



## Kompetenzmanagement

### Integrative Kompetenz als Reifegrad eines zukunftsorientierten Unternehmens

Autor: Marc S. Tenbieg

Der strategischen Weiterentwicklung von Kernkompetenzen kommt in vielen Unternehmen eine zunehmende wirtschaftliche Bedeutung zu. Der jeweilige Kompetenzreifegrad trägt dazu bei, dass ein Unternehmen sich gegenüber dem Wettbewerb erfolgswirksam positionieren und sich darüber hinaus auf Marktveränderungen besser einstellen kann. Welche Realisierungsansätze gibt es und wie können derartige Investitionen transparent gemacht werden? Antworten auf diese Fragen gibt die Keynote zum Thema „Kompetenzmanagement“, die im Rahmen der Fachkonferenz „Knowledge Task“ (24.-26.09.2003, Swissôtel Berlin) durch den Analysten Marc S. Tenbieg gehalten wurde

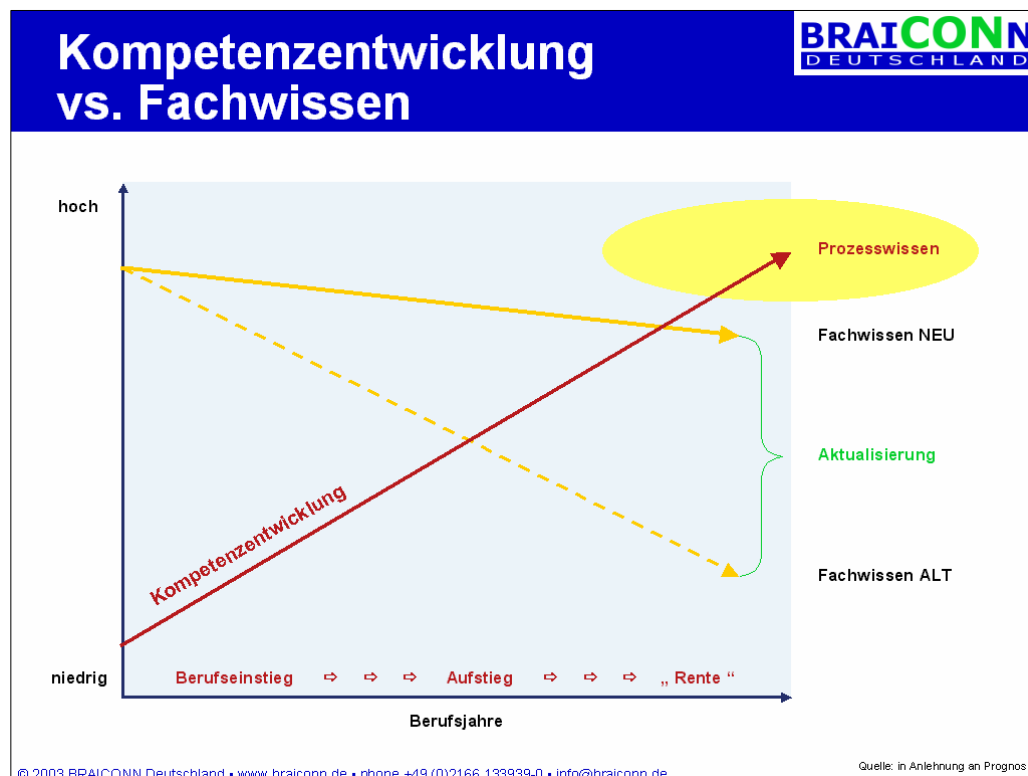
Der stetig zunehmende Wettbewerb und der daraus resultierende Innovationsdruck führen dazu, dass auch die erfolgsabhängige Handlungsflexibilität der Unternehmen zunehmen muss. Wenn der Absatzmarkt gesättigt erscheint, müssen neue innovative Produkte und Lösungen entwickelt werden und dieses in einer möglichst kurzen Zeit. Die Innovationsfähigkeit bei gleichzeitig kurzer Entwicklungszeit wird somit zur Messlatte für den Erfolg eines Unternehmens.

Doch wie sieht es zurzeit in den Unternehmen aus? Das Erfolgsrezept „Rückbesinnung auf die Kernkompetenzen“ und „Verschlankung der Organisation“ ist immerwährend präsent. Um dieses Ziel zu erreichen werden Mitarbeiter entlassen, die Produktionstiefe reduziert und an allen Ecken und Enden versucht, die Erstellungs-/Prozesskosten zu senken. So wollen es i.d.R. die Finanz-Analysten und die Kapitalgeber. In einem schieren operativen „Profit-Wahn“ werden jedoch sehr häufig essentielle und zukunftsorientierte Unternehmenswerte zerstört. Vielfach werden ältere Mitarbeiter als Kompetenzträger in den Vorruhestand geschickt und Weiterbildungsprogramme werden zum Privatvergnügen. Der kurzfristige „Erfolg“ wird sehr häufig zu Lasten des langfristigen Unternehmenserfolges realisiert. Es muss wieder zu einem Umdenken im Management kommen. Ansonsten besteht die überaus reelle Gefahr, dass sich die Unternehmen noch zu Tode sparen.

