



Karin Link

Universitätsassistentin
am Institut of Human Resource &
Change Management, Johannes
Kepler Universität (JKU) Linz
karin.link@jku.at



Lutz von Rosenstiel

Emeritierter Inhaber des Lehrstuhls
für Organisations- und Wirtschafts-
psychologie, Ludwig-Maximilians-
Universität München
vrosen@psy-uni-muenchen.de

Kompetenzmanagement

Eine theoretisch-praktische Hintergrundbeleuchtung

Folgt man der aktuellen Kienbaum Studie 2008 zum Thema Personalentwicklung¹, so nimmt die Bedeutung von betrieblichem Kompetenzmanagement stark zu. Unternehmen, die kein professionelles Kompetenzmanagement betreiben, laufen Gefahr im Wettbewerb nicht bestehen zu können, Produktivitätsverluste hinnehmen zu müssen, Leistungspotenziale ihrer MitarbeiterInnen nicht auszuschöpfen und den Kampf um Fachkräfte zu verlieren. Betriebliches Kompetenzmanagement scheint eine der tragenden Säulen für nachhaltigen unternehmerischen Erfolg zu sein. Doch was versteckt sich hinter diesem Begriff, wie managt man Kompetenzen und was ist dabei zu berücksichtigen? Der nachfolgende Beitrag beleuchtet Hintergründe und zeigt anhand eines theoretischen Modells sowie praktischer Umsetzungsmöglichkeiten, wie die Verknüpfung zwischen organisationaler und individueller Ebene gelingen kann.

Der Kompetenzbegriff aus zwei unterschiedlichen Perspektiven

Kompetenzmanagement an sich ist kein neues Phänomen. Interesse am Konzept der Kompetenzen findet sich bereits bei Taylor (1911). Mit der steigenden Bedeutung von Führungskräfte trainings in den 1950er Jahren verlagerte sich der Fokus und seitdem erschienen zahlreiche Studien, die sich mit dem Wesen von Kompetenzen und deren Management befassen. Dabei lassen sich zwei grundsätzliche Strömungen identifizieren:

Arbeiten, die individuelle Kompetenzen in den Vordergrund rücken, nehmen die Person bzw. das Individuum als Ausgangspunkt und diskutieren den Kompetenzbegriff auf dieser Basis. Kompetenzmanagement wird hier verstärkt mit der HR-Abteilung in Verbindung gebracht. McClelland (1973)² kann als Begründer bzw. Vorreiter der „Competency“-Bewegung, wie wir sie heute kennen, gesehen werden. In der europäischen Kompetenzforschung führen vor allem deutschsprachige AutorInnen wie von Rosenstiel, Heyse, Erpenbeck, Reinhardt oder North die wissenschaftliche Diskussion an. In ihrer Betrachtung werden Kompetenzen als „Dispositionen zu selbstorganisiertem

Handeln“ definiert. Gemeint sind damit (nicht angeborene oder im Reifungsprozess entstandene) zugrunde liegende Fähigkeiten, die es einem Individuum ermöglichen, bestimmte Leistungen selbstorganisiert hervorzubringen. „Kompetenzen sind die komplexen, zum Teil verdeckten, Potenziale – und somit das Können und Könnte. Sie umschließen die komplexen Erfahrungen, das Wissen, die Fähigkeiten, Werte und Ideale einer Person oder von Gruppen.“³

Die zweite Strömung befasst sich vornehmlich mit organisationalen Kernkompetenzen und diskutiert den Kompetenzbegriff aus organisationaler Perspektive. Sie ist vor allem im Bereich des strategischen Managements angesiedelt. Kompetenzen werden hier als Charakteristika von Organisationen beschrieben; menschliche Kompetenzen gelten als Ressourcen. Richtungsweisend war hier Prahalad & Hamels (1990) Beitrag „The Core Competence of the Corporation“, der den Fokus von der individuellen hin zur organisationalen Ebene verlagerte. Langfristiger organisationaler Erfolg basiert demnach auf der Fähigkeit einer Organisation, Kernkompetenzen aufzubauen und diese gewinnbringend in Produkten umzusetzen. Kernkompetenzen werden definiert als das kollektive Wissen und die kollektiven Fähigkeiten, die in der Organisation eingebettet sind. Sie sind *die* ausschlaggebenden Faktoren für organisationale Wettbewerbsfähigkeit, da sie zentral sind, um KundInnennutzen zu stiften, Zugang zu neuen Märkten zu gewinnen und nur schwer imitierbar sind.⁴

