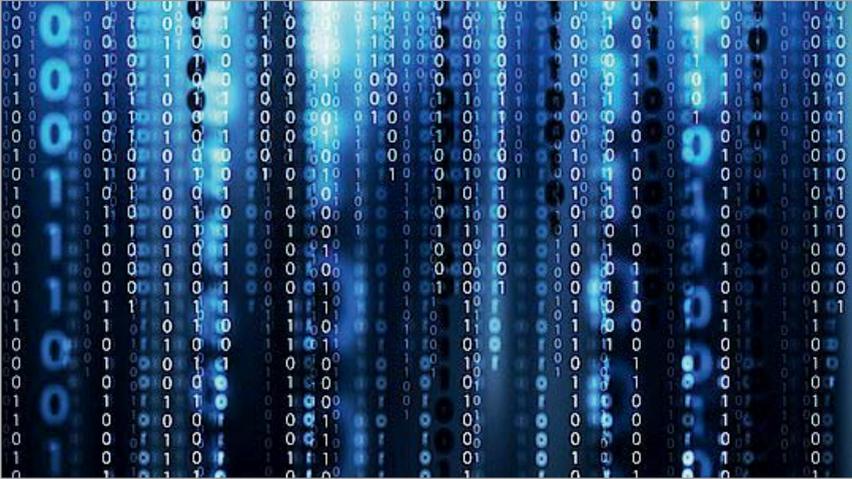
Steinbeis-Innovationszentrum New Technologies to Market

Dienstleistungsangebot

- Durchführung von FuE-Arbeiten
- Erstellung von Funktionsmustern und Prototypen
- Beratung
- Erstellung von Gutachten
- Softwareentwicklung, Integration von Hard- und Software

Schwerpunktt Themen

- Kompetenzzentrum für berührungsfreie Steuerung von Softwaresystemen, Maschinen und Anlagen: Das Angebot gilt branchenübergreifend. Aktuelle Schwerpunkte sind Luftfahrt, Maschinenbau und Medizintechnik.
- Innovative Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen
- Neue Technologien dem Markt verfügbar machen



Leitung: Dr.-Ing. Jürgen Streng, Lars Schubert
Stadionstraße 66 | 70771 Leinfelden-Echterdingen
Fon: +49 711-794189-0 | E-Mail: SU1698@stw.de
www.steinbeis.de/su/1698

Steinbeis-Beratungszentrum

Wissensmanagement

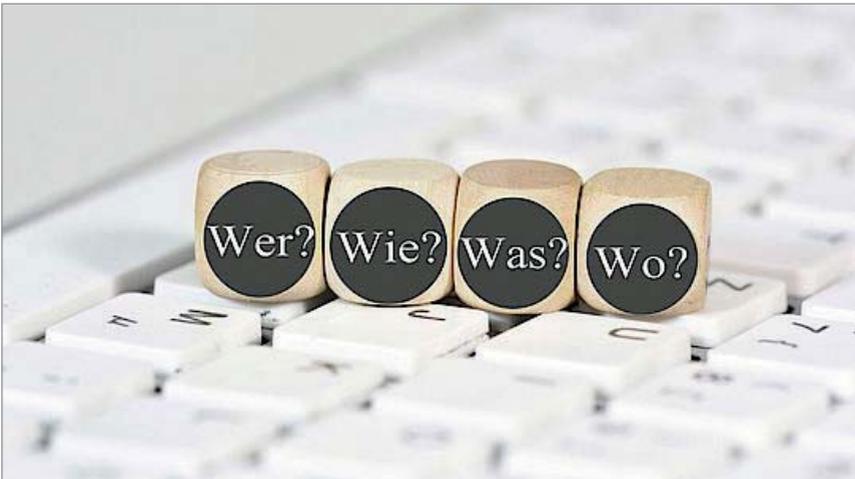
Dienstleistungsangebot

- Ganzheitliche Projektberatung nach dem TOM-Modell (Technik – Organisation – Mensch)

