universität wien

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

Kompetenzmanagement unter IT-Einsatz

Analyse am Beispiel ausgewählter Großkonzerne
und Software-Implementierungspartner
mit Sitz in Österreich

Verfasserin

Martina Stöger, BSc

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A 066 915
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Masterstudium Betriebswirtschaft
Betreuerin:	ao. Univ.-Prof. Dr. Christine Strauß

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Martina Stöger
Wien, im September 2015

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Zuge dieser Masterarbeit auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung, wie bspw MitarbeiterInnen, verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung stets für beide Geschlechter.

Danksagung

Hiermit möchte ich Unterstützern und Wegbereitern während meines Masterstudiums an der Universität Wien danken.

Ich freue mich, dass ich diese Arbeit schlussendlich erfolgreich fertig stellen konnte und so das Ende meines Studiums damit eingeläutet wird. „Step-by-Step“ näherte ich mich diesem Ziel. Hierbei standen mir auch meine Freunde mit motivierenden Worten sowie teils kritischen Anmerkungen zur Seite.

Herrn Mag. Andreas Mladenow, Bakk. möchte ich als meinem Co-Betreuer danken, dass er mir bei Fragen rasch und terminlich flexibel zur Verfügung stand und mich dabei unterstützte das Thema meiner Masterarbeit zu bearbeiten. Auch meiner Betreuerin ao. Univ.-Prof. Dr. Christine Strauß danke ich, dass Sie mich gut durch die KFK eBusiness geführt hat und das Interesse für praxisnahe Themen weiter vertiefte.

Dank gilt auch allen Experten, welche sich im Rahmen dieser Masterarbeit für ein Interview zur Verfügung gestellt haben. Außerdem jenen Praktikern, welche mich, im Zuge von Gesprächen, auf die Idee des Verfassens dieser Arbeit gebracht haben. Ich habe sehr gerne in diesem Bereich recherchiert und mir so im Verlauf auch eine Wissensbasis für meinen weiteren beruflichen Werdegang aneignen können.

Besonders danken möchte ich meinen Eltern, welche mich einen Großteil des Masterstudiums hindurch einerseits finanziell unterstützt haben, sowie auch Motivation und Zuspruch gaben, wenn dies nötig war. Meinen Freunden und Studienkollegen danke ich ebenso für ihre Unterstützung in allen Studienlagen, sowie abseits der Universität für eine unvergessliche gemeinsame Zeit!

Vorwort

Während des Masterstudiums spezialisierte sich die Verfasserin der vorliegenden Masterarbeit in den Bereichen „Personal und Organisation“ sowie „E-Business“. Mit der vorliegenden Arbeit setzt sich die Autorin zum Ziel, die beiden genannten Themen zusammenzuführen. Dies entspricht sowohl dem persönlichen Interesse für IT-gestützte Personalthemen, als auch dem beruflichen Arbeitsumfeld der Autorin.

Die Inspiration und Motivation zum Verfassen dieser Arbeit ergab sich aus eigenen praktischen Arbeitserfahrungen und Recherchen der Autorin. In ihrem Vorhaben bestärkt wurde die Autorin durch Gespräche mit Praktikern, durch welche sie ihre eigenen Ideen weiterentwickeln, ergänzen und präzisieren konnte.

Gerade in Zeiten ständig steigender Arbeitslosenzahlen[1] und einem umkämpften Arbeitsmarkt ist es für Individuen unumgänglich sich mit den eigenen Kompetenzen auseinanderzusetzen. Auch für Unternehmen ist das Wissen um Kompetenzen ihrer Mitarbeiter wichtig, um diese in Folge entsprechend einsetzen zu können, sodass sich eine optimale Ressourcenallokation ergeben kann.

Im Bereich Kompetenzmanagement entstehen durch Zuhilfenahme von Software vielfältige Möglichkeiten, einerseits für Unternehmen, andererseits auch für die einzelnen (potenziellen) Mitarbeiter. Eine Fülle an Funktionen und zahlreiche Anbieter herrschen im Bereich Software zu Kompetenzmanagement am Markt vor. Es gilt die unternehmensspezifischen Anforderungen abzudecken, um bei der Ausführung von Aufgabenstellungen zu unterstützen bzw diese überhaupt erst zu ermöglichen.

Ich hoffe, dass Sie innerhalb dieser Masterarbeit ein paar Informationen finden, welche Sie im Rahmen Ihrer täglichen Arbeit unterstützen können. Oder Sie informieren sich einfach zu einem Thema zu dem Sie bis dato vielleicht noch nicht so viel wussten. Vielleicht werden auch neue Interessen geweckt und womöglich in Folge sogar Wissen aufgebaut, welches anschließend zu kompetentem Handeln führen kann.

Über Feedback, kritische Anmerkungen oder Praxisinputs zum Thema freue ich mich, senden Sie einfach ein E-Mail an: martina.stoeger@gmx.net.

[1] Vgl. AMS (2015)

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung i

Danksagung ii

Vorwort iii

Inhaltsverzeichnis iv

Abkürzungsverzeichnis vii

1. Einleitung 1

1.1. Hintergrund der Arbeit 1

1.2. Leitfragen und Ziel der Arbeit 1

1.3. Gliederung der Arbeit 3

2. Grundlagen 4

2.1. Der Kompetenzbegriff 4

2.1.1. Wissen als Voraussetzung 7

2.1.2. Qualifikation als Beleg von Wissen 9

2.1.3. Performance als Handlungsergebnis 11

2.1.4. Einteilung nach Kompetenzarten 12

2.2. Talent Management 15

2.3. Performance Management 16

3. Kompetenzmanagement 18

3.1. Was ist das und wozu das Ganze? 18

3.1.1. Handlungsfelder des Kompetenzmanagements 24

3.1.2. Kompetenzmodellansätze nach Mansfield 28

3.2. Kompetenzmanagementarten 29

3.2.1. Organisationales vs individuelles Kompetenzmanagement 29

3.2.2. Strategisches vs. Operatives Kompetenzmanagement 30

3.3. Kompetenzmessverfahren 33

3.3.1. Kompetenzrad & Kompetenzmatrix 34

3.3.2. Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung 37

4. Kompetenzmanagement unter Einsatz von IT 42

4.1. Grundlagen 42
4.1.1. Ontologien 42
4.1.2. Exkurs: Das generische KOWIEN-Vorgehensmodell 48
4.1.3. Die Akteure des Kompetenzmanagementsystems 52
4.1.4. Cloud Services 55
4.2. Studien zum Einsatz von Kompetenzmanagementsoftware 61
4.2.1. HR Software Report 61
4.2.2. Cedar Crestone 64
4.2.3. Gartners Magic Quadrant for Talent Management Suites 70
4.3. Softwareanbieter und IT-Lösungen 75
4.3.1. SuccessFactors 76
4.3.2. Haufe-umantis 84
4.3.3. workday 90
4.3.4. Competenzia – Software für Kompetenzmanagement 94
4.3.5. Lumesse 100
4.3.6. KompetenzManager 106

5. Vorläufige Beantwortung der Leitfragen 113

6. Empirischer Teil 115
6.1. Forschungsziel 115
6.2. Methodik 116
6.2.1. Beschreibung und Begründung der Methodenwahl 116
6.2.2. Auswahl der Experten 118
6.2.3. Entwicklung der Interviewleitfäden 119
6.3. Datenerhebung 121
6.3.1. Vorgehensweise 121
6.3.2. Geführte Interviews 121
6.4. Beschreibung des Auswertungs- und Analyseverfahrens 127
6.4.1. Transkription 127
6.4.2. Auswertungsverfahren nach Mühlfeld et al 127
6.4.3. Konkrete Auswertung der Ergebnisse 129
6.5. Darstellung der Ergebnisse 129
6.5.1. Kompetenzmanagement im Unternehmen 130
6.5.2. Softwarelösung zu Kompetenzmanagement 137
6.5.3. Implementierung der Software 150

6.5.4. Zukunftsausblick 164
6.6. Zusammenfassung der Ergebnisse 168

7. Fazit 173

8. Darstellungsverzeichnis 175
8.1. Tabellenverzeichnis 175
8.2. Abbildungsverzeichnis 176

9. Literaturverzeichnis 178
9.1. Bücher 178
9.2. Sammelwerke 180
9.3. Weitere Veröffentlichungen 182
9.4. Online-Ressourcen 185
9.5. Veranstaltung, E-Mail und Interviews 194

10. Anhang I/A: Interviewleitfaden Softwareanbieter/Implementierungspartner 195

11. Anhang I/B: Interviewleitfaden Unternehmen – Software im Einsatz 197

12. Anhang II: Abstract (Deutsch) 199

13. Anhang III: Abstract (Englisch) 200

14. Anhang IV: Curriculum Vitae 201

Abkürzungsverzeichnis

Aufl. ..... Auflage
API ..... Application Programming Interface
Bd. ..... Band
bspw ..... beispielsweise
bzw ..... beziehungsweise
CRM ..... Customer Relationship Management
dh ..... das heißt
Ebd ..... Ebenda
EMEA ..... Europe, Middle East and Africa
ESS ..... Employee Self Service
exkl ..... exklusive
FTP ..... File Transfer Protocol
HCM ..... Human Capital Management
HCMS ..... Human Capital Management Services/Solutions
HR ..... Human Resources
HRIT ..... Human Resource Information Technology
HR-IT ..... Human Resource Information Technology
HRMS ..... Human Resources Management Services/Solutions
Hrsg. ..... Herausgeber/in
IC ..... Infrastructure & Cities
inkl ..... inklusive
IT ..... Informationstechnologie
ITM ..... Integrated Talent Management
iwS ..... im weiteren Sinne
kA ..... keine Angabe
KKR ..... Kasseler Kompetenz-Raster
KM ..... Kompetenzmanagement
KMS ..... Kompetenzmanagementsystem
lt ..... laut
min ..... Minute/n
PC ..... Personal Computer
S ..... Seite
SaaS ..... Software-as-a-Service
SOA ..... Service Oriented Architecture
TCO ..... Total Costs of Ownership
ua ..... unter anderem
uä ..... und ähnliche
usw ..... und so weiter
uU ..... unter Umständen
uvm ..... und viele/s mehr
va ..... vor allem
Vgl. ..... vergleiche
Z ..... Zeile
zB ..... zum Beispiel
zit ..... zitiert

1. Einleitung

Als Einleitung wird in diesem Abschnitt der Hintergrund der Arbeit erläutert sowie die Leitfragen dargestellt und das Ziel der Arbeit definiert. Ergänzend wird auf Restriktionen im Zuge dieser Arbeit eingegangen und die Gliederung des weiteren Verlaufs aufgezeigt.

1.1. Hintergrund der Arbeit

Die „richtigen Mitarbeiter“ zur „richtigen Zeit“ am „richtigen Ort“. Was einfach klingt ist in der Praxis oft gar nicht so einfach, denn manchmal ist nicht einmal bekannt wer im Unternehmen über welche Kompetenzen und Fähigkeiten verfügt. Unternehmen wissen nicht immer um das Wissen ihrer Mitarbeiter, wodurch Potenziale ungenützt bleiben. Es gilt die Kompetenzen der Mitarbeiter zu identifizieren, zu fördern und zu entwickeln sowie selbstverständlich auch bzw vor allem (sinnvoll) zu nützen. Erstrebenswert ist es die Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und bisherigen Erfahrungen der Mitarbeiter bestmöglich in den Arbeitskontext einzubinden und somit in Folge auch wirtschaftlich zu verwerten. Durch den Einsatz von IT im Bereich des Kompetenzmanagements kann dieser Prozess systematisiert erfolgen, beginnend bspw beim Erfassen der Kompetenzen, über die Aktualisierung der Daten sowie beim Abgleich von Anforderungsprofilen oder dem Auffinden passender Nachfolger für bestimmte Schlüsselpositionen.

Kompetenzmanagement an sich ist kein neues Phänomen, doch sinnvoll ist es nur, wenn dieses systematisch bestritten und auch schriftlich festgehalten wird. Hierbei kommt die IT ins Spiel. Anfangs sind möglicherweise Excel-Files oder ähnliches eine brauchbare Lösung, doch ab einer gewissen Unternehmensgröße bzw Komplexität bedarf es ganzheitlicher Lösungsansätze, wie bspw den Einsatz integrierter HR-Software. Weiters stellt sich die Frage, wo die Daten gespeichert werden und ob diese an ihrem Speicherort sicher sind. In dieser Arbeit soll das Zusammenspiel zwischen Kompetenzmanagement und dem Einsatz von IT näher beleuchtet werden.

1.2. Leitfragen und Ziel der Arbeit

Es gibt zahlreiche Literatur im Bereich des Kompetenzmanagements sowie im Umfeld der Einführung von Software, doch weitaus weniger Literatur widmet sich der Verknüpfung beider Themen. Diese Brücke soll mit Hilfe dieser Masterarbeit gelingen. Es gilt einen weiteren Beitrag zu leisten bei dem sowohl auf Kompetenzmanagement als auch auf die Unterstützung dessen durch IT eingegangen wird.

Folgende Leitfragen sollen im Zuge dieser Arbeit beantwortet werden:

(1) Welche IT-Unterstützung gibt es im Bereich Kompetenzmanagement und was macht eine „gute Software“ aus?

(2) Was sind auslösende bzw hemmende Faktoren für Unternehmen, um die Einführung einer Kompetenzmanagement Software anzustreben bzw abzulehnen?

(3) Worauf gilt es bei der Einführung eines IT-Tools im Bereich Kompetenzmanagement zu achten?

Die hier aufgelisteten Leitfragen sollen in ihrem Zusammenspiel einen Überblick zu aktuellen Fragestellungen punkto Kompetenzmanagement unter IT-Einsatz bieten und Hinweise liefern, um im Zuge der Einführung von IT-gestützten Kompetenzmanagementsystemen die „richtigen“ Fragen stellen zu können. Vielleicht schafft diese Masterarbeit es sogar, dass sich mehr HR-Mitarbeiter näher mit der „Technik im Hintergrund“ auseinandersetzen und im Gegenzug Techniker, Programmierer und Implementierer versuchen die „HR-Welt“ besser zu verstehen. Schließlich könnte verbesserte Kommunikation möglicherweise dazu führen, dass in zukünftigen Softwareprojekten im HR-Bereich rascher ein gemeinsamer Konsens gefunden werden kann und vielleicht sogar schneller fundiertere Entscheidungen gelingen.

Im Zuge dieser Masterarbeit wird bewusst der Begriff „Kompetenzmanagement“ verwendet. In der vorherrschenden Literatur sind Instrumente des Kompetenzmanagements oftmals unter „Talent Management“ zugeordnet, doch dieser Begriff wirkt nach Ansicht der Autorin einschränkend auf den Adressatenkreis der „Talents“. Kompetenzmanagement hingegen ist laut Verständnis der Autorin umfassender, da jeder Mitarbeiter über Kompetenzen verfügt und diese die Basis für sein Handeln bilden. Dass Analysen im Bereich von „Talents“ umfassender ausfallen können sei dabei nicht ausgeschlossen, jedoch zumindest Basiswissen über die Kompetenzen jedes einzelnen Mitarbeiters sollte dem Unternehmen zur Verfügung stehen. Es wäre doch schade wüsste Xing[2] oder LinkedIn[3] mehr über einen Mitarbeiter als das Unternehmen in dem dieser aktuell beschäftigt ist.

[2] https://www.xing.com/ (Zugriff am 15.01.2015): Berufliches Netzwerk vorranging im deutschsprachigen Raum. Hier pflegen Mitglieder selbst ihre Profile, dh aktualisieren laufend ihren virtuellen Lebenslauf. Interessensgruppen kann beigetreten werden, Recruiter können die Profile nach passenden Kandidaten durchsuchen uvm.

[3] https://at.linkedin.com/ (Zugriff am 15.01.2015): Berufliches Netzwerk auf weltweiter Ebene. Hier pflegen Mitglieder selbst ihre Profile, dh aktualisieren laufend ihren virtuellen Lebenslauf. Recruiter können die Profile nach passenden Kandidaten durchsuchen, Mitglieder können gegenseitig Kompetenzen bestätigen uvm.

Im Rahmen dieser Masterarbeit ausdrücklich nicht behandelt wird der Bereich des Wissensmanagements.[4] Weiters wird im Zuge des Kompetenzmanagements nicht im Detail auf arbeitsrechtliche Fragen, Datensicherheit sowie motivationale Aspekte eingegangen, da dies den Umfang dieser Arbeit unverhältnismäßig erweitern würde.

1.3. Gliederung der Arbeit

Zu Beginn dieser vorliegenden Masterarbeit behandelt das Kapitel „Grundlagen“ ausführlich den Begriff „Kompetenz“, da dieser zentral ist für die weiteren Abschnitte. Weiters erfolgt eine Einteilung nach Kompetenzarten sowie eine Erwähnung weiterer relevanter Begriffe. Das Kapitel „Grundlagen“ bildet so die Basis für den weiteren Verlauf der Arbeit. Das dritte Kapitel widmet sich dem Thema Kompetenzmanagement. Hier werden Handlungsfelder beleuchtet, einzelne Arten voneinander unterschieden und ausgewählte Kompetenzmessverfahren vorgestellt.

Der Bereich „Kompetenzmanagement unter Einsatz von IT“ bildet das Herzstück des Theorieteils dieser Arbeit. Das Unterkapitel „Grundlagen“ beleuchtet ua „Ontologien“ sowie „Cloud Services“. Im Anschluss werden Ergebnisse von drei ausgewählten Studien zum Einsatz von Kompetenzmanagementsoftware vorgestellt. Das Kapitel 4.3 „Softwareanbieter und IT-Lösungen“ soll dazu dienen einen Überblick zu erhalten welche Software aktuell am Markt verfügbar ist und welche Funktionen diese umfasst. Hierzu wurde pro Software eine Tabelle erstellt, um eine annähernde Vergleichbarkeit herstellen zu können. Die vorläufige Beantwortung der zu Beginn der Arbeit angeführten Leitfragen erfolgt im fünften Kapitel.

Das Kapitel sechs stellt den empirischen Teil dieser Arbeit dar. Zuerst wird die Methodik der Experteninterviews beschrieben. Im Anschluss wird erläutert wie bei der Datenerhebung vorgegangen wurde sowie die Interviewpartner der einzelnen Unternehmen vorgestellt. Weiters wird das Auswertungs- und Analyseverfahren beleuchtet, bevor die Ergebnisse zu den einzelnen Kategorien dargestellt werden, welche durch Direktzitate unterstützt werden. Anschließend wird ein Zukunftsausblick gewagt und die empirischen Ergebnisse zusammengefasst. Den Abschluss dieser Masterarbeit bildet schließlich das Fazit, welches auch Ideen und Anmerkungen für weitere Forschungen in diesem Bereich beinhaltet.

[4] Siehe hierzu bspw Nonaka, I./Takeuchi, H. (2012): Die Organisation des WissenS. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Aus dem Englischen von Friedrich Mader. 2., um ein Vorwort erweiterte Auflage, Campus Verlag, Frankfurt/New York. Orginalausgabe: Nonaka, I./Takeuchi, H. (1995): The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Inc.

2. Grundlagen

Im Kapitel „Grundlagen“ werden Begriffe näher beschrieben, welche für den weiteren Verlauf dieser vorliegenden Masterarbeit von Relevanz sind. Zu Beginn wird der Kompetenzbegriff ausführlich erläutert und auch die einzelnen Kompetenzarten werden unterschieden. Anschließend erfolgt eine Definition der Begriffe „Talent Management“ und „Performance Management“, stehen doch diese beiden Begrifflichkeiten auch in engem Zusammenhang mit Kompetenzmanagement, welches im Nachfolgekapitel detailliert behandelt wird.

2.1. Der Kompetenzbegriff

„Kompetenz“ ist der Schlüsselbegriff dieser Arbeit und soll daher auch ausführlich erläutert werden, sodass alle Leser dasselbe Verständnis hierzu haben. In der Literatur und Praxis gibt es zahlreiche Bemühungen diesen Begriff zu erläutern. Eine häufig verwendete Definition ist jene von *Erpenbeck und Von Rosenstiel*. Die beiden gehen davon aus, dass Kompetenzen Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen umfassen. Werden Kompetenzen um Regeln, Werte und Normen ergänzt so ergibt sich überhaupt erst die Möglichkeit der Handlungsfähigkeit in offenen, unsicheren, komplexen, manchmal auch chaotischen Situationen. Trotz Unsicherheit ist so ein sinnvolles und fruchtbares Handeln durch den selbstorganisiert Handelnden möglich.[5]

Die folgende Abbildung stellt die oben beschriebenen Zusammenhänge grafisch dar:

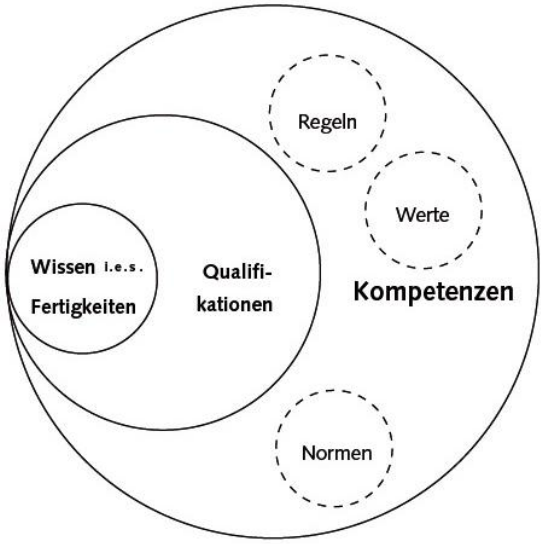

Abbildung 1: Kompetenzen[6]

[5] Vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (2007), S. XI f
[6] Entnommen aus: Ebd., S. XII

Das obige Konstrukt kann mit folgendem Beispiel näher erläutert werden: Zu wissen wie man ein Auto fährt ist als Wissen verankert, es fahren zu können ist eine Fertigkeit, wird die Lenkberechtigung erworben so ist diese die entsprechende nachweisbare Qualifikation. Doch erst mit der Erfahrung und Einhaltung der Regeln und Normen (Straßenverkehrsordnung, kein Alkoholkonsum usw) wird aus einem Fahrzeuglenker ein kompetenter Verkehrsteilnehmer.

Wissen ist also eine Vorstufe zu Kompetenz.[7] *North et al* nehmen auch auf Wissen als Basis für kompetentes Handeln Bezug und erläutern näher, dass die *„[…] Mobilisierung von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten sowie sozialen Aspekten und Verhaltenskomponenten wie Haltungen, Gefühlen, Werten und Motivation [abhängt].“*[8]

Mit der Motivationsthematik beschäftigt sich ebenso *Becker* und umschreibt den Kompetenzbegriff durch ein Zusammenspiel der Elemente Wollen – Können – Dürfen: *„Wollen beschreibt die personenbezogene Bereitschaft, eine Handlung in einer bestimmten Art und Weise, mit einem genau beschriebenen Ziel auszuführen (Motivation). Können rekurriert auf handlungsrelevantes Wissen, auf Geschicklichkeit und Erfahrung (Qualifikation). Dürfen eröffnet dem Handelnden ein legitimes, erwünschtes Handlungsfeld und greift dabei über die Erlaubnis hinaus in den Bereich der positiven und negativen Sanktionen (Ordination).“*[9]

Mitarbeiter können somit als kompetent bezeichnet werden, wenn sie in unterschiedlichen kontextabhängigen Situationen mit den eigenen verfügbaren Kompetenzen eine Aufgabenstellung „sinnvoll“[10] lösen. Sinnvoll könnte in diesem Zusammenhang, je nach Kontext, erläutert werden durch: ressourcenschonend in puncto Zeit (Bearbeitungszeit, Durchlaufzeit,…), Geld, Umwelt schonend, Material sparend, Energieeffizienz. Ebenfalls als sinnvoll einzustufen ist ein neuartiger Lösungsweg, welcher bisher nicht angedacht wurde, jedoch (noch) besser den Kundenanforderungen entspricht.

Kompetenz bezeichnet im Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) die *„Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial*

[7] Siehe auch Abschnitt 2.1.1 „Wissen als Voraussetzung“
[8] North, K. et al (2013), S. 43
[9] Becker, M. (2002), S. 483
[10] Vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (2007), S. XI

verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden. Im DQR wird Kompetenz in den Dimensionen Fachkompetenz und personale Kompetenz dargestellt. Methodenkompetenz wird als Querschnittskompetenz verstanden […]".[11]

Kompetent sein heißt somit sinnvolle, bewusste und adäquate Handlungen (in der Zukunft) zu setzen, auf Basis von in der Vergangenheit angeeignetem Wissen, auch wenn bisher keine Auseinandersetzung mit jener konkreten Problemstellung stattfand.[12]

Kauffeld verweist auf den Zusammenhang von Kompetenzen und Wettbewerbsfähigkeit und ordnet dem Begriff „Kompetenz" ähnliche Eigenschaften wie Wirtschaftsgütern zu:[13]

- Knapp – Kompetenzen sind begrenzt verfügbar, nicht innerhalb kurzer Frist aufgebaut und werden nachgefragt.
- Wertvoll – Mitarbeiterleistungen sind Basis für den Unternehmenserfolg.
- Dauerhaft – Bei kontinuierlicher Nutzung und Erweiterung der Kompetenzen gilt das Kriterium der Langfristigkeit.
- Begrenzt imitierbar – Je mehr situations- und unternehmensspezifische Kompetenzentwicklungen stattfinden, umso stärker ist die Differenzierung von Mitbewerbern.
- Schlecht transferierbar – Trotz steigender Mobilität und Flexibilität von Arbeitnehmern müssen die eigenen Kompetenzen immer erst in einem neuen Unternehmensumfeld adaptiert werden.
- Beschränkt substituierbar – Hochqualifizierte Mitarbeiter mit laufender unternehmensinterner Kompetenzentwicklung sind schwer durch neue Mitarbeiter ersetzbar, dh die Leistungen werden nicht auf einem gleich hohen Niveau basieren.

Kompetenzen können als entscheidender Wettbewerbsfaktor zur Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen klassifiziert werden. Kompetente Mitarbeiter wählen Informationen aus, ordnen diese entsprechend ein und verknüpfen diese mit weiteren relevanten Informationen. Mitarbeiter sind ein wichtiges Differenzierungsmerkmal für Unternehmen, DAS Differenzierungsmerkmal für Unternehmen im Dienstleistungssektor. Pointiert kann festgehalten werden: Kompetente Mitarbeiter führen in Folge zum Unternehmenserfolg.[14]

[11] DQR (o.J.)
[12] Vgl. North, K. et al (2013), S. 44 f
[13] Vgl. Kauffeld, S. (2006) zit. nach Grote, S. et al (2012), S. 7f
[14] Vgl. Kauffeld, S. et al (2009), Vorwort zit. nach Grote, S. et al (2013), S. 123

North ordnet Kompetenzen ebenfalls Eigenschaften zu und zwar die folgenden vier:[15]

- Kontextspezifisch – Im jeweiligen konkreten Anwendungsfall werden benötigte Kompetenzen abgerufen.
- Personengebunden – Je nach Subjekt kann es aufgrund unterschiedlicher Erfahrungen und Persönlichkeiten zu unterschiedlichen Lösungsansätzen kommen.
- Lernbar – Kompetenzen beeinflussen sich gegenseitig und werden in (auch unbewussten) Lernprozessen erworben.
- Evaluierbar – Messung durch operationalisierte Verfahren möglich.

Kompetenzen sind also individuell und keinesfalls statisch, dh sie können verändert und erweitert werden und können die Basis für weiteren Kompetenzerwerb sein. Im Folgenden soll noch näher auf die Begriffe Wissen, Qualifikation und Performance eingegangen werden.

Abgeschlossen wird dieses Kapitel nun mit einer treffenden prägnanten Definition von *Erpenbeck,* welcher wie folgt zusammenfasst: *"Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, aufgrund von Willen realisiert.“*[16]

2.1.1. Wissen als Voraussetzung

Um aufzuzeigen, dass Wissen eine notwendige Voraussetzung für Kompetenz ist, sei auf die Wissenstreppe von *North* verwiesen. Dieses sich aufaddierende Konstrukt ist viel zitiert und wurde erstmals 1998 erwähnt. Hierbei wird Kompetenz mit Können gleichgesetzt, als Summe aus: Wissen (Vernetzung von Informationen im Kontext aufgrund von Erfahrungen und Erwartungen) und richtigem Handeln (Anwendung von Wissen dank entsprechender Motivation). Dies führt auf höchster Ebene als Folge des kompetenten Handelns zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.[17]

[15] Vgl. North, K. (2007), S. 180
[16] Competenzia (o.J.) c
[17] Vgl. North, K. (2011), S. 36-39

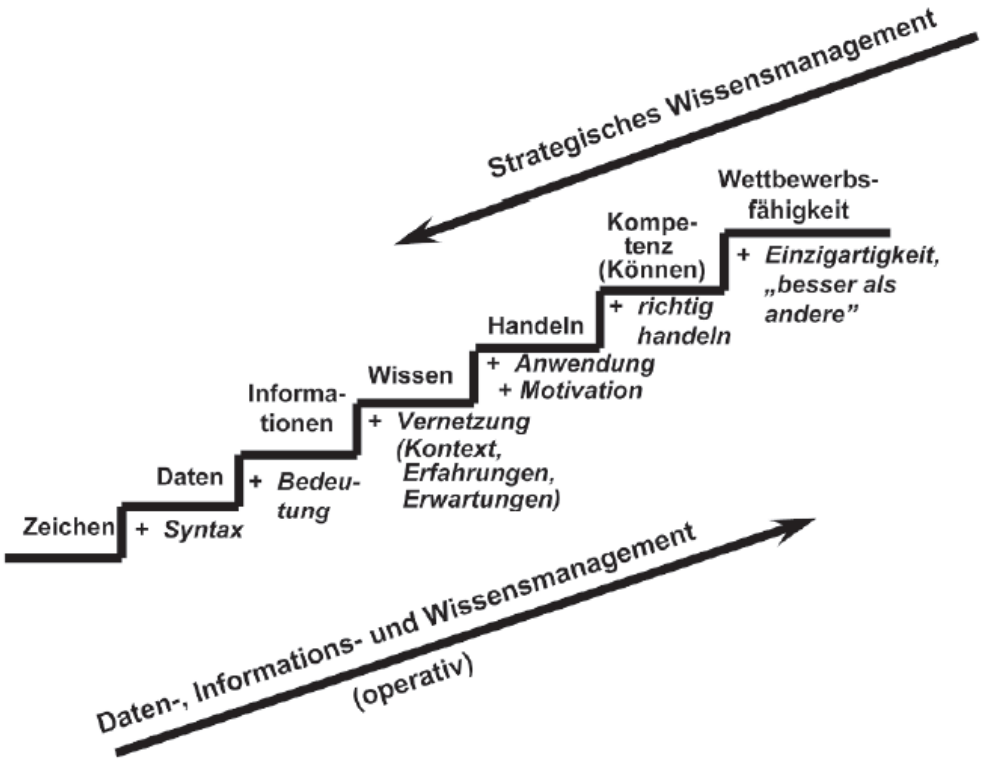

Abbildung 2: Wissenstreppe[18]

Aufgrund obiger Ausführungen kann festgehalten werden: Reines *„Fachwissen vermitteln hat mit Kompetenzen nichts zu tun."*[19] Denn die Kompetenz selbst ist erst auf einer höheren Stufe angesiedelt und wird durch Anwendung, dh Handeln erworben und dies wiederum geschieht nur bei ausreichender Motivation. Erst wenn „richtig" gehandelt wird, kann von „Kompetenz" gesprochen werden.

Wissen ist somit *„die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge."*[20]

Wissen im Verständnis des Deutschen Qualifikationsrahmens (DQR) bezeichnet die *„Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Lern- oder*

[18] Entnommen aus North, K. (2011), S. 36
[19] Erpenbeck, J. (2013)
[20] Probst, G. J. B. et al (2012), S. 23

Arbeitsbereich als Ergebnis von Lernen und Verstehen. Der Begriff Wissen wird synonym zu ´Kenntnisse´ verwendet.“[21]

Den Begriffsdefinitionen gemeinsam ist, dass Wissen als Basis fungiert. Um Wissen entsprechend anzuwenden bedarf es bereits diverser Fähigkeiten und Eigenschaften. Das Wissen um den Einsatz des Wissens, ist die Vorstufe bzw Voraussetzung zur Kompetenz, dadurch kann sich in Folge kompetentes Handeln überhaupt erst ereignen.

2.1.2. Qualifikation als Beleg von Wissen

An dieser Stelle soll zuerst der Unterschied zwischen Qualifikation und Kompetenz verdeutlicht werden. Hierzu sei auf eine tabellarische Übersicht von *Arnold* verwiesen, welche die beiden Begrifflichkeiten „Qualifikation“ und „Kompetenz“ gegenüber stellt:

Qualifikation	Kompetenz
Q. ist immer auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet, also fremdorganisiert	K. beinhaltet Selbstorganisationsfähigkeit
Q. beschränkt sich auf die Erfüllung konkreter Nachfragen bzw. Anforderungen, ist also objektbezogen	K. ist subjektbezogen
Q. ist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verengt	K. bezieht sich auf die ganze Person, verfolgt also einen ganzheitlichen Anspruch
Q. ist auf die Elemente individueller Fähigkeiten bezogen, die rechtsförmig zertifiziert werden können	K. – Lernen öffnet das sachverhaltszentrierte Lernen gegenüber den Notwendigkeiten einer Wertevermittlung; K. umfasst die Vielfalt der prinzipiell unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen
Q. rückt mit seiner Orientierung auf verwertbare Fähigkeiten und Fertigkeiten vom klassischen Bildungsideal (Humboldts "proportionierlicher Ausbildung aller Kräfte") ab	K. nähert sich dem klassischen Bildungsideal auf eine neue, zeitgemäße Weise

Tabelle 1: Qualifikation und Kompetenz im Vergleich[22]

In diesem Zusammenhang konkludiert *Heyse*, dass es sehr wohl *„Qualifikation ohne Kompetenz, kaum aber Kompetenz ohne Qualifikation geben kann.“*[23] Auch *Erpenpeck* betont, dass es keine Kompetenz ohne Wissen bzw Qualifikation gibt, sehr wohl allerdings Wissen bzw Qualifikation ohne Kompetenz, dh somit kann es auch *„hochintelligente*

[21] DQR (o.J.)
[22] Entnommen aus: Arnold, R. (2000) in: Heyse, V./Erpenbeck, J., Hrsg. (2007), S. 22
[23] Heyse, V./Erpenbeck, J., Hrsg. (2007), S. 23

Inkompetente" geben. Relevant ist, dass sich Menschen Wissen aneignen und darauf Handlungsaktionen aufbauen.[24]

Kompetenzen sind *„Dispositionen selbstorganisierten Handelns, sind [somit sogenannte] Selbstorganisationsdispositionen."*[25] Qualifikationen hingegen werden nicht sichtbar durch selbstorganisiertes Handeln, sondern im Zuge von Prüfungssituationen und Abschlussnoten, dh sie sind somit *„[…] mechanisch [abgeforderte Prüfungshandlungen], sind Wissens- und Fertigungsdispositionen."*[26]

Auch der *Deutsche Bildungsrat* unterscheidet zwischen Kompetenz und Qualifikation: *„Kompetenz befähigt einen Menschen zu selbstverantwortlichem Handeln und bezeichnet den tatsächlich erreichten Lernerfolg. Qualifikation ermöglicht die Verwertung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten."*[27] Qualifizierung ist ein Teilbereich der Kompetenzentwicklung, denn Kompetenzentwicklung ist ein stetiger Prozess, Qualifizierung hingegen ein zeitlich befristeter Abschnitt mit Ziel der Bescheinigung einer Kompetenz.[28]

Aus den obigen Definitionen kann abgeleitet werden: Qualifikation alleine ist noch kein Erfolgsgarant für eine adäquate Problemlösung. Denn es ist nicht (mehr) von Relevanz wieviele Zertifikate oder Bescheinigungen eine Person erworben hat, sondern viel relevanter ist, was die Person mit dem erworbenen Wissen in Kombination mit ihrer Erfahrung daraus macht. Wissen ist zwar die Basis für Kompetenz, jedoch ist Kompetenz der entscheidende Faktor der adäquaten Wissensanwendung.

[24] Vgl. Erpenbeck, J. (2013)
[25] Rosenstiel, L. von (Hrsg)/Erpenbeck, J. (2007), Vorbemerkung zur 2. Auflage XIX
[26] Ebd.
[27] Deutscher Bildungsrat (1974), S. 65 zit. nach Gessler, M. (2010), S. 46
[28] Vgl. Gessler, M. (2010), S. 47 auf Basis von Straka, G. A. (2003)

2.1.3. Performance als Handlungsergebnis

„Performance“ (zu Deutsch: Leistung) ist das Ergebnis der erfolgten Handlungen. *Becker* stellt den Zusammenhang zwischen Qualifikation – Kompetenz – Performance grafisch dar:

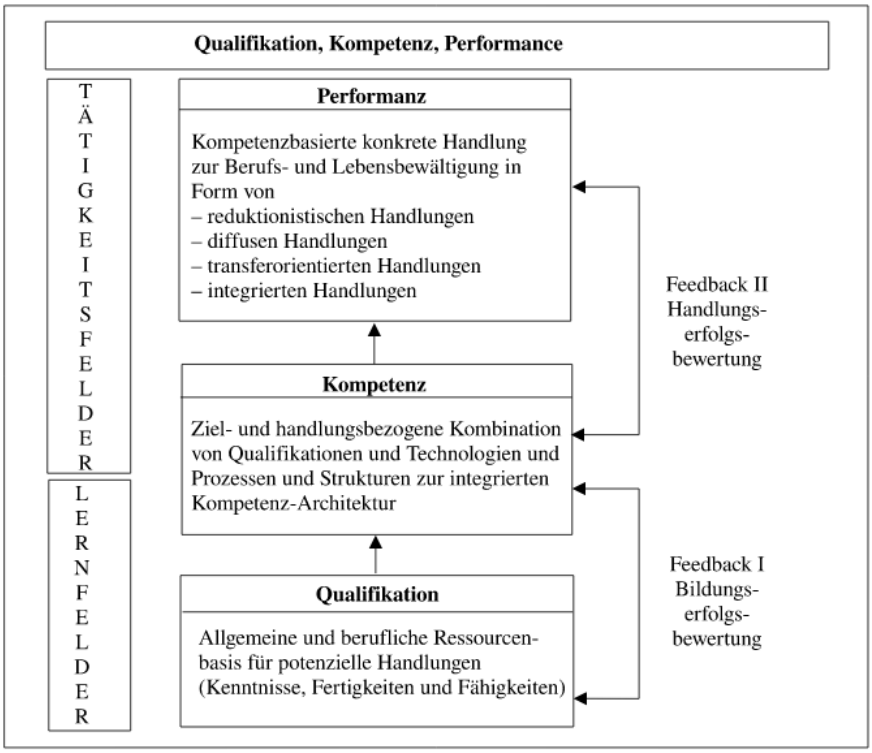

Abbildung 3: Qualifikation – Kompetenz – Performanz[29]

So bildet hier Qualifikation (Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten) die Basis um zielgerichtet, dh kompetent, zu handeln. Das Ergebnis der konkreten Handlung wird in Folge durch eine bestimmte Leistung deutlich, anhand derer der erfolgreiche Einsatz der Kompetenz bewertet werden kann (=Feedback II, Handlungserfolgsbewertung). In ähnlicher Weise erfolgt die Bildungserfolgsbewertung (=Feedback I), denn hierbei geht es darum wie erfolgreich die Qualifikation tatsächlich eingesetzt wurde und wie kompetent in Folge agiert wird. Es sei hierzu angemerkt, dass „Bildung“ in einem zeitgemäßen Kontext nicht zwingend ausschließlich durch instutionelle Bildung einhergeht, sondern allgemeiner gesprochen geht es um die Aneignung von Wissen, egal in welcher Form – Seminarbesuch, Ansehen eines Youtube-Videos, etc.[30]

[29] Entnommen aus: Becker, M. C. (1998), S. 175 zit. nach QUEM Report (2005), S. 62
[30] Vgl. Becker, M. C. (1998), S. 175

Bereits *Gilbert*[31] beschreibt „worthy performance“ als Ergebnis von Leistung aufgrund individuellen Verhaltens. Die Einflussfaktoren des Verhaltens beschreibt er im „Behavior Engineering Model (BEM)“ mit Daten, Wissen, Instrumenten (Tools, Materialien), Kapazität, Anreizen, Motiven.[32]

Wissen und Qualifikation können nicht losgelöst vom Begriff „Kompetenz“ betrachtet werden. Vielmehr ist Wissen, wie weiter oben beschrieben, eine Voraussetzung für Kompetenz. Qualifikation ist der Nachweis von Wissen, diese ist allerdings grundsätzlich nicht nötig um kompetent zu handeln. Performance ist im Gegensatz zu Kompetenz eine beobachtbare Leistung bzw das Ergebnis, erbracht durch eine qualifizierte Person, unabhängig davon wie jene Qualifikation erlangt wurde.

2.1.4. Einteilung nach Kompetenzarten

Eine mögliche, relativ einfache, Unterteilung von Kompetenzen ist die Unterteilung in hard skills (fachlich-methodische Kompetenzen) und soft skills (personale, sozial-kommunikative Kompetenzen), jedoch ist eine Kategorisierung generell nicht immer einfach und oftmals auch nicht eindeutig.[33] Daher ist *„in der Praxis [ist] ein auf das jeweilige Anwendungsfeld bezogenes definiertes Kompetenzmodell, das die Zuschreibungen von Kompetenzen in sinnvolle Dimensionen festschreibt, […] hilfreich und unumgänglich.“*[34]

Im Zusammenhang mit Kompetenz findet sich häufig der Begriff Kernkompetenz, welche laut *North et al* Basis für die Wettbewerbsfähigkeit ist: *„Kernkompetenzen sind ein Verbund von Fähigkeiten und Technologien, der auf explizitem und implizitem Wissen beruht und durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluss gekennzeichnet ist. Zusätzlich generieren Kernkompetenzen Wert beim Kunden, sind einzigartig unter Wettbewerbern, verschaffen Zugang zu neuen Märkten und sind nicht leicht imitierbar und transferierbar, sind synergetisch mit anderen Kompetenzen verbunden und machen das Unternehmen einzigartig bzw. besser als andere.“*[35]

[31] Anmerkung: Ersterscheinung 1978, Vgl. Markle, S.M. (1979)
[32] Vgl. Gilbert, T. F. (2007), S. 88f
[33] Vgl. North, K. et al (2013), S. 56
[34] Ebd.
[35] Ebd., S. 49

North et al schlussfolgern weiter: *„Kernkompetenz eines Unternehmens ist das Ergebnis der einzigartigen Vernetzung einzelner Mitarbeiterkompetenzen. Daraus resultieren spezifische Fähigkeiten einer Organisation, die sich von anderen Organisationen unterscheidet.“*[36]

Kernkompetenz zeichnet ein Unternehmen aus und ermöglicht so eine Differenzierung zu anderen Unternehmen, gleicher oder fremder Branche. Das Herzstück der Differenzierung sind hierbei die Kompetenzen der im jeweiligen Unternehmen angestellten Mitarbeiter. Daher ist es auch wichtig die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter zu kennen.