Strategisches Kompetenzmanagement – eine integrative Perspektive

Die beiden Betrachtungsweisen schließen sich nicht notwendigerweise aus. Im Gegenteil: Strategisches Kompetenzmanagement verbindet die organisationale Ebene mit jener des Individuums und ermöglicht es der Organisation, jene Kompetenzen aufzubauen, zu sichern und zu steuern, die notwendig sind, um langfristig erfolgreich zu sein. Kompetente Unternehmen können Wettbewerbsvorteile auf drei Ebenen generieren.^{5,8}

- Auf der individuellen Ebene ermöglicht die Kompetenz der/des einzelnen MitarbeiterIn, sich in immer komplexeren Umwelten zu orientieren und mit Informationen systematisch umzugehen.
- Auf der organisationalen Ebene können individuelle Fähigkeiten zu einem Bündel organisationaler Kompetenzen vernetzt werden.
- Auf der interorganisationalen Ebene erschließen sich Möglichkeiten zur Integration verschiedener Unternehmensteile sowie Kooperationen im Unternehmensverbund.

Mit Hilfe von Kompetenzmanagement kann es gelingen, Potenziale aufzuschließen, die jede Organisation aufgrund der Fähigkeiten und Fertigkeiten ihrer MitarbeiterInnen hat und diese effizient zu nutzen. Aufgabe des Kompetenzmanagements ist es daher, die notwendigen organisationalen Kompetenzen zu definieren, Kompetenzlücken aufzuzeigen (als Differenz zwischen den aktuellen und den benötigten Kompetenzen), Kompetenzen zu beschaffen sowie Kompetenzen weiter zu entwickeln.⁶

Wie die Verbindung der beiden Ebenen gelingen kann und wie die Begriffe Kernkompetenzen, (Kern-)Werte, Qualifikation und Kompetenzen zusammenhängen, zeigt das Modell von Green (1999), in dessen Mittelpunkt die Bedürfnisse bzw. Ansprüche der KundInnen stehen.⁷

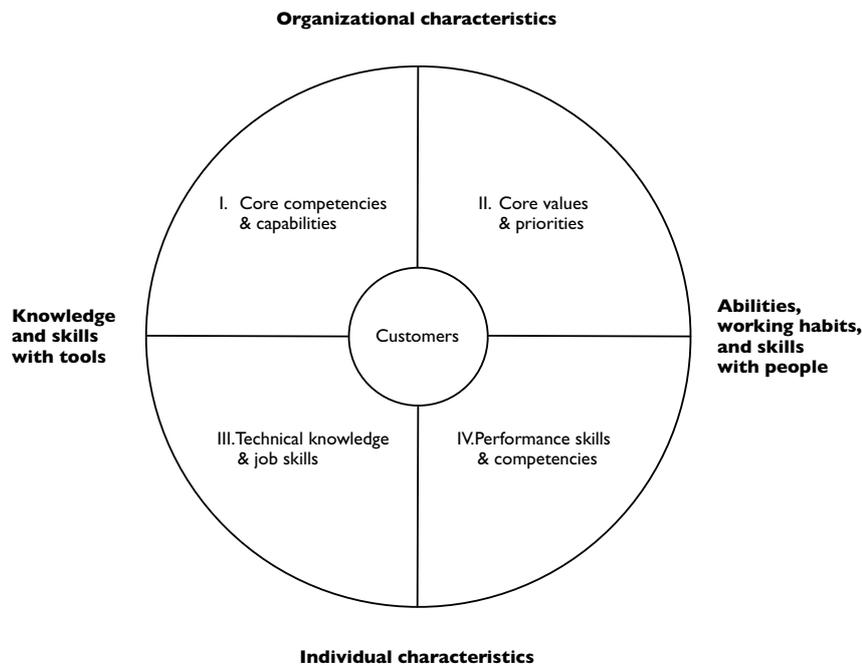


Abb. 1. The competence scope nach Green 1999^{7,8}

Der obere Halbkreis repräsentiert die organisationale Ebene. Die (I) Kernkompetenzen (i.S.v. Prahalad & Hamel) definieren den technologischen und verfahrenstechnischen Rahmen, innerhalb dessen sich die Organisation bewegen kann. Es handelt sich dabei um das Wissen bzw. die Fähigkeit, bestimmte Ressourcen effektiv und effizient einzusetzen, sie also in einem Transformationsprozess in Wettbewerbsvorteile umzuwandeln. Die (II) Kernwerte des Unternehmens komplementieren die technischen Aspekte, indem sie den Zweck und das Ziel der Organisation vorgeben. Sie beinhalten die Vision und die strategischen Zielsetzungen sowie die Werte und Normen der Unternehmenskultur.