Schwerpunktthemen

- Einführung von Wissensmanagement
 - Wie passt Wissensmanagement in die Unternehmenslandschaft
 - Welche Voraussetzungen bestehen, welche müssen geschaffen werden
 - Welche IT-Landschaft gilt es zu berücksichtigen
- Softwareauswahl-Beratung
 - Welche Softwarestruktur besteht, wo sind Lücken
 - Welche Marktangebote gibt es, wie passen sie in die Unternehmenslandschaft
 - Neutrale Wettbewerbspräsentation und Begleitung bei der Einführung
- Enterprise Search
 - Welche Informationsstrukturen bestehen, welche müssen geschaffen werden
 - Welche intelligenten Suchsysteme gibt es, wie passen sie in die Unternehmenslandschaft
 - Neutrale Wettbewerbspräsentation und Begleitung bei der Einführung
- Enterprise 2.0 (SharePoint als Wissensmanagement-Plattform)
 - Welche Strukturen bestehen, wie passt SharePoint hinein
 - Adaptierung in die Unternehmensprozesse
 - Gezielter Ausbau von SharePoint hinsichtlich Wissensmanagement, Social Business und Kollaboration

- Social Media (Wiki als Wissensplattform)
 - Welche Strukturen bestehen, wie kann eine Wissensplattform integriert werden
 - Welche Software erfüllt die Unternehmensanforderungen
 - Adaptierung in die Unternehmensprozesse und Begleitung bei der Einführung
- Projektprüfung / -coaching
 - Begleitung von Wissensmanagement Projekten zu ausgewählten Zeitpunkten
 - Prüfung von Projektfahrplänen und Vorhaben
 - Prüfung von Software-Empfehlungen / -Auswahl



Steinbeis-Transferzentrum Angewandte Produktions- und Fügetechnik/ ARGOS Systemtechnik

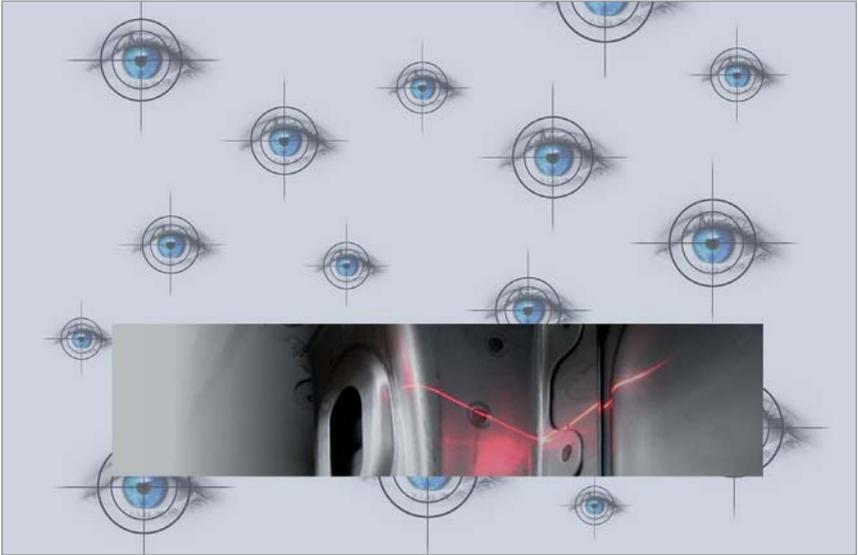
Dienstleistungsangebot

- Qualitätsmanagement System ARGOS
- Fügetechnik
- Machbarkeitsuntersuchungen zum automatisierten Schweißen unter Nutzung von Robotersystemen
- Machbarkeitsuntersuchungen zu Applikation Realisierung von Steuerungs- und Regelungskonzepten in der automatisierten Fertigung
- Schulungen und Seminare zur Umsetzung des QM-Systems ARGOS