Die Weiterentwicklung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Kompetenzen (Innovation, Umsetzung, etc.pp.) muss viel differenzierter vorangetrieben werden als bisher geschehen. Es kommt in diesem Zusammenhang nicht darauf an, den Mitarbeitern eine möglichst umfangreiche Wissensbasis zur Verfügung zu stellen, denn Wissen ohne Best Practice und Prozesswissen bedeutet recht wenig. Ohne eine konkrete (prozessbezogene) Anwendung von Wissen werden vielfach „Perlen vor die Säue geworfen“. Der Kompetenzentwicklung im Unternehmen muss von daher viel mehr Aufmerksamkeit durch das Management geschenkt werden.

Doch was versteht man unter dem Begriff Kompetenz? Kompetenz kann man als Übereinstimmung aus Wissen und Aktivität bezeichnen, die aufgabengebundene Anwendung bei der Erstellung von

Unternehmensleistungen findet (Vgl. J. Ross / G. Krogh). Unter einer Kernkompetenz wird demzufolge die dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil eines Unternehmens verstanden, die auf Ressourcen und Fähigkeit beruht. Sie ist in der Lage, dem Endprodukt der Unternehmung eine unverwechselbare Kerneigenschaft zu verleihen, die zu einem wahrnehmbaren Kundennutzen und einer langfristigen Kundenbindung führt.



### Der wahre Wert eines Unternehmens wird nicht in der Buchhaltung ermittelt.

Die durchweg hohen Investitionen in die Weiterbildung von Mitarbeitern, in die Optimierung von Geschäftsprozessen oder auch in die Managementanstrengungen der Etablierung einer innovationsfreudigen Unternehmenskultur, zählen zu den wesentlichen und unabdinglichen Investments eines Unternehmens. Doch derartige strategische Investitionen werden zurzeit, wenn überhaupt, nur beiläufig in den Geschäftsberichten aufgeführt. Die Bilanz kennt seit je her den Mitarbeiter nur als Kostenstelle. Von daher wird in Krisenzeiten nach immer wieder nach dem gleichem Rezept gehandelt und zuerst einmal ein großer Teil der Mitarbeiter entlassen. Welchen Unternehmenswert die Unternehmen damit tatsächlich vernichten und welche Auswirkung dieses auf die Wettbewerbsposition hat, wissen sie häufig nicht. Doch woran liegt dieses nicht gerade weitsichtige Verhalten der Unternehmen? Es liegt größtenteils daran, dass vorhandene Kennzahlensysteme zur Messung des Wissenskapitals nicht eingesetzt werden, oder dass schwerpunktmäßig in neue Maschinen und Anlagegüter investiert wird.

Es geht aber nicht darum, dass die Mitarbeiter immer länger und anspruchsvoller arbeiten müssen, um zum Unternehmenserfolg beitragen zu können. Nein, es geht darum, dass sie effizienter und intelligenter arbeiten, weil die geschaffenen Rahmenbedingungen (interne Prozesse und Strukturen, Datenbanken,

Kundenbeziehungen etc.pp.) kontinuierlich im Unternehmen verbessert werden. Es geht somit nicht darum Mitarbeiter zu „managen“, sondern um entscheidungs- und innovationsfördernde Arbeitsumgebungen zu schaffen.

Wer Vorstände überzeugen will, muss deren Sprache sprechen. Und diese besteht nun mal aus harten Fakten und vor allem aus Zahlen. Deshalb ist es wichtig, den Kompetenzreifegrad anhand von Kennzahlen zu erfassen.

## Messung und Bewertung: Die Methodenvielfalt



- Skandia Navigator
- Value Explorer
- Business Logics Model
- IC-Rating™
- Value Creation Index
- Human Capital Index™
- Intangible Assets Monitor
- ValueReporting™
- Meyermonitor
- Intangible Value Framwork
- Universal Valuation Framework
- EFQM
- Intellectual Capital Monitor
- MAGIC (QPR)
- Balanced Scorecard
- VAIC™
- IVM™
- etc.pp.

© 2003 BRAICONN Deutschland • www.braiconn.de • phone +49 (0)2166 133939-0 • info@braiconn.de

Welche Realisierungsansätze gibt es und wie können derartige Investitionen transparent gemacht werden? Antworten auf diese Fragen gibt die Keynote zum Thema „Kompetenzmanagement“, die im Rahmen der Fachkonferenz „Knowledge Task“ (24.-26.09.2003, Swissôtel Berlin) durch Marc S. Tenbrieg (BRAICONN Deutschland) gehalten wurde.

**Autor:**



Marc S. Tenbieg  
Analyst und Principal Consultant

BRAICONN Deutschland

---

**Pressekontakt:**

BRAICONN Deutschland e.K.  
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Marie-Juchacz-Straße 4  
D-41199 Mönchengladbach

Telefon: +49 (0)2166 133939-0  
Telefax: +49 (0)2166 9619916

E-Mail: [presse@braiconn.de](mailto:presse@braiconn.de)

Die BRAICONN Deutschland ist das Expertennetzwerk für strategische Beratung und operative Projektunterstützung in den Themenbereichen Information Management, Knowledge Management und Customer Relationship Management.

Weitere Informationen unter <http://www.braiconn.de>