Der untere Halbkreis betrachtet die individuelle Ebene. (III) Technologisches Wissen und job skills zielen auf die Qualifikation der MitarbeiterInnen ab. Qualifikationen umfassen das aktuelle Wissen und die aktuellen Fertigkeiten einer Person und können z.B. im Rahmen von Prüfungssituationen abgefragt werden. Ob jemand zu einem bestimmten Zeitpunkt eine bestimmte Leistung erbringt, wird meist mit Zertifikaten belegt. (IV) Individuelle Kompetenzen zeigen sich im Gegensatz dazu erst, wenn eine Person selbstorganisiert handeln muss. Der Fokus liegt dabei nicht auf der Leistung selbst, sondern auf den dahinter liegenden Fähigkeiten – den Dispositionen – diese Leistung

zu erbringen.⁹ Im Sinne von Heyse & Erpenbeck: Der Kompetenzbegriff zielt auf die – mitunter verdeckten – Potenziale und somit auf das Können bzw. Könnte. Im Unterschied zu Qualifikationen sind Kompetenzen dabei nicht direkt beobachtbar. Wir schließen vielmehr aufgrund beobachtbarer Verhaltensweisen auf die zugrunde liegenden Dispositionen.

Die vertikale Trennung liefert Hinweise v.a. für den Bereich der Kompetenzentwicklung: Während sich die linke Hälfte primär auf den Aspekt der Qualifikation, d.h. der technologie- und methodenorientierten Entwicklung bezieht, repräsentiert die rechte Hälfte die selbstorganisierte Aufgabenerfüllung, die in die gegebenen Werte, Normen und Zielsetzungen eingebettet ist. Gerade in Zeiten dynamischer Umwelten und immer komplexer werdender Aufgabenstellungen braucht es Menschen, die selbständig entscheiden und ihr Handeln selbst organisieren. Dispositionen zu selbstorganisiertem Handeln sind damit wettbewerbsstrategisch zentral.

Erfolgreiches Kompetenzmanagement umfasst alle vier Sektoren und fungiert als Verbindungsglied zwischen organisationaler und individueller Ebene. Die Festlegung relevanter organisationaler (Kern-)Kompetenzen ist Aufgabe des strategischen Managements. Die Unternehmensstrategie legt fest, wie sich eine Organisation am Markt positioniert und in welche Richtung sie sich geschäftlich ausrichtet und weiterentwickeln wird. Die aktuellen und (zukünftig) benötigten organisationalen Kompetenzen werden auf dieser Ebene (Makro-Level) definiert. Das operative Management dieser Kompetenzen ist üblicherweise Aufgabe der HR-Abteilungen. Sie agieren auf dem Mikrolevel und orientieren sich am Konzept der individuellen bzw. Job-Kompetenzen.¹⁰

Kompetenzmodelle

In der Praxis erfolgt die Koppelung der beiden Ebenen oft durch sogenannte Kompetenzmodelle. Ein Kompetenzmodell ist eine Sammlung von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Eigenschaften, die notwendig sind, um einen Job gut auszuführen. Der Aufbau eines Kompetenzmodells bedeutet für viele Unternehmen eine große Herausforderung: Wo soll man beginnen? Welche Faktoren sollen im Modell berücksichtigt werden? Wie definiert man Kompetenzen und welche sind tatsächlich job-relevant? Campion et al. (2011) analysierten Unternehmen, die Kompetenzmanagement-Modelle einführten und extrahierten dabei 20 lohnende, wissenschaftlich fundierte und praxiserprobte Arbeitsschritte, die sich bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells bewähren. Im Groben lassen sich diese Schritte den drei Hauptkategorien (1) Kompetenzinformationen sammeln, (2) Kompetenzinformationen ordnen und (3) Kompetenzinformationen nutzen, zuordnen.¹¹