Schwerpunktt Themen

- Innovatives systemübergreifendes Online-Qualitätsmanagement / QM System ARGOS: Online-Überwachung fertigungstechnischer Systeme und unbeschränktes online-Prozessmanagement
- Prozessoptimierung
- Prozessdiagnostik / Prozesse Steuern und Regeln
- Beratung schweißtechnische Verfahren im Apparate- und Rohrleitungsbau / schweißtechnische Verfahren im Schiffbau
- Beratung technologische Grundsatzfragen zum Einsatz von Schweißverfahren in der Fertigung
- Unterstützung bei der fertigungsgerechten Gestaltung von Bauteilen

- Unterstützung bei der Einführung von automatisierten Schweißverfahren/ Robotereinsatz
- Analysen/Unterstützung/Beratung zum Einsatz neuer Produktionstechnologien auf Basis von Analysetechniken (z. B. Portfolio-Techniken)



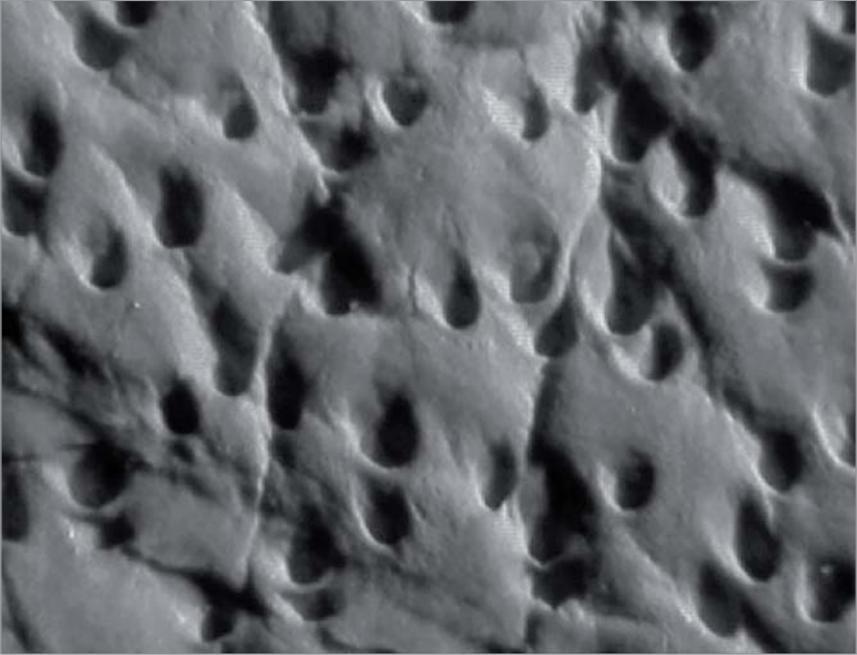
Steinbeis-Transferzentrum Material-Design-Funktion

Dienstleistungsangebot

- Technologietransfer im Rahmen von FuE Projekten
- Entwicklung und Durchführung von anwendungsbezogenen Testverfahren – auch zum Claims Support
- Entwicklung von Schreibtisch- (Table Top-)Experimenten
- Technische Aufklärungsarbeiten bei internen bzw. externen Qualitätsproblemen
- Technische Übersetzungen, technisches Dolmetschen zum verbesserten Transfer von technologischem Know-how
- Entwicklung und Anwendung didaktischer Instrumente (Seminare etc.) zur Vermittlung technischer Sachverhalte
- Struktur und Organisation von physischen und virtuellen Materialsammlungen
- Entwicklung von Materialrecherche-Systemen
- Arbeitssprachen Deutsch, Englisch, Russisch, Schwedisch – weitere Sprachen auf Anfrage

Schwerpunktthemen

- Polymere, Soft Matter, faserbasierte, granulare, scheibchenförmige und geschäumte Materialien
- RepRap Technologien, speziell 3D-Drucker
- Oberflächenbearbeitung inkl. Reinigung und Pflege von Materialien aller Art
- Ergonomie: Messung der Ergonomischen Leistungsfähigkeit von Produkten