Bereits 1990 kritisierten *Prahalad* und *Hamel*, dass Budgetierungsprozesse in Unternehmen oft mehr Zeit in Anspruch nehmen, als die Beschäftigung mit der Identifizierung von Kernkompetenzen. Es gilt die Träger von Kernkompetenzen zu identifizieren und mittels entsprechender Entwicklungsmaßnahmen an das Unternehmen zu binden.[37]

Der deutsche Pädagoge *Roth* unterscheidet zwischen Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz.[38] Es gibt verschiedene Unterteilungen der Kompetenzen, doch im Kern sind diese meist ähnlich. Daher sei hier auf eine, vor allem im deutschsprachigen Raum, häufig verwendete Definition von *Erpenbeck und Von Rosenstiel* verwiesen. Die beiden unterscheiden die einzelnen Dispositionen in vier Kompetenzklassen, oder auch Schlüsselkompetenzen genannt.[39]

Die folgende Tabelle beschreibt die einzelnen Schlüsselkompetenzen.

Kompetenzklasse	**Beschreibung**
P - Personale Kompetenz	Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln.
A - Aktivitäts- und Handlungskompetenz	Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können.
F - Fachlich-Methodische Kompetenz	Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen.
S - Sozial-Kommunikative Kompetenz	Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen– und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.

[36] North, K. et al (2013), S. 266
[37] Vgl. Prahalad/Hamel (1990), S. 82ff In: Grote/Jädtke/Casper (2013), S. 126
[38] Vgl. H. Roth (1971): *Pädagogische Anthropologie, Bd. 2.* Hannover, S. 180.
[39] Vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (2007), S. XXIII f

Tabelle 2: Die vier Grundkompetenzen des Kompetenzatlas[40]

Personale Kompetenzen (P) umfassen sich selbst einschätzen zu können, Werthaltungen und Einstellungen zu entwickeln, eigene Begabungen und Motivationen zu entfalten sowie generell sich als Person im Allgemeinen kreativ zu betätigen und laufend zu lernen. Fachlich-methodische Kompetenzen (F) ermöglichen selbstorganisiertes Handeln durch Anwendung fachlicher und instrumenteller Kenntnisse zur kreativen Problemlösung. Wissen wird bewertet und entsprechend angewendet sowie auch die einzelnen Methoden weiterentwickelt. Sozial-kommunikative Kompetenzen (S) umfassen die grundsätzliche Fähigkeit und den Willen einer Person durch kreativen Austausch (Kommunikation und Kooperation) mit Anderen neue Ideen, Pläne, Aufgaben und Ziele entstehen zu lassen. Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen (A) führen zu erfolgreichen Handlungen durch eine Kombination eigener Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen. Aktives gesamtheitliches selbstorganisiertes Handeln ermöglicht die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen. Diese Pläne beziehen sich auf sich selbst oder andere und werden dank Realisierungswillen im Team oder alleine umgesetzt. Diese Kompetenzen integrieren zwar auch die anderen drei erwähnten, jedoch sind *Von Rosenstiel und Erpenbeck* der Ansicht, dass dieser Bereich dennoch deutlich abzugrenzen ist, um diesen auch messbar zu machen.[41]

Kompetenz ist laut *Zaugg* die *„grundlegende Fähigkeit, Wissen situationsgerecht in Handlungen umzusetzen, die zur Entwicklung, Innovation und Problemlösung beitragen. Wissen wird erst durch die Verknüpfung mit Handlungsfähigkeit und Handlungsmotivation zur Kompetenz. Kompetenzen sind demnach ´Meta-Fähigkeiten´, die selbstgesteuertes Handeln und Entwickeln ermöglichen.“*[42]

Grote et al verweisen auf den Begriff der *„Metakompetenzen“*, welcher bereits 1999 durch *Briscoe & Hall*[43] geprägt wurde. Beispiele für Metakompetenzen sind Identität („Identity“ = Fähigkeit angemessener Selbsteinschätzung) sowie Anpassungsfähigkeit („Adaptability“ = Flexibilität, Offenheit für neue Ideen und Leute).[44]

[40] Eigene Darstellung, Vgl. Competenzia (o.J.) d
[41] Vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg.) (2007), S. XXIII f
[42] Zaugg, R. J. (2006), S. 3
[43] Vgl. Briscoe, J./Hall, D. (1999)
[44] Vgl. Grote, S. et al (2012), S. 21f

Der Kompetenzbegriff kann nicht immer trennscharf formuliert werden, daher ist es im Zuge einer Beschäftigung mit Kompetenzen von besonderer Bedeutung gleich zu Beginn festzulegen, in welchem Kontext diese verstanden werden. Im Zuge dieser Masterarbeit wird unter Kompetenz vereinfacht sämtliches Wissen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen (Mitarbeitern) verstanden, unabhängig davon auf welche Art und Weise diese erworben wurden, mit denen eine Aufgabe erfolgreich gelöst werden kann.

2.2. Talent Management

„Talent Management" ist die Identifikation und gezielte Förderung von Talenten. Es empfiehlt sich innerhalb einer Organisation festzulegen welche Kriterien zu erfüllen sind, um der Gruppe der „Talents" zugeordnet werden zu können, dh welche Kompetenzen mitzubringen bzw aufzubauen sind. Führungskräften obliegt die Aufgabe Talente unter ihren Mitarbeitern zu identifizieren. Human Resources kommt dabei die Rolle der Prozesssteuerung zu, diese umfasst ua Beratung von Führungskräften, regelmäßige Erhebung, ob Talente verfügbar sind sowie Pflege des Talente-Pools. Nachdem ein Talent identifiziert wurde, werden im Zuge eines Mitarbeitergespräches Kompetenzen festgehalten und daraus mögliche Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet. Diese werden auch im Entwicklungsplan des jeweiligen Mitarbeiters dokumentiert und sind somit nachvollziehbar. Anschließend beraten die Führungskräfte einer Organisationseinheit gemeinsam mit ihrer übergeordneten Einheit, ob und welches Potenzial bei dem jeweiligen vorgeschlagenen Talent vorhanden ist. Danach gibt die Führungskraft ihrem Mitarbeiter Feedback und es werden konkrete Bildungs- und Entwicklungsmaßnahmen vereinbart und in Folge umgesetzt. Dieser Prozess ist unternehmensspezifisch ausgestaltet und kann daher von obiger Beschreibung abweichen.[45]

Ritz und Sinelli definieren Talent Management wie folgt: *"Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und –massnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen oder zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden."*[46] Für die beiden betrifft Talent Management lediglich eine kleine Gruppe an Schlüsselkräften, welche besondere Bedeutung für das Unternehmen haben.

[45] Vgl. Lang, K. (2008), S. 163-170
[46] Ritz, A./Sinelli, P. (2011), S. 10

Wird Talent Management auf internationaler Ebene durchgeführt und die HR-Strategien länderübergreifend aufeinander abgestimmt, um optimale Ergebnisse zu erzielen, so findet der Begriff „Global Talent Management“ (GTM) Anwendung.[47]

Auf Talent Management wird im weiteren Verlauf der Arbeit nicht näher eingegangen. Doch erscheint es notwendig auch diesen Begriff im Vorfeld zu erläutern, da auch Kompetenzmanagement oftmals nur für Schlüsselpositionen durchgeführt wird und sich so ein Anknüpfungspunkt ergibt.

2.3. Performance Management

„Performance Management“ (zu Deutsch: Leistungsmanagement) verknüpft und systematisiert, durch Ausrichtung an der Unternehmensstrategie, bereits bestehende Elemente des Personalwesens (Balanced Scorecard, Zielvereinbarungen, Mitarbeitergespräch, leistungsabhängiges Entgeltsystem usw). Es gilt die Strategie an die Markterfordernisse anzupassen und Unternehmensziele festzulegen. Diese werden im Anschluss weiter heruntergebrochen und münden in persönliche Subziele für den einzelnen Mitarbeiter. Was zählt ist die endgültige Leistung des Einzelnen und schließlich der Gesamtheit. Es soll erkennbar sein, wer welchen Beitrag leistet. Zielvereinbarungen mit Mitarbeiter werden festgehalten und nach Ablauf der vordefinierten Leistungsperiode evaluiert sowie bei Bedarf aktualisiert. An die Zielerreichung gekoppelt ist ein leistungsabhängiges Entgeltsystem sowie weitere Schritte im Bereich Personalentwicklung.[48]

North et al halten fest, dass nicht die Kompetenz selbst messbar ist, sondern das Ergebnis kompetenten Handelns, die sogenannte Performance.[49] *„Performance Management ist ein ganzheitlicher Prozess, der die Leistung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter von der strategischen Planung bis hin zur operativen Umsetzung steuert.“*[50] Hier zeigt sich somit die Verknüpfung von Kompetenzmanagement zu Performance Management, schließlich werden Kompetenzen auch oftmals im Rahmen des Prozesses eines Performance-Gespräches bzw Mitarbeitergespräches besprochen und bewertet.

[47] Vgl. Al Ariss, A. (2014)
[48] Vgl. Lang, K. (2008), S. 103-111
[49] Vgl. North, K. et al (2013), S. 43
[50] Lang, K. (2008), S. 103

Performance Management ist ein Prozess, um die konkrete Leistung, dh Zielerreichung, in der Ausgestaltung abhängig von den jeweiligen persönlichen Kompetenzen, nachzuvollziehen. Bei der Formulierung persönlicher Ziele sind die Kompetenzen des Mitarbeiters zu berücksichtigen, um so eine entsprechend positive Zielerreichung überhaupt erst zu ermöglichen. Es kann auch vereinbart werden, dass Kompetenzen aufzubauen sind, damit zukünftige Ziele und Aufgaben erfüllt werden können.

3. Kompetenzmanagement

Unter „Grundlagen“ wurde der Kompetenzbegriff bereits ausführlich erläutert, um eine Basis für die Folgekapitel zu schaffen. In diesem Abschnitt wird darauf eingegangen was Kompetenzmanagement ist, in welche Phasen dieses unterteilt werden kann sowie welche Möglichkeiten es gibt Kompetenzen zu messen und grafisch darzustellen. Weiters wird auf das KOWIEN Verbundprojekt hingewiesen und das im Zuge dessen erstellte generische Vorgehensmodell vorgestellt.

3.1. Was ist das und wozu das Ganze?

Kompetenzmanagement beschreibt laut *Zaugg* den *„gezielten Aufbau, die Entwicklung und die Nutzung individueller, organisationaler und interorganisationaler Kompetenzen.“*[51] Er stellt hier eine Analogie zu den Bausteinen des Wissensmanagements[52] her: Kompetenzen identifizieren, rekrutieren, entwickeln, zugänglich machen, nutzen, sichern, mit der Strategie abstimmen, bewerten. Alle Bausteine sind gegenseitig miteinander verknüpft.[53]

Lichtsteiner merkt zum Thema Kompetenzorientiertes HR Management an, dass Kompetenzen *„bei allen HRM-Prozessen eine entscheidende Bedeutung haben.“*[54] Human Resource Management (HRM) subsumiert eine Summe an Aufgaben mit Ausrichtung auf die jeweilige Geschäftsstrategie. Die Pflege des Kompetenzmodells erstreckt sich hierbei über alle Prozessphasen.[55] *„Kompetenzmanagement ist ein integriertes dynamisches System der Personalrekrutierung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung. Es führt eine kontinuierliche Anpassung der Kompetenzen an die neuen Aufgaben durch und berücksichtigt dabei strategische und organisatorische Veränderungen.“*[56]

Sonntag und Stegmaier erweitern diese Definition und fokussieren darauf, dass der Lernprozess selbst vom einzelnen Individuum abhängig ist: *„Kompetenzmanagement integriert und systematisiert Prozesse der Personalgewinnung, des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung unter Zuhilfenahme von Kompetenzmodellen. Im Vordergrund steht dabei das systematische, werkzeuggestützte Handeln von Personalexperten und Führungskräften. Funktionierendes Kompetenzmanagement setzt jedoch individuelle oder*

[51] Zaugg, R. J. (2006), S. 4
[52] Vgl. Probst, G. J. B. et al (2003), S. 28
[53] Vgl. Zaugg, R. J. (2006), S. 4
[54] Lichtsteiner, R. A. (2006), S. 281
[55] Vgl. ebd., S. 281
[56] Cell Consulting AG (2002), S. 5

gruppenbezogene Lernprozesse voraus. Durch individuelles oder gruppenbezogenes Lernen entwickeln Mitarbeiter ihre Kompetenzen. Das Kompetenzmanagement kann hierzu Werkzeuge und Orientierungshilfen bieten, die Lernprozesse selbst kann es nicht ersetzen."[57]

Kompetenzmodelle erhöhen die Effektivität sowie Transparenz der Personalarbeit für Mitarbeiter, Führungskräfte und HR-Verantwortliche. Eine Modellierung der zusammenwirkenden Selbstorganisationsdispositionen der Mitarbeiter angesichts unterschiedlicher entscheidungs- und handlungsoffener „Pfade" ist der Schlüsselfaktor punkto Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, Innovation und Flexibilität.[58]

„Kompetenzmanagement [unterstützt] eine Organisation bei der Erreichung herausfordernder Ziele, der Umsetzung neuer Strategien und in Veränderungsprozessen […], indem organisationales Lernen, Gruppenlernen und invididuelles Lernen verknüpft werden."[59]

Es kann zusammengefasst werden, dass Kompetenzmanagement systematisch die einzelnen Instrumente des Personalmanagements verknüpft. Die Ausrichtung auf die Unternehmensstrategie spielt hierbei eine zentrale Rolle. Es geht um einen Abgleich zwischen aktuell vorhandenen und (zukünftig) benötigten Kompetenzen. Zum Ausgleich von identifizierten Gaps wird eine Personalentwicklungsmaßmahme durchgeführt. Die Kompetenzerweiterung/-adaptierung jedoch hat durch das Individuum selbst zu erfolgen, unabhängig vom Lernkontext. Dies ist jedoch keine einmalige Angelegenheit, sondern ein stetiger Prozess. Laufend gilt es die Kompetenzen auf die aktuelle Strategieausrichtung hin abzustimmen sowie die jeweilige Organisationsstruktur zu berücksichtigen.

Ein Kompetenzmanagementsystem stellt nach *Kauffeld* ein sich wechselseitig beeinflussendes Konstrukt aus Unternehmensstrategie, einem auf das Unternehmen abgestimmten Kompetenzmodell und den Aufgaben des Personalmanagements dar, welches von der IT bei der Ausführung unterstützt wird.[60]

[57] Sonntag, K./Stegmaier, R. (2005), S. 22 zit. nach Grote, S. et al (2012), S. 3
[58] Vgl. Grote, S. et al (2012), S. VII
[59] Ebd., S. VII
[60] Vgl. Grote, S. et al (2013), S. 124f

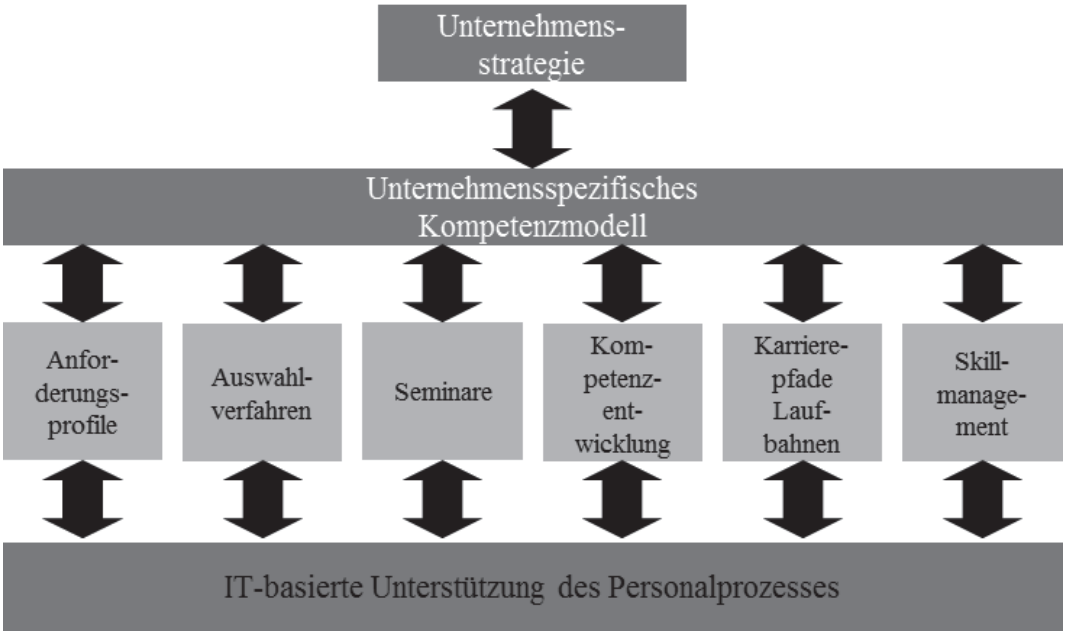

Abbildung 4: Skizzierung der Zusammenhänge eines Kompetenzmanagementsystems[61]

„Ein Kompetenzmanagementsystem umfasst ein betriebliches Kompetenzmodell, die Möglichkeit individueller Kompetenzerfassung sowie auf das Kompetenzmodell ausgerichtete Personalinstrumente.“[62]

Um den Kompetenzmanagement-Begriff näher zu erläutern kann dieser auch in seine Einzelteile zerlegt werden[63]: Kompetenzen werden standardisiert und in ein Kompetenzmodell eingebettet, um einen einheitlichen Sprachgebrauch zu ermöglichen. Es geht um Transparenz, einheitliche Standardisierung, Abstimmung von Personalinstrumenten anstelle von Insellösungen. Der Begriff Management enthält die Elemente Planung, Realisierung und Kontrolle[64]. Auch *Wöhe* spricht von Kompetenzmanagement als „klassische Managementaufgabe“ wozu die Bereiche Planung, Koordination, Steuerung und Kontrolle zählen[65]. Die Steuerung erfolgt mittels Soll-Ist-Analysen und ermöglicht so eine individuelle Messung pro Individuum. Um einen Vergleich zu ermöglichen bedarf es einem einheitlichen Verständnis der gegenübergestellten Kompetenzen.[66]

[61] Entnommen aus: Kauffeld, S. (2010) In: Grote, S. et al (2013), S. 125
[62] Grote, S. et al (2012), S. VII
[63] Vgl. ebd., S. 2 auf Basis von Breitner, M.H. (2005)
[64] Vgl. Breitner, M.H. (2005) zit nach. Grote, S. et al (2012), S. 2
[65] Vgl. Wöhe, G. 2002, S. 142 zit. nach: Grote, S. et al (2013), S. 124
[66] Vgl. Grote, S. et al (2012): S. 3f

Die systematische Verknüpfung von HR-Instrumenten beim Aufbau eines Kompetenzmangementsystems ist essentiell. Daher sind auch der einheitliche Sprachgebrauch und die inhaltliche Abstimmung wichtig. Allerdings resultiert erst durch die tatsächliche Anwendung eines Kompetenzmodelles daraus ein Kompetenzmangementsystem.[67]

"Ein erfolgreich implementiertes Kompetenzmanagementsystem kann einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten […]"[68]*.* Auf die Notwendigkeit eines systematischen Projektmanagements sowie praxistaugliche Umsetzung inkl Erkennung des Mehrwertes der User (dh administrativer Aufwand nur so weit tatsächlich nötig) wird ebenfalls hingewiesen.[69] Es genügt jedoch nicht einzelne „talentierte" Mitarbeiter in Weiterbildungskurse „zu stecken" und abzuwarten wie sich diese entwickeln. Hier ist vielmehr eine systematische Erfassung der Kompetenzen von Mitarbeitern erforderlich, um eine entsprechende Ausrichtung der Human-Kompetenzen an der Geschäftsstrategie zu ermöglichen.[70]

„Kompetenzmanagement bedeutet, Entwicklungsziele und Aufgabenstellung zu den verfügbaren und benötigten Kompetenzen in Bezug zu setzen."[71], halten *North et al* prägnant fest und beschreiben einen periodischen bzw anlassbezogenen Zyklus, dessen Ausgangspunkt ein Kompetenzprofil ist und der vier Aufgaben erfüllt:[72]

(1) Erfassung – Der einzelne Mitarbeiter dokumentiert die eigenen Kompetenzen. Anschließend erfolgt eine strukturierte Analyse der eigenen Kompetenzen. So wird in Folge auch das Wissen innerhalb des Unternehmens bzw Teams oder der Projektgruppe sichtbar.
(2) Reflexion – Anhand der Kompetenzanalyse erfolgt eine Bewertung wodurch Entwicklungsbedarfe sowie Potenziale identifiziert werden können.
(3) Verteilung – Wissenstransfer erfolgt auf unterschiedlichen Unternehmensebenen, um insgesamt mehr Wissensträger hervorzubringen. Mit dem Ziel, dass im Bedarfsfall Kompetenzen in entsprechendem Ausmaß zugänglich sind.
(4) Entwicklung – Ein Abgleich von Soll- und Ist-Kompetenzen erfolgt, so können individuelle und organisationale Maßnahmen abgeleitet werden. Lernprozesse können

[67] Vgl. Grote, S. et al (2012), S. 4
[68] Grote, S. et al (2013), S. 126
[69] Vgl. ebd., S. 135
[70] Vgl. Lang, K. (2008), S. 75
[71] North, K. et al (2013), S. 23
[72] Vgl. ebd., S. 23

adäquat gestaltet werden, um als Indiviuum, Team oder Organisation zu lernen und in Folge Kompetenz zu entwickeln.

Unten stehende „Kompetenzmanagement-Torte“ fasst die Logik des Kompetenzmanagements zusammen. Im Zuge eines systematischen Vorgehens stellt die Kompetenzausrichtung des Unternehmens die Basis dar. Stellenprofile werden mit Kompetenzprofilen von (zukünftigen) Mitarbeitern abgeglichen, um den Grad der Übereinstimmung zu erkennen und darauf aufbauend Entscheidungen zu treffen, entweder Recruitingentscheidungen oder welche Entwicklungsmaßnahmen für den bestehenden Mitarbeiter passend sind.

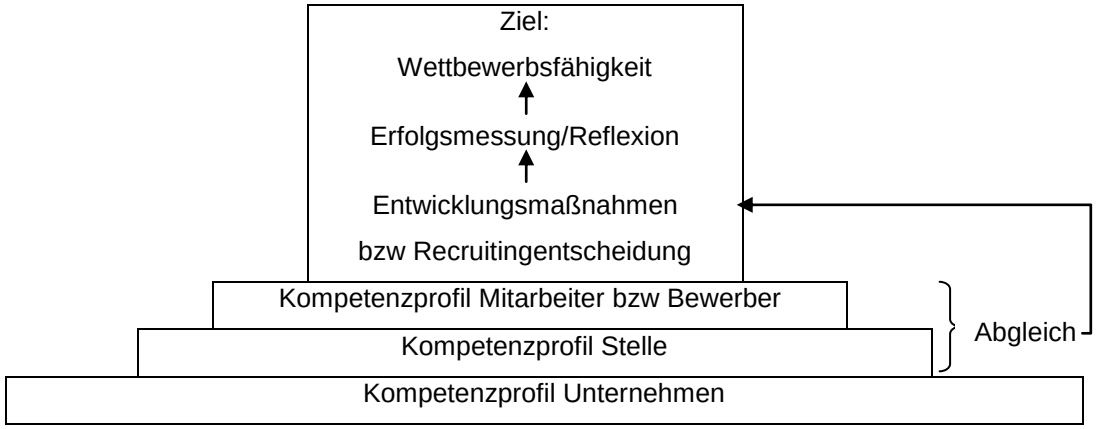

Abbildung 5: Kompetenzmanagement-Torte[73]

Um ein Kompetenzprofil für ein gesamtes Unternehmen, oder auch nur einen Teilbereich einer Organisation übersichtlich darzustellen, können die aus der Geschäftsstrategie heraus abgeleiteten erfolgskritischen Kompetenzen in einem Kompetenzportfolio mit Hilfe zweier Dimensionen (Erfolgsrelevanz und Ausprägungsgrad) dargestellt werden. So ist auf einen Blick rasch erkennbar worauf die Organisation den Fokus punkto Kompetenzentwicklung setzen sollte und in welchen Bereichen sie bereits jetzt gut aufgestellt ist.[74]

[73] Eigene Darstellung, Vgl. Lang, K. (2008), S. 75 & Vgl. North, K. et al (2013), S. 23 & Vgl. Schmidt, A./Kunzmann, Ch. (2006), S. 1079-1081
[74] Vgl. Lang, K. (2008), S. 78

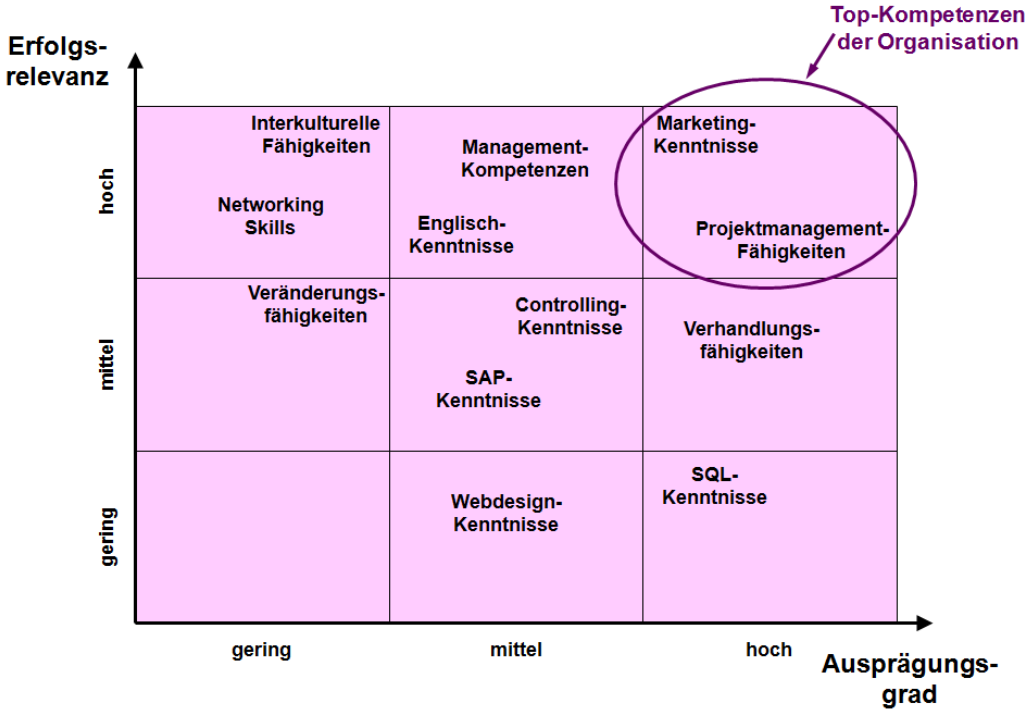

Abbildung 6: Beispiel eines Kompetenzportfolios[75]

Kompetenzmanagement ist einerseits in einen Rahmen eingebettet, welcher bestimmte Bedingungen erfüllen muss, damit Kompetenzmanagement effizient eingesetzt werden kann. Andererseits hat Kompetenzmanagement auch so flexibel zu sein, dass es sich an Veränderungen anpassen kann. So bestimmt der Markt die Strategie, welche wiederum die Kompetenzausrichtung beeinflusst und bei Veränderungen entsprechend zu adaptieren ist. Weiters bestehen Abhängigkeiten zu Organisationsstrukturen (zB Hierarchieebenen) und Kompetenzverteilungen. Außerdem gilt es auch die dahinter liegenden Prozesse, aktuelle Technologien sowie IT-Infrastruktur zu berücksichtigen. Kompetenzmanagement ist stets in einem gesamtheitlichen Kontext zu betrachten und Maßnahmen sind entsprechend der Gegebenheiten zu adaptieren.[76]

In der Praxis gibt es drei unterschiedliche Ansätze um Kompetenzprofile zu entwickeln:[77]

(1) research-based competency approach: forschungsbasierter Ansatz, zB Durchführung von kompetenzbiografischen und vergleichenden Untersuchungen.

(2) strategy-based competency approach: strategiebasierter Ansatz, zB Ableitung aus der Unternehmensstrategie heraus und Konzentration auf bestimmte Zielgruppen.

[75] Entnommen aus: Lang, K. (2008), S. 79
[76] Vgl. North, K. et al (2013), S. 28
[77] Vgl. Heyse, V. (2007), S. 13

(3) value-based competency approach: (kultur-) wertbasierter Ansatz, zB über Visions- und Missionsdiskussionen.

„So individuell Unternehmen sind, so individuell ist auch der Nutzen, der sich durch Kompetenzmanagement erzielen lässt. Kompetenzmanagement kann erst dann einen praktischen Nutzen entfalten, wenn das Konzept, auf den Unternehmensbedarf abgestimmt, auf mehreren Ebenen gleichzeitig aktiviert wird: es ist sowohl ein strategisches Instrument zur Unternehmensplanung als auch operatives Werkzeug für Geschäftsprozesse.“[78]

3.1.1. Handlungsfelder des Kompetenzmanagements

Nachdem nun detailliert beleuchtet wurde was unter Kompetenzmanagement zu verstehen ist, stellt sich natürlich auch die Frage des „Warum?“, also „Wozu das Ganze?“.
Auf den folgenden Seiten werden die vielfältigen Handlungsfelder des Kompetenzmanagements näher beleuchtet.

Häufige Gründe für die Einführung eines Kompetenzmanagements sind:[79]

- Veränderungen in Unternehmen (Strategie, Struktur, Werte etc.) verankern sowie Aufgaben und Anforderungen an Mitarbeiter danach ausrichten.
- Personalarbeit neu aufsetzen und sie auf eine einheitliche Basis stellen.
- Um ein klares Führungsverständnis zu etablieren.
- Mitarbeitergespräche optimieren und eine bessere Feedbackkultur im Unternehmen schaffen.
- Um aufzuzeigen, wo Führungskräfte und Mitarbeiter aktuell stehen und wie sie gezielt und strategiegeleitet entwickelt werden können.
- Mitarbeitern mehr Transparenz und klare Entwicklungsperspektiven geben und sie dadurch langfristig an das Unternehmen binden.

[78] North, K. et al (2013), S. 21
[79] Deloitte (o.J.)

Die Handlungsfelder des Kompetenzmanagements sollen in der nachfolgenden Grafik zusammengefasst werden:

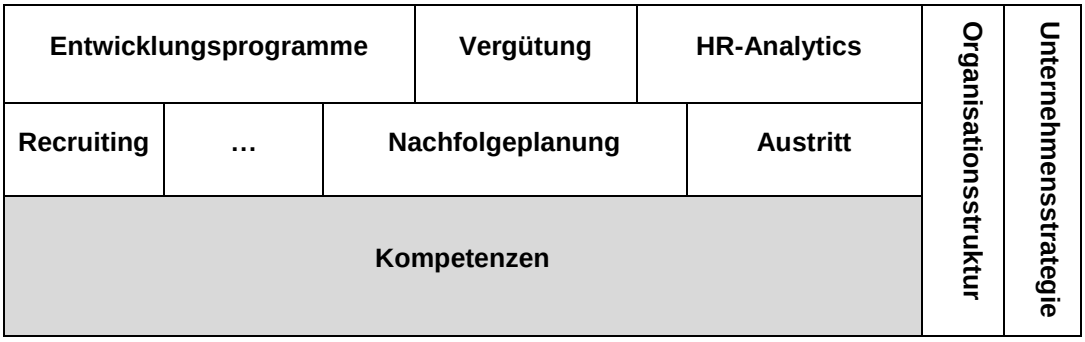

Abbildung 7: Kompetenzen als Basis für HR-Handlungsfelder[80]

Kompetenzen bilden die Datenbasis für zahlreiche darauf aufbauende HR-Handlungsfelder, jedoch stets unter dem Gesichtspunkt der aktuellen Organisationsstruktur sowie Abstimmung auf die Unternehmensstrategie, dh „…" bietet Raum für unternehmensspezifische Ergänzungen.

Auch im Zuge des Einstellungsprozess, dem sogenannten Recruiting, ist es entscheidend auf einen Mix an Kompetenzen zu achten. Werden lediglich Top-Performer eingestellt ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass diese das Unternehmen auch wieder schneller verlassen, da sie attraktiv am Arbeitsmarkt sind. Daher gilt es genau zu überlegen, welche Kompetenzen für die jeweilige zu besetzende Position am entscheidendsten sind.[81]

Bei der Personalauswahl, dem Recruiting, geht es darum, dass die Kompetenzprofile der Bewerber mit jenen der jeweiligen vakanten Position (größtenteils) übereinstimmen. Ist an Hand eines Soll-Kompetenzprofiles klar definiert was die Anforderungen an die Position sind, so kann eine Auswahl systematisch und nachvollziehbar erfolgen. Situative Fragen im Bewerbungsgespräch ermöglichen hier eine Einschätzung des Bewerbers. Diese können um weitere Testverfahren ergänzt werden (zB Assessment Center, Fallstudien, usw).[82]

Unternehmen, welche Soll-Profile definiert haben, können also bereits bei der Einstellung einen Abgleich vornehmen, umso den am besten geeigneten Bewerber aus dem Bewerberpool auszuwählen. Es gilt auch zu prüfen, ob die für eine bestimmte Stelle benötigten Kompetenzen vielleicht auch intern entwickelt werden können oder sogar bereits

[80] Eigene Darstellung, Vgl. Jurgens, D. (2007), S. 91
[81] Vgl. Parment, A. (2009), S. 124
[82] Vgl. Lang, K. (2009), S. 50-55

vorhanden sind und daher durch Allokation interner Ressourcen bereits abgedeckt werden können. Es kann langfristig sinnvoll sein spezifische Kompetenzen im Unternehmen selbst aufzubauen.[83]

Kompetenzmanagement kann auch einen Beitrag im Zuge der Nachfolgeplanung leisten. Ist sowohl das Soll-Profil einer bestimmten Position, als auch die aktuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter bekannt, können (zB tool-unterstützt) potenzielle Nachfolger systematisch ausgewählt werden. Im Zuge von Nachfolgeplanungen sind auch Dominoeffekte zu berücksichtigen. Wird ein Mitarbeiter versetzt, so ist automatisch auch dessen Stelle wieder neu zu besetzen.[84]

Grafisch könnte eine Nachfolgeplanung wie folgt dargestellt werden:

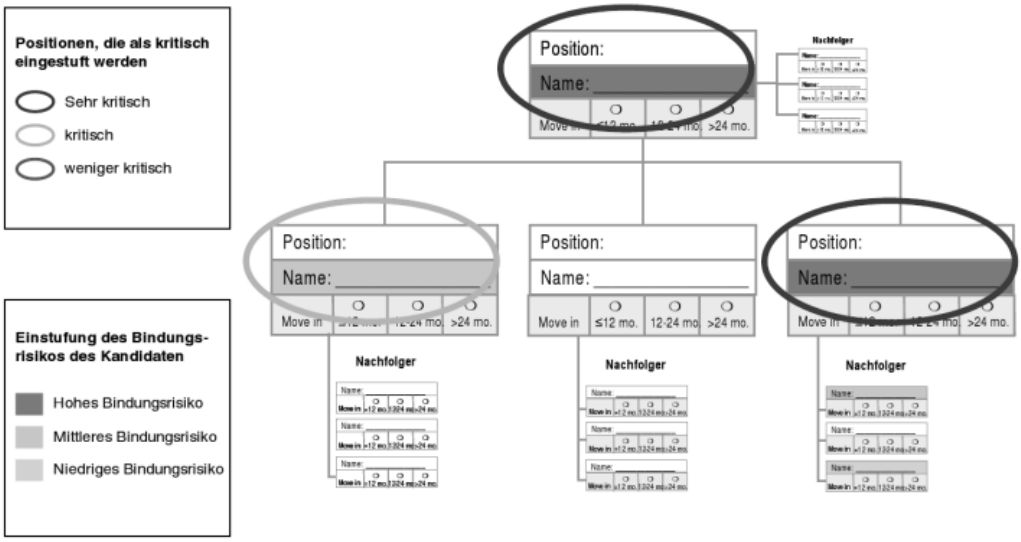

Abbildung 8: Beispiel einer Nachfolgeplanung[85]

Im Zuge des Austritts ist es gut zu wissen wer „die Guten" sind, denn *„Nach grober Schätzung machen die nicht austauschbaren Mitarbeiter einen Anteil von etwa fünf bis 20 Prozent der Belegschaft aus. Es sind Menschen mit einzigartigen Kompetenzen, mit Kundenbeziehungen, die einmalig sind, oder mit sonstigen Eigenschaften oder Kontakten, die schwer zu ersetzen sind."*[86]

[83] Vgl. Deloitte (o.J.)
[84] Vgl. Jurgens, D. (2007), S. 91
[85] Entnommen aus: Ebd.
[86] Parment, A. (2009), S. 39

Parment empfiehlt das Identifizieren dieser „kritischen Mitarbeiter“, um im Fall des Falles, dh wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen möchte, bereits Informationen für eine mögliche Verhandlung zu haben, dh konkret zu wissen wie kompetent und wichtig der einzelne Mitarbeiter für das Unternehmen ist.[87]

Kommt es in Folge doch so weit, dass ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, können auch im Zuge des Austritts Daten gesammelt werden. Es kann dann im Anschluss analysiert werden welche Mitarbeiter die Anstellung aufgeben und ob diese zu den Guten oder lediglich zum Durchschnitt zählten. Im Zuge dessen ist neben der Kompetenzfrage auch relevant wohin die Mitarbeiter wechseln, wer die Entscheidung womöglich doch noch beeinflussen könnte und ob sich daraus Lerneffekte für die Personalentwicklung ergeben.[88]

Kompetenzmanagement bildet die Grundlage für Entwicklungsprogramme. Welche Fähigkeiten hat ein Mitarbeiter aktuell, welche soll er zukünftig erwerben um bspw einen Stellenwechsel oder eine Projektaufgabe wahrnehmen zu können. Personalentwicklung hat in Abstimmung mit der Organisationsentwicklung sowie den persönlichen Zielen des Mitarbeiters zu erfolgen. Die verfolgte Unternehmensstrategie bietet hier die Basis für weitere Maßnahmen im Bereich Personalentwicklung sowie Organisationsentwicklung. Dennoch soll der Mitarbeiter aktiv an diesem Prozess teilhaben, schließlich ist er selbst sein bester Personalentwickler.[89]

Es gilt die Stärken zu stärken, Mitarbeiter nach ihren Kompetenzen einzusetzen, doch damit dies erfolgen kann müssen diese überhaupt erst einmal bekannt sein bzw sichtbar gemacht werden. Zur Sichtbarmachung kann Kompetenzmanagement ebenfalls einen Beitrag leisten. Schließlich werden Kompetenzen so formalisiert und systematisiert dargestellt. Es geht auch nicht immer darum einen „Gap“ auszugleichen, sondern möglicherweise auch die Position zu finden wo dieser besagte „Gap“ von vornherein gering ist. Eine Abstimmung mit der Nachfolgeplanung ist ebenfalls nötig, denn womöglich müssen diverse Kompetenzen vor einem Wechsel erst aufgebaut oder aufgefrischt werden.

Kompetenzmanagement und somit im kleinsten Nenner die Kompetenzen selbst, können und sollen auch Basis für strategische Entscheidungen sein. Diese Daten können im Zuge von „HR-Analytics“ entsprechend zusammengefasst werden. Welche Kompetenzen gilt es in

[87] Vgl. Parment, A. (2009), S. 91
[88] Vgl. ebd., S. 121f
[89] Vgl. Lang, K. (2009), S. 55-59

den kommenden Jahren aufzubauen? Welche Kompetenzen sind nicht mehr zeitgemäß? Welche Mitarbeiter werden in Pension gehen und sind deren Positionen/Kompetenzen zu ersetzen? In welchem Organisationsbereich gibt es ausreichend Kompetenz und könnte diese vielleicht auch an andere Einheiten in Form interner Schulungen weitergegeben werden? Um diese und viele mehr Entscheidungen überhaupt erst treffen zu können bedarf es jedenfalls entsprechender Daten inkl Aufbereitung dieser.