(1) Kompetenzinformationen sammeln: Die Sammlung beginnt beim *Unternehmenskontext* und beinhaltet Informationen zu Unternehmenskultur, Alter, Markt, KundInnen, Beziehungen der MitarbeiterInnen untereinander und Führungsverhalten. Wichtiger nächster Schritt ist die *Koppelung des Kompetenzmodells an die Unternehmensstrategie*, da sich daraus die aktuellen und zukünftig benötigten Kompetenzen ableiten. Dies gelingt nur durch die *Einbindung der obersten Führungsebene*, da

hier die Strategie und die Unternehmensziele festgelegt werden. *Methoden der Arbeitsanalyse* (Beobachtung, ExpertInnenbefragung, Theorieentwicklung, Begriffsdefinition, MitarbeiterInnenbefragung etc.) sind die Basis, damit möglichst objektive, genau bestimmbare und erfolgsversprechende Fähigkeiten herausgefiltert werden können. Die *Berücksichtigung zukünftiger Arbeitsanforderungen* ist essentiell, da nur dadurch bestimmbar ist, welche Kompetenzen noch fehlen und damit beschafft oder entwickelt werden müssen. Um Kompetenzen bestimmen zu können, die in keine der Standardkategorien passen, empfiehlt es sich *weitere Methoden* einzusetzen (z.B. Kompetenzbewertung durch MitarbeiterInnen, Interviews auf MitarbeiterInnen-Ebene etc.)

(2) Kompetenzinformationen ordnen: Im Rahmen der *Bestimmung der Kompetenzen* werden die notwendigen Kompetenzen bezeichnet, durch genaue Verhaltens- und Leistungsbeschreibung definiert und die gewünschten Ausprägungen bestimmt. Die *Ausprägungen der Kompetenzen* werden in einem separaten Arbeitsschritt noch einmal genauer unter die Lupe genommen. Sie betreffen Fragen bezüglich der Abstufung in Bezug auf die Erfahrung (AnfängerIn, KönnlerIn, ExpertIn), die Leistung (befriedigend, gut, sehr gut) oder den Dienstgrad (JuniorIn, SeniorIn, ChefIn). Je durchdachter die Abstufung ist, desto genauer ist später die Skala zur Kompetenzeinschätzung. Um die Akzeptanz unter den späteren AnwenderInnen zu erhöhen, sollte im Modell die *Sprache des Unternehmens* gesprochen werden. Es empfiehlt sich jene Begriffe zu verwenden, die auch bisher im Unternehmensalltag gebräuchlich sind. Gute Kompetenzmodelle beinhalten sowohl *job-*

spezifische, als auch *jobübergreifende Kompetenzen*. Beratungsunternehmen bieten zum Teil *Kompetenzkataloge* an, die für die eigene Unternehmenspraxis – in adaptierter Form – genutzt werden können. Als eine der größten Herausforderungen gilt der Spagat zwischen *Einfachheit* und Informationsgehalt, da die Akzeptanz des Systems oft davon abhängt, wie gut dieser gelingt. Als Daumenregel hat sich bewährt: Kompetenzbeschreibung nicht mehr als eine halbe DIN A4-Seite, ca. 12 Kompetenzen für eine Stelle sowie die Unterteilung in Fach- und Basiskompetenzen. Bei der Visualisierung helfen *Schaubilder und Diagramme* sowohl den MitarbeiterInnen als auch Job-KandidatInnen, um sich ein Bild von den geforderten bzw. tatsächlichen Kompetenzen zu machen.

! Erfolgsfaktoren

Erfolgreiches Kompetenzmanagement orientiert sich an folgenden Überlegungen:

- Kompetenzmanagement ist Teil wissensorientierter Unternehmensführung.
- Ausgangspunkt ist die Unternehmensstrategie, aus der sich die für die Strategieumsetzung benötigten organisationalen Kompetenzen ableiten (Makro-Level).
- Die HR-Abteilung ist strategischer Partner der Unternehmensführung und führt das operative Kompetenzmanagement auf individueller bzw. job-spezifischer Ebene durch (Mikro-Level).
- Als Erfolgsfaktoren für die Ausarbeitung und Umsetzung vom Kompetenzmodellen gelten eine saubere Anforderungsanalyse, die Berücksichtigung des Unternehmenskontextes, das Einbeziehen wichtiger Zielgruppen, eine klare Zielstruktur für das Modell selbst, die Integration in Personalprozesse sowie Einfachheit und Flexibilität.