Steinbeis-Transferzentrum TransferWerk-BW

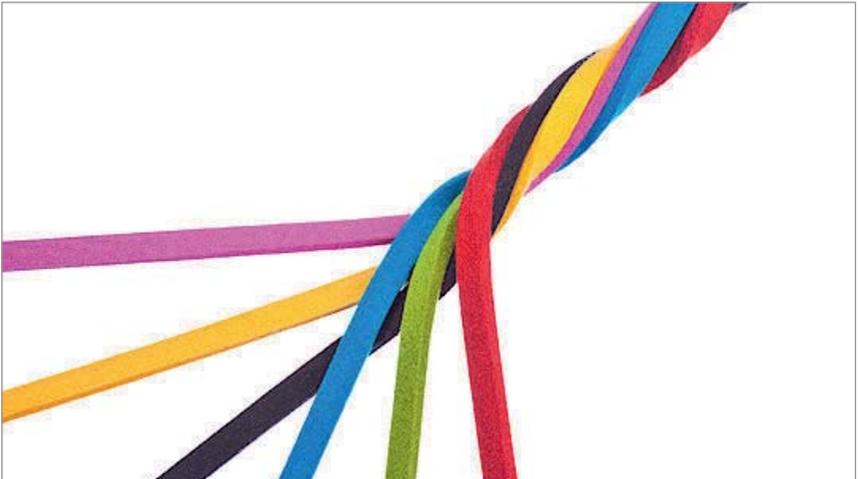
Dienstleistungsangebot

- Netzwerkarbeit
- Konzeptionelle Beratung / Projektentwicklung und -management
- Beratung und Vermittlung (Recruiting und Outplacement)
- Moderation
- Fachexkursionen
- Workshops und Seminare

Schwerpunktthemen

- Ziele
 - Ausbau des Wissens- und Technologietransfers
 - Aufbau von Kooperationen und strategischen Allianzen
 - Transfer im Netzwerk
 - Netzwerkprojekte – interdisziplinär und organisationsübergreifend
- Wachstumsfeld MINT
 - Chancengleichheit
 - Fachkräfte: Beratung, Erstellung von Kompetenzprofilen und Vermittlung
 - Demographischer Wandel – zielgruppenspezifische Konzepte
 - Nachwuchsgewinnung
 - Sommerschulen
 - Mentoring
- Wirtschaft, Verwaltung und Gesellschaft
 - Zusammenarbeit auf kommunaler, regionaler und Landesebene

- Standortdiversifizierung – Initiativen, Strategien, Kompetenzprofil
 - Regionalentwicklung
 - Neuaufstellung und Fortschreibung von Entwicklungsprogrammen
 - Interkommunale Zusammenarbeit
 - Monitoring
 - Machbarkeits- und Marktstudien
 - Wirtschaftsförderung
- Neue Technologien
- Vermittlung von Technologieexperten
 - Clusterbildung und Implementierung auf lokaler Ebene