3.1.2. Kompetenzmodellansätze nach Mansfield

Mansfield unterscheidet drei Kompetenzmodelltypen: (1) „ single-job", (2) "one-size fits all" sowie (3) „multiple-job". Am meisten verbreitet sind der „single-job"-Ansatz, hier werden meist 10-20 Fähigkeiten einzelnen Kompetenzen zugeordnet, welche nötig sind um einen bestimmten Job effektiv auszuführen; sowie der „one-size fits all"-Ansatz, bei diesem gilt es für mehrere artverwandte Jobs ein adäquates Kompetenzset festzulegen. Beide Ansätze jedoch stellen keine effiziente Methode dar, um die Anforderungen unterschiedlicher Jobs sowie individuelle Kompetenzprofile von Mitarbeitern einer großen Zahl von Jobs gegenüberzustellen.[90]

Der „single-job"-Ansatz bietet ein Rahmenwerk um Schlüsselqualifikationen für die jeweiligen Situationen zu beschreiben. Tragen Job-Inhaber sowie Manager zu der Modellentwicklung bei, so ist es wahrscheinlicher dass sie auch im Anschluss hinter den Ergebnissen stehen. Jedoch erfordert dieser Einzelaufwand viel Zeit und verursacht hohe Kosten und ist daher nicht praktikabel für eine große Anzahl an Jobs. Weiters verändert sich die organisationale Joblandschaft stetig und muss adaptiert werden. Ein weiterer Nachteil ist die Inkonsistenz, dh der individiuelle Recruiting-Auswahlprozess ist nicht systematisch mit anderen Organisationsmodellen bzw der Strategie verknüpft.[91]

Die Konzepterstellung im Zuge des „one-size fits all"-Ansatzes erfolgt systematischer, da konsistent mit diversen Schlüsselinitiativen sowie Werten gearbeitet wird und alle Mitarbeiter einer Gruppe an denselben Kompetenzen gemessen werden. Jedoch existieren keine spezifischen Beschreibungen welche Kompetenzen im jeweiligen Job individuell benötigt werden. Technische/s Fähigkeiten/Wissen finden keine Berücksichtigung, jedoch vertritt *Mansfield* die Ansicht, dass gerade diese nötig sind, um ein Matching von Individuen und verfügbaren Job-Aufgaben zu ermöglichen.[92]

[90] Vgl. Mansfield, R. S. (1996), S. 7-11
[91] Vgl. ebd., S. 8-9
[92] Vgl. ebd., S. 9-10

Das Kompetenzset des „multiple job“-Ansatzes setzt sich aus technischen und nicht-technischen Kompetenzen zusammen, wobei oftmals 20-40 nicht-technische Kompetenzen mit jeweils 5-15 Definitionen von Verhaltensweisen beschrieben werden. Es wird ein gesamtheitlich in die Struktur eingebettetes Kompetenzmodell kreiert, teilweise auch mit externer Unterstützung (Consulting Firma), da es sich hierbei um eine vergleichsweise aufwändige und auch kostenintensive Vorgehensweise handelt. *„Before the organization can gain much value from the model, it must build human resources tools and a program based on the model.“*[93] Mit Tools in diesem Kontext sind HR-Werkzeuge gemeint, dh die entsprechenden Methoden und Programme sind aufeinander abzustimmen. Auch auf die IT nimmt *Mansfield* Bezug, jedoch nur insofern, als erwähnt wird, dass es einfach (usability) möglich sein muss passende Individuen mit den entsprechend benötigten Fähigkeiten zu identifizieren sowie die IT-Applikation einfach an die speziellen Kundenbedürfnisse (customizing) anzupassen: [94] *„If these assessments are stored in a database, it is easy to locate individuals with required combinations of skills. The development of software applications designed to facilitate the matching of employee profiles with job requirements will also increase the attractiveness of the multiple-job approach, if the applications allow easy customization to meet particular organizational needs.“*[95]

Mansfield betont, dass der “multiple-job”-Ansatz vermehrt eingesetzt werden wird, um den Ansatz der “skill-based compensation” zu unterstützen sowie zur Mitarbeitermotivation beizutragen, in dem Sinne als dass vertikale Karrieren aufgrund organisationaler Strukturen immer seltener werden und es gilt laufend neue/benötigte Fähigkeiten zu erwerben/entwickeln.[96]

3.2. Kompetenzmanagementarten

3.2.1. Organisationales vs individuelles Kompetenzmanagement

Die organisationale Perspektive beschreiben *Schmidt & Kunzmann (2006)* als Management-Ansatz, welcher Prozesse und einen methodischen Rahmen bereit stellt, um die Kompetenzen der Organisation zu entwickeln, indem Kompetenzentwicklungsaktivitäten mit den übergeordneten strategischen Zielen der Organisation in Einklang gebracht werden.[97]

[93] Mansfield, R. S. (1996), S. 9
[94] Vgl. ebd., S. 10-17
[95] Ebd., S. 17
[96] Vgl. ebd.
[97] Vgl. Schmidt, A./Kunzmann, Ch. (2006), S. 1078

Die zweite Perspektive auf individueller Ebene („technology-enhanced workplace learning“[98]) verknüpft klassische E-Learning Aktivitäten mit Knowledge Management Methoden, um ganzheitliches Lernen auf Basis der Kompetenzen zu ermöglichen, dh verknüpft formelles und informelles Lernen. Kompetenzentwicklung und Lernen innerhalb einer Organisation, egal in welcher Form, hat, auf Basis aktueller Gegebenheiten sowie Herausforderungen, welcher sich die Organisation aktuell oder zukünftig ausgesetzt sieht, zu erfolgen. Eine Integration der organisationalen mit der individuellen Perspektive ist nötig, um auf Veränderungen im Umfeld der Organisation adäquat und in angemessenem Zeitrahmen agieren zu können. Oftmals werden aufgrund mangelnder Integration innerhalb der Unternehmung Veränderungen nicht entsprechend berücksichtigt.[99]

Auch *Lang (2009)* verweist darauf, dass *„Integratives Personalmanagement“* unumgänglich ist, denn nur *„wenn die Führungs- und Personalarbeit in das Gesamtsystem integriert wird, können sich ein wertschöpfender Beitrag und ein positives Betriebsergebnis einstellen.“*[100]

Der „systematische Organisationsansatz, [welcher] wie ein integratives, alle Systemelemente einbindendes Personalmanagement konzipiert sein sollte […]“[101] fasst sämtliche HR-Teilbereiche als Einheit zusammen und stellt Beziehungen dar. Vom Markt abgeleitet werden Unternehmensvision, -strategie sowie -ziele. Diese müssen in die Personalentwicklung einfließen und finden sich so im Stellenplan, der Bedarfsplanung, den Berufsbildern etc wieder.[102]

3.2.2. Strategisches vs. Operatives Kompetenzmanagement

Welche Unterscheidungen zwischen strategischem und operativem Kompetenzmanagement getroffen werden können findet sich in diesem Abschnitt:

Strategisches Kompetenzmanagement leitet sich aus den Zielen, Strukturen, Prozessen einer Unternehmung ab. Es durchläuft die Wissenstreppe[103] von oben nach unten.[104]

Nienaber beschreibt vier Reifestufen des strategischen Kompetenzmanagements:[105]

[98] Schmidt, A./Kunzmann, Ch. (2006), S. 1079
[99] Vgl. ebd.
[100] Lang (2009), S. 21
[101] Ebd., S. 22
[102] Vgl. ebd.
[103] Vgl. Abbildung 2: Wissenstreppe
[104] Vgl. North, K. et al (2013), S. 49
[105] Nienaber, Ch. (2007), S. 41

(1) Genaue und prägnante Beschreibung des erfolgskritischen Könnens mit Hilfe von Kompetenzen.
(2) Regelmäßige und aussagekräftige Messung der Kompetenzen als Basis für HR-Aktivitäten.
(3) Systematische interne Nutzung der Kompetenzinformationen für strategische Unternehmensentscheidungen.
(4) Kommunikation des eigenen Könnens als Unternehmen nach außen.

Kompetenzmanagement ist die genaue systematische Verknüpfung von klassischen Personalinstrumenten der Organisations- und Personalentwicklung. Basis des Kompetenzmanagements bildet die Analyse der erfolgskritischen Kompetenzen. Umfangreiche stereotypsiche Listen von Kompetenzen sind allerdings nicht zielführend, vielmehr sind Beschreibungen der einzelnen Kompetenzen im jeweiligen Positionskontext wünschenswert. Um Aktualität sicherzustellen findet diese Kompetenzanalyse laufend statt – eine der Herausforderungen im Kompetenzmanagementprozess. Erarbeitete Beschreibungen sollen in Folge für alle HR-Agenden eingesetzt werden, ua um einheitliche Begriffe zu etablieren. Laut *Nienaber* gibt es hier in der Praxis jedenfalls noch Aufholbedarf.[106]

Die zweite Stufe bildet die regelmäßige Messung der Kompetenzen anhand von bspw Kompetenzgesprächen zwischen Mitarbeitern und Führungskraft, Selbsteinschätzung, Fremdeinschätzung durch Vorgesetzte oder Experten, Sammlung biographischer Daten usw. IT-Lösungen erleichtern die Erfassung, Speicherung und Auswertung gemessener Kompetenzdaten, bieten allerdings kaum Möglichkeiten für die Messung dieser. IT-Lösungen sind meist ein entscheidender Erfolgsfaktor in Kompetenzmanagement-Projekten.[107]

Nienaber verweist auch darauf sich nicht von der Fülle an technischen Möglichkeiten beeinfussen zu lassen: *„Entscheidend ist es, sich bei einer geplanten IT-Lösung auf das mit Blick auf die Zielsetzung des Kompetenzmanagements wirklich Erforderliche zu beschränken und sich nicht in der verlockenden Vielfalt des technisch Machbaren zu verzetteln.“*[108]

Werden Kompetenzdaten den Führungskräften, auch außerhalb von HR, regelmäßig und aktuell zur Verfügung gestellt und sehen diese in den Information einen Mehrwert (zB

[106] Vgl. Nienaber, Ch. (2007), S. 41f
[107] Vgl. ebd., S. 42f
[108] Ebd., S. 43

Einsatz für Personalbedarfsplanung, -beschaffung, -qualifizierung, -freisetzung) so ist die zweite Reifestufe erfüllt. Finden Informationen über Kompetenzen sogar Verwertung zur Entwicklung neuer Strategien und Visionen so ist bereits die dritte Reifestufe erreicht. Für strategische Unternehmensentscheidungen (zB Kauf eines Unternehmens) sollen Kompetenzinformationen eine gleich wichtige Rolle spielen wie Finanzinformationen usw. Kompetenzlücken gilt es durch Personalbeschaffung, Qualifizierung oder andere Maßnahmen zu schließen.[109]

Jedoch kommt *Nienaber* auch zu dem Schluss: *„In der heutigen Praxis strategischer Entscheidungen wird allerdings vielfach erst gar nicht der Versuch unternommen, Analysen zu relevanten Kompetenzinformationen in vergleichbarer Qualität wie Finanz- oder Marktanalysen zu erstellen und Entscheidungen auf sie zu gründen."*[110]

Kommuniziert ein Unternehmen sogar das eigene Können so ist der vierte Reifegrad erreicht. Immaterielle Unternehmenswerte zu verlautbaren dient einerseits der Unternehmensbewertung in finanzieller Hinsicht sowie auch punkto Bewerberimage. Denn für potenzielle Bewerber erscheint ein Unternehmen interessanter, wenn eine bedarfsgerechte laufende Erweiterung der eigenen Kompetenzen in Aussicht gestellt wird. Die entsprechende Erfassung von Kompetenzen kann in weiterer Folge auch die Basis einer monetären Bewertung (Humankapital-Bilanz[111]) bilden.[112]

Operatives Kompetenzmanagement ist gleichzusetzen mit Wissensmanagement, da es die Vernetzung von Information, Wissen, Können und Handeln behandelt sowie den Wissenstransfer – individuelles Wissen wird in kollektives Wissen umgewandelt und umgekehrt, sowie implizites Wissen wird explizit gemacht und viceversa. Zurverfügungstellung, Speicherung und Verbreitung von Informationen sind Voraussetzungen für den Wissensaufbau und Wissenstransfer. Unternehmen beginnen oft mit einem IT-Tool zum Zwecke des Wissensmanagement. Dieses alleine ist jedoch unzureichend, da auf organisationale und motivationale Rahmenbedingungen ebenso Bedacht zu nehmen ist.[113]

[109] Vgl. Nienaber, Ch. (2007), S. 44
[110] Ebd.
[111] Weiterführende Informationen siehe zB: Scholz, Ch./Stein, V./Bechtel, R. (2004): Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit. Neuwied, Luchterhand.
[112] Vgl. Nienaber, Ch. (2007), S. 45
[113] Vgl. North, K. et al (2013), S. 50

Mollet erachtet eine Dreiteilung des Kompetenzmanagements als sinnvoll.[114] Er unterscheidet zwischen operativem, taktischem und strategischem Kompetenzmanagement und ordnet diesen auch einen zeitlichen Bezug sowie Beispiele von Aufgaben zu.

Operativ („heute“)	**Taktisch** („morgen“)	**Strategisch** („übermorgen“)
• Mitarbeiterbeurteilung • Individuelle Entwicklung • Stärken-Schwächen • Rekrutierungsprozess	• Laufbahn und Nachfolge • Talent Management • Change-Prozesse • Systemtische Entwicklung	• Neue Geschäftsfelder • Restrukturierungen • Kernkompetenzen • Werte und Kultur

Tabelle 3: Kompetenzmanagement: strategisch – taktisch – operativ[115]

Unter taktischem Kompetenzmanagement versteht er die Auseinandersetzungen mit mittelfristigen Fragestellungen, dh in einem Zeitraum von zwei bis fünf Jahren. Es geht hierbei bspw um die Identifikation von Schlüsselpersonen und Talenten sowie systematische Fach- und Führungskräfteentwicklung. Weiters sei darauf verwiesen, dass die Übergänge zwischen oben erwähnter Teilung des Kompetenzmanagements wohl fließend und daher nicht immer eindeutig sind.[116]

3.3. Kompetenzmessverfahren

Bereits 1973 verfasst McCelland den Artikel *„Testing for Competence rather Than for ´Intelligence´”* und weist darauf hin, dass klassische Einstufungs- und Intelligenztests nicht die im Beruf benötigten Kompetenzen abfragen, da oftmals kein Kontext zur real ausgeübten Tätigkeit hergestellt wird. Um Herauszufinden, ob jemand ein Fahrzeug lenken kann, genügt es schließlich auch nicht dieses Können mit Papier und Bleistift abzufragen. *McCelland* zeigt auf, dass schulische Erfolge nicht zwingend mit beruflichem Erfolg in Zusammenhang gebracht werden können und macht Vorschläge wie Tests adaptiert werden können. Ein Punkt zur Verbesserung von Tests ist bspw, dass diese immer den Vergleich ermöglichen sollen, ob und wie sich die Ergebnisse des Individums aufgrund von Entwicklung, Erfahrung, Lernen verändert haben.[117]

An dieser Stelle soll festgehalten werden, dass es in der Natur der Sache liegt, dass im Zuge von Kompetenzmessung bzw -beurteilung stets eine subjektive Komponente mitschwingt, da

[114] Vgl. Mollet, A. (2014) b
[115] Eigene Darstellung, Vgl. Mollet, A. (2014) a & Vgl. Mollet, A. (2014) b
[116] Vgl. Mollet, A. (2014) b
[117] Vgl. McCelland, D.C. (1973)

Beurteilungen durch Menschen erfolgen. Auch wenn bspw Verhaltensbeschreibungen mit bestimmten Kriterien verknüpft sind so können dennoch Abhängigkeiten von den Beurteilern bestehen. Auch erwähnt werden Beurteilungsproblematiken bei *Becker* im Zuge von Potentialanalysen, bspw durch Fehlurteile ein Berufsleben lang stigmatisiert zu sein oder eine Beurteilung durch Vorgesetzte, welche vielleicht selbst befürchten der Potentialträger könnte sich gegen sie wenden, zu erfahren.[118] Doch im Zuge dieser Arbeit wird aufgrund des Umfanges darauf nicht detaillierter eingegangen.[119]

Im „Handbuch Kompetenzmessung“[120] von *Rosenstiel & Erpenbeck* werden einzelne Kompetenzmessverfahren vorgestellt, bei welchen es explizit darum geht Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen, das sind Dispositionen selbstorganisierten Handelns, zu erfassen und abzubilden. Die verschiedenen Messverfahren sind in einer Tabelle[121] dargestellt und systematisch geordnet nach Einzelkompetenzen, Kompetenzkombinationen (zwei bis vier), Kompetenzbilanzen und übergreifenden Kompetenzgittern. Hieraus werden im Folgenden zwei Messverfahren näher erläutert, da zu diesen im späteren Verlauf unter Abschnitt 4.3 „Softwareanbieter und IT-Lösungen“ auch die entsprechende IT-Unterstützung dargestellt wird.

3.3.1. Kompetenzrad & Kompetenzmatrix

Sowohl das Kompetenzrad, als auch die Kompetenzmatrix sind mögliche Darstellungsformen, um die Ist-Kompetenzen den Soll-Kompetenzen gegenüberzustellen und so einen Vergleich mit Hilfe einer Grafik herzustellen.

Dieses Verfahren von *North*[122] unterteilt in fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Es werden jeweils Ist-Kompetenzen beschrieben und Soll-Kompetenzen festgelegt. Das Kompetenzrad ist somit eine Visualisierungshilfe einer subjektiven Selbsteinschätzung, welche durch ein Fremdbild ergänzt werden kann. Der Messprozess der individuellen Einstufung ist in vier Schritte unterteilt[123]:

---

[118] Vgl. Becker, M. (2002), S. 379
[119] Für weiterführende Informationen siehe zahlreiche Beiträge in Psychologie, Statistik und Wirtschaft – zB: Kubinger, K. D. (2009): Psychologiesche Diagnostik. Theorie und Praxis psychologischen DiagnostizierenS. 2., überarb. und erw. Auflage, Hogrefe Verlag, Wien.
Weuster, A. (2008): Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch. 2., aktualisierte und überarb. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.
[120] Vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg) (2007)
[121] Vgl. ebd., S. XLIII
[122] Vgl. North, K. (2007), S. 175-181
[123] Vgl. ebd., S. 180-181

(1) Analyse aktueller und zukünftig wünschenswerter Kompetenzen

Hierzu wird das Kompetenzrad in drei „Tortenstücke“ geteilt mit den Bereichen Fachkompetenz (zB Berufswissen, Sprachen, Tätigkeiten, Technologien, usw), Methodenkompetenz (zB Projektmanagement, Präsentation und Moderation, vernetztes Denken, usw) und Sozialkompetenz (abhängig von Persönlichkeit und Erfahrung, zB Kontaktfähigkeit, Teamfähigkeit, Überzeugungskraft, usw).

(2) Einstufung von Kompetenzen anhand dreistufiger Skala

Die Skala für Fachkompetenz sowie Methodenkompetenz untergliedert sich in Kenner – Könner – Experte. Diese Skalierungen werden jeweils allgemein beschrieben sowie Beispiele für die einzelnen Tätigkeitsbereiche gefunden. Für die Sozialkompetenz eignet sich die Unterteilung gering ausgeprägt – ausgeprägt – stark ausgeprägt. Jene Unterteilung kann noch feiner erfolgen durch Differenzierung nach fünf Kategorien (Einsteiger – Kenner – Routiner – Könner – Experte)[124].

North findet folgende Beschreibungen für die dreistufige Skala Kenner – Könner – Experte:[125]

Kenner	„Kenner verfügen über theoretisches Wissen mit geringer Anwendungserfahrung und sind in der Lage, vorstrukturierte Problemlösungen aus der Theorie auf praktische Fragestellungen anzuwenden.“
Könner	„Könner haben vielfache Arbeitserfahrung und können auch auf neue, unvorhergesehene Situationen adäquat reagieren.“
Experte	„Experten sind in der Lage weitgehend selbstorganisiert und intuitiv Probleme zu antizipieren, neue Lösungswege zu finden.“

Tabelle 4: Kompetenzstufen nach North[126]

[124] Vgl. North, K. et al (2013), S. 33
[125] North, K. (2007), S. 181
[126] Eigene Darstellung, Vgl. ebd.

(3) Beurteilung des individuellen Kompetenzrades

Hierbei gibt es folgende Optionen: [127]

- „Ist-Soll-Vergleich“: Inwieweit erfüllen derzeit vorhandene Kompetenzen aktuelle oder zukünftige Anforderungen?
- „Weiße Flecken füllen“: In welchen Bereichen ist eine Kompetenzentwicklung sinnvoll und nötig?
- „In die Breite gehen“: Wo gilt es sich zu vertiefen, wenn Generalistentum angestrebt wird?
- „In die Tiefe gehen“: Wo gilt es sich zu vertiefen, wenn Spezialistentum angestrebt wird?

(4) Festlegen von Zielen

Im Zuge der individuellen Einstufung empfiehlt *North* auch das schriftliche Festhalten der Kompetenzentwicklungs-Ziele.

Soll der Kompetenzrad-Ansatz[128] für (mehrere Einheiten) eine(r) Organisation angewendet werden, so wurden folgende sieben Schritte als wichtig festgehalten:[129]

(1) Zielsetzung festlegen: Beschreibung der für bestimmte Tätigkeiten nötigen Soll-Kompetenzen oder Identifizierung der Ist-Kompetenzen vorhandener Mitarbeiter. Zielgruppe festlegen – nur für einzelne Mitarbeitergruppen oder flächendeckend?
(2) Betriebsrat einbinden und Betriebsvereinbarung über Nutzung der Profile (inkl Datenschutz) vereinbaren.
(3) Kompetenzkatalog strukturieren, zB an Hand von Tätigkeiten, Produkten, Technologien, Rollen.
(4) Gemeinsam mit Mitarbeitergruppen Soll-Profile für Rollen und Ist-Profile erstellen.
(5) Entwicklung oder Kauf einer IT-Lösung zur Visualisierung.
(6) Sinnvolle Visualisierungsform wählen, welche den Abgleich zwischen Soll- und Ist-Profil ermöglichen soll.
(7) Der Kompetenzkatalog muss laufend überarbeitet werden, um stets aktuell zu sein. Auch die individuellen Profile gilt es in regelmäßigen Abständen zu aktualisieren.

[127] Vgl. North, K. (2007), S. 175-181
[128] Ein grafisches Beispiel für ein Kompetenzrad siehe Abbildung 36 im Abschnitt 4.3.6 „KompetenzManager“.
[129] Vgl. North, K. (2007), S. 182 auf Basis von North, K./Reinhardt, K. (2005)

Mittels einer Kompetenzmatrix können mehrere Mitarbeiter, eine Gruppe/Abteilung oder gar die gesamte Organisation, miteinander verglichen werden. So ist auch ersichtlich ob einzelne Kompetenzen ausreichend abgedeckt werden und wo es Entwicklungspotenzial gibt.[130]

3.3.2. Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung

Erpenbeck stellt dieses Messverfahren im Handbuch Kompetenzmessung vor.[131] KODE® steht abgekürzt für KOmpetenz-Diagnostik und -Entwicklung. In diesem Verfahren geht es um Kompetenzentwicklung und nicht nur um Kompetenzfeststellung. Es ist das erste Verfahren weltweit das Kompetenzen direkt misst. Hierbei werden die vier Grundkompetenzen[132] unter günstigen (dh „normalen", unproblematischen Arbeits- und/oder Lebensbedingungen[133]) und ungünstigen (dh besonders fordernden, auch belastenden Bedingungen, wie Stress oder Konflikt[134]) Situationen abgefragt sowie anschließend analysiert.[135]

KODE® wurde 1997 entwickelt und ist auf die Synergetik *H. Hakens* gestützt, einem echten, elaborierten Selbstorganisationsansatz.[136] Diese Analysen können auf Personen-, Team-, und Unternehmens-Ebene erfolgen, wobei die Kompetenzmessung die Basis für Kompetenzentwicklung bildet und so in weiterer Folge Selbstentwicklung ermöglicht wird.[137] KODE® bietet außerdem *„Handlungsempfehlungen"* zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter.[138] Dieses branchenunabhängige Verfahren bietet Anwendungsmöglichkeiten in verschiedenen Bereichen, wie zB im Zuge von Neueinstellungen aller Hierarchiebenen, im Rahmen von Aus- und Weiterbildung, sowie zur Identifikation von „High-Potentials".[139]

Eine Erweiterung zu KODE® stellt KODE®X dar, welche circa 1999 entwickelt wurde und abgekürzt steht für KOmpetenzDiagnostik und –Entwicklungs-EXplorer.[140]

[130] Vgl. North, K. (2007), S. 181f
[131] Vgl. Erpenbeck, J. (2007)
[132] Details hierzu siehe im Abschnitt 2.1.4 „Einteilung nach Kompetenzarten"
[133] Vgl. Heyse, V. (2007), S. 164
[134] Vgl. ebd.
[135] Vgl. Competenzia (o.J.) d
[136] Vgl. Erpenbeck, J. (2004), S. 124
[137] Vgl. Competenzia (o.J.) m
[138] Vgl. Competenzia (o.J.) h
[139] Vgl. ebd.
[140] Vgl. Erpenbeck, J. (2004), S. 123

Die Einsatzbereiche des KODE®X KompetenzExplorers sind:[141]

- Kompetenzbegriffe ordnen und klar den vier Grundkompetenzen zuordnen
- Organisationsspezifischer Anforderungskatalog als Grundlage langfristiger Personalentwicklung
- Aufgabenspezifische Anforderungsprofile
- Kompetenzen jedes Einzelnen im Anforderungprofil positionieren, um eine Potenzialanalyse für besonders wichtige Unternehmenspositionen und –aufgaben durchzuführen.
- Individuelle Anregungen und Anstöße zur gezielten Kompetenzentwicklung.

Im Kompetenzatlas werden den vier Grundkompetenzen je 16 Teilkompetenzen zugeordnet, so ergeben sich insgesamt 64 Teilkompetenzen, welche in einem Raster dargestellt werden.[142] Nach der Unterscheidung der Modelltypen nach *Mansfield*[143] stellt der weiter unten dargestellte Kompetenzatlas ein allgemeines Kompetenzmodell („one-size-fits-all“), welches unternehmensunspezifisch konstruiert ist, dar.[144]

Die Neuerung unter KODE®X ist, dass Teilkompetenzen logisch zugeordnet werden, Zusammenhänge zwischen diesen dargestellt werden und damit die Typologie der Grundkompetenzen praxisnah erweitert wurde.[145] Die Auswahl der 64 Teilkompetenzen erfolgte empirisch anhand einer Begriffszuordnung von 120 Begriffen, entnommen aus der Literatur ab 1994 sowie Anforderungs- und Kompetenzbeschreibungen deutscher und schweizer Unternehmen, durch verschiedene Gruppen (zB KODE-Berater, Führungskräfte, Studenten).[146]

[141] Vgl. Heyse, V. (2007), S. 19
[142] Vgl. ebd., S. 25
[143] Vgl. Mansfield, R. S. (1996), siehe auch weiter oben unter Abschnitt 3.1.2 „Kompetenzmodellansätze nach Mansfield“
[144] Vgl. Gessler, M. (2010), S. 54
[145] Heyse, V. (2007), S. 25
[146] Vgl. ebd., S. 25f

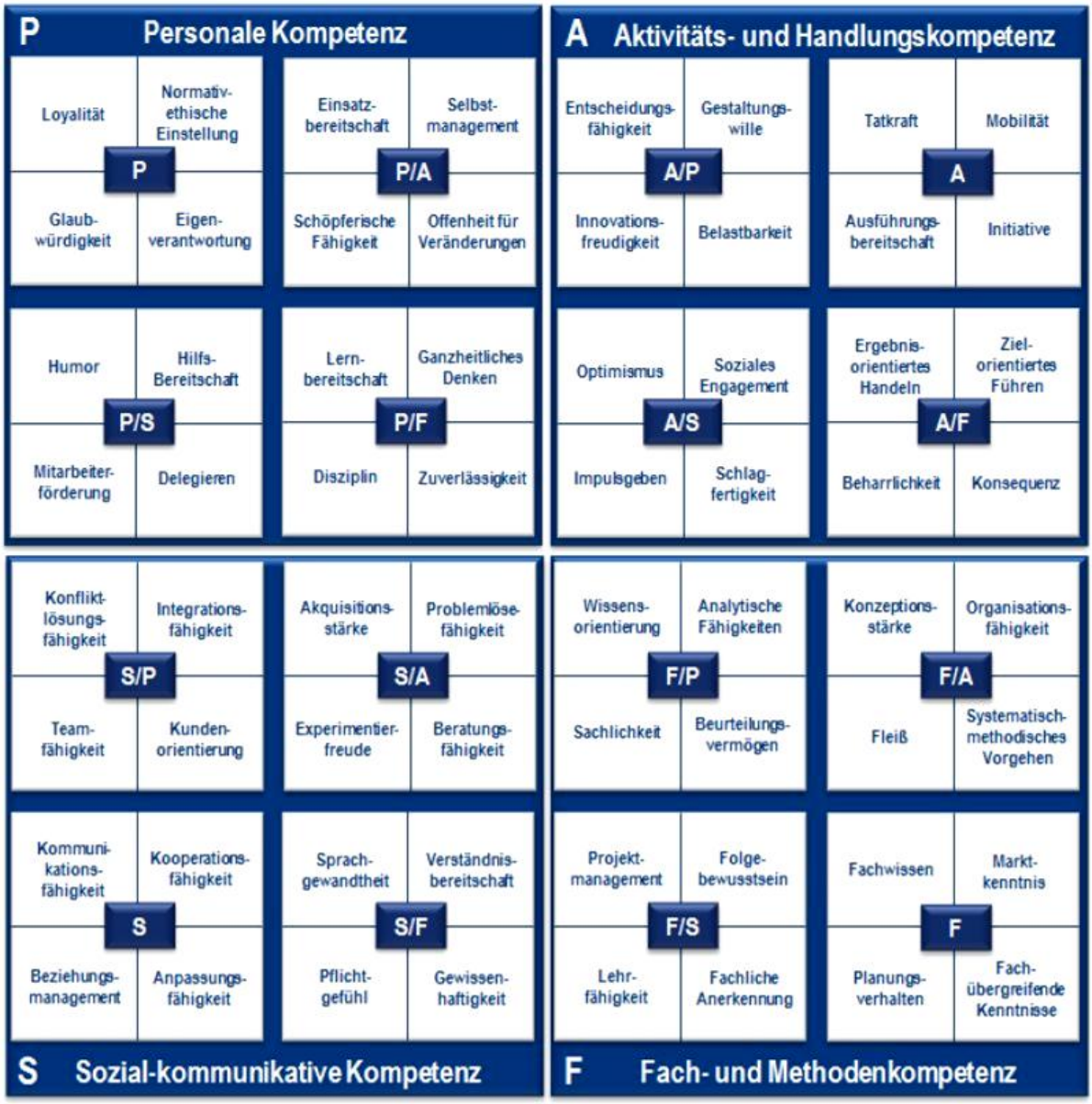

Abbildung 9: KODE® Kompetenzatlas[147]

Die einzelnen Teilkompetenzen werden nach einem festgelegten Aufbau ausführlich beschrieben. Im ersten Abschnitt werden Kurzcharakteristika der Teilkompetenz beschrieben, anschließend folgt eine lexikalische Definition und schließt mit einer kurzen Ausführung zu Kompetenzübertreibungen ab. Werden Kompetenzen bzw Stärken übertrieben, so können diese sich ins Gegenteil verkehren und schließlich sogar zu einer Schwäche führen (Stärken-Schwächen-Paradoxon von *Erich Fromm*).[148]

[147] Entnommen aus: Heyse, V. (2007), S. 27. Abbildung Quelle: http://karriereblog.svenja-hofert.de/wp-content/uploads/2012/08/code-287x300.jpg (Zugriff am 22.08.2014)
[148] Vgl. ebd., S. 32 f

In der folgenden Tabelle wird die Teilkompetenz „Projektmanagement“ näher beschrieben. Diese ist der Grundkompetenz Fach- und Methodenkompetenz (F) zuordenbar.

Projektmanagement (F)	
Kompetenzbegriff Identifikationsmerkmale und Kurzcharakteristika der Kompetenzkombination	Hat Erfahrungen in der Bearbeitung neuer und komplexer Vorhaben und führt sie termingerecht, kostengünstig und mit hoher Qualität durch Besitzt ausgeprägte Koordinierungs- und Organisationsfähigkeiten Steuert überzeugend Teamprozesse Versteht sich als Dienstleister gegenüber dem Unternehmen
Erläuterungen Begriffsbestimmungen und Begriffsumfänge der Kompetenzkombinationen	Projektmanagement umfasst die Planung, Koordination und Überwachung mehrerer Projekte (bzw. Teilprojekte) in einem Unternehmen. Der Projektmanager steuert Projekte aus der nächst höheren Warte über dem Projektleiter. Projektmanagement schließt die personelle und wirtschaftliche Verantwortung für ein Projekt ein und erfordert zunehmend Teamführungsfähigkeiten. Erfahrungen im Projektmanagement sind vorrangig dem Bereich der sozialen Anwendung fachlich-methodischer Kompetenzen zuzuordnen.
Kompetenzübertreibungen Alle aufgeführten Überziehungen sind – erweiterbare – Beispiele	Übertreibt die Projektgruppenarbeit, präferiert sie auch dort, wo konzentrierte Einzelarbeit genauso gut wäre und neigt zu Aktionismus.

Tabelle 5: Teilkompetenz-Beschreibung zu Projektmanagement[149]

KODE®X unterstützt bereits bei der Erarbeitung strategischer Unternehmensziele (extern und intern) sowie der Definition daraus folgender Kompetenzanforderungen.[150]

Liegt eine Kompetenzeinschätzung einer Person vor, so besteht die Möglichkeit diese mit sämtlichen Soll-Profilen des Unternehmens zu vergleichen. Mögliche Anwendungsmöglichkeiten für Vergleiche sind:[151]

- Eine interne Stelle ist ausgeschrieben.
- Suche nach internen „High-Potentials“ sowie Nachwuchsführungskräften.
- Organisatorische Änderungen sind in Planung.
- Entwicklungsabsichten für einzelne Mitarbeiter bestehen.

[149] Eigene Darstellung, Vgl. Heyse, V. (2007), S. 13
[150] Vgl. ebd., S. 99 f
[151] Vgl. ebd., S. 121

Durch den Vergleich von Soll- und Ist-Profilen ist es *„relativ einfach zu sagen, welche Teilkompetenzen gestärkt und entwickelt werden sollen. […] Schwierig ist hingegen zu sagen, wie und womit diese Entwicklungsprozesse erfolgen können. Hierauf sind viele Führungskräfte nicht vorbereitet und finden auch in ihren vorgesetzten Führungskräften kein Vorbild.“*[152]

KODE®X in Kombination mit KODE® ermöglicht auch die Definition von Kernpositionen und Kernpersonen (KeP).[153] Insgesamt sieht das KODEX Verfahren 8 Prozessschritte vor, welche in der nachfolgenden Grafik dargestellt sind:

Abbildung 10: KODE®X Prozessschritte[154]

Unterstützt wird das KODE® sowie KODE®X Verfahren durch die Software Competenzia®. Details hierzu siehe im Abschnitt 4.3.4 „Competenzia – Software für Kompetenzmanagement“.

[152] Heyse, V. (2007), S. 121
[153] Vgl. ebd., S. 153
[154] Entnommen aus: ACT Audit Coaching Training GbR (o.J.), S. 15

4. Kompetenzmanagement unter Einsatz von IT

In der Literatur wird oft nur oberflächlich auf den Einsatz von IT im Zuge von Kompetenzmanagement eingegangen und so wird im Zuge dieses Abschnitts ein weiterer Beitrag zur Aufarbeitung dieses Themas geleistet. *Grote et al* bspw erwähnen zwar die IT-basierte Unterstützung zu einem Kompetenzmanagementsystem, jedoch verweisen sie lediglich auf individuelle Lösungen je nach *„Komplexität des Modells, der Größe des Unternehmens, Anzahl gleichartiger Lösungen“* und empfehlen eine schrittweise Einführung inkl Probebetrieb.[155]

An den Beginn dieses Abschnittes soll eine nähere Erläuterung zu „unter Einsatz von IT“ im Rahmen dieser Arbeit gestellt werden: Unter IT-Einsatz zu Kompetenzmanagement im Zuge dieser Masterarbeit wird sämtliche Software rund um Kompetenzen verstanden. Die Softwarelösungen können von komplexen integrierten Lösungen, über individualisierte „Eigenlösungen“ bis zu einfachen Excel-Listen reichen. Abhängig von der Unternehmensgröße und den individuellen Anforderungen (Budget, aktuell verwendete Software usw) werden umfangreichere oder simplere Lösungen zur Anwendung gelangen.

Nachdem der Abschnitt „Grundlagen“ ein einheitliches Verständnis für Folgekapitel bieten soll, werden Studien zum Thema erwähnt sowie deren Aussagen zusammengefasst. Anschließend werden ausgewählte Softwareanbieter sowie deren IT-Lösungen vorgestellt. Den Abschluss dieses Kapitels bildet die vorläufige Beantwortung der dieser Arbeit vorangestellten Leitfragen.

4.1. Grundlagen

Zu Beginn dieses Abschnitts wird auf ausgewählte relevante Themenfelder in Bezug auf Kompetenzmanagement eingegangen, um das Verständnis für die folgenden Abschnitte zu erhöhen. Es wird der Begriff „Ontologien“ beleuchtet und in einem Exkurs das KOWIEN-Vorgehensmodell vorgestellt, die Akteure des Kompetenzmanagements präsentiert sowie der Begriff Cloud Services mit Schwerpunkt auf Software-as-a-Service (SaaS) erläutert.

4.1.1. Ontologien

Um Konzepte in eine Maschinensprache übersetzen zu können bedarf es sogenannter Ontologien, damit entsprechende IT-Applikationen darauf aufbauen können. Ontologien sind somit auch punkto Kompetenzmanagement unter IT-Einsatz von Relevanz. Den

[155] Vgl. Grote, S. et al (2013), S. 133

motivationalen Aspekt beim Einsatz konventioneller im Vergleich zu ontologiebasierten Kompetenzmanagementsysteme haben *Dittmann et al*[156] untersucht.

Eine Ontologie ist eine Spezifikation einer Konzeptionalisierung. *Gruber* prägte den Begriff bereits 1992. Es geht darum Beziehungen unter den beteiligten Objekten und Individuen aufzuzeigen sowie mittels Definition einheitlicher Begriffe ein gemeinsames Verständnis zu prägen, um die Kommunikation zu erleichtern.[157]

Die Ontologie selbst wird *„nicht als eigenständiges Anwendungssystem gesehen […], sondern als Subsystem oder Grundgerüst eines Kompetenzmanagementsystems“*[158]. Die Kompetenzontologie bildet das *„semantische Grundgerüst“* für das darauf aufbauende Kompetenzmanagementsystem. So können die einzelnen Begriffe, Zusammenhänge (Relationen) sowie Einschränkungen (Integritätsregeln) auf ein gemeinsames Verständnis gebracht werden.[159]

In diesem Zusammenhang unterscheiden *Schmidt & Kunzmann* zwei Grundkonzepte:
(1) Recruitingentscheidung treffen nach Soll-Ist-Profilabgleich: Aufgrund eines Abgleiches von einem individuellen Kompetenzprofil mit einem vordefinierten Anforderungsprofil im Zuge eines Recruitingprozesses kann eine Entscheidungshilfe zur Auswahl eines individuellen Bewerbers oder eines ganzen Teams geleistet werden.
(2) Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen aufgrund Gap-Analyse: Um passende Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen wird ein Anforderungsprofil mit einem aktuellen Kompetenzprofil gegenübergestellt. Hierbei gilt es zu beachten, dass ein einfacher Vergleich nicht immer zielführend ist, da einzelne Kompetenzen möglicherweise unter anderen zu subsumieren sind.[160]

Schmidt & Kunzmann unternehmen den Versuch die Makro und Mikro Perspektive auf ontologischer Ebene zusammenzuführen. Bei der Modellierung von Kompetenzen unterscheiden sie zwischen (1) Kompetenzen, welchen Kompetenzlevels zugeordnet werden sowie (2) Kompetenztypen, welche mit Kompetenzskalen verknüpft sind.

[156] Vgl. Dittmann, L. et al (o.J.)
[157] Vgl. Gruber, T. R. (o.J.) & Vgl. Gruber, T. R. (1993)
[158] Apke, S. et al (o.J.), S. 325
[159] Vgl. ebd., S. 326
[160] Vgl. Schmidt, A./Kunzmann, Ch. (2006), S. 1079-1081

Oftmals werden die Kompetenzen im Zuge eines Kompetenzmodelles hierarchisch angeordnet, dabei kann eine Kompetenz auch mehreren Überkategorien zugeordnet werden.[161]

Unten stehende Grafik zeigt die Ontologie eines Kompetenzkataloges bei Unterscheidung zwischen Kompetenzen (Competency) und Kompetenztypen (CompetencyType).

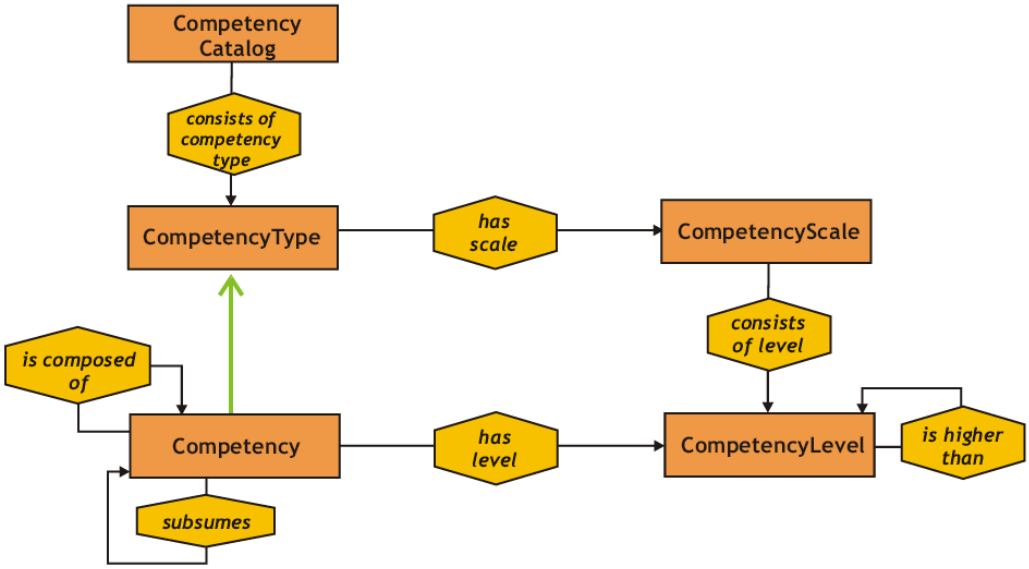

Abbildung 11: Modellhafte Kompetenzübersicht[162]

Darauf aufbauend kann der Gesamtzusammenhang der Einbettung eines Mitarbeiters und der jeweils benötigten Kompetenzen modelliert werden. Die vereinfachte Darstellung *„has competency“* wird dabei abgeleitet aus der beobachteten Leistung des Mitarbeiters.[163] Die Objektivität[164] in einem solchen Bewertungsprozess stellt ein Grundproblem dar. Es gibt diverse Methoden und Ansätze um diese zu erhöhen, doch an dieser Stelle soll hierauf nicht näher eingegangen werden.