(3) Kompetenzinformationen nutzen: Wenn es im Unternehmen eine Abteilung für *Organisationsentwicklung* gibt, ist es sinnvoll, die dort üblichen Methoden (Planung, Datensammlung, Modellentwicklung und Umsetzung) mit einzubinden. Von der *Nutzung der Kompetenzmodelle* profitiert das gesamte HR-System (Personalauswahl, Mitarbeitergespräche, Grundlage für Beförderungen, Vergütung oder Motivation der MitarbeiterInnen). Kompetenzmodelle können helfen, die *gesamte Personalarbeit auf Linie zu bringen* und die isolierte und oft getrennte Arbeit verschiedener HR-Bereiche zu integrieren. „*Erfolgreiches Kompetenzmanagement verbindet die organisationale mit der individuellen Ebene*“ Die Autoren meinen auch, dass Kompetenzmodelle eine *praktische Theorie für die Arbeitsleistung* sind, da sie Menschen, ihre Fähigkeiten und das Unternehmen mit dem gewünschten Arbeitsergebnis verbinden. Es empfiehlt sich, *Informationstechnologien* zu nutzen und das Kompetenzmodell in die HR-Software zu integrieren. Diese Technologien unterstützen die Arbeit im Sinne eines Werkzeugs, sie sind kein Ersatz für die fundierte Auseinandersetzung mit der Thematik. Kompetenzmodelle müssen, wenn sie ihren Zweck erfüllen sollen, *ständig weiterentwickelt* und gewartet werden. Um *rechtlich korrekt vorzugehen*, dürfen im Rahmen von Personalauswahlverfahren nur jene Eigenschaften erhoben werden – und das präzise und objektiv – die für die Arbeitsleistung tatsächlich notwendig sind.

Idealtypischerweise nimmt die Einführung eines Kompetenzmanagement-Systems damit folgenden Verlauf: Ausgehend von der Unternehmensstrategie werden jeweils job- oder mitarbeiterspezifisch sogenannte Soll-Kompetenzen definiert. Parallel dazu werden die aktuellen Ist-Kompetenzen der MitarbeiterInnen erfasst. Aus der Differenz zwischen Soll- und Ist-Kompetenzen werden die Entwicklungsbedarfe ersichtlich. Sie bilden die Basis für weitere Personalakquisitions- bzw. Personalentwicklungsaktivitäten.

Kompetenzmanagement-Systeme liefern damit wertvolle Informationen und helfen, die organisationalen und individuellen Kompetenzen zu steuern. Allerdings gibt es auch Problembereiche, die beim praktischen Einsatz berücksichtigt werden sollten:

(1) Kompetenzmanagement ist zeit- und ressourcenintensiv. Nicht nur die Einführung, sondern auch die laufende Wartung kosten Zeit und Geld. Wenn die MitarbeiterInnen dieses System benutzen sollen, müssen ihnen diese Ressourcen zur Verfügung gestellt werden. Das beste Kompetenzmanagement-System ist nur so gut, wie die darin enthaltenen Daten.

(2) Neue Werkzeuge stoßen mitunter auf Akzeptanzprobleme. Die MitarbeiterInnen werden das System nur dann nutzen, wenn sie erfolgreich damit umgehen können. Das erfordert neben ausreichend Training und Schulung vor allem auch, dass die MitarbeiterInnen die Vorteile, die der Einsatz des neuen Werkzeugs mit sich bringt, erkennen können. Es ist oftmals schwierig, alte und bewährte Handlungsmuster abzulegen und neue anzunehmen.

(3) Die Bewertung der Kompetenzen ist subjektiv. Trotz des Einsatzes bewährter Methoden bei der Erstellung von Kompetenzmanagement-Modellen bleibt die Einstufung

des/der MitarbeiterIn subjektiv. Es empfiehlt sich daher für die Entscheidung, ob jemand z.B. befriedigend, gut oder sehr gut mit seinen/ihren KundInnen verhandelt, mehrere Meinungen einzuholen. Möglich wären Bewertungen durch den/die MitarbeiterIn selbst, 360° Feedback etc.