Steinbeis-Transferzentrum

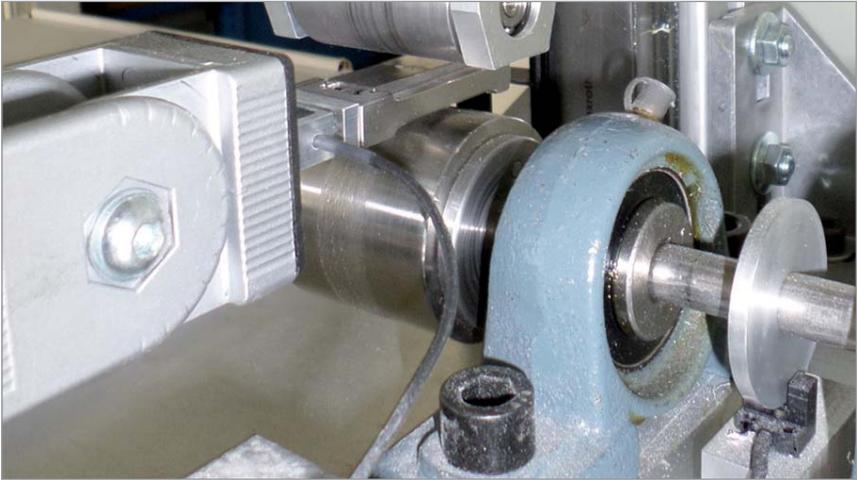
Tribologie in Anwendung und Praxis

Dienstleistungen

- Verschleißuntersuchungen
- Oberflächenvermessungen
- Schadensanalysen
- Gefügeuntersuchungen
- Schmierstoffverhalten auf Oberflächen (z. B. Lager)
- Zerstörungsfreie Messung von Gefügeunterschieden, verursacht durch Unreinheiten, Belastungen, Ermüdung
- Oberflächengestaltung für mechanische Kontaktsysteme (z. B. Ventile, Lager)
- Erstellung von Gutachten
- Rapid Prototyping (3D-Druck, Kunststoff)

Vorträge, Seminare und Schulungen

- Grundlagenseminar Tribologie (2 Tage):
Reibung, Verschleiß, Tribologische Oberflächenparameter, Schadensanalytik
- Aufbau-seminar Schmierung (1 Tag):
Reibungsverhalten, Gleit- und Wälzlager, Benetzbarkeit von Oberflächen
- Weitere Themen auf Anfrage
- Seminarstandorte: Stuttgart, Baden-Baden



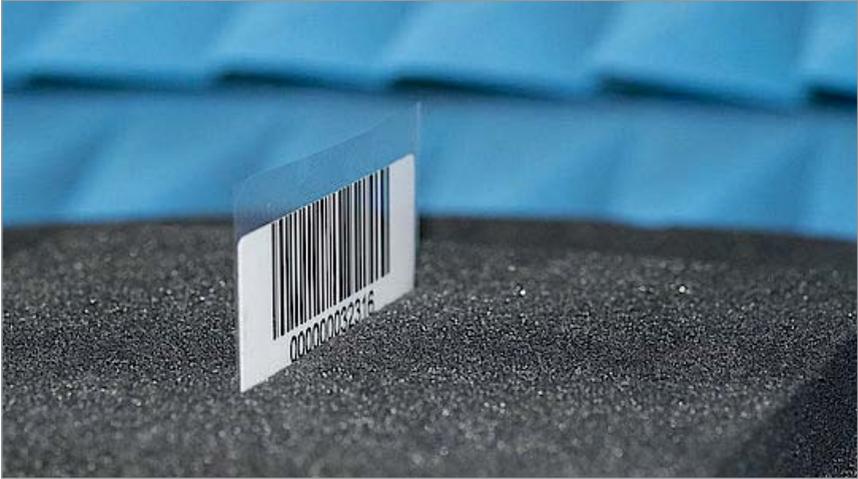
Steinbeis-Transferzentrum Informationslogistik

Dienstleistungsangebot

- Angewandte Logistikforschung
- Beratung für den Einsatz von Informationstechnologien in der Logistik
- Beratung in der Anwendung logistischer Prinzipien für die Informationsverarbeitung
- Technologieconsulting für den Einsatz von Auto-ID-Systemen in der Logistik

Schwerpunktthemen

- Barcode und RFID: Schulung, Beratung und Forschung
- Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen und Geschäftsmodellentwicklung für das Internet der Dinge
- Interne Leistungsverrechnung und Cost- / Benefit-Sharing in der Informationstechnologie
- IT für eine grüne Logistik



Steinbeis-Transfer-Institut School of Criminal Investigation & Forensic Science | Institut für Kriminalistik

Dienstleistungsangebot

Die School of Criminal Investigation & Forensic Science (School CIFoS) | Institut für Kriminalistik ist ein Forschungs- und Ausbildungsinstitut für Kriminalistik an der privaten, staatlich anerkannten Steinbeis-Hochschule Berlin. Sie vereint Themen wie professionelle Ermittlungsarbeit, forensische Spurenkunde, Kriminalstrategie und spezielle Führungsfähigkeiten zu einem umfassenden interdisziplinären Forschungsfeld und praktischen Anwendungsgebiet.

Schwerpunktthemen

Der Kriminalistik-Masterstudiengang richtet sich gleichermaßen an Bewerber aus der öffentlichen Verwaltung, den Ermittlungsbehörden, der Privatwirtschaft oder den freien Berufen.