[161] Vgl. Schmidt, A./Kunzmann, Ch. (2006), S. 1079-1081
[162] Entnommen aus: Ebd., S. 1081
[163] Vgl. ebd., S. 1082
[164] Weiterführende Informationen hierzu finden sich bei zahlreichen Autoren. Als Beispiele seien hier angeführt:
Moosburger, H./Kelava, A. (2011): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion (Springer Lehrbuch), 2. Auflage, Springer Verlag
Kubinger, K. D. (2009): Psychologie Diagnostik: Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens, Hogrefe Verlag

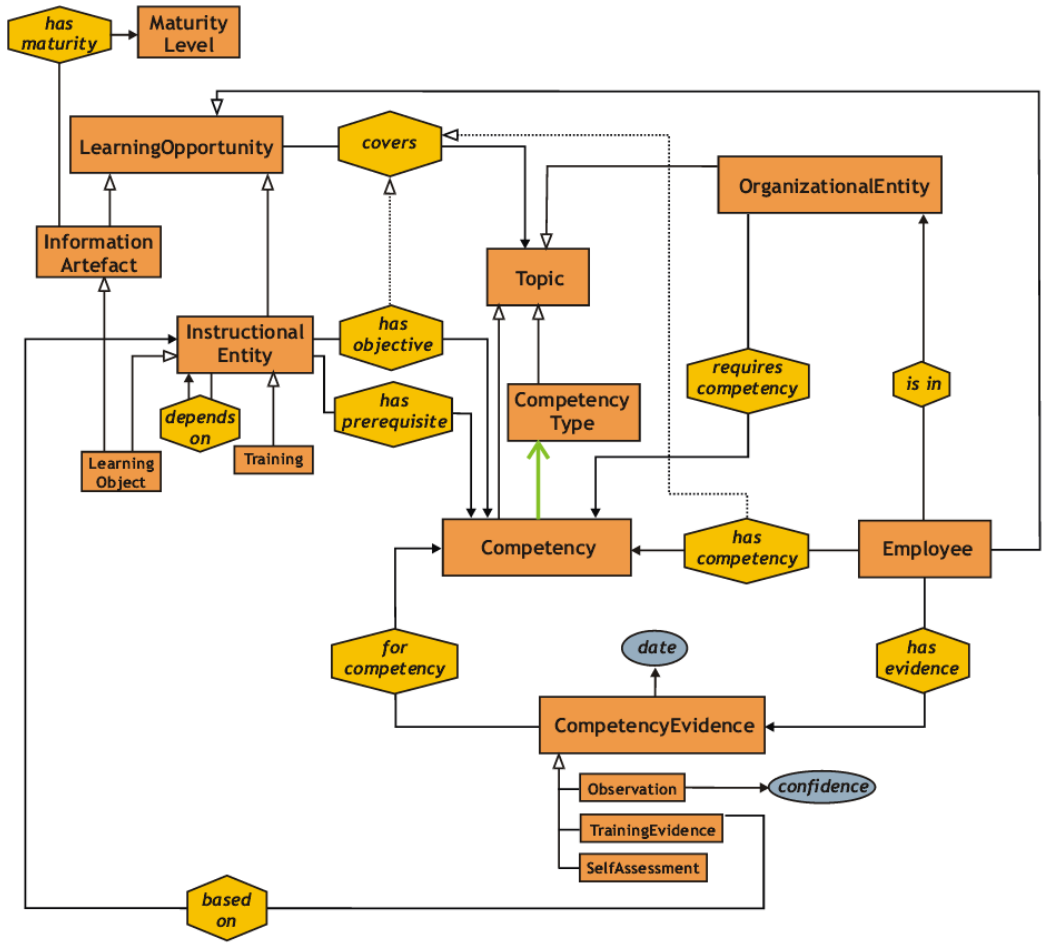

Abbildung 12: Grobe Übersicht zur Ontologie eines Kompetenzmodelles[165]

Mittels Rollen-Kompetenzprofilen wird festgehalten welche Kompetenzen für die jeweiligen Aufgaben einzelner Rollen oder gesamter Unternehmenseinheiten von Relevanz sind. Auch die Unterscheidung von „hard requirements“ (unbedingt erforderlich) und „soft requirements“ (kurz- bis mittelfristig wünschenswert) wird empfohlen.[166]

Um überhaupt Kompetenzanalysen durchführen zu können müssen Daten natürlich entsprechend gespeichert werden. Ein Beispiel für ein Zusammenspiel von Speicherorten und HR-Modulen zeigt die unten stehende Grafik.

[165] Entnommen aus: Schmidt, A./Kunzmann, Ch. (2006), S. 1082
[166] Vgl. ebd., S. 1084

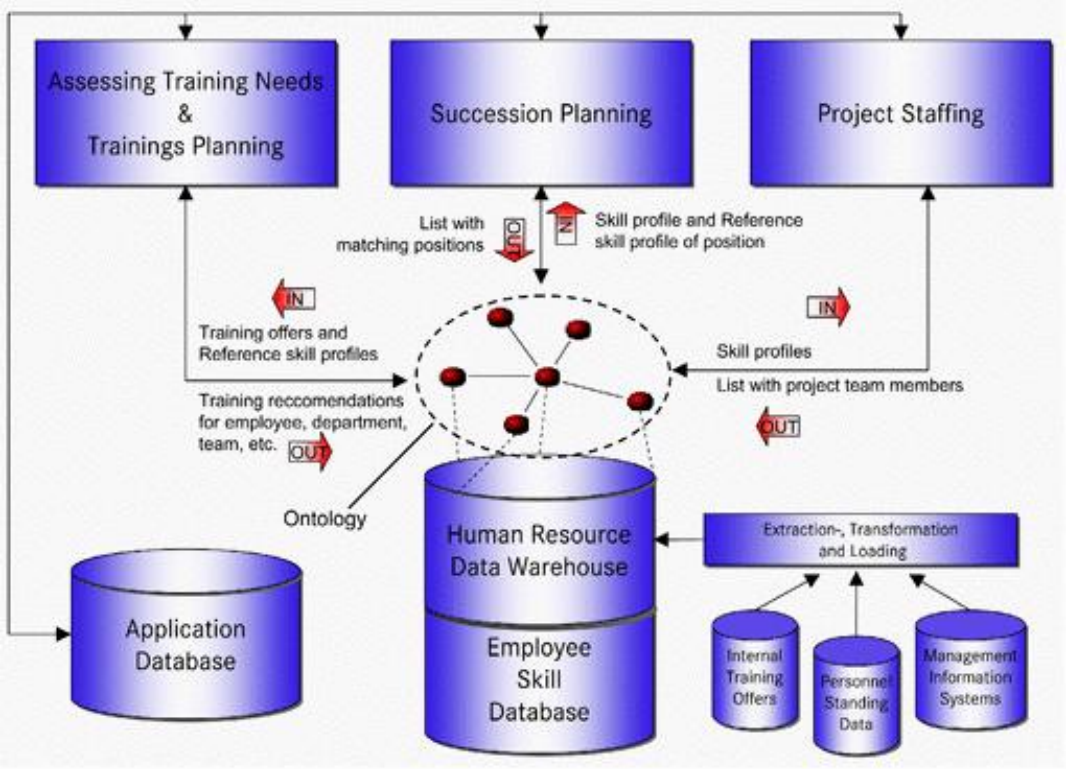

Abbildung 13: Gesamtübersicht eines integrierten Personalentwicklungs-Software-Rahmen (PD-Framework)[167]

Das Herzstück des von *Biesalski & Abecker* skizzierten „Application Framework for Personnel Department“ bildet das Human Resource Data Warehouse, welches auf der Employee Skill Database fußt. Die Kompetenzen bilden somit die Grundlage für weiterführende Analysen. Werden die drei Bereiche Training – Planning – Staffing den zwei Grundkonzepten nach *Schmidt & Kunzmann* zugeordnet so ergibt sich für „Succession Planing“ und „Project Staffing“ dieselbe Zuordnung, nämlich zu „Recruitingentscheidung treffen nach Soll-Ist-Profilabgleich“. Der Bereich „Training“ wird durch das zweite Grundkonzept „Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen aufgrund Gap-Analyse“ abgedeckt. Die Bewerberdatenbank (links unten im Bild, „Application Database“) speist einerseits Daten an die drei Bereiche und wird wiederum auch von diesen Bereichen mit Informationen versorgt.[168]

[167] Entnommen aus: Biesalski, E./Abecker, A. (2008), S. 211
[168] Vgl. ebd.

Im Zuge dieser Masterarbeit soll punkto Ontologien auch kurz das Projekt „KOWIEN“ (Kooperatives Wissensmanagement in Engineering-Netzwerken)[169] vorgestellt werden. Von September 2001 bis Dezember 2004 wurde an der Universität Duisburg-Essen am Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement (PIM) im Auftrag von Karlsruhe Wassertechnologie und Entsorgung Außenstelle Dresden das Thema „Ontologiebasierte Kompetenzmanagementsysteme“ aufgearbeitet.[170]

Der Kompetenzbegriff der Autoren fußt auf *„handlungsbefähigendem Wissen“* mit dessen Hilfe die Akteure des Engineering Prozesses als Wissensträger im Zuge betrieblicher Arbeitszusammenhänge wissensintensive (Engineering-)Leistungen schaffen.[171]

Das Oberziel des KOWIEN-Verbundprojektes war *„das Management von Prozessen zur Entwicklung neuartiger Produkte und Services in Engineering-Netzwerken [zu verbessern]“* [172]. In der Projektbeschreibung findet sich weiters: *„Ontologien stellen eine der erfolgversprechendsten Basistechniken für die Entwicklung computergestützter Wissensmanagementsysteme dar, die im Bereich des Knowledge-Level-Engineerings hervorgebracht wurden. Durch Verknüpfung solcher Ontologien mit Referenzmodellen, die in der betrieblichen Praxis bereits etabliert sind, sollte aufgezeigt werden, wie sich Ontologien für Zwecke des Managements von Kompetenzprofilen erfolgreich konstruieren und anwenden lassen.“*[173]

Im Zuge der anwendungsorientierten Forschung wurde auch ein Prototyp eines Software-Tools für ontologiebasierte Kompetenzmanagementsysteme mit Web-Oberfläche und E-Learning-Umgebung von dem Projektpartner „Comma Soft AG – The Knowledge People“ erarbeitet, da zu jenem Zeitpunkt in der vorgesehenen umfangreichen Form kein Produkt auf dem Markt war. Ob eine Marktnutzung nach Weiterentwicklung des Prototyps erfolgen würde stand zu Projektende noch nicht fest.[174]

[169] Vollständiger Projektbericht, abrufbar unter: https://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/Zelewski_et_al_-_Ontologiebasierte_Kompetenzmanagementsysteme.pdf (Zugriff am 03.01.2015)
[170] Vgl. gesis (o.J.)
[171] Vgl. Zelewski, S. (o.J), S. 3
[172] PIM (o.J.)
[173] Ebd.
[174] Vgl. Zelewski, S. (o.J), S. 2, 10, 16

Der KOWIEN-Prototyp wurde auf Basis infonea® (information network architecture) entwickelt.[175] Aktuell liegt INFONEA® bereits in der Version 9.2 vor und bietet ein Business Intelligence (BI) System mit Self-Service Funktionen an. So können verschiedene Datenmengen miteinander in Beziehung gesetzt und im Anschluss (grafische) Auswertungen erstellt werden.[176]

An die Kompetenzontologie werden Anforderungen zu den folgenden Kategorien gestellt[177]:

- Klarheit
- Einfachheit
- Erweiterbarkeit
- Funktionale Vollständigkeit
- Wiederverwendbarkeit
- Minimalität
- Konsistenz
- Spracheignung
- Richtigkeit der Sprachanwendung

4.1.2. Exkurs: Das generische KOWIEN-Vorgehensmodell

Wichtig bei der Kommunikation innerhalb von Projekten und auch bereits eingefahrenen Prozessabläufen ist, dass alle Beteiligten dieselbe Sprache sprechen. Hierbei können Ontologien unterstützen. Von denselben Objekten und Beziehungen zu sprechen kann vermutlich auch die Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung sowie der IT-Abteilung oder externen Partner positiv beeinflussen.

Im Zuge des KOWIEN Verbundprojektes wurde ein generisches Vorgehensmodell erarbeitet um eine *„strukturierte und systematische Entwicklung von Kompetenzontologien für betriebliche Kompetenzmanagementsysteme“*[178] aufzubauen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass eine gewisse Form des Kompetenzmanagements im Unternehmen bereits vorliegt, doch in eher unsystematischer Form, dh ohne (durchgängige) IT-Unterstützung.

[175] Vgl. Bäumgen, C./Hübbers, R. (o.J.), S. 579
[176] Vgl. Comma Soft AG (2014)
[177] Vgl. Apke, S. et al (o.J.), S. 341
[178] Dittmann, L. (o.J.), S. 376

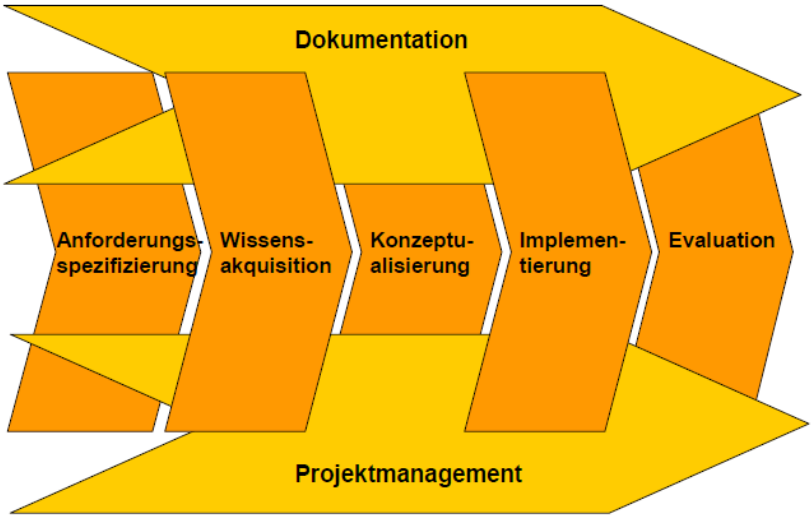

Abbildung 14: Phasen und Unterstützungsleistungen des generischen Vorgehensmodells[179]

Auf die einzelnen Phasen des Vorgehensmodells wird im Folgenden näher eingegangen.

(1) Anforderungsspezifizierung
An der Spezifikation der Anforderungen sind Projektleitung, Projektmitglieder und spätere User beteiligt, oftmals mit dem Ziel eines effizienteren Kompetenzmanagements. Wer (Benutzerrollen) zukünftig mit dem System arbeiten soll wird festgehalten. Use Cases (Anwendungsfälle) können hier ebenfalls zum weiteren Verständnis beitragen. Anforderungen, dh Funktionen und Möglichkeiten, werden aufgelistet. Das technische Umfeld in Hinblick auf Datengrundlagen und Schnittstellen zu anderen Programmen ist ebenfalls zu analysieren.[180]

(2) Wissensakquisition
Es gilt zu analysieren welche Kompetenzen im Unternehmen in welchen Ausprägungen vorliegen. Hierzu können Artefakte herangezogen werden, Interviews durchgeführt werden uvm.[181]

(3) Konzeptualisierung
Ziel dieser Phase ist die „modellhafte Darstellung eines Realitätsausschnittes“. Die Ontologie wird laufend erweitert und verfeinert. Beziehungen untereinander werden dargestellt und Inferenzregeln sowie Integritätsregeln erarbeitet. In der ersten Konzeptionalisierungs-Phase

[179] Entnommen aus: Dittmann, L. (o.J.), S. 376
[180] Vgl. ebd.
[181] Vgl. ebd., S. 378

spielen jedoch bestimmte formale, computerbasiert verarbeitbare Sprachen oder auch sonstige technische Anforderungen (noch) keine Rolle. Dies erfolgt erst in einem weiteren Schritt im Zuge der näheren Spezifikation, wodurch sich auch noch Änderungen ergeben können, dh eine Überarbeitung des Modells nötig sein kann.[182]

(4) Implementierung
Hierbei geht es um die Spezifikation eines Modelles sowie die Integration in ein laufendes System. Sämtliche Anforderungen, sei es seitens Enduser oder Entwickler, gilt es zu berücksichtigen. Zum Schluss dieser Phase erfolgt die Umsetzung im Zuge einer Computer-Anwendung. Benutzeroberflächen spielen hier, genauso wie Integritätsregeln und Inferenzregeln, eine Rolle.[183]

(5) Evaluation
Vor der tatsächlichen Einführung der Kompetenzontologie ist diese auf „Erfüllung der Benutzeranforderungen“ sowie „generelle Anwendbarkeit im IT-Systemumfeld“ zu prüfen. Es wird zwischen Verifikation (korrekter formaler Aufbau? nicht-funktionale Anforderungen erfüllt?) und Validation (lauffähig in der Zielumgebung? Funktionale Anforderungen erfüllt?) unterschieden. Softwaretests im zukünftigen Anwendungsbereich sind ebenfalls Teil der Phase Evaluation. Kleinere Fehler innerhalb der Ontologie gilt es sofort zu beheben. Schwerwiegendere Fehler können zu einer Adaptierung der gesamten Ontologie führen und bei Bedarf müssen dann auch die nachfolgenden Phasen erneut durchlaufen werden.[184]

Das generische KOWIEN-Vorgehensmodell 2.0 unterscheidet die beiden phasenübergreifenden Unterstützungsfunktionen „Dokumentation“ sowie „Projektmanagement“. Beide Funktionen sind wichtig für den Erfolg eines Projektes. An elektronischer Dokumentation führt heute kein Weg mehr vorbei und auch das Festhalten wichtiger Entscheidungen ist ratsam. Dank Projektmanagement können Projektfortschritte aufgezeigt und die Dokumentation unterstützt werden.[185]

Eine grafische Darstellung eines generischen Vorgehensmodelles kann in Form einer ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)[186] erfolgen. Die verwendeten grafischen Elemente

[182] Vgl. Dittmann, L. (o.J.), S. 379ff
[183] Vgl. ebd., S. 382
[184] Vgl. ebd. (o.J.), S. 383f
[185] Vgl. ebd., S. 385f
[186] Weiterführende Informationen zu grafischer Aufbereitung von Prozessen siehe zB: Wilhelm, R. (2007): Prozessorganisation, 2. Auflage, Ouldenburg Verlag, München. uvm

folgen immer einem bestimmten Schema, um mittels Vereinheitlichung die Lesbarkeit zu vereinfachen.[187] Zur Veranschaulichung wird hier das Phasenmodell der Implementierung auszugsweise dargestellt:

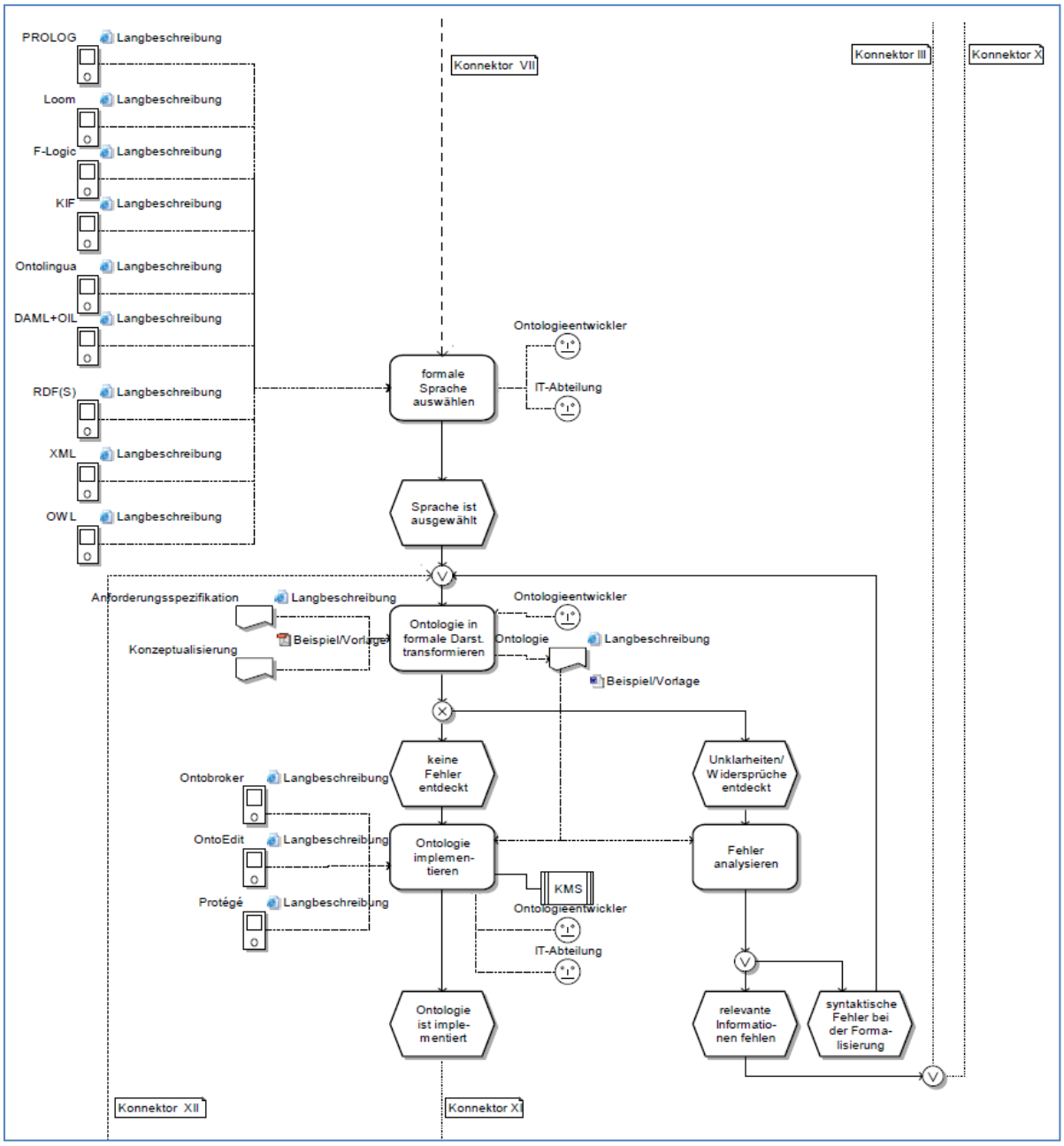

Abbildung 15: Generisches Phasenmodell „Implementierung“[188]

[187] Vgl. Dittmann, L. (o.J.), S. 386ff
[188] Entnommen aus Ebd., S. 395

4.1.3. Die Akteure des Kompetenzmanagementsystems

Im Zuge des Verbundprojektes KOWIEN wird immer wieder von *„Kompetenzträgern“* als Akteuren innerhalb der Engineering-Netzwerke gesprochen. Hierunter werden alle Akteure verstanden welche *„zur Ausführung ihrer Handlungen u.a. handlungsbefähigendes Wissen – also Kompetenzen – einsetzen können.“*[189]

Unter individuellen Akteuren werden einerseits Mitarbeiter der involvierten Unternehmen verstanden (=persönliche oder natürliche Akteure), genauso auch Automatische Informations- und Wissensverarbeitungssysteme (=maschinelle oder artifizielle Akteure), wie zB Wissensdatenbanken, sofern diese *„handlungsbefähigendes Wissen (passiv) speichern und – im Fall der Wissensbasierten Systeme – auch zur Problemlösung (aktiv) anwenden“*[190]. Voraussetzung hierfür ist, dass die Systeme automatisch kommunizieren und sich dadurch koordinieren. Kann handlungsbefähigendes Wissen nicht auf ein Individuum zurückgeführt werden, sondern bspw auf eine Organisationseinheit in ihrer Gesamtheit, so wird von kollektiven Akteuren gesprochen.[191]

Im Rahmen des Verbundprojekts KOWIEN wurde eine Domänen-Ontologie für ein bestimmtes Unternehmen entwickelt.[192] Nachdem die Ontologie fixiert war wurden die einzelnen Anwendungsfälle des ontologiebasierten Kompetenzmanagementsystems sowie die Beziehungen untereinander grafisch dargestellt.[193] Ein Anwendungsfall wird jeweils durch einen Akteur ausgelöst. Dieser Akteur kann ein Programm oder ein Mensch sein, wobei Menschen auch mehr als eine Rolle wahrnehmen können.[194]

Die nachfolgende Abbildung stellt diese Beziehung sowie Interaktionen grafisch dar.

[189] Zelewski, S. (o.J.), S. 8
[190] Ebd., S. 7
[191] Vgl. ebd., S. 7f
[192] Vgl. Apke, S. et al (o.J.), S. 324
[193] Vgl. ebd., S. 327
[194] Vgl. ebd., S. 328

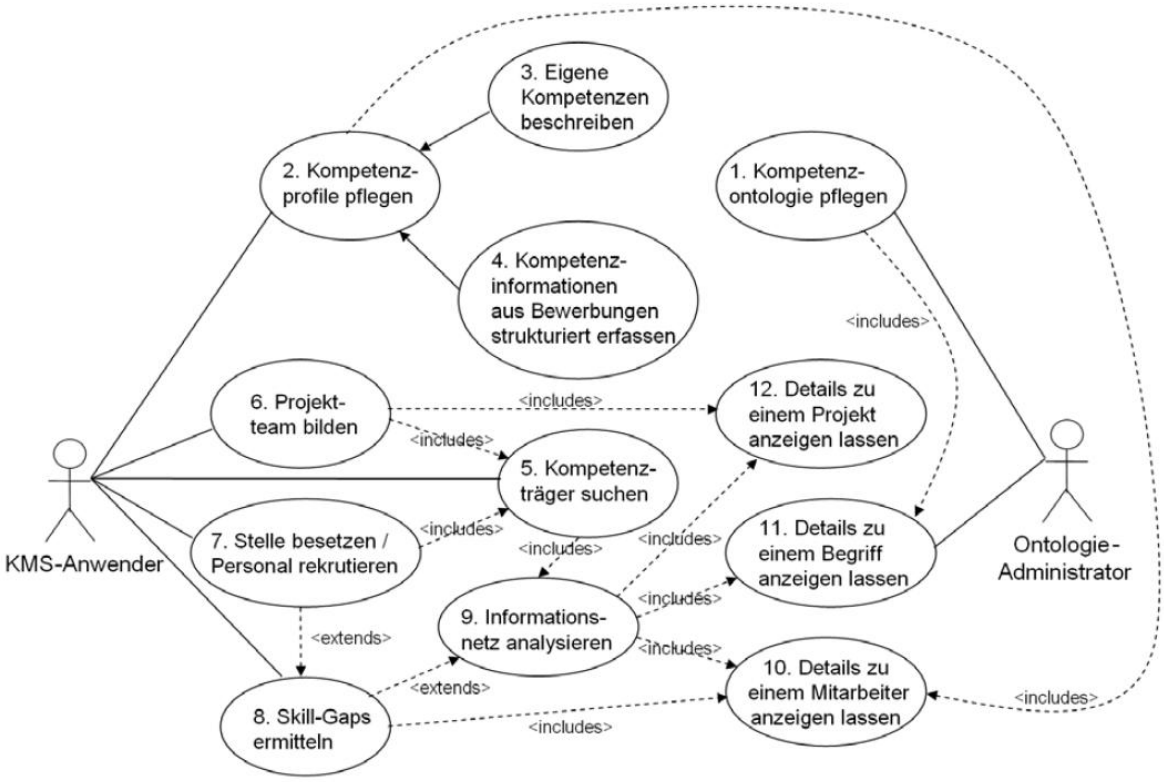

Abbildung 16: Anwendungsfallmodell (Grobsicht)[195]

In der Tabelle auf der Folgeseite sind die Akteure des Kompetenzmanagementsystems mit einer Aufgabenbeschreibung dargestellt. Weiters wird der jeweiligen Rolle eine Position innerhalb des Beispielunternehmens DMT GmbH zugeordnet. Dem Ontologie-Administrator kommt hierbei die Rolle des Umsetzers bei Änderungen im System zu, wie bspw dem Hinzufügen oder Umbenennen einer Kompetenz oder gar die Vornahme struktureller Adaptierungen. Dieser Prozess kann von verschiedenen Akteuren angestoßen werden – zB ein Mitarbeiter kann eine Änderung in einem Ausbildungscurriculum melden oä. Eine Änderung ist lediglich dann durchzuführen, wenn die sich daraus ergebenden Konsequenzen vertretbar sind und die Durchgängigkeit der Ontologie dadurch nicht gefährdet wird. Jene Person (bzw Personen), welche die Änderung durchführt, hat über technisches Wissen sowie Wissen aus der Personalentwicklungsperspektive zu verfügen und ist daher in der Personal- oder IT-Abteilung angesiedelt.[196]

[195] Entnommen aus: Apke, S. et al (o.J.), S. 328
[196] Vgl. ebd., S. 329f

Bezeichnung des Akteurs	Beschreibung	Position in der DMT
Selbsteinschätzer	Ein Selbsteinschätzer ist ein beliebiger Mitarbeiter des Unternehmens, der seine Kompetenzen (aus Eigeninitiative oder auf Nachfrage) selbst einschätzt und dokumentiert.	Mitarbeiter im Allgemeinen
Projektteam-konfigurator	Dieser Akteur erfüllt die Aufgabe, basierend auf den Kompetenzanforderungen eines konkreten Projekts und den Kompetenzen der verfügbaren Mitarbeiter ein Projektteam zusammenzustellen. Das Projektteam kann entweder von jemandem zusammengestellt werden, der den Überblick über das verfügbare Personal hat (z.B. ein Mitarbeiter der Personalabteilung) oder vom zukünftigen Projektleiter.	Projektleiter zusammen mit F2/F3-Leiter oder Personalentwicklung
Kompetenzträger-suchender	Ein Kompetenzträgersuchender stellt zu einem bestimmten Zweck Fragen an das System bezüglich der Kompetenz eines Mitarbeiters des Unternehmens. Dabei kann es sich z.B. um einen Mitarbeiter handeln, der zur Lösung eines konkreten Problems nach einem Kollegen sucht, der über für das Problem relevante Kenntnisse verfügt.	Mitarbeiter im Allgemeinen
Personalentwickler	Ein Personalentwickler ist ein Mitarbeiter der Personalabteilung, der die Weiterbildungsziele definiert und für die zum Erreichen dieser Ziele notwendigen (Weiter-) Bildungsmaßnahmen verantwortlich ist.	Personalentwicklung
Kompetenz-auswertender	Dieser Akteur nutzt das Kompetenzmanagementsystem, um sich zu Auswertungszwecken eine Übersicht über die Kompetenzen des Unternehmens oder einer Organisationseinheit anzeigen zu lassen. Er hat die Aufgabe, z.B. für Auftrags- und Projektakquisition, für den Aufbau und die Betreuung von Kooperationen mit externen Unternehmenspartnern oder für die Personalplanung Bewertungen der vorhandenen Kompetenzen vorzunehmen.	F1/F2/F3-Leiter, Projektleiter, Betriebsrat oder Personalentwicklung
Personal-verantwortlicher	Dieser Akteur ist ein Mitarbeiter des Unternehmens, der Personalverantwortung trägt, z.B. Abteilungs-, Projekt- und Divisionsleiter sowie Unit-Leiter. Er verfügt über besondere Rechte bezüglich des Zugriffs auf die Kompetenzen seiner Mitarbeiter.	Projektleiter oder F2/F3-Leiter
Mitarbeiter der Personalabteilung	Dieser Akteur kann damit beauftragt werden, Lebensläufe von Bewerbern oder von neuen Mitarbeitern in das Kompetenzmanagementsystem einzugeben.	Personalentwicklung
Ontologie-Administrator	Der Ontologie-Administrator ist für die Ontologie verantwortlich und entscheidet über die Aufnahme neuer Konzepte sowie über das Löschen von Konzepten aus der Ontologie und über eine Änderung ihrer Struktur. Es ist zu beachten, dass es als konstitutiv für Ontologien angesehen wird, dass sie das gemeinsame Verständnis mehrerer Personen über die enthaltenen Konzepte widerspiegeln. An der Bewertung und Aufnahme von Änderungen sind daher grundsätzlich mehrere Personen beteiligt. Der Ontologie-Administrator sollte neben technischen Kenntnissen auch über linguistische Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen.	Abteilung IT- und Prozessmanagement oder Personalentwicklung
Kompetenz-managementsystem	Das Kompetenzmanagementsystem unterstützt das betriebliche Kompetenzmanagement. Es stellt eine Wissensbasis bereit, in der z.B. Wissen über die vorhandenen Mitarbeiter- und Unternehmenskompetenzen sowie über Projekte abgelegt wird. Die Ontologie liefert die dabei zugrunde liegende Struktur sowie Regeln, die auf das Wissen anzuwenden sind.	–

Tabelle 6: Übersicht der Akteure im Beispielunternehmen DMT GmbH[197]

Eine Tabelle aller Akteure inklusive kurzer Aufgabenbeschreibung und konkret aus dem Unternehmen zugeordneter Rollen erscheint sinnvoll, da durch gemeinsamen Sprachgebrauch Kommunikation einheitlich erfolgen kann. Benennen die Beteiligten eine Rolle immer gleich so erleichtert dies die Kommunikation sowie Dokumentation.

[197] Entnommen aus: Apke, S. et al (o.J.), S. 329

4.1.4. Cloud Services

Softwarelösungen werden immer öfter auch oder gänzlich in Form von Cloud Services angeboten. Im Zusammenhang mit Kompetenzmanagement unter IT-Einsatz ist bspw die Abkürzung „SaaS“ zentral. „SaaS“ steht für „Software-as-a-Service“, dh es wird Software als Dienstleistung angeboten.

In *Gablers* Wirtschaftslexikon findet sich folgende Erläuterung: *„Cloud Computing beinhaltet Technologien und Geschäftsmodelle um IT-Ressourcen dynamisch zur Verfügung zu stellen und ihre Nutzung nach flexiblen Bezahlmodellen abzurechnen. Anstelle IT-Ressourcen, beispielsweise Server oder Anwendungen, in unternehmenseigenen Rechenzentren zu betreiben, sind diese bedarfsorientiert und flexibel in Form eines dienstleistungsbasierten Geschäftsmodells über das Internet oder ein Intranet verfügbar.“*[198]

Die Definition aus 2011 von *NIST* aus den USA wird besonders häufig herangezogen und lautet: *„Cloud computing is a model for enabling ubiquitous, convenient, on-demand network access to a shared pool of configurable computing resources (e.g., networks, servers, storage, applications, and services) that can be rapidly provisioned and released with minimal management effort or service provider interaction.“*[199]

Bei Cloud Computing geht es um die flexible Nutzung von IT-Ressourcen. *NIST* unterscheidet hierbei drei unterschiedliche Service Models[200]. Im Eintrag des *Gabler Wirtschafslexikons* ist auch BPaaS zusätzlich angeführt.[201] Insgesamt sind vier verschiedene Service Models existent:

- Business-Process-as-a-Service (BPaaS)
- Software-as-a-Service (SaaS)
- Platform-as-a-Service (PaaS)
- Infrastructure-as-a-Service (IaaS)

Die folgende Grafik erläutert die Zusammenhänge mit Stichwörtern.

[198] Gabler Wirtschaftslexikon (o.J.)
[199] NIST (2011), S. 2
[200] Vgl. ebd.
[201] Vgl. Fehling, C./Leymann, F. (o.J.)

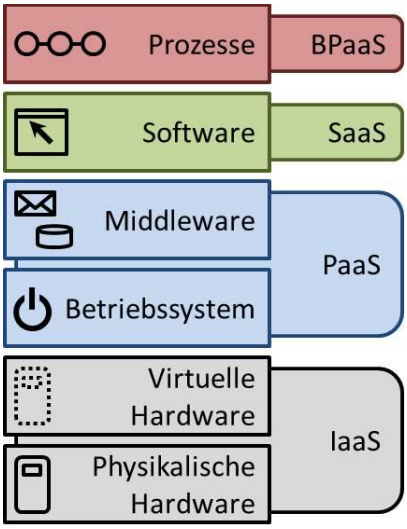

Abbildung 17: Zuordnung von Cloud-Geschäftsmodellen zu IT-Ressourcen[202]

Im Zuge von SaaS stellt der Plattformbetreiber dem Kunden sämtliche Applikationen der Cloud-Infrastruktur zur Verfügung, welche für den Softwarebetrieb notwendig sind. Der Kunde ruft seine Software in Folge über einen Browser (Internet oder Intranet) auf. Updates der Software erfolgen automatisiert und ohne Zutun des Kunden. Schließlich gibt es einen Dienstleistungsvertrag hierzu.[203]

Gartner definiert SaaS als: *„[…] software that is owned, delivered and managed remotely by one or more providers. The provider delivers software based on one set of common code and data definitions that is consumed in a one-to-many model by all contracted customers at anytime on a pay-for-use basis or as a subscription based on use metrics."*[204]

SaaS stellt ein flexibles und dynamisches Softwaremodell dar, bei welchem die Wartung beim Softwareanbieter liegt und daher aus Kundensicht weniger interne IT-Ressourcen benötigt werden und es in diesem Bereich somit auch zu Kosteneinsparungen kommt. Der Kunde ist bereits im Vorfeld, auf Basis des zugrundeliegenden Vertrages, über die Kosten und den Umfang der jeweiligen Dienstleistung informiert.

[202] Vgl. Fehling, C./Leymann, F. (o.J.)
[203] Vgl. NIST (2011), S. 2 & Vgl. Fehling, C./Leymann, F. (o.J.)
[204] Gartner IT Glossary (o.J.)

Mit den Chancen und Risiken von SaaS aus Anwenderperspektive beschäftigen sich ausführlich *Benlian & Hess*[205]. Nachfolgende Tabelle zeigt eine zusammenfassende Gegenüberstellung dieser.

Chancen		Risken	
Kategorie	*Beschreibung*	*Kategorie*	*Beschreibung*
Kosten- und Liquiditäts-vorteile	Chance, dass der Bezug von SaaS-Anwendungen zu niedrigeren Gesamtkosten und zu einer günstigeren Liquiditätslage führt	**Finanzielle Risiken**	Risiko, dass SaaS-Kunden am Ende des Tages mehr für die Bereitstellung der Anwendungen bezahlen (z.B. aufgrund von Internet-Ausfällen, erhöhten Anpassungskosten oder Preissteigerungen)
Strategische und operative Flexibilität	Chance, dass SaaS-Kunden mehr Spielraum besitzen den SaaS-Anbieter zu wechseln (z.B. durch kürzere Kündigungsfristen und geringerer Abhängigkeit). Zudem erlaubt eine SaaS-Architektur, IT-Kapazitäten nahezu „on-demand" an den Bedarf flexibel anzupassen	**Strategische Risiken**	Risiko, dass SaaS-Kunden unternehmenskritische Ressourcen oder Kenntnisse verlieren, wenn sie die Entwicklung und den Betrieb von Anwendungen auslagern
Qualitätsverbesserungen	Chance, dass SaaS-Anbieter gezwungen sind, kontinuierlich hohe Servicequalität zu liefern, da ihre Kunden die Möglichkeit haben, kurzfristig kündigen zu können	**Operative Risiken**	Risiko, dass SaaS-Anbieter die vereinbarten Service Levels im Sinne der Erreichbarkeit, Performance und Interoperabilität der SaaS-Anwendungen nicht erfüllen
Zugang zu spezifischen Ressourcen	Chance, dass SaaS-Kunden von den spezifischen Ressourcen, Fertigkeiten und Technologien des SaaS-Anbieters profitieren	**Sicherheitsrisiken**	Risiko, dass unternehmenskritische Daten an den SaaS-Anbieter übergeben und/oder kritische Prozesse negativ beeinträchtigt werden
Konzentration auf Kernkompetenzen	Chance, dass es SaaS-Kunden (noch) leichter fällt, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren, wenn sie die Entwicklung und den Betrieb von Anwendungen auslagern	**Soziale Risiken**	Risiko, dass es durch die Auslagerung von Anwendungen an einen Drittanbieter zu Mitarbeiterwiderständen oder negativer Presse kommt

Tabelle 7: Chancen und Risiken von SaaS – Ein Blick in die Literatur[206]

Punkto Kostenvorteile sei auch auf niedrigere „total costs of ownership" (TCO) verwiesen. Eine Gegenüberstellung einer CRM-Software mit 200 Lizenzen findet sich hierzu im *McKinsey* Quarterly.[207] Diese Analyse wurde zwar schon im Jahr 2007 angestellt, doch soll

[205] Vgl. Benlian, A./Hess, T. (2010), S. 176ff
[206] Entnommen aus: Ebd., S. 176
[207] Vgl. Dubey, A./Wagle, D. (2007), S. 6

diese lediglich eine Vorstellung in Bezug auf Kosteneinsparungen in konkreten Zahlen liefern, wenn auch eine genaue Kalkulation stets im Unternehmenskontext zu erfolgen hat.

SaaS birgt somit sowohl Chancen, als auch Risiken. Ob dieses Modell für die eigene IT-Infrastruktur im Unternehmen sinnvoll erscheint, ist eine individuelle Entscheidung. Unternehmen, welche zu einer SaaS HRMS Lösung gewechselt haben, wurden im Zuge einer *CedarCrestone* Umfrage nach den Gründen befragt. Die Ergebnisse aus 556 Antworten fasst die unten stehende Abbildung grafisch zusammen.

Abbildung 18: Gründe für einen Wechsel zu SaaS HRMS[208]

Die häufigste Nennung mit 69 % gab es zu verbesserter Bedienbarkeit der Software für alle Beteiligten. Die Best Practice Lösung innerhalb eines SaaS Tools finden 58 % vorteilhaft, gefolgt von der Nennung einfacherer Updates mit 55 %. Auch die Abhängigkeit der internen IT, schnellere Implementierungszeiten, generell die Reduktion interner IT-Infrastruktur (und somit Kosten) werden genannt. Auch die leichtere Möglichkeit eines weltweiten Ansatzes wurde angeführt.

SaaS Lösungen sind immerhin circa 40 % schneller zu implementieren, allerdings abhängig vom Grad der bisherigen Prozess-Standardisierung.[209] Ein weiterer Vorteil von SaaS

[208] Entnommen aus: Cedar Crestone (2013), S. 13
[209] Vgl. ebd., S. 15

Lösungen liegt darin, dass im Vergleich zu einer „licensed on-premise solution“ lediglich ein Drittel der HRIT bzw IT-Mitarbeiter nötig ist.[210]

Bei der Einführung von SaaS wurden allerdings auch Bedenken geäußert. 55 % der Befragten planen keinen Übergang zu SaaS. Vorbehalte wurden angemerkt ua zu den Themen Service & Support, Integration, Customizing sowie Datensicherheit. Eine genaue Aufstellung liefert die folgende Grafik.[211]

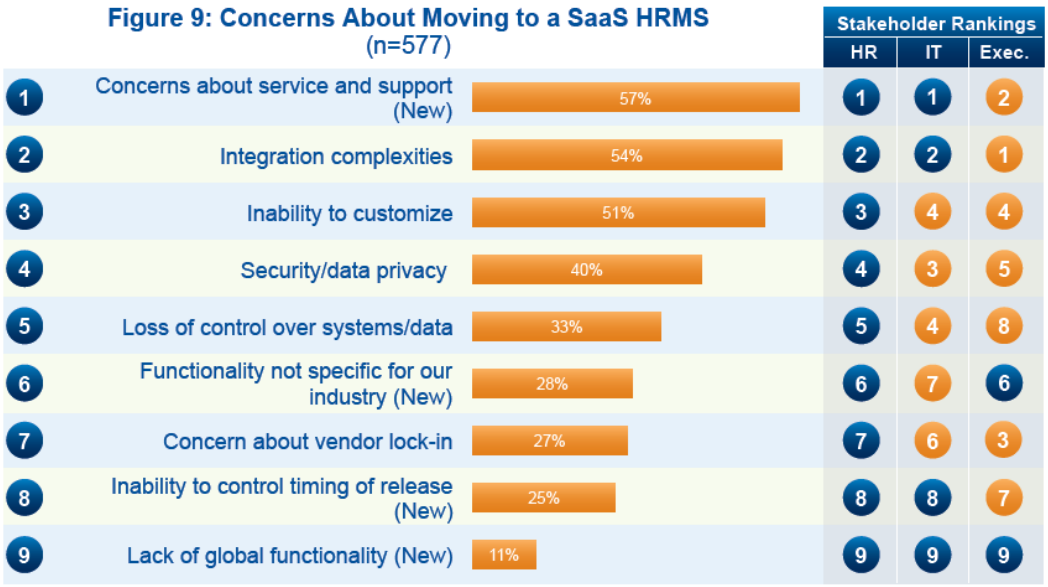

Abbildung 19: Bedenken punkto Wechsel zu SaaS HRMS[212]

Der Einsatz von Cloud Software im SaaS Format umfasst wie oben beschrieben Vor- sowie Nachteile, daher gilt es im Einzelfall den möglichen Einsatz im Unternehmen zu analysieren.

