



Werner G. Faix
Michael Auer
(Hrsg.)

Talent. Kompetenz. Management.

Band 1



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN



Werner G. Faix
Michael Auer
(Hrsg.)

Talent. Kompetenz. Management.

Redaktion: Patricia Mezger, Julia Schulze

Band 1



SCHOOL OF INTERNATIONAL BUSINESS
AND ENTREPRENEURSHIP

STEINBEIS UNIVERSITY BERLIN

Werner G. Faix, Michael Auer (Hrsg.):

Talent. Kompetenz. Management. Band 1. Steinbeis-Edition, 2009.

© 2009 Steinbeis-Edition, 70174 Stuttgart

www.Steinbeis-Edition.de

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in schriftlicher Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages (Herausgebers) reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Redaktion: Patricia Mezger, Julia Schulze

Umschlaggestaltung, Innenlayout & Satz: Julia Schulze, 10247 Berlin

Printed in Germany

ISBN 978-3-938062-88-3

Grußwort Dr. Annette Schavan, MdB

Angesicht des rasanten technologischen Fortschritts, der zunehmenden Globalisierung und des demografischen Wandels ist Deutschland auf Innovationen angewiesen, um im weltweiten Wettbewerb weiterhin seine Spitzenposition zu behaupten. Innovationen sichern dauerhaft Wachstum und Wohlstand. Die Bundesregierung hat daher die Förderung der Innovationskraft in unserem Land ganz oben auf die politische Agenda gesetzt. Um Forschung und Entwicklung in Deutschland nachhaltig zu stärken, steigt der Haushalt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) 2009 um rund 850 Millionen Euro.

Voraussetzung für Innovationen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die regelmäßig neue Kompetenzen erwerben und damit langfristig zur Innovationsfähigkeit ihrer Unternehmen beitragen. Die kontinuierliche Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist ein entscheidender Schlüsselfaktor für die Zukunftsfähigkeit von Wirtschaft und Gesellschaft und die Grundlage für persönliche Lebenschancen und gesellschaftliche Teilhabe.

Die Unternehmen sind aufgerufen, eine erfolgreiche Kompetenzentwicklung zu ermöglichen. Denn wirtschaftliches Wachstum und neue Arbeitsplätze entstehen dort, wo die Fähigkeiten der Belegschaften und des Managements aufeinander abgestimmt weiterentwickelt werden. Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklung sowie Innovation müssen künftig stärker als ein gemeinsamer Prozess verstanden werden.

Mit dem Förderprogramm „Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung Impulse für Innovationsprozesse gegeben, in denen Menschen ihre Begabung und Fähigkeiten einbringen und ihre Kompetenzen vervollkommen können.

Ich freue mich, dass die School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis-Hochschule mit dem Stuttgarter Kompetenztag 2008 das aktuelle Thema aufgegriffen hat. Im Dialog von Wissenschaft und Wirtschaft liegt die Chance, gemeinsame Wege aufzuzeigen, um Kompetenzen, Können und Wissen besser in Lern- und Arbeitsprozesse zu integrieren.

Dr. Annette Schavan, MdB
Bundesministerin für Bildung und Forschung

Vorwort Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn

Die schnellen Entwicklungen der Märkte stellen hohe Anforderungen an Unternehmen und vor allem an Mitarbeiter und Führungskräfte. Eine inkompetente und statische Struktur kann nicht mehr Basis sein für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens im heutigen Markt.

Im weltweiten Wettbewerb um die Besten, um gutausgebildete Talente, werden Kompetenzen immer bedeutender. Sowohl Hochschulen als auch Wirtschaft haben realisiert, wie wichtig es ist, diese Talente zu erkennen und zu fördern sowie wertschöpfend einzusetzen, um so Deutschland als attraktiven und innovativen Wirtschaftsstandort weiter entwickeln zu können. Es geht darum einen gemeinsamen Weg zu finden, Kompetenzen, Können und Wissen den richtigen gesamtgesellschaftlichen Stellenwert zuzuweisen und im Arbeitsalltag sowie in der Bildung einzubinden.

Die Beherrschung der fachlichen und methodischen Voraussetzungen der eigenen Arbeit hat nicht an Bedeutung verloren, wird aber als selbstverständlich angesehen. Der aktuelle Brennpunkt der Diskussionen liegt bei den Kompetenzen. Was sind Kompetenzen? Wie kann man sie erkennen? Welche Kompetenzen sind für das Unternehmen wichtig? Wie können Kompetenzen entwickelt und gemessen werden?