(4) MitarbeiterInnen können das Kompetenzmanagement-System primär als Kontrollinstrument wahrnehmen. Dieser Aspekt kann nie vollkommen beseitigt werden. Wichtig ist es jedoch, auch die persönlichen Ziele der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen und in den Prozess der Kompetenzentwicklung mit einzubeziehen. Es können damit zum einen die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden, was die Akzeptanz erhöht. Zum anderen verstecken sich in den MitarbeiterInnen vielleicht Potentiale, die nur dann erkannt werden können, wenn die MitarbeiterInnen aktiv eingebunden werden.

Es ist nicht alle Gold, was glänzt ...

Kompetenzmanagement-Systeme sind Werkzeuge – nicht mehr und nicht weniger. Sie bieten Informationen in Bezug auf die aktuell vorhandenen und die künftig zu entwickelnden Kompetenzen der MitarbeiterInnen und liefern damit wertvolle Entscheidungsgrundlagen. Inwieweit die MitarbeiterInnen jedoch ihre Kompetenzen dann tatsächlich auch zur Entfaltung bringen können, hängt nicht nur von deren individuellen Kompetenzen, sondern auch und vor allem von den situativen Bedingungen innerhalb der Organisation ab. Spätestens seit Lewin wissen wir: Das Verhalten einer Person bestimmt sich immer aus dem Zusammenspiel von Person und Situation. Von Rosenstiel¹² erweitert diese Grundformel und identifiziert vier Faktoren, die menschliches Verhalten beeinflussen.

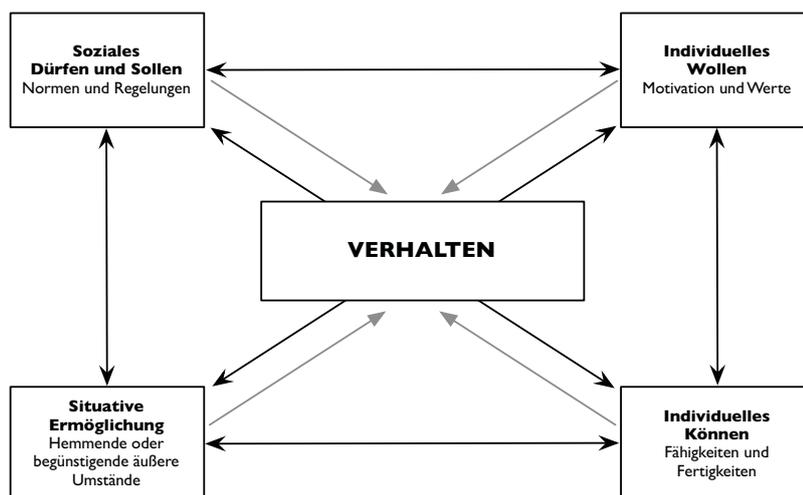


Abb. 2. Die Bedingungen des Verhaltens nach von Rosenstiel

Verhalten in Organisationen wird demnach von folgenden Determinanten bestimmt: Auf Seiten der Person (a) individuelles Wollen und (b) persönliches Können, auf Seiten der Organisation (c) soziales Dürfen und Sollen sowie die (d) situative Ermöglichung.

Das individuelle Wollen betrifft die Wertorientierung, Wünsche, Ziele, Bedürfnisse etc. und beinhaltet alles, was der Person wichtig und erstrebenswert erscheint; kurz: Ihre Motivation und Volition.¹³ Das persönliche Können umfasst die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person, ihre Kenntnisse und ihre Erfahrung. Damit eine bestimmte Leistung erbracht werden kann, sind sowohl Wollen als auch Können erforderlich. Fasst man das Verhalten als Ergebnis einer Multiplikation auf, so ergibt das eine einfache Rechnung: Ist einer der beiden Faktoren null, so ist das Ergebnis null. Fehlen also entweder individuelles Wollen oder persönliches Können, kann das gewünschte Verhalten nicht gezeigt werden.

Neben der Person wirkt jedoch auch die Situation auf das Verhalten. Zum einen ist dies die Organisationskultur, die Werte und Normen und damit (un-)geschriebenen Regeln, die das Miteinander im Unternehmen bestimmen. Dieses soziale Dürfen und Sollen legt fest, „was man wie tun soll“ und was vom/von der Einzelnen erwartet wird. Die situative Ermöglichung bezieht sich auf die (harten) Rahmenbedingungen, die zur Aufgabenerfüllung notwendig sind. An einem Beispiel illustriert: ein/e MitarbeiterIn wird die gewünschte Internetrecherche nicht durchführen können, wenn das IT-System nicht funktioniert oder er/sie keinen Zugang zu Computern hat.