Es wird sich in den nächsten Jahren vermutlich zeigen wie sehr Cloud Services tatsächlich Einzug im HR-Alltag (und generell im Wirtschafsleben) halten werdden. In der Softwareentwicklung gibt es verschiedene Entwicklungsansätze, wie bspw Service-Oriented Architecture (SOA) und Service-Oriented Computing (SOC). Eine Kombinationsmöglichkeit ist C-SOA (Cloud & SOA), doch auch diese bringt nicht nur Vorteile. Eine Analyse von *Kryvinska et al* zeichnet hierzu ein übersichtliches Bild in Form einer SWOT-Analyse und stellt so Stärken, Schwächen, Chancen und mögliche Bedrohungen gegenüber.[213]

[210] Vgl. Cedar Crestone (2013), S. 14
[211] Vgl. ebd.
[212] Entnommen aus: Ebd.
[213] Vgl. Kryvinska, N. et al (2014), S. 2-5

Als Stärken werden hierbei ua genannt: Integration im Zeitverlauf, On-Demand Self-Service, rasche Konfiguration. Schwächen sind bspw die starke Abhängigkeit vom Provider, hohe Verfügbarkeit muss gewährleistet sein und zusätzlicher Arbeitsaufwand. Identifizierte Chancen sind ua das Potenzial hin zu Standards und Regeln, die Integration von Standards im Bereich der Ontologien zu Web-Services sowie rascher, bedarfsorientierter Aufbau komplexer Lösungen. Als mögliche Bedrohungen wurden ua analysiert: laufende Wechsel und Übernahmen im Bereich der IT-Unternehmen, Schnittstellen zu anderen Cloud-Lösungen und auch die nicht zu unterschätzende Rolle des Vertrauens.[214]

Durch globale Verfügbarkeit, rasche Implementierung, regelmäßige Updates und das potenzielle Einsparen von internen IT Ressourcen könnten Cloud Services vor allem für Start-Ups, sowie Klein- und Mittelbetriebe, besonders attraktiv sein. *Mladenow et al* haben Möglichkeiten und Herausforderungen für diese Zielgruppe analysiert und den Kategorien Erreichbarkeit, Leistungsfähigkeit, Messbarkeit und Netzwerkexternalitäten zugeordnet.[215] Auch wurde die Wertschöpfung von Cloud-Centric Services aus drei Perspektiven (Business to Business, Business to Customer, Business to Consumers) beleuchtet.[216] Ergänzt durch die Case Study zu Textil- und Bekleidungsindustrie kamen die Autoren zum Schluss, dass Cloud Computing und Cloud-Systems signifikante Vorteile für Start-Ups und Klein- und Mittelbetriebe aufweisen.[217]

Abschließend sei auch noch auf ein sensibles Thema im Zusammenhang mit Cloud Services verwiesen – die Datensicherheit. Schließlich stellen Unternehmensdaten ebenso wie bspw Immobilien einen Wert, wenn auch nicht immer einfach in Zahlen fassbar, dar. Dies näher zu behandeln ist allerdings nicht Gegenstand dieser Masterarbeit. Es gibt hierzu bereits einige Literatur und Veröffentlichungen[218].

---

[214] Vgl. Kryvinska, N. et al (2014), S. 5-10
[215] Vgl. Mladenow, A. et al (2012), S. 217-220
[216] Vgl. ebd., S. 226f
[217] Vgl. ebd., S. 228
[218] Weiterführende Informationen siehe zB unter:

Maier, N. (2014): Die Datenweitergabe im Rahmen des Cloud Computings unter besonderer Berücksichtigung von Unterauftragsverhältnissen. FORUM Wirtschaftsrecht, Band 19, Institut für Wirtschaftsrecht, Universität Kassel.

Borges, G./Schwenk, J. (Hrsg.) (2012): Daten- und Identitätsschutz in Cloud Computing, E-Government und E-Commerce, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, abrufbar unter: http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-642-30102-5 (Zugriff am 06.02.2015)

Doubrava, C./Münch I. (2011): Cloud Computing Security – Nachweis der Sicherheit beim Anbieter durch Zertifizierung, ISIS Cloud & SaaS Report, Edition 2, S. 38-39, abrufbar unter: http://www.isis-specials.de/profile_pdf/1b282_ed_saas0211.pdf (Zugriff am 06.02.2015).

4.2. Studien zum Einsatz von Kompetenzmanagementsoftware

Im folgenden Abschnitt wurden drei Studien zum Einsatz von Kompetenzmanagementsoftware herausgegriffen und deren Ergebnisse zusammengefasst.

4.2.1. HR Software Report

Im Zuge der Studie „HR-Software-Report 2014“ wurden für das Magazin personal manager in Zusammenarbeit mit HRM.at und HRM.de insgesamt 106 Personalfachleute befragt, der Großteil (76 %) aus Österreich. 11 % gaben auf die Frage welche Software aktuell bereits zum Einsatz käme an, dass in ihrem Unternehmen Software für den Kompetenzmanagement-Prozess genutzt wird. Für 2013 ist dieser Wert mit 13 % vergleichbar, wobei in jenem Jahr 138 Personen an der Umfrage teilnahmen. 2014 waren 30 % [2013: 28 %] der Befragten Personalleiter/Personalchef, wobei diese Zahl auf einer Selbsteinschätzung der Befragten beruht. Der Großteil der Befragten, in Zahlen 58 % [63 %], arbeitet in Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeiter. Die zweitgrößte Gruppe der Studienteilnehmer, durch 30 % [21 %] vertreten, sind Unternehmen mit 50-249 Mitarbeitern zuzuordnen. Es ist also eine Tendenz zu erkennen, dass HR-Software umso wichtiger sein dürfte, je größer das Unternehmen ist.[219]

Von jenen welche für Kompetenzmanagement noch keine Software einsetzen, wünscht sich knapp ein Drittel (30 %) einen zukünftigen Einsatz, dies ist gegenüber dem Vorjahr eine Steigerung um 16 %. Mehr Angebote auf dem Softwaremarkt punkto Kompetenzmanagement fordern 2013 lediglich 4 %, im Jahr 2014 waren es bereits 13 %.[220]

Einen Überblick über den IT-Einsatz im Vergleich mehrerer HR-Prozesse bietet die nachfolgende Tabelle. Es wurde hierbei der Prozess Kompetenzmanagement sowie themenverwandte Prozesse aus der Gesamtaufstellung 2014 herausgenommen und ein Vergleich mit den Vorjahreswerten durchgeführt.

Hennrich, T. (2011): Report – Compliance in Clouds – Datenschutz und Datensicherheit in Datenwolken In: Computer und Recht: CR, Zeitschrift für die Praxis des Rechts der Informationstechnologien, Vol. 27, No 8, S. 546-552

Wei, Y./Blake, M. (2010) Service-oriented computing and cloud computing: Challenges and opportunities. IEEE Internet Computing, 14 (6), S. 72-75

[219] Vgl. Dorsch, W. (2014) & Vgl. Dorsch, W. (2013a)

[220] Vgl. Dorsch, W. (2014), S. 9, 14, 16 & Vgl. Dorsch, W. (2013a), S. 12, 14, 15

	2014			2013		
Befragte Summe	106			138		
Beteiligte	Personal manager, HRM.at, HRM.de			Personal manager, HRM.at, HRM.de		
Österreich	76%			68%		
Deutschland	24%			28%		
Schweiz	0%			4%		
Kompetenzmanagement und themenverwandte Prozesse	**aktuell im Einsatz**	**zukünftig im Einsatz (Wunsch)**	**mehr Angebot gewünscht**	**aktuell im Einsatz**	**zukünftig im Einsatz (Wunsch)**	**mehr Angebot gewünscht**
Kompetenzmanagement	11%	30%	13%	13%	14%	4%
Wissensmanagement	9%	15%	13%	4%	8%	4%
Personaleinsatzplanung	12%	26%	4%	8%	9%	4%
Talentmanagement	12%	28%	17%	9%	14%	7%
Humankapital bestimmen	2%	7%	9%	nicht in Aufstellung vorhanden	nicht in Aufstellung vorhanden	nicht in Aufstellung vorhanden
Mitarbeitergespräch	24%	42%	26%	21%	23%	7%
Personalplanung	16%	20%	7%	14%	12%	4%
Laufbahn- und Nachfolgeplanung	9%	32%	17%	9%	14%	4%
Potenzialanalyse	11%	28%	15%	7%	11%	2%

Tabelle 8: IT-Einsatz bei HR-Prozessen im Vergleich[221]

Wird ein Durchschnitt aus den themenverwandten Bereichen zum Abschnitt „aktuell im Einsatz“ gebildet, so sind diese Werte (inkl und exkl Wissensmanagement) ähnlich im Vergleich mit den Einzelwerten zum Prozess Kompetenzmanagement.

[221] Eigene Darstellung, Vgl. Dorsch, W. (2014), S. 9, 14, 16 & Vgl. Dorsch, W. (2013a), S. 12, 14, 15

Im Vergleich mit dem Prozess Kompetenzmanagement werden hier weitere HR-Prozesse angeführt:

	2014		2013	
Kompetenzmanagement	11%	30%	13%	14%
Top 10[222] aus 2014 im Vergleich mit Vorjahreswerten	**aktuell im Einsatz**	**zukünftig im Einsatz (Wunsch)**	**aktuell im Einsatz**	**zukünftig im Einsatz (Wunsch)**
Arbeitszeitmanagement, Zeit- und Zutrittserfassung	73%	34%	52%	25%
Bewerbermanagement	67%	38%	41%	28%
Lohn- und Gehaltsabrechnung	66%	28%	49%	19%
Recruiting, Personalauswahl	44%	28%	31%	23%
Reisekostenabrechnung	40%	27%	24%	15%
Personalcontrolling	37%	37%	22%	19%
Personalverwaltung, digitale Personalakte	36%	20%	28%	20%
Personalinformationssysteme	34%	30%	20%	14%
Mitarbeiterportale, Serviceportale	33%	27%	23%	15%
Personalentwicklung, Weiterbildung, Bildungscontrolling	32%	39%	23%	23%

Tabelle 9: IT-Einsatz bei Top 10 HR-Prozessen im Vergleich[223]

Selbstverständlich sind diese Zahlen kritisch zu betrachten, stellen diese doch nur eine Momentaufnahme sowie eine Selbsteinschätzung der befragten Personen zum Zeitpunkt der Durchführung der Umfrage dar. Weiters wurden die einzelnen HR-Prozesse lediglich untereinander aufgelistet und nicht näher beschrieben.[224] Es lag daher an den Befragten zu interpretieren welche Prozessschritte in den jeweiligem Bereich zu subsumieren ist.

Besonders wichtig bei HR-Software erachten die Befragten 2014 leichte Bedienbarkeit (86 %, 2013: 54 %), Stabilität der Software (74 %, 2013: 52 %) sowie Datensicherheit (73 %, 2013: 50 %), entsprechende Reportingfunktionen (67 %, 2013: 57 %), eine selbsterklärende Oberfläche (60 %, 2013: 54 %) sowie die Verwaltung der Zugriffsrechte (59 %, 2013: 35 %), ebenso wie einen funktionierenden Support und persönliche Ansprechpartner bei den Softwareanbietern.[225]

Durch den Softwareeinsatz erhoffen sich die Befragten aus 2014 Zeiterparnis (72 %), Transparenz und Nachvollziehbarkeit (70 %) und Kostenersparnisse (40 %). Die größten

[222] Vgl. Dorsch, W. (2014), S. 9
[223] Eigene Darstellung, Vgl. Dorsch, W. (2014), S. 9, 14, 16 & Vgl. Dorsch, W. (2013a), S. 12, 14, 15
[224] Vgl. Dorsch, W. (2013b)
[225] Vgl. Dorsch, W. (2013a), S. 16 & Vgl. Dorsch, W. (2014), S. 11

Problembereiche sind nicht funktionierende Schnittstellen zu anderen Softwarelösungen (52 %) sowie beschränkte Reportingmöglichkeiten und eine zu starke Abhängigkeit vom Anbieter, genauso wie teures Nachkaufen von Zusatzfunktionen.[226]

Personalisten müssen bei der Auswahl einer HR-Software nicht nur die eigenen Anforderungen im Blick haben, sondern oder vor allem auch die Bedürfnisse weiterer Stakeholder einfließen lassen. Denn HR-Software wird nicht nur innerhalb HR verwendet, sondern auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Führungskräfte nehmen per „Manager Self Service" Personalaufgaben wahr oder ein Mitarbeiter nützt „Employee Self Service", um personenbezogene Daten zu aktualisiern oder bekommt bspw den Gehaltsnachweis elektronisch zu gestellt.[227]

„Einen weiteren Wandel im Einsatz von HR-Software wird in den Unternehmen die Generation Y und mit ihnen die starke Nutzung neuer Medien und Technologien bringen. Wer mit Internet, Social Media und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist, der erwartet neueste Technologie auch am Arbeitsplatz."[228]

4.2.2. Cedar Crestone

Cedar Crestone analysiert 2014 bereits zum 17. Mal[229] HR-Systeme und bietet so *„a worldwide benchmark of Human Resources (HR) technologies adoption and the value achieved from their use, seen through the eyes of HR Information Technology (HRIT) and Information Technologies (IT) staff."*[230]

Die Ergebnisse aus 2013 zeigen, dass es einen Trend weg von lizenzierter Software hin zu cloud-Lösungen (SaaS) gibt. Weiters seien die Themen „social", „mobile" und „analytics" zentral.[231] Zum Thema Talent Management Softwareintegration wird festgehalten: *„Integration between talent management and the HRMS is a new holy grail that few are reaching."*[232] Die geringe Integrationsrate führt allerdings auch dazu, dass keine

[226] Vgl. Dorsch, W. (2014), S. 13
[227] Vgl. Dorsch, W. (2013a), S. 22
[228] Ebd.
[229] Ergebnisse aus Vorjahren, abrufbar unter (Zugriffe am 04.08.2014):
http://www.cedarcrestone.com/media/whitepapers/CC_2012-2013_HRS_Survey_WP.pdf
http://www.cedarcrestone.com/media/whitepapers/CC_2011-2012_HRS_Survey_WP.pdf
http://www.cedarcrestone.com/media/whitepapers/CC_2010-2011_HRS_Survey_WP.pdf
[230] Cedar Crestone (2013), S. 1
[231] Vgl. ebd.
[232] Ebd.

entsprechenden Analysedaten für das Management zur Entscheidungsfindung (zeitgerecht bzw in time) zur Verfügung stehen (können).[233]

Um eine Software umzustellen, dh eine Veränderung bzw Verbesserung herbeizuführen, braucht es einerseits das nötige Budget sowie andererseits auch personelle Ressourcen, um Change Management erfolgreich zu begleiten. Um Userzahlen und die Mitwirkung der Mitarbeiter zu erhöhen sind „social- and mobile-enabled processes“ unumgänglich. Die Umfrageergebnisse zeigen auch, dass anstelle von HRMS Upgrades (14 %[234]) immer öfter auch totale HRMS Replacements (15 %[235]) treten, dh das gesamte System abgelöst wird. Dies muss jedoch nicht zwingend mit einem Anbieterwechsel einhergehen.[236]

Für den Bereich Talent Management geht der Trend eindeutig Richtung SaaS. Jedoch geben 55 % der Befragten an nicht auf eine SaaS-Lösung umzustellen. Von den restlichen 45 % werden als (erhoffte) Vorteile durch SaaS genannt[237]:

- verbesserte Benutzeroberflächen („improved user experience“)
- bessere Funktionalitäten (“better functionality”)
- einfachere Upgrades (“easier upgrades”)
- Abhängigkeiten zur IT werden eliminiert (“eliminating dependence on IT”)
- weniger IT und HRIT Mitarbeiter nötig (“fewer IT and HRIT staff“)
- kürzere Einführungszeiten möglich („faster time to deploy“)
- geringere jährliche Kosten pro Mitarbeiter im Zuge SaaS im Vergleich zu lizenzierter Software („lower annual costs per employee for a SaaS-based HRMS than for licensed on-premise solutions“)

Punkto Kosten sei weiters angemerkt, dass vor allem große Unternehmen immer noch häufiger „licensed on-premise HRMS“ einsetzen, da so die jährlichen Kosten pro MitarbeiterIn am geringsten sind. Doch gerade für kleinere Unternehmen können SaaS auch kurzfristig Kostensenkung bewirken.[238]

2013 analysiert *Cedar Crestone* insgesamt 35 Applikationen, welche zu sechs Teilbereichen (Administrative Excellence, Service, Delivery Excellence, Workforce Management

[233] Vgl. Cedar Crestone (2013), S. 3
[234] Vgl. ebd., S. 7
[235] Vgl. ebd.
[236] Vgl. ebd., S. 2
[237] Vgl. ebd.
[238] Vgl. ebd., S. 18

Excellence, Talent Management Excellence, Performance/Workforce Optimization Excellence) zusammengefasst wurden. Das Herzstück bildet das Core Human Ressources Management System (HRMS), denn dort sind Payrolldaten, das Rollenkonzept sowie zu Mitarbeitern zugeordnete Kompetenzen angesiedelt.

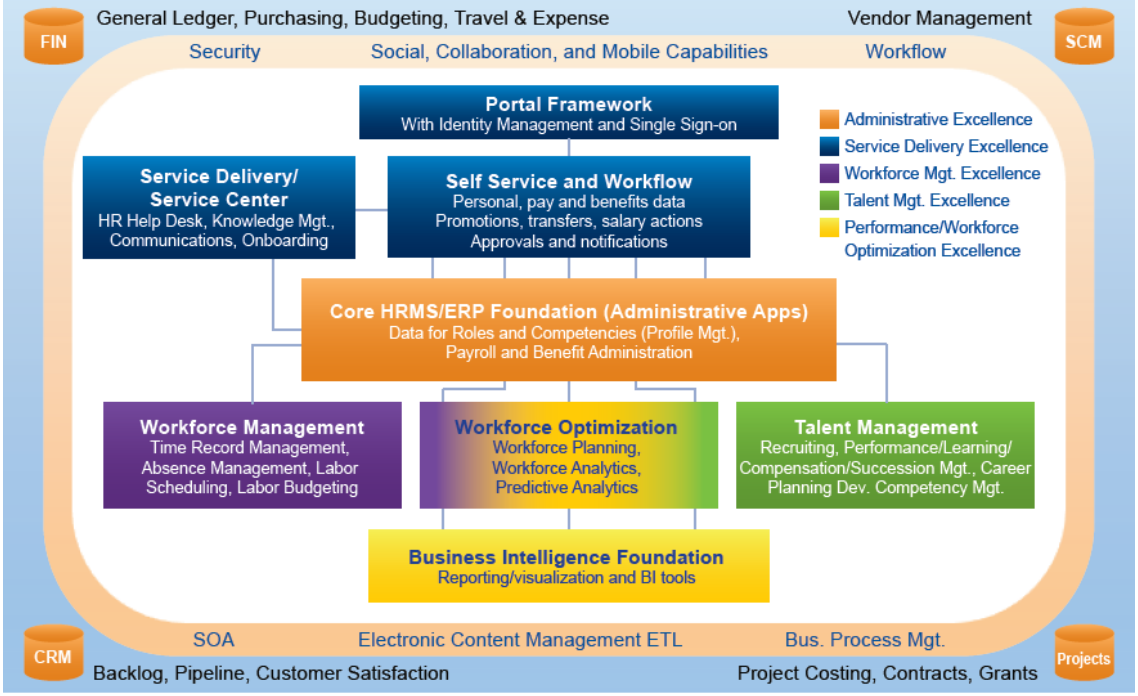

Abbildung 20: CedarCrestone Unified and Ingegrated HCM Application Blueprint[239]

Unter dem Bereich “Talent Management” werden folgende Applikationen subsumiert:

- Recruiting
- Performance Management
- Learning Management
- Compensation Management
- Succession Planning
- Career Development
- Competency Management

Insgesamt haben 1266 Personen an der Umfrage zu 2013 teilgenommen. Diese kommen aus verschiedenen Branchen und verteilen sich wie folgt: 76 % aus dem HR-Bereich, 11 % sind der IT zugeordnet und 13 % Operations, Finance bzw Executive Offices. Die Rückmeldungen nach Unternehmensgröße bzw Mitarbeiteranzahl sind wie folgt[240]:

[239] Entnommen aus: Cedar Crestone (2013), S. 8
[240] Vgl. ebd., S. 6

MA-Anzahl			Antworten	Prozent	Durchschnitt MA-Anzahl
200	-	999	363	28,7 %	532
1.000	-	2.499	249	19,7 %	1.544
2.500	-	9.999	326	25,8 %	5.006
10.000	-	49.999	230	18,2 %	20.786
50.000+			96	7,6 %	136.221
keine Angabe			2	0,2 %	-
Gesamt			1.266	100,0 %	32.802[241]

Tabelle 10: Umfragenteilnehmer nach Unternehmensgröße MA-Anzahl[242]

Der Großteil der Befragten ist größeren Unternehmen zuzuordnen. Dennoch, im Vergleich zu den Vorjahren der CedarCrestone Studien, zeigt sich ein Anstieg der Teilnehmer im Bereich 200 bis 999 Mitarbeiter. Es scheint als zeige diese Gruppe auch immer mehr Interesse ihre HR Technologien zu adaptieren.

Derzeit haben 52 % der Befragten eine Talent Management Application im Einsatz. Innerhalb der nächsten drei Jahren planen bereits weitere 24 % einen Einsatz in diesem Bereich.[243]

In der Umfrage 2013 von Cedar Crestone wurde auch abgefragt welche Software im Bereich Integrated Talent Management im Einsatz ist bzw in 12 Monaten im Einsatz sein wird; hier die Ergebnisse:

Figure 19: Integrated Talent Management Adoption Overall and by Size
(n=427)

	Overall		Large 10,00+ Employees		Medium 2,500–10,000 Employees		Small 200–2,500 Employees	
	Today	In 12 Months	Today	In 12 Months	Today	In 12 Months	Today	In 12 Months
Oracle PeopleSoft/Taleo/ HCM Cloud/EBS	43%	41%	54%	55%	46%	41%	28%	27%
SAP/SuccessFactors/Plateau	25%	29%	38%	38%	23%	29%	13%	19%
Cornerstone OnDemand	9%	9%	8%	8%	9%	10%	9%	9%
Workday	5%	12%	6%	12%	6%	12%	4%	12%
Silkroad	5%	6%	0%	1%	5%	2%	11%	13%
Peoplefluent	5%	4%	5%	4%	4%	4%	5%	3%
Ultimate Software	4%	5%	0%	0%	5%	7%	8%	10%
Other	39%	39%						

+5% above average -5% below average

Note: Colored cells indicate greater than 5% gain or loss projected in 12 months. Organizations may have multiple solutions in use.

Tabelle 11: Integrierte Lösungen zu Talent Management nach Unternehmensgröße[244]

[241] Divisor: 5
[242] Entnommen aus: Cedar Crestone (2013), S. 6
[243] Vgl. ebd., S. 11

Oracle und SAP haben den größten Anteil inne, wobei für Unternehmen im Bereich 2.500 bis 10.000 Mitarbeiter ein Trend weg von Oracle hin zu SAP erkennbar ist. Die größten Wachstumsraten (12 %) werden hier Workday zugesprochen.

Punkto „Integration" wird bei der Befragung zwischen fünf Formen unterschieden:[245]

- Keine Integration: Es bestehen total voneinander losgelöste Prozesse.
- Manuelle oder minimale Integration: HR/HRIT zieht einen Excel Report, um diesen anschließend in einem weiteren System hochzuladen. Die Ablage von Dateien erfolgt auf einem FTP-Server[246] und wird von dort zu bestimmten Zeitpunkten abgerufen („scheduled job").
- Einfache Integration: Die vom Anbieter bereit gestellten oder selbst programmierten API-Schnittstellen[247] werden verwendet, um die Talent Management Application mit dem HRMS zu verknüpfen.
- Zweifache Integration: Schnittstelle zwischen der Talent Management Application und dem HRMS sind in beide Richtungen vorhanden. Diese wird vom Anbieter zur Verfügung gestellt oder erfolgt über middleware/SOA[248].
- Real-time Integration: Alle Talent Management Prozesse und Daten sowie Reports sind auf derselben Plattform verfügbar, es existiert ein HRMS.

Von den Befragten gab ein Drittel an aktuell keine Integration zwischen ihrem HRMS und der verwendeten Talent Management Application zu haben. Die restlichen zwei Drittel verteilen sich auf eine zusammengeführte Plattform von Human Resources Management Systemen (HRMS) und Talent Management („unified HRMS-TM") sowie auf zwei voneinander losgelöste Systeme („not unified HRMS-TM").[249]

---

[244] Entnommen aus: Cedar Crestone (2013), S. 21
[245] Vgl. ebd., S. 22
[246] Über einen Server erfolgt mittels „File Transfer Protocol" (FTP) ein Datenaustausch zwischen unterschiedlichen Netzwerken; Vgl. Gründerszene (o.J.) a
[247] Eine „Application Programming Interface" (API) ermöglicht den Austausch von Daten zwischen einzelnen Applikationen; Vgl. Gründerszene (o.J.) b, c
[248] SOA = Service Oriented Architecture ermöglicht über ein bestimmtes Kommunikationsprotokoll den Austausch von Daten zwischen einzelnen strukturierten Applikationen; Vgl. Wikipedia (o.J.)
[249] Vgl. Cedar Crestone (2013), S. 22

Abbildung 21: Integration zwischen HRMS und Talent Management Lösungen[250]

Die größte Gruppe stellt hier mit 45 % die „simple integration" los gelöster Systeme dar. Doch immerhin 24 % der Unternehmen, welche eine integrierte Lösung im Einsatz haben, verwenden sogar eine real time solution.

Eine Talent Management Solution kann auch aus mehreren Applikationen bestehen, daher wurde diese Frage separat gestellt. 52 % der Befragten antworteten, dass absolut keine Integration zwischen den Applikationen besteht. Die restlichen 48 % („some integration") gliedern sich wie folgt:

Abbildung 22: Integration zwischen Talent Management Lösungen[251]

Bei 66 % all jener Unternehmen, welche einzelne losgelöste Talent Management Applikationen im Einsatz haben, besteht eine manuelle bzw minimale Integration. Bei knapp über einem Fünftel der verbundenen Talent Management Applikationen bestehen sogar real time solutions.

[250] Entnommen aus: Cedar Crestone (2013), S. 22
[251] Entnommen aus: Ebd., S. 23

Eine real-time Integration, oder zumindest eine zwei Wege Integration, ist aus Datensicht natürlich zu bevorzugen, doch haben hier einige Unternehmen noch Nachholbedarf. Schließlich ist das Thema Integration/Schnittstellen ein zentrales, jedoch nicht immer so einfach zu bewältigen. Denn oftmals gibt es bereits Vorsysteme auf die eine neue Plattform aufgebaut werden soll. Nicht umsonst wird die Integrationsthematik im Zuge der Cedar Crestone Studie 2013 als *„der heilige Gral"*[252] tituliert. Hier trennt sich die Spreu vom Weizen, denn stabil verknüpfte Daten sind essentiell um strategische Entscheidungsgrundlagen hervorzubringen.

4.2.3. Gartners Magic Quadrant for Talent Management Suites

2013 widmet *Gartner* dem Thema Talent Management erstmalig einen eigenen Magic Quadrant. Unter Talent Management Suites versteht *Gartner „[…] an integrated set of applications, including workforce planning, talent acquisition, performance appraisal/assessment, goals management, career development, succession management and compensation mangement."*[253] Es gibt zahlreiche Softwareanbieter in diesem Bereich, doch die Bedingungen[254] um in *Gartners* Talent Management Suite Magic Quadrant berücksichtigt zu werden sind wie folgt:

- Mindestens vier der sechs Komponenten von Talent Management müssen mit der Softwarelösung abgedeckt werden: workforce planning, talent acquisition, performance management, compensation management, succession management and learning.
- Verkauf der Softwarelösung sowie Bereitstellung ergänzender Services wie Wartung oder Support.
- Mindestens 100 Kunden oder bevorzugt mehr als 1000, welche mindestens zwei der zuvor aufgezählten Softwarekomponenten im Einsatz haben.
- Bereitstellung von mindestens 10 Kundenreferenzen, bei denen mindestens drei oder mehr der zuvor aufgezählten Softwarekomponenten im Einsatz sind.
- Eine lokale Präsenz in mindestens zwei der Regionen Nordamerika, EMEA, Lateinamerika, Südamerika oder Asien/Pazifik.
- Regelmäßige Wahrnehmung als Anbieter von Talent Management Lösungen durch bestehende und potenzielle Gartner Kunden.

[252] Vgl. Cedar Crestone (2013), S. 1
[253] Ebd.
[254] Vgl. ebd., S. 10

Der *„Magic Quadrant for Talent Management Suites“* gliedert sich in vier Bereiche (challengers, leaders, niche player, visionaires) an Hand von zwei Ausprägungen (ability to execute, completeness of vision).

In Gartners Magic Quadrant for Talent Management Suites sind die einzelnen Anbieter in vier Sektoren (challengers, leaders, visionaires, niche players) untergliedert. Gartner versteht unter einem „Challenger“, dass dieser oftmals größer ist als ein “niche player” und durchaus auch global agieren könnte, jedoch nicht in allen geographischen Gebieten gleich gut. Ein „challenger“ versteht es zwar die grundsätzlichen Prozesse des Talent Managements abzudecken, wird seine Kunden allerdings nicht für neue funktionelle Bereiche begeistern.[255] Sowohl 2013, also auch 2014 sind unter “challengers” keine Anbieter angeführt.[256]

„Leaders“ werden beschrieben als Anbieter mit *“market-defining vision”*, welche diese auch in Produkten und Services umsetzen und konsequent *„broad suite deals“* für sich gewinnen können. Weiters spielt die geographische Verteilung der Kunden sowie die Varietät der Branchen eine Rolle. Hierzu zählt Gartner bspw SuccessFactors von SAP. „Visionaires“ heben sich von der Konkurrenz durch innovative Lösungen hervor und haben starkes Potenzial die Richtung des gesamten Talent Management Suites Marktes zu beeinflussen. Allerdings erfahren sie auch diverse Limitationen. Ein Beispielunternehmen für einen “visionair” ist Haufe-umantis. “Niche Players” decken oftmals nicht den gesamten Fuktionsumfang einer Talent Management Suite ab oder sind geographisch eingeschränkt. Sie können daher kein komplettes Portfolio für unterschiedliche Branchen anbieten. Dennoch können sie die erste Wahl für einzelne Kunden sein.[257]

[255] Vgl. Gartner (2013), S. 13
[256] Vgl. ebd. & Vgl. Gartner (2014)
[257] Vgl. Gartner (2013), S. 13

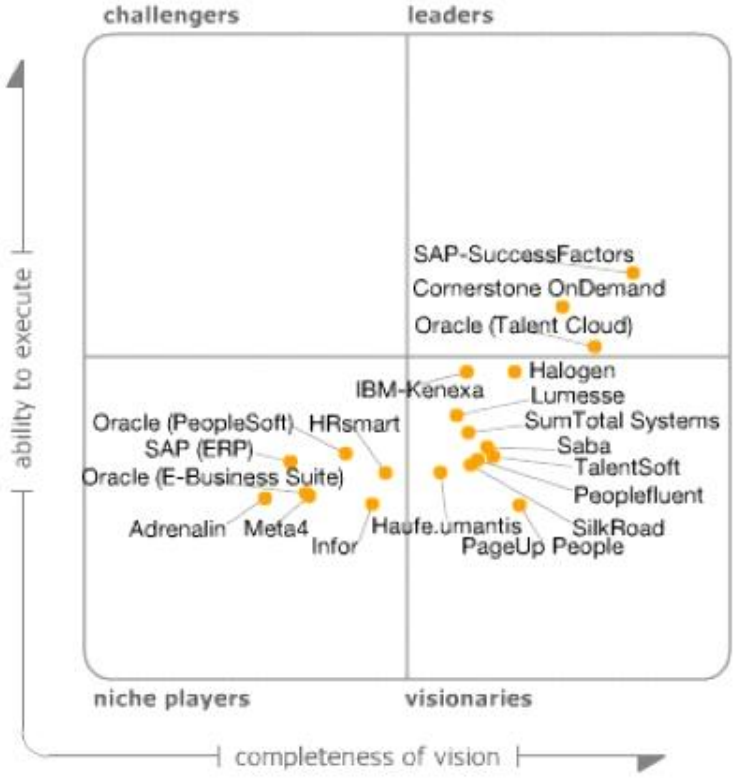

Abbildung 23: Magic Quadrant for Talent Management Suites (März 2013)[258]

Für 2014 zeigt sich ein ähnliches Bild wie bereits im Vorjahr, es finden sich keine Anbieter im Quadranten der „challengers“. Im Vergleich zu 2013 sind 2014 zwei Softwareanbieter hinzugekommen und zwar beide im Bereich “niche players”, nämlich “Tower Watson” sowie “Technomedia”. Beide waren im Vorjahr bereits als weitere mögliche passende Anbieter angeführt, erreichten jedoch zu jenem Zeitpunkt noch nicht die Aufnahmekriterien in den Gartners Magic Quadrant for Talent Management Suites. Weiters sei angemerkt, dass „die Großen“, dh SAP ERP, Oracle E-Business Suite sowie Oracle PeopleSoft 2014 durch Garnter entfernt wurden mit der Begründung[259], dass diese bereits einen breiten Kundenstock aufweisen und daher laufend warten sowie erweitern und dadurch nicht den nötigen Fokus punkto Produktinnovation aufweisen.[260]

[258] Entnommen aus: Gartner (2013), S. 1
[259] Begründung lautet: *„While these solutions have large installed customer bases and continue to be maintained and enhanced, the do not represent the focus of product innovation and sales and marketing strategy for their respective firms.“* Gartner (2014)
[260] Vgl.ebd., Vendors Added and Dropped

Abbildung 24: Magic Quadrant for Talent Management Suites (Juni 2014)[261]

Auch die Analyse 2014 des Magic Quadrant for Talent Management Suites ist nahezu deckungsgleich mit dem Vorjahr. Integrierte Talent Management Lösungen scheinen aktuell noch weiterhin die Ausnahme darzustellen, doch Umfragen von *Gartner* zeigen Hinweise darauf, dass immer mehr Kunden zumindest drei oder vier Module von ein und demselben Softwareanbieter beziehen.[262] Dennoch ist punkto Einzellösungen eine Einbettung in die bestehende Tool-Landschaft unumgänglich. Haben doch auch ERP Softwareanbieter ihr Portfolio in den letzten Jahren, oft auch durch Zukäufe von diversen Firmen (zB SAP acquirierte SuccessFactors usw), erweitert und an Kundenbedürfnisse angepasst.[263] Gartner führt hierzu aus: *„Most ERP vendors can now not only position an integrated talent management suite as part of a broader HCM offering, but can also offer a talent management suite add-on for customers that don´t want to replace their core HRMS capabilities."*[264]

[261] Entnommen aus: Gartner (2014)
[262] Vgl. Gartner (2013), S. 1
[263] Vgl. Gartner (2014), Market Overview
[264] Ebd.

Hier lässt sich somit ein Trend prognostizieren – weg von Talent Management Suites, hin zu kompletten Human Capital Management (HCM) Suites.[265] In der Studie 2014 haben bereits 40 % der 191 Befragten ein eigenes Talent Management Suite Modul in ihrem Personalmanagementsystem (core HRMS) eingebettet. Hingegen haben 60 % der Befragten für den Bereich Talent Management einen anderen Anbieter gewählt.[266]

Es werden in diesem Bereich daher in den nächsten Jahren wohl Updates bzw Replacements anstehen, wobei die Kunden hier priorisieren werden welche Funktion zuerst ersetzt werden soll. Außerdem gilt es stets zu prüfen, welcher Anbieter die beste Lösung für die eigenen Anforderungen zur Verfügung stellt, schließlich hat jeder Anbieter seine Stärken in bestimmten Bereichen. Gemeinsam dürfte ihnen sein, dass die Reportingmöglichkeiten aus Kundensicht oftmals noch verbesserungswürdig sind. Weiters sei erwähnt, dass gerade im Bereich Compensation Kunden derzeit erst in wenigen Fällen auf SaaS Lösungen umgestiegen sind. Vermutlich einerseits auf Bedenken zum Einsatz von Cloud-Lösungen für diesen sensiblen Bereich und andererseits auf oftmals komplexe interne Prozesse zurückzuführen. Es gibt Softwareanbieter welche nur SaaS Lösungen anbieten, dies könnte den möglichen Kundenkreis einschränken. *Gartner* schätzt, dass heute bereits der Großteil, nämlich 80 %, über eine cloud-Lösung abgedeckt wird.[267]

Neben *Gartner*[268] gibt es noch einige andere Unternehmen, welche in regelmäßigen Abständen Analysen zum Softwareeinsatz im HR-Bereich erstellen, bspw *Forrester*[269] in Form von „Forrester Wave™: SaaS HR Management Systems“[270] sowie *Ventana Research*[271], *IDC*[272] *oder Bersin & Associates (Bersin by Deloitte)*[273] uvm. Einerseits variieren die Kriterien um jeweils in diese Rankings aufgenommen zu werden, deshalb unterscheiden sich deshalb folglich auch die einzelnen Ergebnisse voneinander, anderseits sind diese Gegenüberstellungen meist allgemein gehalten und nicht auf ein bestimmtes Unternehmen zugeschnitten. Solche unternehmensspezifischen Dienstleistungen zur Softwareauswahl werden von einigen (Consulting-)Unternehmen ebenfalls angeboten. Die Softwareauswahl hat mit Berücksichtigung unternehmensspezifischer Kriterien zu erfolgen. Oben erwähnte

[265] Vgl. Gartner (2013), S. 14
[266] Vgl. Gartner (2014), Market Overview
[267] Vgl. ebd.
[268] http://www.gartner.com/technology/home.jsp (Zugriff am 04.04.2015)
[269] https://www.forrester.com/home/ (Zugriff am 04.04.2015)
[270] Vgl. Forrester (2014), Quadrant zu 4. Quartal 2014, S. 9
[271] http://www.ventanaresearch.com/ (Zugriff am 04.04.2015)
[272] http://www.idc.com/ (Zugriff am 04.04.2015)
[273] http://home.bersin.com/ (Zugriff am 04.04.2015)

Analysen können hierbei einen ersten Überblick im Zuge von weiterführenden Entscheidungen bieten.

4.3. Softwareanbieter und IT-Lösungen

In diesem Abschnitt werden ausgewählte Softwarelösungen zu Kompetenzmanagement näher beschrieben. **SuccessFactors*** wurde ausgewählt, da dieser Anbieter zu einer de führenden weltweit im Bereich Talent Management Suites zählt und sowohl 2013, als auch 2014 im Magic Quadrant von Gartner neben Cornerstone und Oracle gereiht war. Einen hohen Marktanteil im deutschsprachigen Raum hat **Haufe-umantis*** und wird daher ebenfalls näher beleuchtet. **Lumesse** wurde ausgewählt, da dieser Softwareanbieter zwei Jahre in Folge im Gartner-Quadranten unter „Visionär" angeführt war und der Autorin mit Haufe-umantis vergleichbar schien.[274]

Workday wurde ausgewählt, da in CedarCrestone 2013[275] eine hohe Prognose für diesen Anbieter gestellt wurde und auch im Magic Quadrant for Talent Management Suites wurde workday zwar sowohl 2013, als auch 2014 als Anbieter aufgelistet, erfüllte jedoch zu jenem Zeitpunkt nicht alle Kriterien um in die jeweiligen Quadranten aufgenommen zu werden.[276] Auf die Software **Competenzia** ist die Autorin im Zuge vorangehender Literaturrecherche („Kompetenzmanagement in der Praxis", Band 1[277]) gestoßen. Mit zwei der fünf angeführten Softwareanbieter, bzw Implementierungspartnern, wurde auch ein Experteninterview geführt.[278]

Die Auflistung der Softwareanbieter ist keinesfalls abschließend, da diese lediglich einen Überblick über ausgewählte Software am Markt geben soll. Eine eigene Marktrecherche bei Planung der Einführung/Adaptierung eines Kompetenzmanagementsystems und/oder das Hinzuziehen eines fachkundigen Beraters kann daher keinesfalls entfallen. Die folgenden Seiten sollen den Versuch wagen einen Überblick zu erhalten, welche Funktionen möglich sind, um sich in Folge Gedanken machen zu können welche Anforderungen das eigene Unternehmen an eine Software in diesem Bereich stellt.

[274] Vgl. Gartner (2013) & Vgl. Gartner (2014)
[275] Vgl. Cedar Crestone (2013), S. 21
[276] Vgl. Gartner (2013) & Vgl. Gartner (2014)
[277] Vgl. Erpenbeck, J. (Hrsg.)/Heyse, V. (2007)
[278] Diese sind im Text oben mit „*" gekennzeichnet. Details und nähere Analysen hierzu siehe Abschnitt 6 „Empirischer Teil".