Im Speziellen spricht die Ausbildung Fachkräfte der Unternehmenssicherheit, Straf- und Unternehmensverteidiger, private und betriebliche Ermittler, aber auch investigative Journalisten und Gerichtsreporter, Richter, Staatsanwälte und Polizeibeamte sowie interessierte Sozial- und Naturwissenschaftler an.

- Kriminalistik
- Kriminaltaktik
- Naturwissenschaftlich-technische Kriminalistik
- Spezielle Kriminalistik
- Kriminologie

- Angewandte Kriminologie
- Kommunikation & Führung
- Internationale Zusammenarbeit
- Projektmanagement & Organisation



Leitung: Birgit Galley
Chausseestraße 13 | 10115 Berlin
Fon: +49 30 27581748 - 0 | E-Mail: SU1784@stw.de
www.steinbeis.de/su/1784

Steinbeis-Transferzentrum Entwicklung, Produktion und Management

Dienstleistungsangebot

- Seminare zum Unternehmensmanagement
- Seminare zur Strukturierung und Führung der Entwicklung und Konstruktion
- Seminare zur spezifischen Themen wie Controlling, Kostenmanagement in Entwicklung und Konstruktion (E+K) etc.
- Seminare zu technischen/ rechtlichen Themen wie Toleranzmanagement, Produkthaftung etc.
- Durchführung von Marktstudien für Themen der E+K
- Durchführung von Kompetenzzirkeln für Themen der E+K
- Durchführung von Unternehmenschecks zu Themen der Prozesskette
- Seminar-/Weiterbildungsangebote
 - Seminarreihe ekmTOP Organisation E+K
 - Seminarreihe ekmTOL Toleranzmanagement in E+K
 - Seminarreihe E+K-Controlling, Kosten und Optimierung
 - Seminarreihe Technik und Recht in E+K
 - ekmCheck Unternehmensperformance

Schwerpunktt Themen

- Managementausbildung in Entwicklung und Konstruktion
- Managementausbildung der Produktion
- Managementphilosophien
- Unternehmens-Performance-Bewertung



Leitung: Stephan Rimpl, Oliver Brehm, Georg Villinger

Filderhauptstraße 142 | 70599 Stuttgart

Fon: +49 711 451001-27 | E-Mail: SU1794@stw.de

www.steinbeis.de/su/1794

Steinbeis-Beratungszentrum

Unternehmensentwicklung und Sozialraumplanung

Dienstleistungsangebot

- Das Steinbeis-Unternehmen bietet die Planung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen an. Die Dienstleistung beinhaltet die Analyse, Konzeption und Umsetzung. Im Vordergrund steht dabei der gesamtheitliche Ansatz.
- Planung und Entwicklung von Unternehmen und Organisationen (NGO)
- Existenzgründungen und -festigungen
- Entwicklung von Konzepten und Begleitung bei deren Umsetzung
- Fördermittelmanagement mit Fördermittelanalyse, Beantragung, Abrechnung, Controlling
- Sozialraumplanung für Kommunen
- Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten, Finanzierungsvorbereitung
- Coaching von Führungskräften
- Seminar- / Weiterbildungsangebote

Schwerpunktthemen

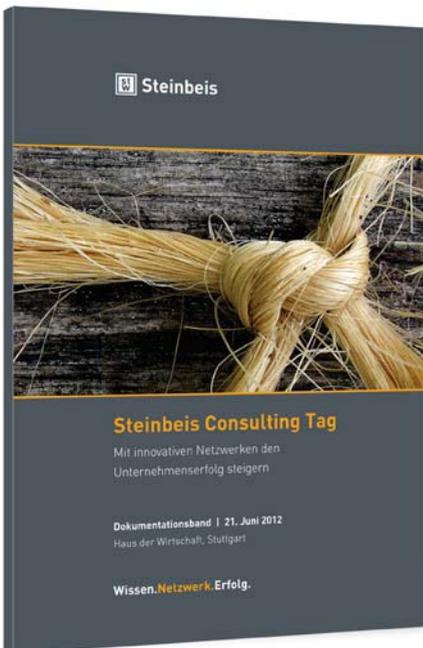
- Beratung von der Geschäftsidee bis zum Konzept und Umsetzung in die Praxis
- Coaching von Unternehmen und Organisationen zu den Themen Kooperation, Innovation, Personalentwicklung
- Betriebswirtschaftliche Analysen und Planungen
- Konzeption von Finanzierungen unter Einbindung von Fördermöglichkeiten
- Betriebswirtschaftliche Prozessanalysen und deren Optimierung