Zusammenfassend betrachtet, ist es damit nicht ausreichend, dass eine/e MitarbeiterIn eine gewünschte Kompetenz besitzt, also ein bestimmtes Verhalten zeigen kann und will, das zur leistungsgerechten Aufgabenerfüllung führt. Erst wenn dieses Verhalten durch Normen und Regelungen in der Organisation auch erwünscht und gefordert wird und es zudem die Bedingungen zulassen, wird diese Person das gewünschte Verhalten zeigen (können).

Damit schließt sich der Kreis, und es wird auch aus dieser Perspektive deutlich, dass nachhaltiges organisationales Kompetenzmanagement nicht nur beim Individuum, sondern auch bei der Organisation ansetzt. Im Sinne von Green (1999) ist es notwendig, die vier Sektoren (I) Kernkompetenzen, (II) Kernwerte, (III) technologisches Wissen und job skills sowie (IV) individuelle Kompetenzen zu integrieren. Es gelingt damit die strategische mit der operativen Ebene zu verbinden und eines *der* zentralen Ziele des Kompetenzmanagements zu erreichen, nämlich die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten bzw. zu steigern, um für eine unsichere Zukunft gerüstet zu sein.^{7,8}

Literatur

¹ Kienbaum – Executive Search 2008. Kienbaum Studie 2008. Personalentwicklung. Online unter:

http://www.kienbaum.de/ext/download/kienbaum_studie_2008_personalentwicklung.pdf [12.04.2012].

² McClelland, D.C. 1973. Testing for competencies rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28: 1–14.

³ Heyse, V., & Erpenbeck, J. (Hg.) 2007. Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODEX® im Praxistest. Waxmann: Münster, New York, München, Berlin.

-
- ⁴ Prahalad, C.K., & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- ⁵ Probst, G.J.B., Deussen, A., Eppler, M.J., & Raub, S.P. 2000. *Kompetenzmanagement. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln*. Gabler: Wiesbaden.
- ⁶ North, K., & Reinhardt, K. 2005. *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Gabler: Wiesbaden
- ⁷ Green, P.C. 1999. *Building robust competencies. Linking human resource systems to organizational strategies*. Jossey-Bass: San Francisco.
- ⁸ Mühlbacher, J. 2007. *Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile*. Linde Verlag: Wien.
- ⁹ Erpenbeck, J., & von Rosenstiel, L. (Hg.) 2007. *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Schäffer-Poeschel-Verlag: Stuttgart.
- ¹⁰ Lindgren, R., Henfridsson, O., & Schultze, U. 2004. Design principles for competence management systems. A synthesis on an action research study. *MIS Quarterly*, 28(3): 435-472.
- ¹¹ Campion, M. A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. 2011. Doing competencies well. Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64: 225–262.
- ¹² Rosenstiel, L.v., Regnet, E., & Domsch, M.E. 2009. *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Schäffer-Poeschel Verlag: Stuttgart.
- ¹³ zum Begriff der Voliton siehe z.B.: Mühlbacher, J., Scheer, P.J., Schmidt, A., & von Rosenstiel, L. 2008. *Management Development. Wandel der Anforderungen an Führungskräfte*. Linde Verlag: Wien.

Angaben zu den AutorInnen

Mag.^a Karin Link ist Universitätsassistentin am Institut of Human Resource & Change Management an der Johannes Kepler Universität (JKU) Linz. 2011 schloss sie ihr Wirtschaftspädagogik-Studium mit den Spezialisierungen Personalwirtschaft und betriebliche Bildung und Berufspädagogik mit Auszeichnung ab und wechselte von ihrer jahrelangen selbständigen Tätigkeit in der IT-Branche an die JKU. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte sind organisationales Lernen und Change sowie Kompetenzmanagement.

Univ.-Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel, emeritierter Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München, ist einer der prominentesten Wirtschaftspsychologen im deutschen Sprachraum. Er ist u.a. Herausgeber zahlreicher Publikationen in Bereichen des strategischen Kompetenzmanagements, der Kompetenzmessung oder der Personal- und Organisationsentwicklung. Darüber hinaus war Herr von Rosenstiel von 2000–2009 Vorsitzender des Kuratoriums „Lernkultur Kompetenzentwicklung“.