Es sei an dieser Stelle besonders darauf hingewiesen, dass in diesem Abschnitt vorrangig öffentlich aufrufbare Materialien bzw Informationen verwendet wurden. Lediglich in den beiden Fällen, in denen auch Experteninterviews geführt wurden, erfolgte nachträglich eine Erweiterung der Tabellen um dazu gewonnene Informationen. Daher ist der Detailgrad punkto Informationsgehalt nicht ident. Schließlich werden von den Anbietern auf den Homepages oftmals nur allgemeine und überblicksartige Informationen zur Verfügung gestellt. Da weitere Details oftmals in einem persönlichen Gespräch geklärt werden, um spezifisch auf die einzelnen Kundenfragen eingehen zu können.

Ein allgemeiner Softwarevergleich ist nicht einfach möglich. Dennoch wurde im Zuge dieses Kapitels der Versuch gewagt unterschiedliche Softwarelösungen anzuführen und mithilfe einer Tabelle, welche denselben Aufbau für jede Softwarelösung hat, die Möglichkeit eines Vergleiches untereinander zu vereinfachen. Funktionen wurden nicht im Detail gegenübergestellt, da diese laufend erweitert werden und teilweise auch sehr kundenspezifische Lösungen zum Einsatz kommen können. Es wird daher empfohlen sich stets zur aktuellen Version konkret zu informieren.

4.3.1. SuccessFactors

a) Das Unternehmen

SuccessFactors wurde im Mai 2001 vom Dänen Lars Dalgaard gegründet.[279] Im November 2007 hält SuccessFactors sein Initial Public Offering (IPO) an der New Yorker Börse.[280] Im Oktober 2010 erwirbt SuccessFactors die vier Jahre zuvor gegründete Firma *youcalc* aus Kopenhagen, um graphische on-demand Analysen im Bereich Analytics zu ermöglichen.[281] Nur ein paar Monate später, im April 2011, wird ergänzend die Firma *PLATEAU* von *SuccessFactors* gekauft. So erweitert SuccessFactors um ein Learning Management System (LMS).[282]

Weltweit hat *SuccessFactors* laut eigenen Angaben 3600 Kunden in 177 Ländern, das sind gesamt mehr als 20 Millionen Anwenderlizenzen verteilt auf 60 Branchen.[283] Die „Anwendungssuite“ ist aktuell in 37 Sprachen verfügbar.[284] Das Unternehmen mit Sitz in San Francisco[285] wurde im Februar 2012 von *SAP* gekauft[286], um mit *„cloud-based Business*

[279] Vgl. SuccessFactors (o.J.) g
[280] Vgl. NASDAQ (2007)
[281] Vgl. Crunchbase (o.J.) a
[282] Vgl. Crunchbase (o.J.) b
[283] Vgl. SuccessFactors (o.J.) a
[284] Vgl. Marson, L. (2013)
[285] Vgl. Gartner (2013), S. 8

Execution Software"[287] auch auf den cloudbasierten Bereich auszuweiten, dh sämtliche Services von *SuccessFactors* stellen SaaS dar.

b) Die Softwarelösung

Die HCM Suite ist in Module gegliedert: „Employee Central", "Employee Central Payroll", "Recruiting", "Onboarding", "Learning", „Performance & Goals", „Compensation", „Succession & Development", "Workforce Analytics", "Workforce Planning" und „SAP Jam".[288]

Auch von der SAP Homepage wird zu SuccessFactors navigiert. Unter der Rubrik „Human Resources Solutions" führt *SAP* ua die Rubrik „Talent Management".[289] Im Bereich „Talent Management" findet sich prominent der Hinweis „cloud" und für die weiteren Untersegmente wird direkt auf die SuccessFactors Homepage verwiesen:[290]

Mit Hilfe des Moduls „Succession & Development" (Nachfolge & Entwicklung) sollen Schlüsselpositionen identifiziert, Nachfolgeplanung unterstützt, Mitarbeiterkompetenzen hinterlegt, Mitarbeiterbewegungen innerhalb der Organisation nachvollziehbar sein sowie Karriereplanung verbessert werden. Das Modul stellt weiters die Basis für einheitliche Bewertungsmaßstäbe an Hand kompetenzbasierter Kriterien dar. Die Basis für sämtliche Analysen bildet eine Kompetenz-Bibliothek.[291]

Funktionen[292]:

- Mitarbeiter-Ist-Profile mit Informationen zu Berufs- und Ausbildungs-Hintergrund, Erfahrung, bisherige Leistungen und Wünsche in Bezug auf zukünftige Karriereplanung.
- Visualisierte Nachhilfeplanung mittels Organigramm, um aktuelle und potentielle Leadership Gaps aufzuzeigen. Weiters besteht die Möglichkeit hieraus Dominoeffekte bei Verschiebungen zu erkennen.
- Mittels unternehmensweiter Talentesuche können bspw die gewünschten Ausprägungsgrade zu den erforderlichen Kompetenzen angegeben werden und in Folge nach Standort sowie Eintrittsdatum uvm gefiltert werden. Je nach

[286] Vgl. SuccessFactors (2012) & Vgl. Crunchbase (o.J.) c
[287] SuccessFactors (2012)
[288] Vgl. SuccessFactors (o.J.) e
[289] Vgl. SAP (o.J.) a
[290] Vgl. SAP (o.J.) b
[291] Vgl. SuccessFactors (o.J.) c
[292] Vgl. ebd., S. 1f

länderspezifischen datenschutzrechtlichen Bestimmungen bzw mit dem Betriebsrat, so vorhanden, abgestimmten Inhalten.[293]

- Gegenüberstellung zweier Mitarbeiter, um deren Kompetenzen zu vergleichen und herauszufinden wer besser für eine bestimmte Position passt.
- Mithilfe der Performance (X-Achse) Potenital (Y-Achse) Matrix werden die einzelnen Mitarbeiter zugeordnet und nach einer dreistufigen Skala eingereiht. So ist bspw ablesbar, dass eine bestimmte Anzahl an Mitarbeitern der Kategorie zB „Star" zugeordnet werden kann, dh Performance sowie Potential sind jeweils hoch.[294]
- Die Kalibrierungsfunktion soll sicherstellen, dass Mitarbeiter unternehmensweit möglichst nach denselben Maßstäben bewertet werden, unabhängig von Abteilung, Land usw.
- Identifikation von Schlüsselpositionen sowie Information wie wahrscheinlich es wäre, dass diese das Unternehmen verlassen könnten und wer mögliche Nachfolger sein könnten.
- Entwicklungspläne erstellen, welche die Unternehmensziele mit individuellen Karrierezielen in Einklang bringen. Die Talentesuche kann dank gemeinsamer Datenbasis weltweit erfolgen.

Gartner führt als Stärke von *SuccessFactors* an, dass bereits ein großer Marktanteil im Bereich „Talent Management Suite" verzeichnet werden kann, da bisher zahlreiche Kunden, welche vorerst nur eine Komponente des Tools nutzten, umsteigen auf die gesamte Softwarelösung bzw Module ergänzen.[295]

Doch nicht nur das Modul Succession & Development setzt sich mit dem Thema rund um Kompetenzen auseinander, auch können bspw im Zuge des Moduls „Performance & Goals" im jährlichen Mitarbeitergespräch Entwicklungsziele festgelegt werden und im Zuge dessen auch die der jeweiligen Position zugeordneten Kompetenzen bewertet werden. Kurzum: Die Module greifen ineinander und es gibt zahlreiche Möglichkeiten diese je nach Kundenanforderung entsprechend zu verknüpfen.

SuccessFactors unterstützt auch beim Aufbau eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells. Es gibt einerseits die Möglichkeit auf einen Kompetenzkatalog mit

[293] Vgl. SuccessFactorsInc (2012), min 01:45
[294] Vgl. ebd., min 02:02
[295] Vgl. Gartner (2013), S. 8f

100 Kompetenzen aus Best-Practices zuzugreifen (kostenlos) oder die Integration des Lominger-Models[296] zu nützen.[297]

Die folgenden Abbildungen zeigen Beispiele der Oberfläche von SuccessFactors:

Abbildung 25: Beispiel Starseite mit „Kacheln“ (engl. „Tiles“)[298]

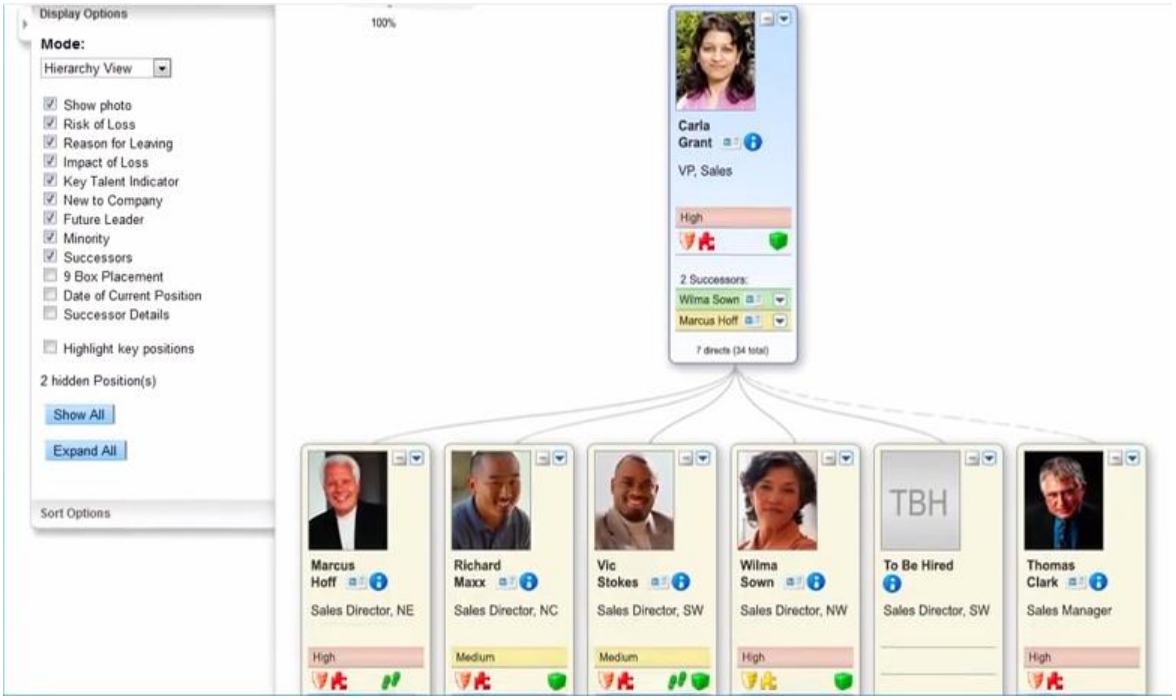

Abbildung 26: Darstellung Organigramm Administrativer Zugang[299]

[296] Siehe Exkurs weiter unten (Abschitt 4.3.1.1 „Exkurs: Lominger Competency Model“)
[297] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 480-483, 568-569
[298] Bildquelle: https://xsuccessfactors.files.wordpress.com/2014/04/s4.jpg(Zugriff am 20.07.2015)

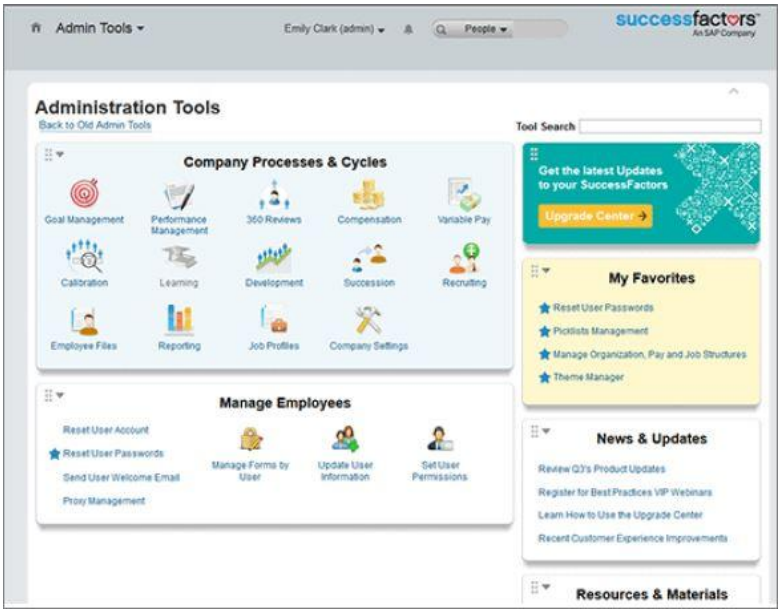

Abbildung 27: Darstellung Administration Tools[300]

Die folgende Tabelle hat den gleichen Aufbau für alle im Rahmen dieser Masterarbeit vorgestellten Softwarelösungen und soll einen Überblick bieten.

Name	**SuccessFactors HCM Suite**
Modul/e[301]	• Employee Central • Employee Central Payroll • Recruiting • Onboarding • Learning • Performance & Goals • Compensation • Succession & Development • Workforce Analytics • Workforce Planning • SAP Jam
Sprachen[302]	37 Sprachen werden aktuell vom System unterstützt
Technologie-Lösung	webbasiert, ✓ SaaS ✓ mobile
Entwicklung	SuccessFactors, an SAP Company Entwickler namentlich nicht bekannt.
Entwicklungsstatus	Unternehmen wurde 2012 von SAP erworben, laufende Erweiterung von Funktionen.
Kurzbeschreibung	Die integrierte HCM Suite gliedert sich in insgesamt 10 Module und kann so sämtliche HR Prozesse abdecken.

[299] Entnommen aus: SuccessFactorsInc (2012), min 01:18, Screenshot
[300] Bildquelle: https://xsuccessfactors.files.wordpress.com/2014/04/s6_admin-tools.jpg (Zugriff am 20.07.2015)
[301] Vgl. SuccessFactors (o.J.) e
[302] Vgl. Marson, L. (2013)

Anwendungsbereich[303]	Zur Kundenstruktur findet sich auf der Unternehmenshomepage kein Hinweis. Jedoch wird im Zuge einer Produktbroschüre angeführt, dass Unternehmen aller Größen und eine Vielzahl unterschiedlicher Branchen zu den Kunden zählen.
Demo	Auf Anfrage bei SAP oder direkt bei einem der Implementierungspartnern.
Testzugang	Dem Kunden kann bei Interesse vorab ein Demo-System gezeigt werden, einen eigenen Testzugang erhält dieser jedoch nicht.
Daten-Aufbereitung	Datenverarbeitung erfolgt mittels CSV file Input sowie über diverse Schnittstellen.
Rollen	Role-Based Permissions ermöglichen Rollendifferenzierung je nach Kundenanforderung.
Schnittstellen	SAP uvm
Updates	Updates werden vier Mal im Jahr ausgerollt. Hierbei gibt es auch Funktionen welche freiwillig aktualisiert werden können.
Erweiterungen	Laufend wird das Produkt HCM Suite erweitert. Kunden können über die Customer Community auch Vorschläge zu Funktionserweiterungen bzw – überarbeitungen einbringen sowie dafür „likes“ vergeben – bzw SuccessFactors spricht hier von „kudos“.
Kosten	Lizenzkosten sind pro Modul zu entrichten und abhängig von der Useranzahl.
Implementierung	Zu Implementierungsmethoden finden sich keine Hinweise auf der Homepage. Partner helfen bei der Implementierung. Eine vollständige Liste findet sich online.[304]
Training	Schulungen zu Modulen von SuccessFactors können direkt über den gewählten Implementierungspartner stattfinden, oftmals werden diese direkt vom jeweils zugeordneten Consultant gehalten.
Laufender Support	Durch Aufgabe von Tickets bei SuccessFactors oder abgedeckt durch Supportverträge mit dem Implementierungspartner.
Sonstiges	„Echte Mandantenfähigkeit“ ermöglicht die Konfiguration je nach unterschiedlicher Kundenbedürfnisse und unterstützt alle Kunden mit nur einer Software-Version.
Oberfläche Beispiel	Siehe oben
Community	https://connect.successfactors.com/Community[305]

[303] Vgl. SuccessFactors (o.J.) d
[304] Vgl. SuccessFactors (o.J.) i
[305] Zugriff am 20.07.2015

Kontakt	Unternehmensweites Kontaktformular: http://www.successfactors.com/en_us/about-successfactors/contact-us.html[306] Kontakt Österreich[307]: SAP Österreich GmbH Hauptsitz: SAP Österreich GmbH Lassallestraße 7b A-1021 Wien Telefon +43/1/288 22 -0 Telefax +43/1/288 22 -75600 info.austria@sap.com Kontakt Deutschland[308]: Walldorf, Germany SAP Deutschland SE & Co. KG Hasso-Plattner-Ring 7 69190 Walldorf Telefon +49 (0)6227 7-47474 Telefax +49 (0)6227 7-57575 Nähere Informationen zur Software unter: http://www.successfactors.com/en_us.html[309]

Tabelle 12: Softwaretabelle „SuccessFactors“[310]

Im Laufe des ersten Quartals 2015 hat SAP die Homepage umgestellt und erwähnt bspw auf der englischen Webpage (Auswahl „United States“) unter dem Pfad Solution-Human Resources lediglich nur noch SAP SuccessFactors als Lösung im Bereich Human Capital Management (HCM).[311]

Wechselt man auf der Seite links unten auf „Österreich“ und dort in die Rubrik Produkte – Geschäftsanwendungen – Personalmanagement so finden sich dort spezifische Lösungen. Es gibt mehrere Rubriken, die beiden letzten in der Liste sind „Cloud-Lösungen für das Personalwesen“ sowie „Business Suite und Erweiterungspakete“. Auf selber Ebene wie Geschäftsanwendungen gibt es auch eine Rubrik Cloud.[312]

Beim Vergleich der beiden Länderseiten fällt jedoch auf, dass der Begriff Cloud auf der United States Seite doch präsenter sein dürfte als bspw auf der Österreich Seite. Dies lässt

[306] Zugriff am 20.07.2015
[307] Vgl. SAP (o.J.) e
[308] Vgl. SuccessFactors (o.J.) h
[309] Zugriff am 20.07.2015
[310] Eigene Darstellung
[311] Vgl. SAP (o.J.) c
[312] Vgl. SAP (o.J.) d

darauf schließen, dass die USA punkto Cloud aktuell wohl die Nase vorne haben bzw der europäische Markt erst langsam darauf „vorbereitet“ wird.

Bis 2025 wird noch die SAP Version Business Suite 7.0 (inkl ECC6.0) unter SAP Standard-Supportverträgen unterstützt werden, danach erhöhen sich die Kosten für deren Support. Die aktuell verfügbare Version ist Business Suite SAP S/4 HANA, welche lediglich als Cloud-Lösung angeboten wird.[313]

4.3.1.1. Exkurs: Lominger Competency Model

Bei der Darstellung von Kompetenzkatalogen gibt es, wie bereits im Kapitel zuvor erwähnt, die Möglichkeit das Kompetenmodell von Lominger in SuccessFactors freizuschalten. Denn ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell gänzlich neu aufzubauen ist ein oftmals zeitintensiver Prozess. Es gibt deshalb hierbei Werkzeuge, welche bei der Erstellung unterstützen können. Eines davon ist „The LEADERSHIP ARCHITECT® Model for Competency-Based Human Resource Processes” (kurz auch Lominger-Model), basierend auf Michael M. Lombardo und Robert W. Eichinger. 1991 wurde die Lominger Inc. gegründet um die LEADERSHIP ARCHITECT® Suite[314] zu entwickeln sowie zu vermarkten.[315]

Das Modell ist wissenschaftlich valide und basiert auf Forschungen des Center for Creative Leadership, Hay-McBer, Sears, Exxon, AT&T sowie anderen Organisationen welche sich mit dem Arbeitserfolg auseinandersetzten.[316]

Die Kompetenzbibliothek (Leadership Architect® Library) umfasst insgesamt 67 Kompetenzen und 19 „Career Stallers and Stoppers“, welche weiter unterteilt werden in 21 Charakteristika für Erfolg und fünf Faktoren, welche die Karriere gefährden können.[317] Die Gründe werden weiters unterteilt in acht Faktoren und 26 Clusters. Die Suite ist außerdem in sieben International Focus Areas gegliedert sowie in zehn Universal Performance Dimensions.[318]

[313] Vgl. Meyer, S. (2015)
[314] Details unter: www.lominger.com (Zugriff am 23.01.2015)
[315] Vgl. Acumen International Ltd. (o.J.)
[316] Vgl. Korn/Ferry International (2010) zit. nach The Korn/Ferry Institute (2010), S. 3
[317] Vgl. Lombardo, M. M.,/Eichinger, R. W. (2009) zit. nach The Korn/Ferry Institute (2010), S. 3
[318] Vgl. Korn/Ferry International (o.J)

Die Basis der 67 Kompetenzen sind folgende acht Faktoren:[319]

- Strategische Fähigkeiten
- Betriebliche Fähigkeiten
- Mut
- Schwung und Energie
- Positionierung innerhalb der Organisation
- Persönliche und zwischenmenschliche Fähigkeiten
- Probleme im Umgang mit Menschen
- Probleme mit Ergebnissen

Die oben genannten Faktoren werden weiters in einzelne Cluster unterteilt, zu „Strategische Fähigkeiten“ sind das die folgenden:[320]

- Cluster A: Verständnis für geschäftliche Abläufe
- Cluster B: Komplexe Entscheidungen treffen
- Cluster C: Kreativität und Innovation

4.3.2. Haufe-umantis

a) Das Unternehmen

Haufe-umantis ist ein Schweizer Unternehmen mit Sitz in St. Gallen, welches im Jahr 2000 als umantis gegründet und 12 Jahre später durch Haufe gekauft wurde. Der Leistungsumfang einer der Marktführer am deutschsprachigen Markt umfasst „recruiting, performance, succession, compensation and learning, workforce planning, and corporate social networking.”[321] Eine der Stärken dieser Software liegt darin, dass die Haufe-umantis Talent Management Suite auch Team-Performance abbilden und vergleichen kann.[322] Gartner schätzt, dass Haufe-umantis 2014 circa 1000 Kunden (2013: 550[323]) zu Talent Management Suites hat und in diesem Bereich einen Umsatz von 30-50 Millionen USD macht.[324]

[319] MWonline GmbH (o.J.) auf Basis von Korn/Ferry International (2010)
[320] MWonline GmbH (o.J.) auf Basis von Korn/Ferry International (2010)
[321] Vgl. Gartner (2013), S. 3
[322] Vgl. Gartner (2014)
[323] Vgl. Gartner (2013), S. 3
[324] Vgl. Gartner (2014)

Die Stärken liegen bei Recruiting und Performance Management sowie einem Analysetool für Workforce Planning. Im deutschsprachigen Markt ist Haufe-umantis sehr gut aufgestellt, doch der internationale Bekanntheitsgrad ist noch äußerst gering.[325]

b) Die Softwarelösung

Die Haufe-umantis Softwarelösung zu Talent Management gliedert sich in drei Pakete:[326]

- umantis Gewinnen (richtige Mitarbeiter)
- umantis Leisten (richtige Arbeit)
- umantis Entwickeln (richtige Kompetenzen)

Das Paket umantis Entwickeln soll im Folgenden näher beschrieben werden. Dieses umfasst die Module „Kompetenzen", „Lernen" sowie „Nachfolgeplanung". Mit dem Modul „Kompetenzen" wird das Kompetenzmanagement abgedeckt. Es folgt eine grafische Darstellung des Vergleiches vom Sollprofil der Position mit der Vorgesetztenbeurteilung sowie Selbsteinschätzung in Form eines Kiviatdiagrammes. Entwicklungsziele können hier hinterlegt werden und es kann auch direkt aus diesem Modul heraus direkt in die Mitarbeiterakte gewechselt werden, um weitere Informationen zum jeweiligen Mitarbeiter zu erhalten.[327]

Mitarbeitergespräche werden mit Hilfe dieses Moduls systematisch erfasst sowie Entwicklungsziele und -maßnahmen festgelegt. Stellenprofile können gruppiert werden, dh auch stellenübergreifende Kompetenzen sind darstellbar. Der persönliche Entwicklungsbedarf eines Mitarbeiters kann hier ebenfalls dargestellt werden. Auch unternehmensweite Analysen sind möglich, um rechtzeitig im Sinne der strategischen Unternehmensziele agieren zu können.[328]

[325] Vgl. Gartner (2013), S. 3
[326] Vgl. umantis (o.J.) a
[327] Vgl. umantis (o.J.) b
[328] Vgl. umantis (o.J.) c

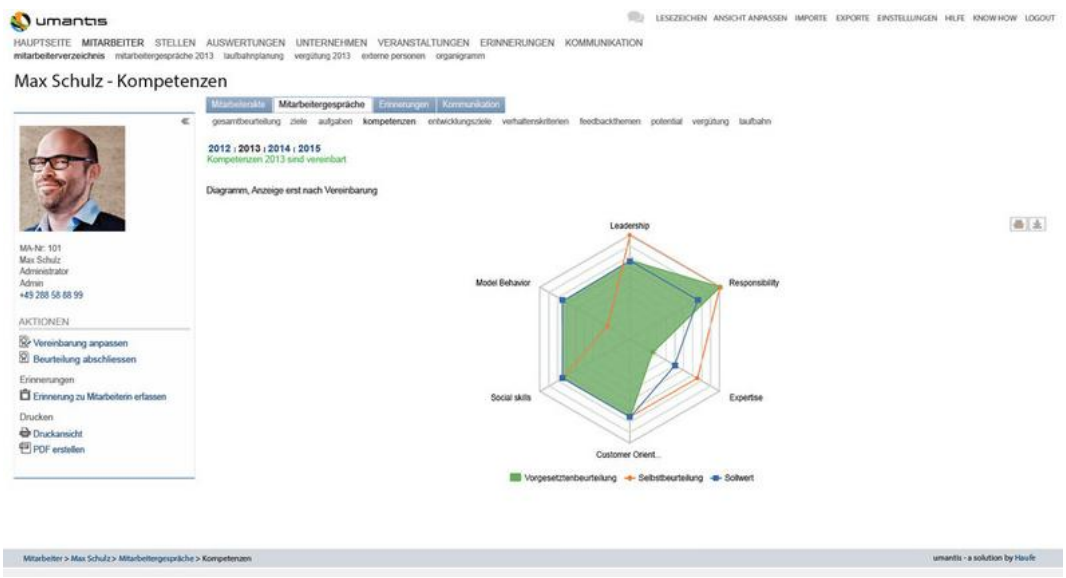

Abbildung 28: Kompetenzanalyse im Paket „Entwickeln“[329]

Funktionen des Moduls „Kompetenzen“ sind:[330]

- Mitarbeiterprofile verwalten
- Fähigkeiten abbilden
- Sollprofile festlegen
- Soll/Ist-Vergleich
- Potenzialeinschätzung
- Identifikation von Kompetenzlücken
- Planen von Entwicklungsmaßnahmen
- Interaktive Berichte und graphische Analysen
- Selbst- und Fremdbeurteilung
- Ganzheitliche Gesamtbeurteilung

Mit Hilfe dieses Moduls können die Kompetenzen von Mitarbeitern sichtbar gemacht werden und Mitarbeiter nach ihren Kompetenzen eingesetzt werden. Kompetenzlücken können identifiziert und systematisch durch Entwicklungsmaßnahmen geschlossen werden. Über das gesamte Unternehmen hinweg kann nach Kompetenzen gesucht werden, um so entsprechende Kompetenzträger aufzufinden.[331]

[329] Entnommen aus: umantis (o.J.) d
[330] Vgl. umantis (o.J.) i
[331] Vgl. ebd.

Das Modul „Lernen“ ermöglicht transparentes Veranstaltungsmanagement. Jeder Kursverantwortliche kann direkt selbst Kurse eintragen. Auch Unterlagen zu den einzelnen Kursen können direkt abgelegt werden. Mitarbeiter können sich selbstständig für verfügbare Weiterbildungsangebote anmelden und der Genehmigungsprozess läuft in Folge automatisiert ab. [332]

Hat ein Mitarbeiter eine Entwicklungsmaßnahme erfolgreich abgeschlossen so wird das Teilnehmerzertifikat hierzu automatisch erstellt und zugestellt sowie die Entwicklungsziele entsprechend abgeglichen. Auch die Evaluation der Weiterbildungsangebote erfolgt über jenes Modul.[333]

Mittels des Moduls „Nachfolgeplanung“ wird die Organisation des Unternehmens in grafischer Form dargestellt und Informationen zu Leistung, Potenzial, Austrittsrisiko, potenziellen Karriereschritten und möglichen Nachfolgern ergänzt.[334]

Das Potenzial einzelner Mitarbeiter wird systemtisch erfasst. Für Schlüsselpositionen werden potenzielle Nachfolger identifiziert und einzelnen Mitarbeitern Karrierepfade aufgezeigt. Weiters gibt es die Option Talentepools einzurichten, um zukünftig benötigte Kompetenzen zielgerichtet aufzubauen.[335]

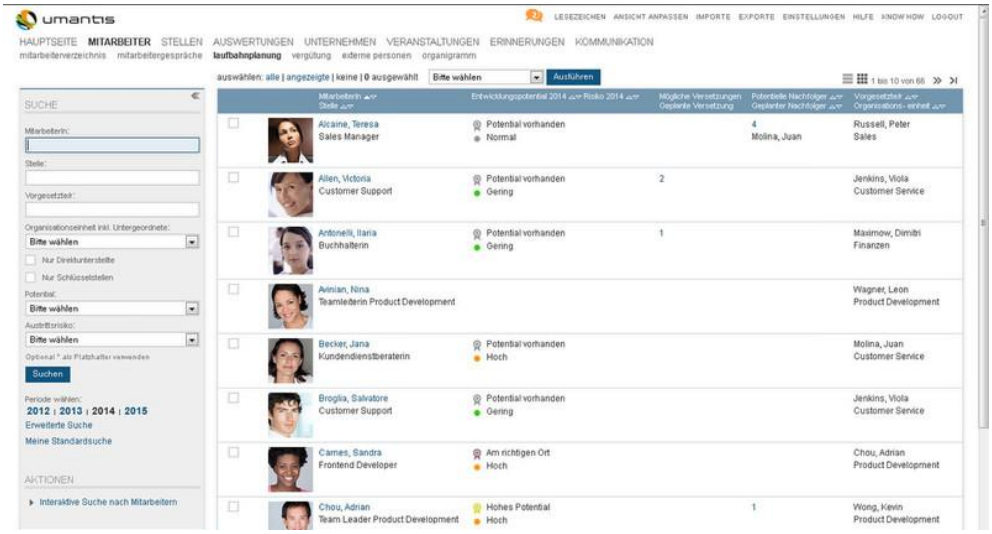

Abbildung 29: Laufbahnplanung im Paket „Entwickeln“[336]

[332] Vgl. umantis (o.J.) e
[333] Vgl. umantis (o.J.) f
[334] Vgl. umantis (o.J.) b
[335] Vgl. umantis (o.J.) g

Alle drei Module haben gemeinsam, dass im Bereich Kommunikation für E-Mails sowie Briefe Vorlagen angelegt werden können sowie ein Massenversand möglich ist. Es gibt die Möglichkeit direkt aus dem Tool heraus Anrufe zu tätigen und Telefonnotizen anzulegen. Auch ist eine Kommunikationshistorie verfügbar. Eine weitere Gemeinsamkeit der Module sind interaktive Bericht sowie graphische Analysen mit jeweils kombinierten Filtermöglichkeiten sowie der Möglichkeit des Exportes in Form einer Excel-Datei.[337]

Die Software ist als on-premise Lösung und auch als SaaS verfügbar. Von über 1000 Kunden weltweit mit circa 4 Millionen Nutzen entscheidet sich der Großteil, bereits circa 80 %, für eine SaaS Lösung. Möglicherweise liegt dieser Prozentsatz sogar noch näher bei 100, denn Herr Scharmer stuft diesen mit 95 % ein.[338]

Die folgende Tabelle hat den gleichen Aufbau für alle im Rahmen dieser Masterarbeit vorgestellten Softwarelösungen und soll einen Überblick bieten.

Name	**Haufe-umantis Talent Management**
Modul/e[339]	• umantis Gewinnen (richtige Mitarbeiter) – Bewerbermanagement – Einarbeitung – Karriereportal • umantis Leisten (richtige Arbeit) – Mitarbeitergespräch – Beurteilung – Vergütung – Netzwerk • umantis Entwickeln (richtige Kompetenzen) – Kompetenzen – Lernen – Nachfolgeplanung
Sprachen	kA
Technologie-Lösung[340]	webbasiert, ✓ SaaS ✓ on-premise
Entwicklung	Haufe-umantis AG Entwickler namentlich nicht bekannt.
Entwicklungsstatus	Seit 2000/2001 verfügbar, hier beschriebene Funktionen per Stand 08.2014
Kurzbeschreibung	Die Haufe-umantis Talent Management Software gliedert sich in drei Pakete, denen einzelne Module zugeordnet sind. So deckt diese integrierte Softwarelösung sämtliche Bereiche ab, vom Onboarding über Compensation Management bis hin zu Kompetenzmanagement.

[336] Entnommen aus: umantis (o.J.) h
[337] Vgl. umantis (o.J.) f, i, j
[338] Vgl. Gartner (2014) & Scharmer, T. (2014), Z. 200-201
[339] Vgl. umantis (o.J.) a
[340] Vgl. Gartner (2014) & Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 200-201

Anwendungsbereich	Ab 100 Mitarbeiter bis hin zu internationalen Konzernen.[341] Der Einsatz einzelner Module ist möglich. Die Standardlösung ist sehr anpassungsfähig[342] und kann so auf Kundenbedürfnisse zugeschnitten werden.
Demo	Termine für Online-Demos können über das Kontaktformular vereinbart werden.
Testzugang	Auf Anfrage direkt bei der Haufe-umantis AG oder einem der Vertriebs- bzw Implementierungspartner[343].
Daten-Aufbereitung	Übersichtliche grafische Aufbereitung. Analyse- und Berichtfunktion. Export nach Excel möglich.[344]
Rollen[345]	Standardrollenkonzept: Mitarbeiter Vorgesetzten übergeordneten Vorgesetzten (um auch untere Organisationen einsehen zu können) Administrator HR-Rolle (Einschränkung auf einzelne Organisationseinheiten möglich)
Schnittstellen[346]	• SAP (zertifiziert) • ADP • Oracle • P&I • ABACUS • Microsoft Outlook • Offene XML bzw XLS Schnittstelle (zur Anbindung jeglicher Systeme)[347]
Updates	kA
Erweiterungen	Das Paket umantis Entwickeln kann erweitert werden um eine Lerngruppen-Funktion, diese stellt ein firmeninternes Netzwerk dar, in dem sich Mitarbeiter in Form von Lern- und Arbeitsgruppen organisieren können. Somit wird nicht nur informelles Lernen ermöglicht, sondern es werden auch Informationen systematisch erfasst. Auch möglich ist die Anbindung eines Zeugnis-Managers zur Erstellung von Dienstzeugnissen sowie die Darstellung eines Echtzeit-Organigrammes.[348]
Kosten	Der Software- bzw Modulpreis ist ua abhängig von der Unternehmensgröße, dh der Anzahl der Mitarbeiter.[349] Software kaufen (Einmalkosten) vs Software mieten (Lizenzkosten)[350] Anzahl Consultingstunden während Implementierungsphase abhängig vom gewählten Modell („Espresso“ vs „Lungo“).[351]
Implementierung	Software kaufen (Einmalkosten) und Software mieten (Lizenzkosten) wird hier unterschieden. Kaufen bedeutet der Kunde selbst stellt die Infrastruktur zur Verfügung, mieten meint die Software ist im Rechenzentrum von umantis angesiedelt.[352]

[341] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 171, 401 f
[342] Vgl. ebd., Z. 170-172
[343] Vgl. umantis (o.J.) l
[344] Vgl. umantis (o.J.) f, i, j
[345] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 256-262
[346] Vgl. umantis (o.J.) f, i, j, k
[347] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 231-232
[348] Vgl. umantis (o.J.) b
[349] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 453-454
[350] Vgl. ebd., Z. 455-460
[351] Vgl. ebd., Z. 488, 491
[352] Vgl. ebd., Z. 455-460

	Bei der Methode „Espresso“ wird der Kunde geschult und arbeitet sehr früh selbst am System. Im Gegensatz dazu steht „Lungo“, hier unterstützt der Consulter intensiver. Die tatsächliche Dauer der Einführung ist hiervon unabhängig.[353] Die reine Implementierungsdauer ist abhängig vom gewählten Modul. Diese kann variieren von zwei bis drei Monaten für das Bewerbermangement bis zu zwölf Monate für die Bereiche Mitarbeitermanagement und Talentmanagement.[354]
Training	kA
Laufender Support	kA
Sonstiges	Umantis Labs ist ein eigenes Modul und ermöglicht dem Kunden die direkte Kommunikation mit umantis. Hier werden Verbesserungsvorschläge sowie Änderungswünsche systematisch erfasst. Die Community kann abstimmen welche Adaptierungen umgesetzt werden sollen.[355]
Oberfläche Beispiel	Siehe oben
Community	Details zum Kunden-Club unter http://customer.umantis.com/[356]
Kontakt	Direkt bei der Haufe-umantis AG unter http://www.umantis.com/kontakt/direkter-kontakt/[357] oder einem der Vertriebs- bzw Implementierungspartner[358]. Nähere Informationen zur Software unter: http://www.umantis.com/talent-management/talentmanagement-personalmanagement/

Tabelle 13: Softwaretabelle „Haufe-umantis“[359]

Zur oben vorgestellten Software Haufe-umantis Talent Management Paket Entwickeln wurde auch ein Interview geführt mit Herrn Scharmer von der Lohn & HR GmbH, welche Vertriebs- sowie Implementierungspartner[360] der Haufe-umantis AG ist. Zugehörige Analysen können im Abschnitt 6.5 „Darstellung der Ergebnisse“ eingesehen werden.

4.3.3. workday

a) Das Unternehmen

Die Idee zur Gründung des Unternehmens entstand 2005. Beide Gründer haben zuvor Berufserfahrung bei PeopleSoft sammeln können. Bereits seit 2006 ist Workday HCM einsatzbereit und nur ein Jahr später folgt eine Softwarelösung im Finanzbereich. Im März 2010 wurde mit der neuen Version Workday 10 neben Human Capital Management auch der Bereich Talent Management abgedeckt.[361]

[353] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 488, 491
[354] Vgl. ebd., Z. 543-547
[355] Vgl. ebd., Z. 105-111
[356] Zugriff am 20.07.2015
[357] Zugriff am 20.07.2015
[358] Vgl. umantis (o.J.) l
[359] Eigene Darstellung
[360] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 27 f & Vgl. umantis (o.J.) l
[361] Vgl. Workday (o.J.) a

Seit Mai 2014 ist auch ein Recruitment Modul verfügbar.[362] Durch Standorte in zahlreichen Ländern weltweit ist workday global aufgestellt, wobei sich das Headquarter in Kalifornien, US befindet.[363] Heuer feiert workday bereits sein 10-jähriges Bestehen und hat laut eigenen Angaben mehr als 700 Kunden weltweit.[364]

b) Die Softwarelösung

Workday bietet eine cloudbasierte Komplettlösung zu „Human Capital Management" (HCM). Alle Komponenten wurden von Grund auf entwickelt und basieren auf derselben Plattform.[365] Die Software ist darauf ausgelegt die Anforderungen von global agierenden Unternehmen zu erfüllen, sind lokale Anpassungen nötig so können diese ebenfalls umgesetzt werden.[366]

Workday HCM setzt sich aus den folgenden Komponenten zusammen, welche jeweils zugeordnete Teilbereiche des Personalmanagements abdecken:

Human Resource Management	• Organization management • Compensation management • Absence management • Employee self-service • Manager self-service
Benefits	• Benefit plans, events, and eligibility • Open enrollment • Evidence of insurability • Health savings accounts • Cloud Connect for Benefits
Talent Management	• Onboarding • Goal management • Succession planning • Career and development planning
Recruiting	• Headcount, pipeline, and sourcing analytics • Candidate management • Referrals • Social Recruiting Capabilities • Candidate selection
Payroll Solutions	• Derzeit werden Kanada, die USA und Großbritannien unterstützt. Frankreich soll bald folgen. • Eine bidirektionale Anbindung zu einem beliebigen Drittanbieter ist ebenfalls möglich.

[362] Vgl. Gartner (2014)
[363] Vgl. Workday (o.J.) b
[364] Vgl. Workday (o.J.) a
[365] Vgl. Workday (2015) a
[366] Vgl. Workday (2015) b

Time Tracking	• Global time entry • Mobile and web time clock • Time approvals • Real-time calculation
Workforce Planning and Analytics	• Operational headcount planning • Supply and Demand Analysis • Workforce analytics

Tabelle 14: Workday Komponentenübersicht und Funktionen[367]

Der Bereich des Kompetenzmanagements dürfte bei dieser Softwarelösung von der Komponente „Talent Management“ abgedeckt werden. Zumindest findet sich im unten stehenden Screenshot die Funktion „View Skills“ (durch rote Umrandung hervorgehoben). Kompetenzmanagement umfasst selbstverständlich viel mehr noch, als lediglich die einer Person zugesprochenen Kompetenzen anzuzeigen, doch ist dies die Basis für weiteres Handeln. Generell macht Workday HCM auf den ersten Blick einen intuitiven Eindruck mit moderner „state-of-the art“ Bedienoberfläche.

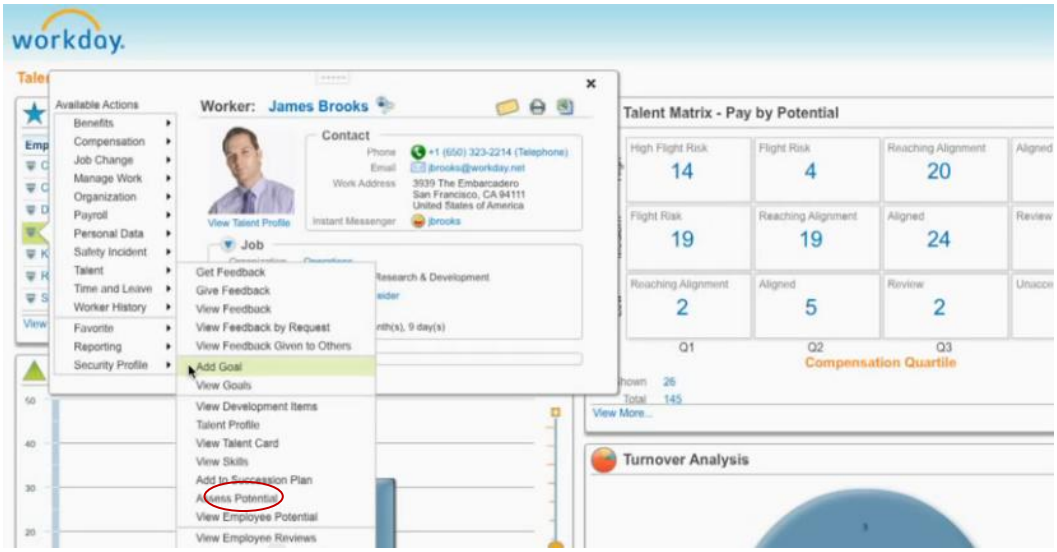

Abbildung 30: Talent Management Benutzeroberfläche Auszug[368]

Wie dies bei Cloud-Lösungen Standard ist sind auch bei workday alle Kunden stets auf demselben Versionsstand. Dies hat auch den Vorteil, dass sich die Community, dh „offizielle“ Kunden sowie Partner, untereinander austauschen können.[369] In den Worten von Workday: *„It´s the power of one – one code line, one version, and one Workday Community.“*[370]

[367] Eigene Darstellung, Vgl. Workday (2015) a
[368] Entnommen aus: Workday (2013), min 00:40, Screenshot
[369] Vgl. Workday (o.J.) c
[370] Workday (o.J.) c

Die folgende Tabelle hat den gleichen Aufbau für alle im Rahmen dieser Masterarbeit vorgestellten Softwarelösungen und soll einen Überblick bieten.