Vor diesem Hintergrund organisiert die Steinbeis-Hochschule Berlin, eine der größten wissenschaftlichen Business Schools in Deutschland, den jährlich stattfindenden Stuttgarter Kompetenz-Tag. Ehrgeiziges Ziel des Symposiums ist es, die verschiedenen Aspekte des Kompetenzmanagements aufzuzeigen und zu neuen Fragestellungen anzuregen. Schirmherrin unseres Symposiums ist Dr. Annette Schavan, Bundesministerin für Bildung und Forschung.

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Johann Löhn
Präsident der Steinbeis-Hochschule Berlin

Vorwort Prof. Dr. Werner G. Faix, Prof. Dr. Michael Auer

Kompetenz - das ist zunächst einmal das Vermögen, Wissen Wirklichkeit werden zu lassen. Angesichts einer immer schnelleren, immer komplexer werdenden und sich zutiefst und fortlaufend wandelnden Welt gilt: Kompetenz - das ist das Vermögen zum Wissenstransfer in Situationen, für die es keine Patentlösung, kein Manual gibt.

Kompetenz – diese *Conditio sine qua non* postmodernen Lebens – genauer gesagt: die Erforschung aller Facetten dieser unerlässlichen Voraussetzung eines gelingenden Lebens in heutiger Zeit, das ist die Ursache und das Prinzip der Stuttgarter Kompetenztage.

Kompetenz – das ist jenes Vermögen, das Menschen im Übermaß besitzen, die Talente heißen. Selten aber waren, sind und werden Menschen sein, die als Talent bezeichnet werden. Um die rare Ressource Talent zu gewinnen, diese zu erhalten und zu veredeln, bedarf es eines Talent- und Kompetenzmanagements. Und so werden im Rahmen der Stuttgarter Kompetenztage nicht nur akademische Aspekte behandelt, sondern auch das breite Spektrum unternehmerischer Implikationen, welche mit dem Begriff „Kompetenz“ und dem erfolgreichen Transfer einhergehen.

Kompetenz – dieser Begriff ist für die Steinbeis-Hochschule Berlin von besonderer Bedeutung, strebt man doch danach, die Kompetenzen der Studierenden im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums zu entwickeln, aus den Studierenden damit noch größere Talente zu machen.

Der vorliegende Band ist die Dokumentation des Stuttgarter Kompetenztages 2008. Er enthält neben den redigierten Vorträgen Beiträge, welche inspiriert worden sind von den Postern und Ständen, die während des Symposiums aufgebaut waren.

Obgleich Kompetenz als einer der zentralen Begriffe des Hier und Heute erscheint; zu allen Zeiten gilt doch auch: Dankbarkeit ist nicht nur die größte aller Tugenden, sondern auch die Mutter von allen. Deshalb gilt es an dieser Stelle, diese Tugend zu beweisen und den folgenden Menschen herzlich zu danken: allen Referenten des Stuttgarter Kompetenztags 2008, allen Autoren der Beiträge, allen Personen, die durch Poster und Stände am Stuttgarter Kompetenztag mitgewirkt haben, Frau Patricia Mezger, Frau Sandra Flint und Frau Julia Schulze für die Redaktion des vorliegenden Bands, Frau Anja Reinhardt und Frau Marina Tiourmina für die Organisation des Stuttgarter Kompetenztags 2008.

Stuttgart, im Juli 2009

Prof. Dr. Werner G. Faix, Prof. Dr. Michael Auer

Inhalt

John Erpenbeck Einleitung: Zum ersten Stuttgarter Kompetenztag	7
Werner G. Faix Jens Mergenthaler War for Talents	13
John Erpenbeck Was „sind“ Kompetenzen?	79
Werner G. Faix Annette Schulten Michael Auer Das Projekt-Kompetenz-Studium der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)	137
Ineke Blumenthal Genese des Projekt-Kompetenz-Studiums der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE)	175
Bettina Rominger Battle for Competencies – Kompetenzträger rekrutieren und auswählen im War for Talents	219
Thomas Lang-von Wins Biografiegestützte Kompetenzdiagnose	265
Norbert Kailer Kompetenz-Entwicklung in Jungbetrieben und Kleinunternehmen	285
Thomas Schrettle Dienstleistungskompetenz aus Sicht des Strategischen Managements	303
Timo Meynhardt Michael Kühn Kompetenz contra Bürokratie?	321
Claus-Peter Hammer Kompetenzentwicklung bei der Siemens AG	353
Armin Trost Alfred Quenzler Talent Relationship Management als strategische Herausforderung	383
August A. Musch Steinbeis-Berater-Zertifikat	395

Silke Keim | Peter Wittmann

Instrumente zur Kompetenzermittlung und -messung 415

Michael Freund

**Der „War for Talents“ und sein Einfluss auf die Rekrutierung
von Talenten und Kompetenzträgern** 443

Autoren-Biografien 469



John Erpenbeck

Einleitung: Zum ersten Stuttgarter Kompetenztag