Bereits in der Steinbeis-Edition erschienen:

„Mit innovativen Netzwerken den Unternehmenserfolg steigern“, unter diesem Motto fand im Juni 2012 im Rahmen des Steinbeis Consulting Forums, dem Steinbeis-Forum für Unternehmensberatung und Wirtschaftsförderung, der erste Steinbeis Consulting Tag statt. Im Mittelpunkt der Veranstaltung stand die Frage, wie Unternehmen und Mitarbeiter durch die Zusammenarbeit mit und in Netzwerken ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern und ihre Marktposition erfolgreich stärken können.

Der Tagungsband enthält die Zusammenfassung der am Tag gehaltenen Vorträge, die das Thema des Steinbeis Consulting Forums aus ganz unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten: Neben den Erfolgsfaktoren für den Aufbau und den operativen Betrieb von Netzwerken wurden die Erfahrungsaustauschgruppen und deren Bedeutung für KMU sowie Kooperationen und Netzwerke auf der Regional- und Kommunalebene präsentiert. Des Weiteren wurde über das vernetzte Engineering und seine Rolle in Unternehmen sowie über die Frage diskutiert, wie Industrieberatung und Innovationen durch Netzwerke positiv unterstützt werden.



Steinbeis-Stiftung (Hrsg.)

Steinbeis Consulting Tag 2012

Mit innovativen Netzwerken den
Unternehmenserfolg steigern

ISBN 978-3-943356-42-7
2013 | Broschiert, fbg. | 64 S., dt.

kostenfrei

www.steinbeis-edition.de

Unternehmenskompetenzen stellen heute entscheidende Wettbewerbsfaktoren dar. Dabei bewegt sich die Wahrnehmung weg von Unternehmen als Summe ihrer Ressourcen, hin zu Unternehmen als spezifische Konfigurationen unterschiedlicher Kompetenzen. Der Fokus aktueller Debatten liegt hierbei meist auf der Perspektive des Personal- und Human-Resources-Managements. Eine kompetenzbasierte Sichtweise auf Unternehmen erfordert aber auch alle anderen Funktionsbereiche des Unternehmens auf ihren spezifischen Beitrag zur Gesamtheit der Unternehmenskompetenzen hin zu untersuchen. Mit diesem ganzheitlichen Ansatz der Analyse von Unternehmenskompetenzen befasste sich der zweite Steinbeis Consulting Tag.

Die Veranstaltung verfolgte den Ansatz, das Thema Unternehmenskompetenzen sowohl aus der Perspektive von Wissenschaft und Forschung, als auch aus der Praxis der Unternehmen und der Beratung heraus zu beleuchten. Im ersten Block wurde in das Thema der Unternehmenskompetenzen eingeführt, eine Begriffsdefinition und ein Überblick über aktuelle Debatten zum Thema gegeben und das Kompetenzmanagement in einzelnen Funktionsbereichen in Kurzvorträgen kritisch diskutiert. Der zweite Block der Veranstaltung thematisierte die Messung und Analyse von Unternehmenskompetenzen sowie den von Steinbeis entwickelten „Unternehmens-Kompetenzcheck“ (UKC). Im dritten und abschließenden Block diskutierten die Experten in einer interaktiven Podiumsrunde das Thema Unternehmenskompetenzen nochmals kontrovers.



Steinbeis-Edition

www.steinbeis-edition.de

ISBN 978-3-95663-007-1



9 783956 630071



Steinbeis Consulting Forum

www.steinbeis-consulting-forum.de