Name	**Workday Human Capital Management**
Modul/e[371]	• Human Resources Management • Benefits • Talent Management • Recruiting • Payroll Solutions • Time Tracking • Workforce Planning and Analytics Details zu den Inhalten innerhalb dieser Teilbereiche siehe Tabelle weiter oben.
Sprachen	kA
Technologie-Lösung	webbasiert, ✓ SaaS ✓ mobile
Entwicklung	Workday Entwickler namentlich nicht bekannt.
Entwicklungsstatus	Unternehmen wurde 2012 von SAP erworben, laufende Erweiterung von Funktionen.
Kurzbeschreibung	Die integrierte HCM Suite gliedert sich in insgesamt 10 Module und kann so sämtliche HR Prozesse abdecken.
Anwendungsbereich	kA
Demo	Auf Anfrage bei Workday bzw Partnern. Online Demo verfügbar, nach Registrierung auf folgender Seite: https://forms.workday.com/us/landing_page/product_preview_hcm_lp.php?camp=70180000000p0Ew&campid=usws_hc_hrm2_cta[372]
Daten-Aufbereitung	kA
Rollen	kA
Schnittstellen	Diverse Integrationen sind möglich. Mehr Informationen finden sich online. Workday unterscheidet hier zwischen fünf Arten an Softwarepartnern.[373] Global Payroll Partners sind separat angeführt.[374]
Updates	kA
Erweiterungen	kA
Kosten	kA
Implementierung	Zu Implementierungsmethoden finden sich keine Hinweise auf der Homepage. Die Workday Professional Services group sowie Partnerfirmen helfen bei der Implementierung. Eine vollständige Liste findet sich online.[375]
Training[376]	Workday bietet unterschiedliche Trainingszugänge an, vom generischen Online Kurs bis hin zu für den Kunden angepasste Lerninhalte. Der Trainings Katalog fasst die Inhalte zusammen unter: https://community.workday.com/training-catalog[377]

[371] Vgl. Workday (2015) a
[372] Zugriff am 25.05.2015
[373] Vgl. Workday (o.J.) d
[374] Vgl. Workday (o.J.) e
[375] Vgl. Workday (o.J.) d
[376] Vgl. Workday (o.J.) e
[377] Zugriff am 25.05.2015

Laufender Support	Workday bietet auch sogenannte „Post-Deployment Services“, um eine laufende Betreuung, auch nach der erstmaligen Implementierung, sicherstellen zu können. Details hierzu siehe unter: http://www.workday.com/Documents/pdf/datasheets/datasheet-office-hours-us.pdf[378]
Testzugang	kA
Sonstiges	Informationen zur API Dokumentation finden sich unter: https://community.workday.com/api[379]
Oberfläche Beispiel	Siehe oben
Community	https://community.workday.com/contact[380]
Kontakt	Kontakt im deutschsprachigen Raum:[381] Grillparzerstr. 14 81675 München Deutschland Telefon (Sales): +49 (0) 800 7237956 (gebührenfrei) Telefonische Kontaktanfragen auch unter: +49 (0) 89 550565111[382] Nähere Informationen zur Software unter: http://www.workday.com/de/applications/human_capital_management.php[383]

Tabelle 15: Softwaretabelle „workday“[384]

Informationen auf der Homepage sind größtenteils auch in deutscher Sprache verfügbar, mit Ausnahme des Reiters „Kunden“ und „Services“.[385] Eine Kontaktanfrage in deutscher Sprache kann bspw unter oben angeführten Telefonnummern erfolgen. Auch das Datenblatt[386] ist in deutscher Sprache verfügbar.

4.3.4. Competenzia – Software für Kompetenzmanagement

a) Das Unternehmen

Aufbauend auf dem Abschnitt 3.3.2 „Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung“ soll im Folgenden die dazugehörige Software zu den beiden Verfahren vorgestellt werden. Die Software Competenzia® wurde von der ISB Information und Kommunikation GmbH & Co. KG entwickelt und seit 2003 gemeinsam mit der ACT SkoM GmbH vermarktet zum Einsatz der KODE® und KODE®X-Verfahrenssysteme.[387]

[378] Zugriff am 25.05.2015
[379] Zugriff am 25.05.2015
[380] Zugriff am 25.05.2015
[381] Vgl. Workday (o.J.) b
[382] Vgl. Workday (o.J.) g
[383] Zugriff am 20.07.2015
[384] Eigene Darstellung
[385] Vgl. Workday (o.J.) g
[386] Vgl. Workday (o.J.) f
[387] Vgl. Competenzia (o.J.) g

Auf der Startseite der Website zu Competenzia findet sich folgende Kurzbeschreibung: *„Zukünftig werden genau die Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil haben, deren MitarbeiterInnen über Kompetenzen verfügen, die in Übereinstimmung mit der Firmenstrategie stehen. Competenzia ist ein flexibles Softwaresystem, welches Manager, (Personal-) Berater und -entwickler bei der Erfassung, Verwaltung und der Weiterentwicklung von Kompetenzen ganzheitlich unterstützt."*[388]

b) Die Software

Der Fragebogen wird in Papierform oder online ausgefüllt. Selbst- und Fremdeinschätzungen können so über dieses Tool vorgenommen werden, welches auch Mehrsprachigkeit unterstützt. Die Fragebögen sind für unterschiedliche Zielgruppen verfügbar (Mitarbeiter, Jugendliche, Teams, usw), möglicherweise beeinflusst die Zielgruppe auch die Art der Fragestellung bzw verwendete Wörter innerhalb der Fragen.[389]

Bis zu neun Fremdbewertungen sind möglich, dh auch ein 360° Feedback ist mit Competenzia durchführbar.[390] Die Software Competenzia unterstützt bereits im Zuge des Strategieworkshops des TOP-Teams bei der Festlegung der 12-16 strategischen Kompetenzen.[391]

Im Bereich Auswertungen sind auch Mehrfachvergleiche in Form von Executive Summaries möglich. Weiters steht den KODE®X Trainern neben dem Demo-Mandaten auch ein eigener Demo-Modus zur Verfügung.[392]

Eine ganzheitliche KODE®-Auswertung umfasst circa 30[393] bis zu 43[394] DIN A4-Seiten. Bestandteil hierbei sind eine Tabelle sowie eine grafische Darstellung in Form eines Kiviatdiagrammes, ein Beispiel hierfür siehe unterhalb.[395]

[388] Competenzia (o.J.) a
[389] Vgl. Competenzia (o.J.) e
[390] Vgl. Heyse, V. (2007), S. 121
[391] Vg. Buhr, St./Ortmann, St. (2007), S. 167
[392] Vgl. ISB (2013)
[393] Vgl. Competenzia (o.J.) f
[394] Vgl. Competenzia (o.J.) h
[395] Vgl. Competenzia (o.J.) f

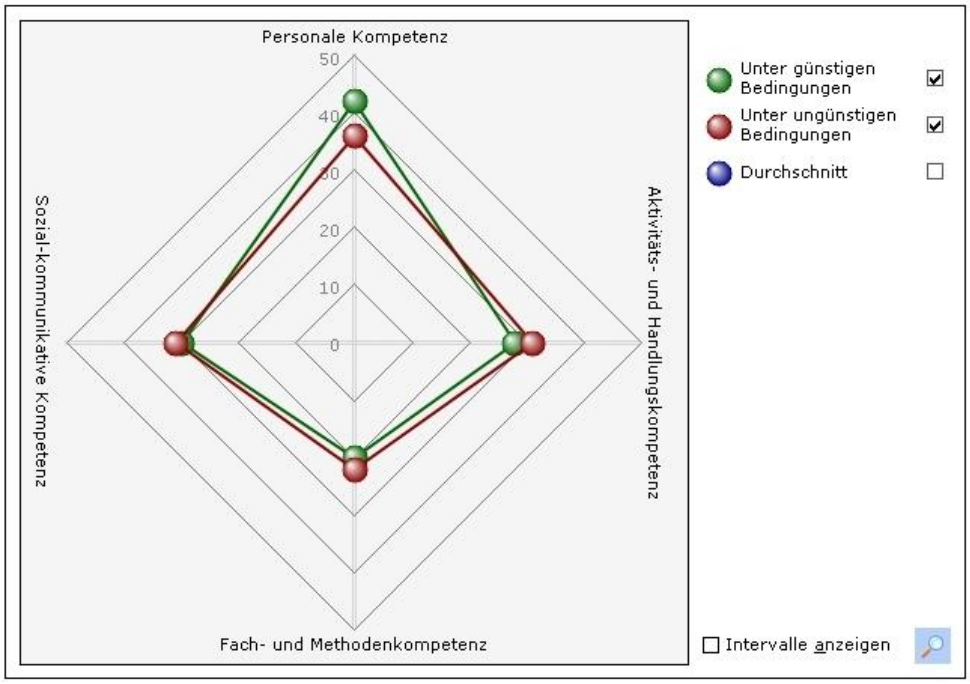

Abbildung 31: KODE®-Kompetenzprofil grafisch[396]

Pro Auswertung kann aus mehreren Auswertungsbausteinen ausgewählt werden. Diese sind im Folgenden aufgelistet:

Profilaussagen	Visualisierung der Kompetenzausprägungen und verbalisierte charakteristische Aussagen
Kompetenzverteilung	Darstellung der Kompetenzsegmente
Basiskompetenzen	Kompetenzbilanzdarstellungen und Erläuterungen bzgl. Handlungsideal, -erwartung, -vollzug, -resultat (HI, HE, HV, HR)
Kompetenzatlas	Stärkenvisualisierung in Bezug auf 64 Schlüsselkompetenzen
Interpretationsangebote	Verbalisierung von Stärken und Handlungsweisen
Übungsempfehlungen	Konkrete Anregungen zum Selbsttraining
Kompetenzcluster im Team	Beschreibung des Beitrags einer Person zu einem Team
Diverse Zusatzdokumente zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung	zB Kompetenzübertreibungen, Umgang mit Anderen, Zeitmanagement, Lernverhalten
Trainingsbausteine	Modulare Informations- und Trainingsbausteine (MIT) zur Kompetenzentwicklung, bezogen auf 64 Schlüsselkompetenzen plus 16 MIT speziell für Führungskraftrelevante Schlüsselkompetenzen.

Tabelle 16: KODE® Auswertungsbausteine[397]

Durch Anhaken der Kontrollkästchen werden unterschiedliche Darstellungen ermöglicht. In obiger Grafik wird die Kompetenzeinschätzung unter günstigen (grüne Linie) sowie ungünstigen Bedingungen (rote Linie) gegenüber gestellt. Durch einen Mehrfachvergleich ist

[396] Entnommen aus: Competenzia (o.J.) f
[397] Eigene Darstellung, Vgl. Competenzia (o.J.) h

auch die Analyse der Veränderung bzw Entwicklung einer Person im Hinblick auf Kompetenzen ablesbar.[398]

Die KODE®-KODE®X-Brücke verbindet die beiden Systematiken und ermöglicht so die Auswertung, dh stellt die Kompetenzen grafisch dar und berechnet eine Übereinstimmung. Einen Teilbereich der Auswertung stellt die folgende Tabelle dar. Auch die Farben spielen hierbei eine Rolle und lassen Rückschlüsse auf den Grad der Übereinstimmung uä zu.[399]

Individuelle Basiskompetenzen	personale	aktivitäts-bezogene	fachlich-methodische	soziale
Unter *günstigen* Bedingungen	42	28	20	30
Unter *ungünstigen* Bedingungen	36	31	22	31
Differenz	-6	3	2	1
Durchschnitt	39	30	21	30

Tabelle 17: KODE®-Kompetenzprofil tabellarisch[400]

Weiters unterstützt die Software auch bei der Durchführung des Arbeitsbasierten Kompetenzinterviews (AKI). Pro Kompetenz-Interview werden aufgrund der begrenzt zur Verfügung stehenden Interviewzeit zwei bis drei Kompetenzen ausgewählt und auch die Bewertung sowie Antworten können direkt im Tool erfasst werden. Die Bewertung erfolgt an Hand einer siebenstufigen Skala und untergliedert sich weiter in die Bereiche Absicht – Verhalten – Wirkung – Ideal. Im Anschluss wird eine zusammenfassende Übersicht zum Interview ausgegeben.[401]

Trainings[402] zu KODE®-Linzenztrainer/-Berater und Instructors finden zu fixen Terminen sowie auf Anfrage statt. Als KODE®-Instructors werden Führungskräfte sowie Personalentwickler geschult. Eine Intensivausbildung dauert einen Tag und findet in der Kleingruppe (3-5 Teilnehmer) statt. Ergänzt wird die Ausbildung durch ein Monat intensive Nachbetreuung, Telefonsupport sowie jährliche Brush Up-Meetings.[403]

---

[398] Vgl. Buhr, St./Ortmann, St. (2007), S. 166
[399] Vgl. ebd., S. 174
[400] Entnommen aus: Competenzia (o.J.) f
[401] Vgl. Buhr, St./Ortmann, St. (2007), S. 176-178
[402] Aktuelle Ausbildungstermine, abrufbar unter: http://www.act-skom.de/veranstaltungen.shtml (Zugriff am 01.09.2014) sowie http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=119&Itemid=131 (Zugriff am 01.09.2014)
[403] Vgl. Competenzia (o.J.) m

Voraussetzung für den Erwerb der Software ist die Teilnahme an einem Training. Im Zuge dessen wird eine CD mit der Software ausgehändigt, welche in Folge lokal installiert werden kann.[404] Zukünftige Updates werden Kunden in einem login-geschützten Bereich seitens ISB Information und Kommunikation GmbH & Co KG auf www.competenzia.de zum Download bereit gestellt.[405]

Bis dato wurden mehr als 800 Personen als BeraterIn/TrainerIn/InstructorIn für Competenzia lizenziert. Die KODE®/KODE®-Verfahren wurden mehr als 350.000-mal (Zeitraum: 2001-2012) eingesetzt.[406]

Da die Software Competenzia® lokal am Computer installiert ist wird eine regelmäßige Sicherung der Daten empfohlen. Mit einer Sicherungskopie können so die Daten der einzelnen Mandanten im Bedarfsfall wiederhergestellt werden.[407]

Die folgende Tabelle hat den gleichen Aufbau für alle im Rahmen dieser Masterarbeit vorgestellten Softwarelösungen und soll einen Überblick bieten.

Name	**Competenzia**
Modul/e[408]	Competenzia verbindet die drei Module: • KODE® • KODE®X • KODE®-KODE®X-Brücke
Sprachen[409]	Mehrsprachigkeit wird unterstützt
Technologie-Lösung	✓ on-premise Details unter: http://www.kompetenzmanager.ch/[410]
Entwicklung[411]	ISB Information und Kommunikation GmbH & Co. KG 33142 Büren, Deutschland
Entwicklungsstatus	kA
Kurzbeschreibung[412]	Die Software unterstützt Kompetenzmanagement von A bis Z. Bereits von Beginn an bei der Festlegung der strategischen Kompetenzen eines Unternehmens, Kompetenzprofile können hinterlegt werden, Selbsteinschätzungen und Fremdeinschätzungen vorgenommen werden bis hin zu Anregungen zum selbstorganisierten Kompetenzlernen und konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen. Instrumente von KODE®X sind ua: • Strategieorientierte Kompetenzanforderungsanalysen

[404] Vgl. Competenzia (o.J.) n
[405] Vgl. Competenzia (o.J.) j
[406] Vgl. Competenzia (o.J.) b
[407] Vgl. ISB (2013)
[408] Vgl. ACT Audit Coaching Training GbR (o.J.), S. 15 & Vgl. Competenzia (o.J.) h, i
[409] Vgl. Competenzia (o.J.) e
[410] Zugriff am 20.07.2015
[411] Vgl. FHNW (o.J.) a
[412] Vgl. ACT Audit Coaching Training GbR (o.J.), S. 15 & Vgl. Competenzia (o.J.) h, i

	• Entwicklungs- und Einsatzorientierte Potenzialanylsen • Analyse zwischen Schlüsselpositionen und dazu vorhandener Kernpersonen sowie Maßnahmenableitung • Analyse und Einsatz von High Potentials • Stärken-Schwächen-Analyse auf Unternehmens-, Job-Familien-, Team-, Mitarbeiter-, Führungskräfte-Ebene. • Fragebogen zur Selbst- und Fremdeinschätzung • 180 bis 360 Grad-Vergleiche • Aufbau und Präzisierung kompetenzorientierter Beurteilungssysteme • Personen- und Gruppen-differenzierte Personalentwicklungsmaßnahmen Selbst- und Fremdeinschätzungen können mittels Fragebogen vorgenommen werden.[413] Da bis zu neun Fremdbewertungen möglich sind ist so auch ein 360° Feedback möglich.[414] Die anschließende KODE®-Auswertung ist sehr umfangreich um umfasst mehrere Auswertungsbausteine, wie bspw Kompetenzverteilung und Basiskompetenzen.[415] Auch ein Kiviatdiagramm zu Veranschaulichung des aktuellen Kompetenzprofils wird erstellt.
Anwendungsbereich	kA
Demo	kA
Testzugang	Den Trainern wird ein Demo-Mandant inkl Demo-Modus zur Verfügung gestellt.
Daten-Aufbereitung[416]	Grafische und tabellarische Aufbereitungen im Modul KODE® Brücke sind bspw KompetenzAtlas zu Mitarbeiter, Kompetenzbilanz, Kompetenzprofil in Form eines Kiviatdiagramms.
Rollen[417]	• Manager • Personalberater/-entwickler • Mitarbeiter
Schnittstellen[418]	Anbindung an HR-Systeme möglich (zB Personalstammdaten) Klärung im Einzelfall.
Updates[419]	Updates werden Kunden in einem login-geschützten Bereich seitens ISB Information und Kommunikation GmbH & Co KG auf www.competenzia.de[420] zum Download bereit gestellt.
Erweiterungen	kA
Kosten	Preise auf Anfrage (Kontakt siehe unten).
Implementierung	kA
Training[421]	KODE®-Linzenztrainer/-Berater und Instructors finden zu fixen Terminen sowie auf Anfrage statt. Als KODE®-Instructors werden Führungskräfte sowie Personalentwickler geschult. Eine Intensivausbildung dauert einen Tag und findet in der Kleingruppe (3-5 Teilnehmer) statt. Ergänzt wird die Ausbildung durch ein Monat intensive Nachbetreuung, Telefonsupport sowie jährliche Brush Up-Meetings. Preise auf Anfrage (Kontakt siehe unten).
Laufender Support	kA

[413] Vgl. Competenzia (o.J.) e
[414] Vgl. Heyse, V. (2007), S. 121
[415] Vgl. Competenzia (o.J.) h
[416] Vgl. Competenzia (o.J.) f & Vgl. Buhr, St./Ortmann, St. (2007), S. 174
[417] Vgl. Competenzia (o.J.)
[418] Competenzia (o.J.) n
[419] Vgl. Competenzia (o.J.) j
[420] Zugriff am 20.07.2015
[421] Vgl. Competenzia (o.J.) m

Sonstiges	kA
Oberfläche Beispiel	Siehe oben
Community	kA
Kontakt[422]	KODE® und KODE®X Lizenztrainer bzw Berater in Ihrer Nähe. ACT SKoM GmbH Zur Hohen Linie 13 D - 93055 Regensburg Tel.: +49 (0)941 461 3233 Fax: +49 (0)941 461 3234 http://www.act-skom.de/kontakt.shtml Prof. Dr. Volker Heyse volker.heyse@act-skom.de Nähere Informationen zur Software unter: http://www.competenzia.de/[423]

Tabelle 18: Softwaretabelle „Competenzia“[424]

Laut eigenen Angaben ist Competenzia® *„einfach bedienbar und weitgehend selbsterklärend“*[425]. Die Software dürfte regelmäßig erweitert bzw überarbeitet werden. Competenzia® ist eine durchgängige eigenständige Software im Bereich des Kompetenzmanagements. Vordefinierte Schnittstellen zu anderen Programmen dürften keine bestehen, zumindest findet sich darauf in sämtlichen analysierten Unterlagen kein Hinweis. Jedoch wird in der Rubrik „Technologie“ darauf verwiesen, dass Verknüpfungen zu HR-Systemen möglich sind und dies im Einzelfall zu besprechen ist. Die online zur Verfügung gestellten Informationen unter http://www.competenzia.de sind umfangreich, jedoch nicht gänzlich einheitlich, einerseits in Bezug auf das Layout und teilweise auch im Inhalt (zB Aktualisierung Anzahl Kurstage Intensiv-Ausbildung). Dies dürfte sich aus der Tatsache heraus ergeben, da mehrere Beteiligte hier zusammenarbeiten. Aus Kundenperspektive sind die Information zwar vielfältig, jedoch teilweise auch zu umfangreich und daher beinahe unübersichtlich.

4.3.5. Lumesse

a) Das Unternehmen

StepStone Solutions startet 2003, doch Anfang 2010 erfolgt die Abspaltung vom Mutterunternehmen StepStone. Im Mai 2010 wird die Software MrTed erworben und bildet somit die Grundlage für Lumesse TalentLink.[426]

[422] Vgl. ACT SKoM (o.J.) & Competenzia (o.J.) l
[423] Zugriff am 20.07.2015
[424] Eigene Darstellung
[425] Vgl. Competenzia (o.J.) i, S. 4
[426] Vgl. Lumesse (o.J.) h

Im Mai 2011 erfolgt die Umbennung des Unternehmens zu Lumesse (Kunstwort durch Verkürzung von „Illuminate the Essence“), um einerseits eine globale Marke zu schaffen und sich vom Jobportal StepStone klar abzugrenzen, welches bereits seit März 2010 nicht mehr zur Konzerngruppe gehört.[427] Durch den Zukauf der Edvantage Group erweitert Lumesse im Oktober 2011 ihr know-how im Bereich E-Learning sowie Content-Diensten. [428]

b) Die Softwarelösung

Die integrierte Talent Management Software von Lumesse untergliedert sich in insgesamt zehn Module, diese lassen sich drei Bereichen zuordnen. Die folgende Tabelle trifft eine Zuordnung auch zu den jeweiligen Softwarelösungen.

Modul	Bereich	Softwarelösung
• Recruiting • Einstellung & Onbaording	Talent Acquisition	Lumesse TalentLink
• Personalmanagement • Performance Management • Compensation Management • Skill- & Kompetenz Management • 360 Grad Feedback • Laufbahn- & Nachfolgeplanung • HR Analytics	Talent Management	Lumesse ETWeb
• Learning	Weiterbildung	Lumesse CourseBuilder Lumesse Learning Gateway

Tabelle 19: Lumesse Module zugeordnet zu Softwarelösungen[429]

Das Modul „Skill- und Kompetenzmanagement“ aus Lumesse ETWeb ermöglicht die Anlage von Profilen für Schlüsselfunktionen durch eine Auswahl an 400 Kompetenzen sowie 18 Kernbereichen. So können Talente identifiziert werden, best-fit Teams zusammengestellt werden oder internationale Versetzungen gefördert werden.[430]

Die webbasierte Software erscheint auch für den internationalen Einsatz geeignet, da diese in über 50 Sprachen[431] verfügbar ist und Support in über 30 Sprachen[432] angeboten wird. Es gibt ein eigenes Modul „HR Analytics“, möglicherweise ist dies der Grund wieso auch in der

[427] Vgl. Lumesse (2011)
[428] Vgl. Lumesse (o.J.) h
[429] Eigene Darstellung, Vgl. Lumesse (o.J.) a
[430] Vgl. Lumesse (o.J.) b
[431] Vgl. Lumesse (o.J.) c
[432] Vgl. Gartner (2014)

Gartner Studie 2014 die Befragten die Reportingmöglichkeiten von Lumesse überdurchschnittlich einstufen.[433]

Lumesse verweist auf der Homepage darauf *„anders“* zu sein und spricht nicht von einer Standardlösung, sondern davon die HR Software je nach *„individueller Personalprozesse*“ an die *„speziellen Bedürfnisse“* anzupassen.[434] Lumesse beschreibt sich selbst als *„der einzige globale Anbieter von Talent Management Lösungen, der lokale und globale Perspektiven erfolgreich verbindet*“[435].

Punkto Technologiewahl bietet Lumesse drei Möglichkeiten an: (1) Software as a Service (SaaS), (2) vor Ort und (3) gehosted.[436] SaaS stellt laut Angaben Lumesse derzeit die beliebteste Variante im Bereich Talent Management unter den Kunden dar. Allerdings sind aktuell nur drei der vier Softwarelösungen als SaaS-Option verfügbar: Lumesse TalentLink, Lumesse Learning Gateway und Lumesse CourseBuilder.[437]

Vor Ort bedeutet, dass der Kunde selbst sämtliche Infrastruktur bereit stellt (zB Server, IT-Personal). Gehosted bedeutet, dass die Infrastruktur ebenfalls durch Lumesse bereit gestellt wird und die Daten sicher in einem der Datenzentren verwahrt werden.[438] Lumesse verfügt über Standardschnittstellen (SAP, PeopleSoft, ADP u.a.) und ein Testzugang bzw Demolink kann kostenlos beantragt werden.[439]

Ein Nachteil der sonst durchgängigen Talent Management Suite Lösung ist, dass kein Modul zu Workforce Planning verfügbar ist.[440] Es gibt zwar ein Modul zu Laufbahn- und Nachfolgeplanung[441] (Succession Planning), jedoch ist die Zielsetzung nicht die gleiche. Workforce Planning ist weiter gefasst und beinhaltet ua Recruiting Pläne, Trendanalysen, Beoachtung von demografischer Entwicklung. Succession Planning hingegen kann als Teilbereich von Workforce Planning verstanden werden und befasst sich mit der Analyse von freien Stellen, Erkennen wenn Mitarbeiter bereit sind neue Aufgaben zu übernehmen,

[433] Vgl. Gartner (2014)
[434] Vgl. Lumesse (o.J.) d
[435] Lumesse (o.J. a)
[436] Vgl. Lumesse (o.J.) g
[437] Vgl. Lumesse (o.J.) e
[438] Vgl. Lumesse (o.J.) f
[439] Vgl. Software-MarktplatZ. (o.J.)
[440] Vgl. Gartner (2014)
[441] Vgl. Lumesse (o.J. a)

Support für Mitarbeiter einleiten, wenn dieser nötig ist um Nachfolgepläne einhalten zu können uvm.[442]

Weiters im Vergleich zum Vorjahr waren in der Gartner Studie 2014 die befragten Kunden mit der Integration zu anderen Applikationen, der Dokumentation sowie den Trainingsangeboten weniger zufrieden.[443]

Zu Skills & Competencies war leider kein Sreenshot auffindbar. Einen Eindruck über die Oberfläche vermitteln die folgenden beiden Screenshots.

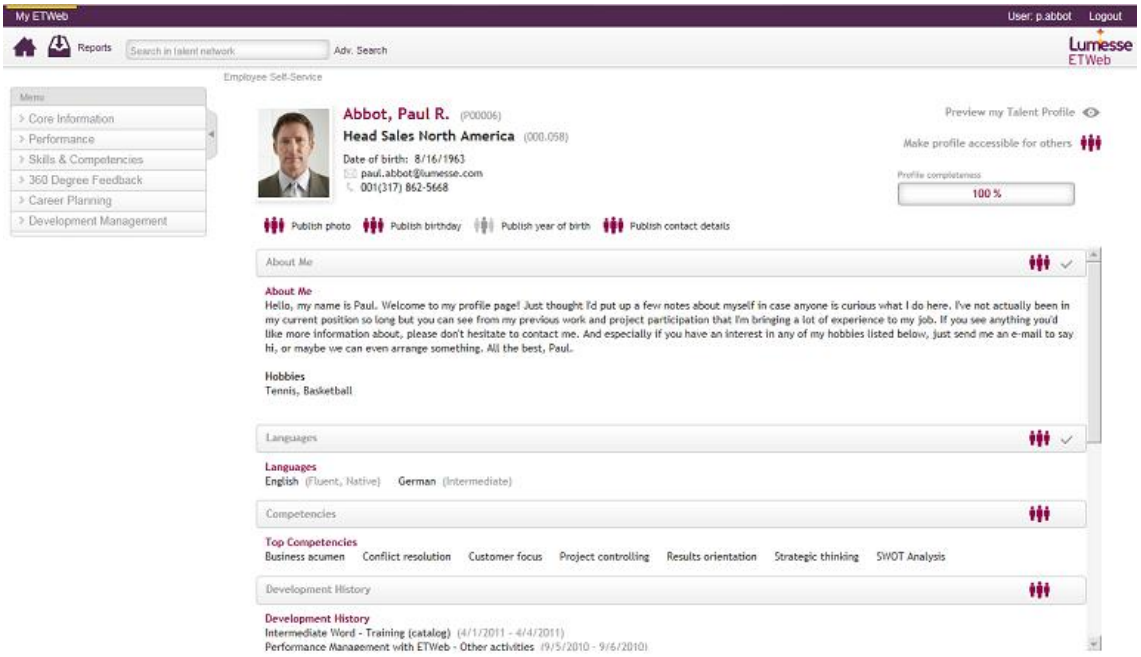

Abbildung 32: ESS – Mitarbeiterübersicht[444]

[442] Vgl. Duarte, P. (2012)
[443] Vgl. Gartner (2014)
[444] Vgl. Lumesse (o.J.) q, Bild 1 von 3 der Diashow zum Produkt, Bildquelle: http://www.lumesse.de//media/1690313/ess_main.png (Zugriff am 04.04.2015)

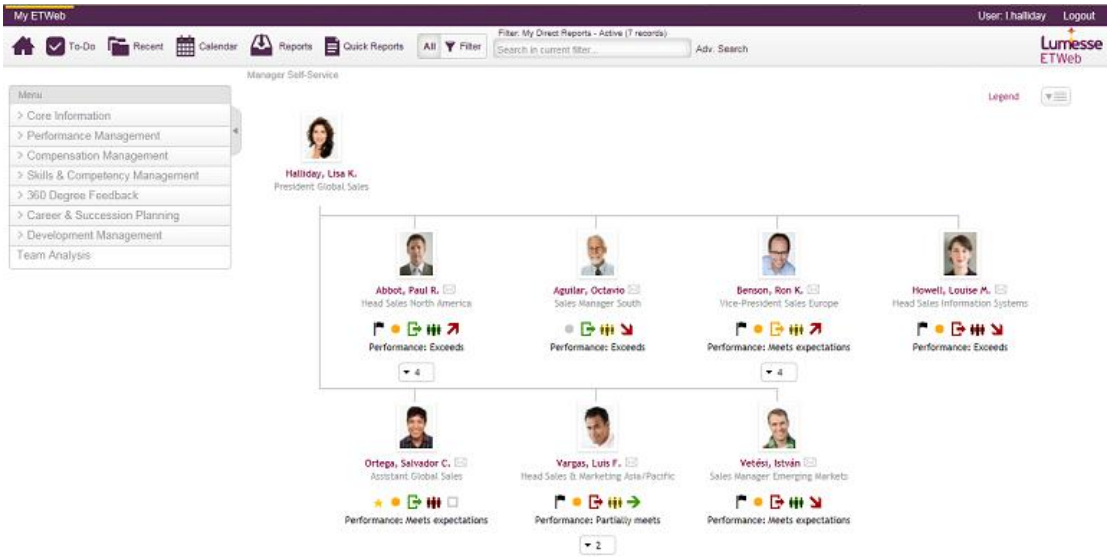

Abbildung 33: Organigramm aus MSS Perspektive [445]

Die folgende Tabelle hat den gleichen Aufbau für alle im Rahmen dieser Masterarbeit vorgestellten Softwarelösungen und soll einen Überblick bieten.

Name	**Lumesse**
Modul/e[446]	• Lumesse TalentLink (Talent Acquisition) – Recruiting – Einstellung & Onboarding • Lumesse ETWeb (Talent Management) – Personalmanagement – Performance Management – Compensation Management – Skill- & Kompetenz Management – 360 Grad Feedback – Laufbahn- & Nachfolgeplanung – HR-Analytics • Lumesse CourseBuilder & Lumess Learning Gateway (Education) – Learning
Sprachen[447]	30 Sprachen werden aktuell vom System unterstützt
Technologie-Lösung[448]	webbasiert, ✓ SaaS (Ausnahme: Lumesse ETWeb) ✓ on-premise ✓ hosted ✓ mobile (lediglich Lumesse ETWeb)[449] Kunden von Lumesse sollen die Wahl haben welche der drei Lösungen zu ihnen passt. Auf der Unternehmenshomepage findet sich jedoch der Hinweis, dass SaaS „seit kurzem die beliebteste Lösung im Bereich Talent

[445] Vgl. Lumesse (o.J.) q, Bild 2 von 3 der Diashow zum Produkt, Bildquelle: http://www.lumesse.de/media/1690319/mss_detailedchartwithleftmenu.png (Zugriff am 04.04.2015)
[446] Vgl. Lumesse (o.J.) a
[447] Lumesse (o.J.) i
[448] Lumesse (o.J.) e, j, l
[449] Lumesse (o.J.) k

	Management“ ist.
Entwicklung	Lumesse GmbH Entwickler namentlich nicht bekannt.
Entwicklungsstatus	Das Unternehmen besteht seit 2003, laufende Erweiterung von Funktionen.
Kurzbeschreibung	Die Softwarelösung von Lumesse im Bereich Human Resources gliedert sich in die drei Bereiche Talent Acquisition, Talent Management sowie Education. Eine vollständig integrierte Lösung wird lediglich im Bereich Talent Management mit ETWeb angeboten und unterteilt sich in insgesamt 10 Module.[450]
Anwendungsbereich	Auf der Unternehmenshomepage findet sich der Hinweis, dass Lumesse ETWeb ideal sei für „Organisationen jeder Größe“, vor allem wenn diese *„einzigartige HR Prozesse haben und darum Ihre HR Software auf Ihre Bedürfnisse zuschneiden möchten.“*[451] Für *„große und kleine Unternehmen“*[452] werden Lösungen gefunden.
Demo	kA
Testzugang	kA
Daten-Aufbereitung	kA
Rollen	kA
Schnittstellen	kA
Updates	Neueste Versionen der SaaS-Lösungen werden anscheinend laufend zur Verfügung gestellt. Explizit erwähnt wird auf der Unternehmenshomepage, dass die SaaS Lösung von Lumesse TalentLink drei Mal pro Jahr aktualisiert wird, um immer Zugang zur aktuellsten Version zu ermöglichen. Eine Auslieferung erfolgt zeitgleich an alle SaaS-Kunden.[453]
Erweiterungen	kA
Kosten	kA
Implementierung[454]	Zum Stichwort Implementierung finden sich auf der Unternehmenshomepage die Schlagwörter „Praktische Ratschläge“, „Professionalität“ und unter „Internationale Anwendungen, lokales Fachwissen“ wird darauf verwiesen, dass Berater weltweit verfügbar sind und daher auch die Sprache des jeweiligen Kunden sprechen. Zu Implementierungsmethoden finden sich keine Hinweise auf der Homepage.
Training[455]	Schulungen machen die Mitarbeiter „startklar“, um einen reibungslosen Einsatz von Beginn an zu gewährleisten. Die Trainings werden in der Regel vom Berater durchgeführt. Auch Train-the-Trainer Schulungen werden angeboten sowie Auffrischungskurse und individuelle Kursinhalte. Über Kosten sind online keine Informationen verfügbar.
Sonstiges[456]	„Echte Mandantenfähigkeit“ ermöglicht die Konfiguration je nach unterschiedlicher Kundenbedürfnisse und unterstützt alle Kunden mit nur einer Software-Version.
Oberfläche Beispiel	Siehe unten
Community	kA
Kontakt	Unternehmensweites Kontaktformular: http://www.lumesse.de/kontakt[457]

[450] Vgl. Lumesse (o.J.) l
[451] Ebd.
[452] Lumesse (o.J.) k
[453] Vgl. Lumesse (o.J.) e
[454] Vgl. Lumesse (o.J.) m
[455] Vgl. Lumesse (o.J.) n
[456] Vgl. Lumesse (o.J.) e

	Kontakt Österreich[458]: Lumesse Austria GmbH Favoritenstrasse 20/11-12 1040 Wien Österreich Telefon: +43 1 9076555-0 www.lumesse.at Lumesse ist in 18 Ländern an 28 Standorten aktiv.[459] Nähere Informationen zur Software unter: http://www.lumesse.com/lumesse-talent-management-solutions[460]

Tabelle 20: Softwaretabelle „Haufe-umantis“[461]

Allgemein erweckt die Homepage für die Autorin eher den subjektiven Eindruck als läge der Unternehmensfokus im Bereich E-Learning sowie Recruiting. Immer wieder wird auch ausdrücklich erwähnt, dass lokale, individuelle Prozesse sowie unterschiedliche Bedürfnisse Berücksichtigung finden.

4.3.6. KompetenzManager

Der KompetenzManager ist eine webbasierte Softwarelösung zur Erstellung von Kompetenzprofilen, Vergleich von Kompetenzprofilen und grafischen Darstellung der Ergebnisse. Diese Software wird in einem Literaturbeitrag als Softwarelösung zur Darstellung eines Kompetenzrades erwähnt.[462] Im Jahr 2014 dürfte eine Überarbeitung der Software (zumindest der Oberfläche) sowie der Homepage stattgefunden haben, auch die Kontaktperson hat gewechselt. So findet sich nun bspw ein umfangreiches Online-Handbuch[463] direkt auf der Homepage.

Die folgende Tabelle hat den gleichen Aufbau für alle im Rahmen dieser Masterarbeit vorgestellten Softwarelösungen und soll einen Überblick bieten.

Name	**KompetenzManager**
IT-Lösung	webbasiert, aufrufbar unter: http://www.kompetenzmanager.ch/
Module	Keine, da Einzellösung
Sprachen	

[457] Zugriffa m 20.07.2015
[458] Vgl. Lumesse (o.J.) o
[459] Vgl. Lumesse (o.J.) p
[460] Zugriff am 20.07.2015
[461] Eigene Darstellung
[462] Vgl. North, K./Reinhardt, K. (2005), S. 163
[463] Vgl. FHNW (o.J.) a

Technologie-Lösung	webbasiert, ✓ SaaS
Entwicklung[464]	Eugen Notter Dozent für Medienpädagogik am Institut für Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule FHNW Dr. Barbara Sieber Dozentin am Institut für Weiterbildung und Beratung der Pädagogischen Hochschule FHNW Prof. Dr. Klaus North Professor für internationale Unternehmensführung an der Wiesbaden Business School der Hochschule RheinMain
Entwicklungsstatus[465]	Entwicklungen erfolgen laufend, je nach Projekt- und Kundenanforderung
Kurzbeschreibung[466]	Der KompetenzManager ermöglicht Kompetenzprofile zu erarbeiten: Dabei kann auch auf Vorlagen zurückgegriffen werden von bereits vorhandenen und erprobten Kompetenzprofilen sowie ausgewählte Kompetenzbereiche dieser. Es können Kompetenzeinschätzungen (Selbstbild) vorgenommen werden und auch andere Personen zu einer Selbst- oder Fremdeinschätzung eingeladen werden. Diese Aufzählung bietet einen Überblick über die Funktionen des KompetenzManagers (Stand: 01.2015): • Leitprogramm zum Prozess des «Persönlichen Kompetenzmanagements» • Anleitung und Rahmen, ein persönliches Kompetenzprofil selber zu erarbeiten und zu erfassen. • Auswahl an Referenzprofilen und Anleitung und Rahmen, um sich auf vorgegebene Kompetenzprofile zu positionieren (Spezifischer Kompetenznachweis) • Zugang zu den Kompetenzprofilen anderer Nutzer • Selbsteinschätzung • Fremdeinschätzung • Selbst- und Fremdeinschätzung miteinander vergleichen • Eine persönliche Standortbestimmung vornehmen (IST) • Entwicklungsziele für die persönliche und berufliche Kompetenzentwicklung definieren (SOLL). • Kompetenzzuwachs sichtbar machen.
Anwendungsbereich[467]	Institutionen und Personen im Bildungsbereich.
Demo	kA
Testzugang[468]	Individueller Demo-Zugang URL: www.kompetenzmanager.ch/demo Aktuelle Zugangsdaten zu erfragen unter: kompetenzmanager@fhnw.ch Zugang zur Demo-Administration: www.kompetenzmanager.ch/demo/admin Aktuelle Zugangsdaten zu erfragen unter: kompetenzmanager@fhnw.ch

[464] Vgl. FHNW (o.J.) a
[465] Vgl. Oberthalter, U. (2015)
[466] Vgl. FHNW (o.J.) c
[467] Vgl. Oberthalter, U. (2015)
[468] Vgl. FHNW (o.J.) g

Daten-Aufbereitung[469]	Die Ergebnisse der Einschätzungen stehen einzeln, als Matrix ausgewertet und als Tabelle, Kompetenzrad oder Spinnendiagramm zur Verfügung.
Rollen	Individueller Zugang[470] Persönliches Kompetenzprofil strukturieren, erfassen und visualisieren. Administrativer Zugang[471] Kompetenzprofil verwalten, gegenüberstellen. Kompetenzbereiche erfassen. Auswertung der Ergebnisse.
Schnittstellen[472]	Derzeit keine
Updates	kA
Erweiterungen[473]	Zu Jahresbeginn 2015 ist ein Vergleich mit Werten aus Vorjahren noch nicht möglich, wird allerdings aufgrund aktueller Projektanforderung im laufenden Jahr umgesetzt werden.
Kosten[474]	Einzel-Lizenz (Individueller Zugang) CHF 50,00 Eigener Arbeitsraum (Administrativer Zugang) Zeitraum: 2 Jahre bis 25 Personen CHF 1500,00 bis 50 Personen CHF 3000,00 pro weitere 25 Personen CHF 1500,00 Verlängerung der Lizenz Zeitraum: 2 Jahre bis 25 Personen CHF 1000,00 bis 50 Personen CHF 2000,00 pro weitere 25 Personen CHF 1000,00
Implementierung	Keine, da Einzellösung
Training[475]	Einführung, fachliche Beratung und Begleitung in Kompetenzmanagement 2x1/2 Tag, pauschal CHF 2200,00 Weitere Schulungen und Prozessbegleitung möglich. Preise auf Anfrage (Kontakt siehe unten).
Laufender Support	kA
Oberfläche Beispiel	Siehe unten

[469] Vgl. FHNW (o.J.) b
[470] Online-Handbuch unter: http://help.kompetenzmanager.ch/myUploadData/files/Handbuch_individueller_Zugang.pdf (Zugriff am 08.01.2015)
[471] Online-Handbuch unter: http://help.kompetenzmanager.ch/myUploadData/files/Handbuch_administrativer_Zugang.pdf (Zugriff am 08.01.2015)
[472] Vgl. Oberthalter, U. (2015)
[473] Vgl. Oberthalter, U. (2015)
[474] Vgl. FHNW (o.J.) d
[475] Vgl. ebd.

Kontakt[476]	E-Mail zur direkten Kontaktaufnahme: kompetenzmanager@fhnw.ch Fachhochschule Nordwestschweiz Pädagogische Hochschule Institut Weiterbildung und Beratung Urs Oberthaler Co-Ressortleiter Kursorische Weiterbildung Obere Sternengasse 7 4502 Solothurn T +41 32 628 66 06 urs.oberthaler@fhnw.ch www.fhnw.ch

Tabelle 21: Softwaretabelle „Kompetenzmanager“[477]

Der administrative Zugang für 25 Personen wird seitens der Pädagogischen Hochschule als *„gute Größe“* gesehen, jedoch gibt es eine aktuelle Projektanforderung mit knapp über 130 Teilnehmenden, wofür strukturelle Anpassungen in Planung sind, um die Übersichtlichkeit zu gewährleisten.[478]

Nachfolgend finden sich Screenshots zu den Oberflächen der beiden verschiedenen Zugänge sowie ein Darstellungsbeispiel zur Visualisierung eines Kompetenzrades.

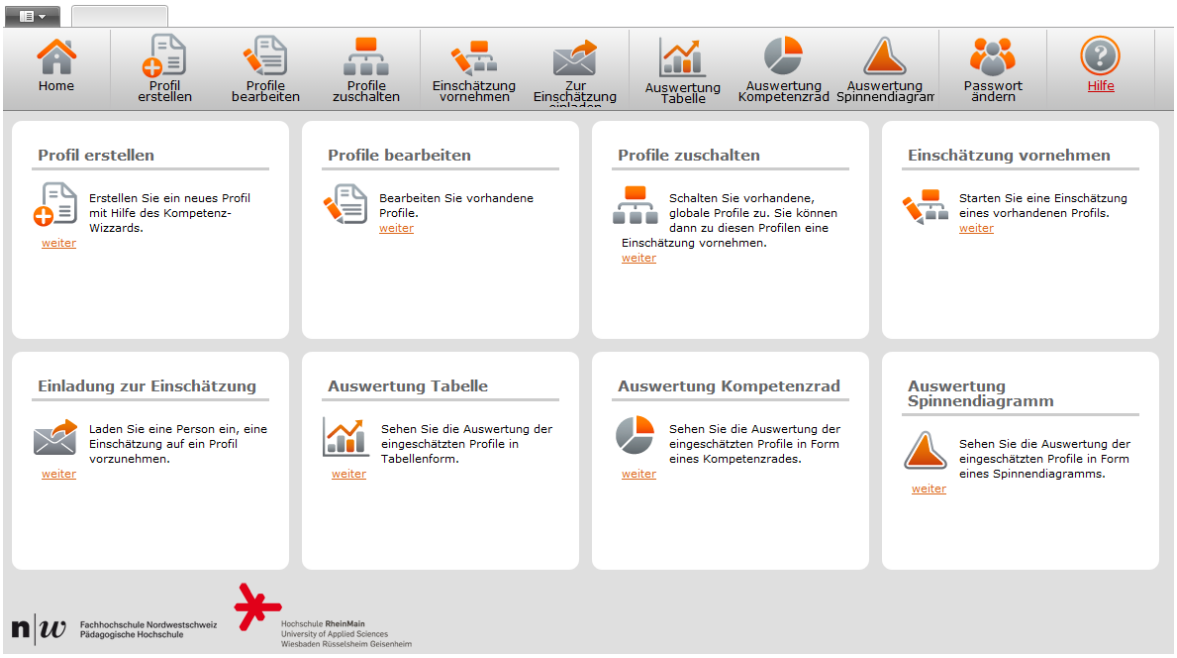

Abbildung 34: Oberfläche Individueller Zugang (Demo)[479]

[476] Vgl. FHNW (o.J.) b
[477] Eigene Darstellung
[478] Vgl. Oberthalter, U. (2015)
[479] Entnommen aus: FHNW (o.J.) h, Screenshot

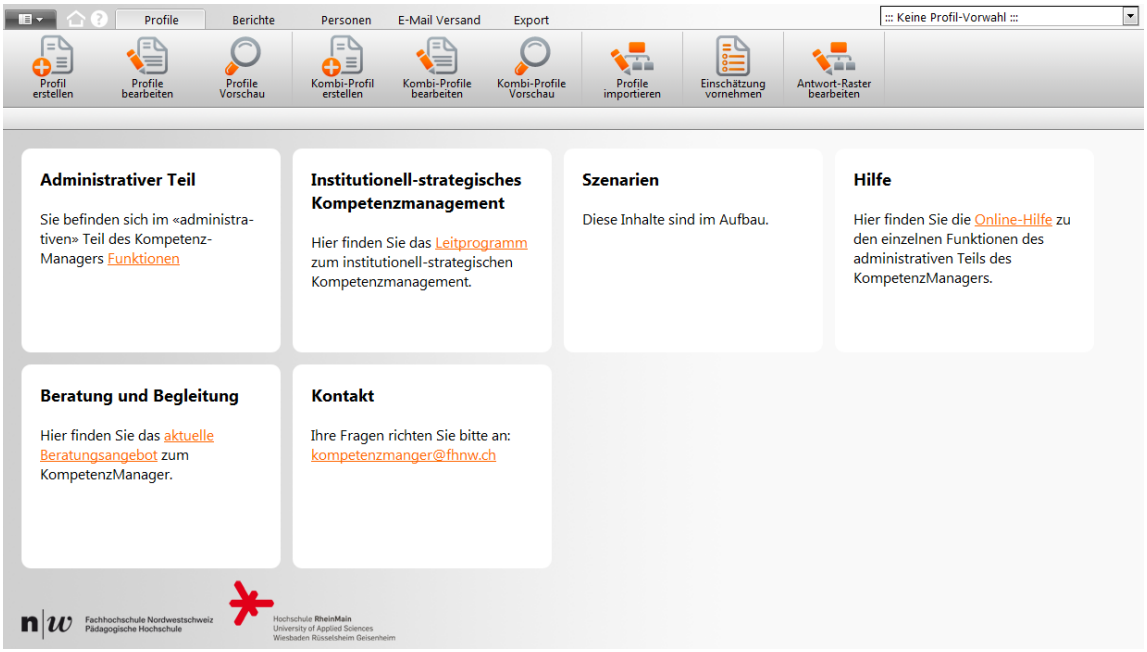

Abbildung 35: Oberfläche Administrativer Zugang (Demo)[480]

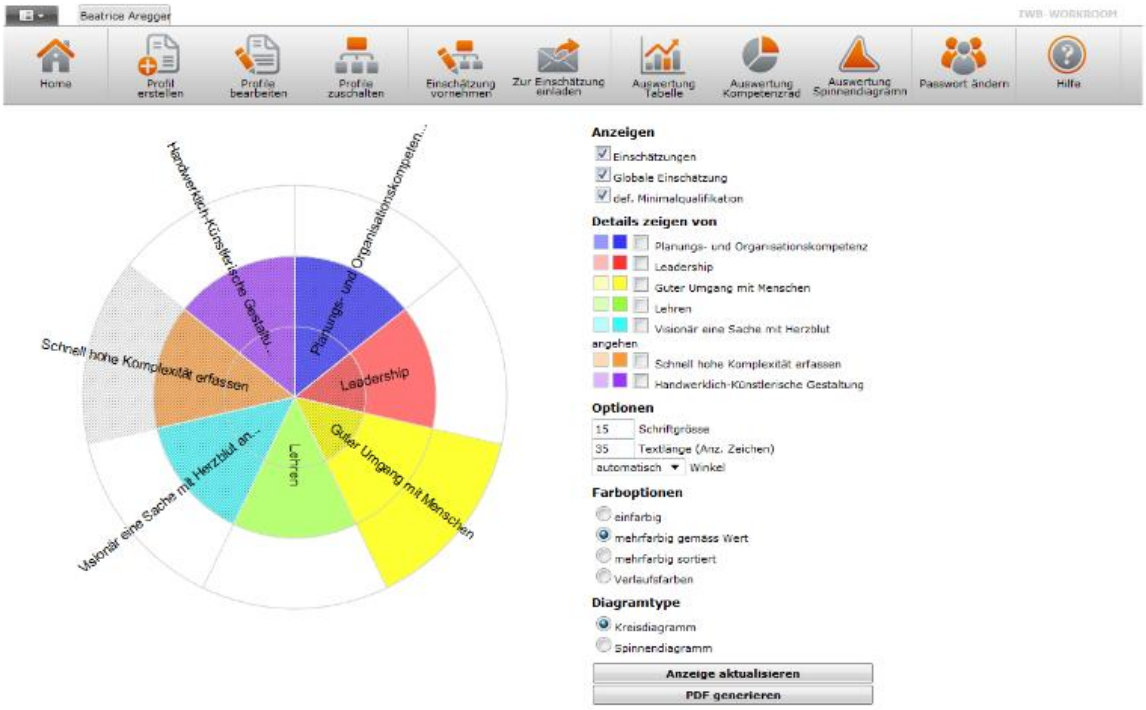

Abbildung 36: Kompetenzrad Grobsicht[481]

[480] Entnommen aus: FHNW (o.J.) h, Screenshot
[481] Entnommen aus: FHNW (o.J.) e, S. 48

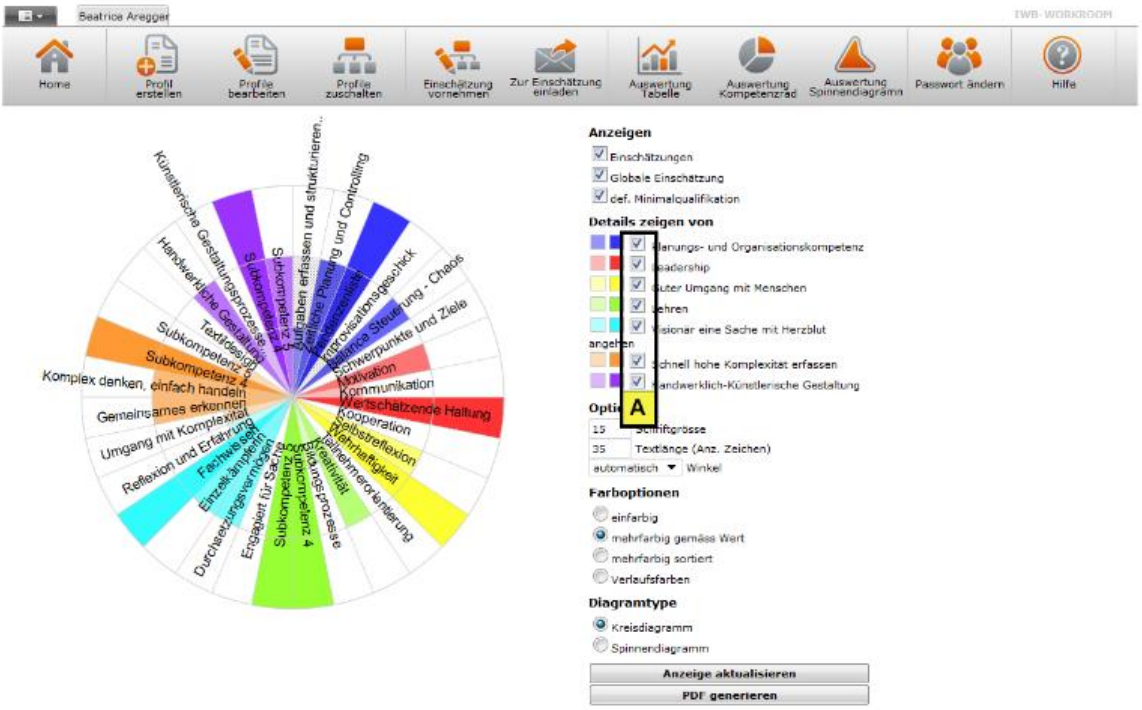

Abbildung 37: Kompetenzrad Detailsicht zu allen Ausprägungen[482]

Der Anwendungsbereich dieser Software scheinen kleinere Unternehmen oder Organisationseinheiten (zB ein bestimmtes Institut einer Universität) zu sein. Denn auch in der Dokumentation „Administrativer Zugang“[483] findet sich kein Hinweis darauf ob es Schnittstellen zu anderen Programmen gibt. Es wird lediglich die Funktion „Kompetenzprofil erstellen“ beschrieben und den einzelnen Kompetenzprofilen unterschiedliche Namen zugeordnet.

Auf Nachfrage per E-Mail wer die Kunden seien werden Einzelpersonen, welche ihre Kompetenzen ausweisen und weiterentwickeln wollen erwähnt sowie Institutionen, welche strategisches Kompetenzmanagement an ihrer Institution durchführen, genannt. Aus- und Weiterbildungsinstitutionen welche kompetenzorientierte Lehre betreiben werden ebenso angesprochen, wobei der Fokus generell auf Institutionen und Personen im Bildungsbereich liegt.[484]

[482] Entnommen aus: FHNW (o.J.) e, S. 49; Anmerkung: Bei grau schattierten Darstellungen (hier: „Schnell hohe Komplexität erfassen“) wurde für diesen Kompetenzbereich die Minimalstufe nicht erreicht.
[483] Vgl. FHNW (o.J.) f
[484] Vgl. Oberthaler, U. (2015)

Ob eine Zuordnung der Kompetenzprofile zu einzelnen Organisationseinheiten in Form von Baumstruktur oder Abspeichern in einem separaten Ordner ermöglicht wird ist aufgrund der öffentlich zur Verfügung gestellten Informationen nicht ersichtlich. Falls dies nicht der Fall ist kann wohl nur der Name des Kompetenzprofils als Suchkriterium angewendet werden. Mit diesem kann so möglicherweise behelfsmäßig eine Gliederung vorgenommen werden, zB „AT_HR_Stöger Martina“. Die Vermutung, dass die Gliederung über die Namensgebung geschieht wird seitens der Pädagogischen Hochschule schließlich bestätigt.[485]

Aus oben genannten Gründen sowie beschriebenen Funktionen kann darauf geschlossen werden, dass diese Softwarelösung bereits ab einer Mitarbeiteranzahl von geschätzten 100 an ihre Grenzen stößt. Doch diese Zahl wird vermutlich ohnedies nur von wenigen Kunden dieser Softwarelösung überschritten, da die Zahl 25 als „gute Größe“ genannt wird und bei dem oben erwähnten Kundenprojekt mit knapp über 130 Mitarbeitern bereits Adaptierungen vorgenommen werden.[486]

Laut Herrn Oberthaler stellt die Pädagogische Hochschule nicht das Tool selbst in den Vordergrund, *„sondern die kompetenzbasierte Personalentwicklung, die kompetenzbasierte Lehre und die persönliche und berufliche kompetenzbasierte Entwicklung. Der KompetenzManager ist wohl auch deshalb nicht primär als selbsterklärendes Tool konzipiert worden, sondern wird nur im Zusammenhang mit einer Weiterbildung und somit einer entsprechenden Einbettung vertrieben.“*[487]

Für Unternehmen oder Organisationseinheiten mit einer Mitarbeiterzahl von maximal circa 150 Mitarbeitern, welche ein webbasiertes los gelöstes System zur Visualisierung von Kompetenzen und zum Vergleich von Kompetenzprofilen untereinander einführen möchten scheint der KompetenzManager ideal. Auch Einzelpersonen können eine Lizenz erwerben.

[485] Vgl. Oberthaler, U. (2015)
[486] Vgl. ebd.
[487] Ebd.

5. Vorläufige Beantwortung der Leitfragen

Als Abschluss des theoretischen Teils dieser vorliegenden Arbeit werden die vorangestellten Leitfragen aufgrund bisheriger Analysen vorläufig beantwortet.

An den Beginn einer Softwareauswahl ist eine Ist-Analyse zu stellen. Der Status Quo wird analysiert. Hierbei können folgende Fragestellungen unterstützen:

- Wo werden die Daten aktuell gespeichert (Excel Liste, Access Datenbank, System welches nicht mehr weiter vom Softwarehersteller unterstützt wird, usw)?
- Welche Instrumente des Kompetenzmanagements sind aktuell im Einsatz?
- Wie sehr sind diese aktuell aufeinander abgestimmt?
- Sind die Daten noch aktuell (Jobprofile, Kompetenzkatalog, usw)?
- Welche Instrumente des Kompetenzmanagements gilt es zu überarbeiten?
- Wann soll die Überarbeitung vorhandener Instrumente des Kompetenzmanagements erfolgen (vor oder während Projekt Softwareeinführung)?r
- Wer überarbeitet im Bedarfsfall vorhandene Instrumente des Kompetenzmanagements?

Die Anforderungen an eine zukünftige Software sind zu Beginn klar festzulegen und gegebenenfalls auch unternehmensintern abzustimmen. Es gilt bspw zu klären welche Anforderungen sind länder-/unternehmens-/bereichs-spezfisch. Allgemein gilt es bei der Einführung von IT-Tools zahlreiche Themen zu beachten. Folgende sieben Punkte wurden herausgegriffen, da diese der Autorin zentral erscheinen, um diese bei der Softwareauswahl zu berücksichtigen:

1. Funktionale Abdeckung lokaler rechtlicher Anforderungen
2. Funktionale Abdeckung unternehmensinterner Anforderungen
3. Wahl der Technologie
4. Schnittstellen
5. Ausmaß der (tatsächlichen) Integrität innerhalb des Systems.
6. Unterstützte Sprachen
7. Grad der „Selbstverwaltung“ des Systems

Eine Software soll vorrangig die tägliche Arbeit unterstützen und dabei sowohl lokale rechtliche, als auch unternehmensinterne Anforderungen, abdecken. Ist eine Abdeckung nicht in vollem Ausmaß gegeben so ist zu analysieren ob dies ein kock-out Kriterium zur

Softwarewahl darstellt. Die Wahl der Technologie ist ebenso entscheidend. Je nachdem ob SaaS, on premise oder eine hosted Lösung gewählt wird ergeben sich dadurch weitere Prämissen zu Datenspeicherung, Kosten usw. Im Zuge dessen gilt es selbstverständlich auch unternehmensinterne Anforderungen abzudecken und gegebenenfalls auf ihre Aktualität hin zu prüfen.

Weiters sind auch Schnittstellen ein wichtiges Kriterium bei der Softwareauswahl. Es gilt abzuklären ob Schnittstellen zu bestehenden Systemen vorhanden sind oder ermöglicht werden können sowie welche zukünftigen Anbindungsmöglichkeiten relevant sein könnten. Das Ausmaß der (tatsächlichen) Integrität ist im Vorfeld beim Softwareanbieter bzw Implementierungspartner zu erfragen, falls dies nicht klar aus den verfügbaren Unterlagen hervorgeht. Welche Sprachen benötigt werden ist ebenso festzulegen. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass in den meisten Fällen jede weitere Sprache zu zusätzlichen Kosten führen wird, möglicherweise entstehen auch Aufwände um Übersetzungen zu tätigen sowie zusätzliche Dokumentationsaufwände.

Der Grad der Selbstverwaltung des Systems definiert welche Aufgaben von den Admins direkt übernommen werden können. Diese Funktion ist typischerweise in dem Bereich in dem die Software im Einsatz ist angesiedelt, bspw Human Resources, kann aber auch in der IT-Abteilung wahrgenommen werden. Es gilt auch zu klären in welchen zeitlichen Abständen externe Unterstützung benötigt wird (zB Adaptierung nach Updates).

Allgemein gesprochen hat die Softwarelösung den Anforderungen des Unternehmens zu entsprechen. In einzelnen Fällen kann es jedoch auch sinnvoll sein aktuelle Prozesse zu überdenken und sich an den Möglichkeiten der Software anzulehnen. Generell ist im Zuge der Softwareauswahl auch „Weitblick“ gefragt, dh es gilt auch zu berücksichtigen welche zukünftigen Anforderungen auf das Unternehmen zukommen könnten.

6. Empirischer Teil

Ergänzend zu den in den vorangegangenen Kapiteln behandelten Themen zu Kompetenzmanagement unter IT-Einsatz und den vorgestellten aktuell am Markt vorhandenen konkreten IT-Lösungen wird der Blick in die Praxis nun noch weiter geschärft. Theoretische Ansätze sollen durch Erfahrungen aus der Praxis ergänzt und unterschiedliche Sichtweisen aufgezeigt werden, um die Akteure bei zukünftigen Projekten im Rahmen des Kompetenzmanagements bzw der Einführung einer Software zu unterstützen.

Zu Beginn der Darstellung der Empirie wird das Forschungsziel näher beschrieben, anschließend wird auf die verwendete Methode eingegangen und die Auswahl der Experten erläutert. Die Datenerhebung wird ebenfalls detailliert erläutert und auch die Unternehmen der Interviewpartner kurz vorgestellt. Im Anschluss erfolgt eine Beschreibung der gewählten Auswertungsmethode. Im abschließenden Kapitel dieses Abschnitts werden die Forschungsergebnisse aus der Aufbereitung und Analyse der Interviews nach Themen gruppiert dargestellt.

6.1. Forschungsziel

Die ausführliche theoretische Aufarbeitung in den vorangegangenen Kapiteln stellt eine Basis für die folgende empirische Erhebung dar. Um die Leitfragen eingehender zu beantworten wird die Analyse der Theorie, sowie die Vorstellung diverser ausgewählter Software, um Empirie in Form der Durchführung von Experteninterviews ergänzt.

Ziel ist es einerseits die Perspektive von Softwareanbietern bzw Implementierungspartnern einzunehmen, als auch von Seiten jener Unternehmen[488], welche eine Software zu Kompetenzmanagement im Einsatz haben oder gerade einführen, einen Einblick in die Praxis zu erhalten. So soll mittels zweier unterschiedlicher Perspektiven herausgefunden werden, was denn überhaupt jeweils unter Kompetenzmanagement verstanden wird und in welcher Form dieses zur Anwendung kommt. Hierbei interessiert natürlich vor allem die technische Komponente, dh die eingesetzte Software sowie verfügbare bzw verwendete Funktionen. Unterstützende und hemmende Faktoren für eine Softwareeinführung werden erhoben, auf Rollenkonzepte wird eingegangen und auch die Frage nach Kosten bzw Preis wird gestellt. Punkto Entscheidung zur Einführung eines bestimmten Softwaretools stehen auslösende Faktoren bei Unternehmen ebenfalls im Fokus der Analyse. Auf Ebene der

[488] Im Folgenden kurz: „Unternehmen“, ohne Zusatz

Softwareanbieter interessiert in welchem Projektstadium sich Kunden meist an sie wenden. Auf beiden Ebenen wird die Kontaktherstellung abgefragt und ein Ausblick in die Zukunft gewagt.

6.2. Methodik

Für die vorliegende Masterarbeit wurde als empirische Erhebungsmethode das qualitative Interview gewählt. Konkret wurde ein leitfadengestütztes Experteninterview angewandt, um eine Vergleichbarkeit zu gewährleisten und doch noch genügend Spielraum zu lassen auf den Interviewten ausreichend, je nach Gesprächsverlauf, einzugehen. Die Auswahl der Experten wird auch in diesem Unterkapitel erörtert.

6.2.1. Beschreibung und Begründung der Methodenwahl

a) Qualitatives ermittelndes informatorisches Interview

Das qualitative Interview wurde ausgewählt, um die Erhebung der relevanten Informationen zum Forschungsgegenstand zu gewährleisten. Das Interview wird in ermittelnder Form geführt, dh der Informationsfluss des Befragten wird in Richtung der Person geleitet, welche das Interview führt.[489]

Ermittelnde Interviews werden laut *Koolwijk* in die drei Untergruppen, nämlich „informatorisches Interview“, „analytisches Interview“ sowie „diagnostisches Interviews“, unterteilt. Experteninterviews werden dem „informatorischem Interview“ zugeordnet, denn hierbei gibt der Befragte von seinem Expertenwissen zu Sachverhalten Informationen preis, welche den Forscher, dh den Interviewer, interessieren.[490]

b) Leitfadeninterview

Leitfadeninterviews werden offen und teilstandardisiert geführt, dh die Befragten können selbst entscheiden welche Antworten sie in welchem Detaillierungsgrad geben möchten. Teilstandardisiert bezieht sich hier auf die Vorgehensweise im Zuge der Befragung durch den Interviewer und meint, dass die Fragen nicht zwangsläufig in der vordefinierten Reihenfolge gestellt werden müssen.[491]

Somit kommt dem Interviewer hier eine gewisse Freiheit in der Ausgestaltung zu, um der Forderung nach Offenheit in der qualitativen Forschung Rechnung zu tragen. Ergänzend

[489] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 332
[490] Vgl. ebd., S. 333 auf Basis von Koolwijk, J. von (1974)
[491] Vgl. Mayring, P. A. E. (2002), S. 66

natürlich auch die Verantwortung das Gespräch in die „richtige“ Richtung zu lenken, dh allzu ausschweifende Ausführungen gekonnt zu unterbrechen und wieder zum Kern der Befragung zurück zuführen, auch im Sinne der beschränkten Interviewzeit und folgenden Auswertung.[492]

Generell bleibt der Interviewer eher passiv, dh lässt den Interviewten so lange sprechen bis dieser zu einem bestimmten Themenblock nichts mehr zu sagen hat, und führt erst dann mit der nächsten sich anbietenden Frage fort. Da der Gesprächsverlauf offen sein soll und Nachfragen, wie in einem Alltagsgespräch, durchaus erwünscht ist kann hierbei von „anregend-passiv“ gesprochen werden.[493]

Flick unterscheidet fünf Leitfadeninterviews: das fokussierte Interview, das halbstandardisierte Interview, das problemzentrierte Interview, das Experteninterview[494] sowie das enthnographische Interview.[495] In der vorliegenden Arbeit wird das Experteninterview ausgewählt, hierbei nimmt ein Leitfaden eine wichtige Steuerungsfunktion, vom zeitlichen Aspekt her, ein.[496]

c) Experteninterview

Für die empirische Erhebung dieser Masterarbeit kommt das Experteninterview auf Basis eines teilstandardisierten Leitfadens zur Anwendung.[497]

Ein Status als Experte und Expertin ist laut Definition nach *Meuser & Nagel* auf konkrete Fragestellungen beschränkt und bezieht sich auf folgende Personen:

- *„wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder*
- *wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“*[498]

Mayer lehnt sich an *Meuser & Nagel* an und findet folgende Definition: *„Als Experte gilt jemand, der auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt.*

[492] Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 37f
[493] Vgl. Lamnek, S. (2005), S. 353, 355f
[494] Vgl. Flick, U. (2009), S. 214-219
[495] Vgl. ebd., S. 194-226
[496] Vgl. ebd., S. 216
[497] Vgl. Meuser, M./Nagel, U. (1991), S. 441-448
[498] Ebd., S. 443

Seine Ansichten gründen sich auf sichere Behauptungen und seine Urteile sind keine bloße Raterei oder unverbindliche Annahmen."[499]

Die Identifikation von Experten freilich unterliegt der subjektiven Einschätzung durch den Forscher. Schließlich wird der Expertenstatus *„in gewisser Weise vom Forscher verliehen, begrenzt auf eine spezifische Fragestellung"*[500].

Experteninterviews werden vor allem dann herangezogen, wenn andere Datenquellen nicht zur Verfügung stehen. Denn durch Befragung von Experten können bestimmte Fragestellungen, bspw jene über Wirkungszusammenhänge oder Einflussfaktoren auf Ergebnisse, am besten bearbeitet werden, da diese so am effizientesten beantwortet werden. Weiters können so auch unterschiedliche Perspektiven und Sichtweisen abgedeckt werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass durch die Befragten oftmals der Zugang zu Informationen erleichtert oder überhaupt erst ermöglicht wird und dies in Folge die Aktzeptanz der Ergebnisse erhöht.[501]

6.2.2. Auswahl der Experten

Mit Experten[502] aus der Praxis wurden die leitfadengestützten qualitativen Interviews durchgeführt. Doch wie kann überhaupt bestimmt werden wer Experte in einer bestimmten Domäne ist? Zwei Arten von Experten werden von *Meuser & Nagel*, abhängig von der Zugehörigkeit der Zielgruppe, im Rahmen der durchgeführten Untersuchung unterschieden:
Angehörige der Zielgruppe (Typ 1) können Informationen über das eigene Handlungsfeld liefern. Aus Sicht des Außenstehenden (Typ 2) kann der zweite Typus Auskunft über das Handeln der Zielgruppe geben. Das interne Wissen des ersten Typus wird als *„Betriebswissen"* eingestuft und die Kenntnisse des zweiten Expertentypus werden als *„Kontextwissen"* bezeichnet, da hier die Zielgruppe in einem bestimmten Kontext erfahren wird.[503]

Im Rahmen dieser Masterarbeit geht es um die Einführung von Softwarelösungen im Bereich Kompetenzmanagement, daher können zwei Gruppen als Experten identifiziert werden, da schlussendlich das Zusammenspiel dieser zum Erfolg führt. Daher sollen beide Zielgruppen Informationen über das eigene Handlungsfeld aus ihrer jeweiligen Perspektive liefern. Ihr

[499] Mayer, H. O. (2009), S. 41 auf Basis von Meuser, M./Nagel, U. (1991), S. 443
[500] Vgl. Meuser, M./Nagel, U. 1991, S. 443
[501] Vgl. Leitner, A./Wroblewski, A. (2005), S. 241, 255
[502] Definition siehe Abschnitt 6.2.1 „Beschreibung und Begründung der Methodenwahl"
[503] Vgl. Meuser, M./Nagel, U. (1991), S. 445f

„Betriebswissen“ wird in Folge entsprechend verarbeitet. Somit wurden im Rahmen dieser Masterarbeit zwei unterschiedliche Perspektiven identifiziert:
(A) Softwareanbieter sowie Implementierungspartner zu Kompetenzmanagementsoftware.
(B) Unternehmen, welche bereits eine Kompetenzmanagementsoftware im Einsatz haben.

Bezogen auf die obige Definition von *Meuser & Nagel* verfügen die Softwareanbieter bzw Implementierungspartner (Perspektive A) punkto interner Vorgehensweisen und der „eigenen“ Software über *„Betriebswissen“* und in Bezug auf die Unternehmen, welche das Consulting in Anspruch nehmen wenn es um ihre Rolle als Kunde geht ebenfalls über „Betriebswissen“, punkto innerbetrieblicher Abläufe der Kunden oä lediglich über *„Kontextwissen“*. Umgekehrt verfügen die Befragten der Unternehmen über *„Betriebswissen“* zu ihren eigenen internen Abläufen, Hintergründen zu eingesetztem Kompetenzmanagement und konkret im Einsatz befindlicher Funktionen und zur Zusammenarbeit mit den Softwareanbietern bzw Implementierungspartnern. In Bezug auf den vollen Funktionsumfang der Software kann ausschließlich auf *„Kontextwissen“* zugegriffen werden. Bei beiden Zielgruppen steht die Analyse des *„Kontextwissens“* daher im Vordergrund.[504]

Die erste Kontaktaufnahme mit den Experten erfolgte per E-Mail, teils durch direktes Anschreiben der Experten oder Ausfüllen eines allgemeinen Kontaktformulars und teilweise dank Zuhilfenahme eines „gatekeepers“ („Türwächter“[505]), welcher aufgrund der Position in der Lage ist einen Kontakt herzustellen. Von der ersten Kontaktaufnahme bis zur tatsächlichen Durchführung des Interviews vergingen oft einige Wochen, doch fand sich meist in geraumer Zeit ein passender Termin. Je näher der Interviewer dem Interviewten oder „gatekeeper“ vertraut ist, umso eher dürfte es eine Bereitschaft zur Unterstützung, dh Zusage für ein Interview, geben.

Alle durchgeführten Interviews kamen in der Arbeitszeit der Interviewten zu Stande. Details zum genauen Zeitpunkt, Ort bzw Medium des Interviews und Art der Kontaktherstellung finden sich im Abschnitt 6.3.2 „Geführte Interviews“.

6.2.3. Entwicklung der Interviewleitfäden

Da zwei Ebenen befragt wurden galt es auch zwei unterschiedliche, doch aufeinander abgestimmte, Interviewleitfäden zu erstellen. Der Interviewleitfaden der Softwareanbieter

[504] Vgl. Meuser, M./Nagel, U. (1991), S. 445f
[505] Mayer, H. O. (2009), S. 46 auf Basis von Merkens, H. (1997), S. 101

bzw Implementierungspartner unterteilt sich in einen allgemeinen Bereich[506], in dem Fragen zu Unternehmen und Person gestellt werden. Details zur Softwarelösung wurden in einer zweiten Kategorie abgefragt, wobei diese wiederum in vier Bereiche (Allgemeine Fragen, Technische Details, Kunden, Kosten) unterteilt war. Zum Abschluss wurden die Interviewten gebeten eine Zukunftsprognose abzugeben. Nach Durchführung des ersten Interviews wurde der Leitfaden umbenannt von „Interviewleitfaden Softwareanbieter" zu „Interviewleitfaden Softwareanbieter bzw Implementierungspartner", da sich Consulting-Firmen in jenem Bereich eher als Implementierungspartner sehen und nicht so sehr als Softwareanbieter.

Aufbauend auf dem Leitfaden der Softwareanbieter wurde der Leitfaden für Unternehmen, welche eine Software im Bereich Kompetenzmanagement im Einsatz haben oder gerade einführen, erstellt. Die erste allgemeine Kategorie konnte ident beibehalten werden. Im zweiten Abschnitt wurden Details zum Kompetenzmanagement im Unternehmen abgefragt. Der Bereich „Softwarelösung" orientiert sich stark an dem gleichnamigen des Interviewleitfadens der Softwareanbieter, selbstverständlich wurden jedoch entsprechende notwendige Adaptierungen vorgenommen. Auch die Unternehmen wurden zu ihrer Einschätzung der Zukunftsaussicht von Softwarelösungen im Bereich Kompetenzmanagement befragt.

Nach Erstellung der Leitfäden und noch vor Durchführung eines ersten Interviews wurden diese jeweils an zwei Kolleginnen der Autorin, welche ebenfalls im HR-Umfeld tätig sind, per E-Mail übermittelt und ein schriftliches Feedback mittels Kommentar-Funktion eingeholt. Dank der facheinschlägigen Hinweise konnten noch kleinere Adaptierungen zur Optimierung der Fragen vorgenommen werden.

Die beiden Leitfäden sind im Anhang dieser Arbeit angeführt. Im Anhang I/A findet sich der „Interviewleitfaden Softwareanbieter bzw Implementierungspartner" und im Anhang I/B der „Interviewleitfaden Unternehmen – Software im Einsatz".
Im Zuge der Interviews wurde versucht die Reihenfolge der Fragen einzuhalten, jedoch erfolgte wie von *Mayer*[507] empfohlen eine dem Kontext entsprechende ad-hoc-Anpassung in puncto Reihenfolge und Inhalt der Fragen während des Interviewverlaufs mit dem Ziel einen

[506] Die zweite Frage des Interviewleitfadens für Softwareanbieter wurde lediglich im ersten Interview („1-A1-m" lt Tabelle 22: Übersicht geführte Interviews) gestellt und für Folgeinterviews aufgrund Ungenauigkeit ausgeschieden. Siehe auch Vermerk direkt beim Interviewleitfaden im Anhang dieser Masterarbeit.
[507] Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 37f

flüssigen Gesprächsverlauf sicherzustellen und wenn nötig auf Einzelheiten noch genauer einzugehen. Das Ziel war stets sämtliche Kategorien abzudecken, wobei im Zuge dessen auch der Expertenstand des Interviewten Berücksichtigung fand.

6.3. Datenerhebung

6.3.1. Vorgehensweise

Der Erhebungszeitraum erstreckt sich von 1. Juli 2014 bis 23. September 2014, fiel daher zwar in die Sommer-Urlaubszeit, jedoch konnte unter Berücksichtigung von Abwesenheiten stets ein Termin zur Durchführung gefunden werden. Nach Möglichkeit wurden die Interviews persönlich in den Firmenräumlichkeiten der Interviewten durchgeführt. Wo dies aufgrund geographischer Distanz oder Terminfindung nicht möglich war wurde ein Telefonat mit dem Mobiltelefon (inkl Lautsprecherfunktion) geführt.

Die Interviews wurden mit Hilfe eines digitalen Aufnahmegerätes bzw der Aufnahmefunktion des Mobiltelefons aufgezeichnet, um eine spätere Trankription zu ermöglichen. In einem Fall jedoch erfolgt aufgrund technischer Schwierigkeiten leider keine Aufzeichnung. Da während der Interviews ergänzend jedoch auch stets Gesprächsnotizen verfasst wurden, konnte in jenem Einzelfall darauf aufbauend ein zeitnahes Gedächtnisprotokoll erstellt werden.

6.3.2. Geführte Interviews

Zur Perspektive A (Softwareanbieter bzw Implementierungspartner), wurden zwei Interviews geführt. Zu Perspektive B (Unternehmen, welche eine Software zu Kompetenzmanagement im Einsatz haben) wurden drei Interviews geführt. Die folgende Tabelle soll eine Übersicht über alle Interviews bieten.

Zeichenerklärung zur Spalte „Code“ nachfolgender Tabelle, am Beispiel „1-A1-m-T-H“:

- 1 = Das 1. Interview welches geführt wurde.
- A1 = Zur Perspektive A das erste Interview, welches geführt wurde.
- m = Der Befragte war männlich. (w = weiblich)
- T = Telefoninterview. (P = Persönliches Interview)
- H = Software (H = Haufe-umantis, O = OCA, S = SuccessFactors)

Code	Interviewte/r	Unternehmen	Position	Datum	Dauer
1-A1-m-T-H	Thomas Scharmer	Lohn & HR GmbH	Vertrieb & Marketing	01.07.2014	46 min
2-B1-w-P-O	Mag. Karin Kroneder	Siemens AG Österreich, Sektor IC	Project House der „Rail Systems & Urban Transports“	11.07.2014	46 min
3-B2-m-T-S	Mag. Hannes Pfister	Robert Bosch AG	HR Business Partner & Project Manager "HR Global"	23.07.2014	44 min
4-A2-m-P-S	Mag. Christoph Gerhold	LearnChamp Consulting GmbH	Geschäftsführer & Director Talent Management Solutions	27.08.2014	65 min
5-B3-w-P-S	Mag. XY	Mittelgroßer österreichischer IT Dienstleister	Human Resources, Bereich Training	23.09.2014	32 min

Tabelle 22: Übersicht geführte Interviews[508]

Ein Interview hat durchschnittlich 47 min gedauert, wobei das kürzeste innerhalb von 32 min geführt wurde und das längste 65 min beanspruchte. Es wurden zwei Männer und drei Frauen interviewt. Alle Interviews erfolgten in deutscher Sprache.

Am Beginn jedes Interviews wurde nochmal darauf verwiesen, dass die Befragung im Zuge einer Masterarbeit an der Universität Wien, Fachbereich eBusiness, zum Thema „Kompetenzmanagement unter IT-Einsatz“ erfolgt. Auch das Einverständnis zur Aufnahme des Interviews wurde eingeholt. Auf die Möglichkeit der Anonymität (Name Interviewpartner und/oder Name Unternehmen) wurde ausdrücklich hingewiesen. Ein ähnliches Verfahren schlägt *Mayer* vor.[509] Nach Fertigstellung des jeweiligen Transkriptes bzw in einem Fall das Gedächtnisprotokolles wurde dieses an den Interviewpartner per E-Mail übermittelt. Im Zuge dessen wurde erneut der Wunsch nach Anonymität abgefragt. In allen Fällen, bis auf einen, war die Nennung der Namen (Interviewpartner – Unternehmen – Software) in Ordnung. Ein Interview wurde auf Wunsch anonymisiert, lediglich der Name der verwendeten Software wird in diesem Fall angeführt.

Im Folgenden sollen die einzelnen Experten vorgestellt und auch auf ihre Position im jeweiligen Unternehmen, welches ebenfalls beschrieben wird, eingegangen werden. Auch auf die Software, welche vertrieben bzw implementiert wird (Perspektive A) oder eben jene welche jeweils im Einsatz ist oder gerade eingeführt wird (Perspektive B) wird verwiesen. Mit insgesamt drei der fünf Befragten erfolgte eine Kontaktaufnahme durch einen persönlichen Kontakt der Autorin und in einem Fall gab es einen Hinweis von einem persönlichen Kontakt.

[508] Eigene Darstellung
[509] Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 45

Diese Vorgehensweise stellte sich somit als eine erfolgreiche Form der Kontaktaufnahme heraus. Die Details der Kontaktaufnahme werden in den folgenden Abschnitten ebenfalls festgehalten.

6.3.2.1. Lohn & HR GmbH

Das erste Interview wurde mit Herrn Thomas Scharmer von der Lohn & HR GmbH[510] per Telefon geführt und dauerte 46 min. Die Kontaktherstellung zu Herrn Scharmer (A1) erfolgte über Recherche direkt auf der Unternehmenshomepage von umantis. Dort war ua die Lohn & HR GmbH aus St. Johann im Pongau als Vertriebspartner[511] für Österreich angeführt. Das allgemeine Kontaktformular[512] wurde ausgefüllt mit der Bitte um Kontaktaufnahme durch einen Vertriebspartner aus Österreich, die Lohn & HR GmbH wurde hierin allerdings nicht namentlich genannt. Bereits ein paar Tage später erfolgte eine Kontaktaufnahme seitens Lohn & HR GmbH durch eine Kollegin von Herrn Scharmer und schließlich erklärte sich dieser für ein Interview bereit.

Die Lohn und HR GmbH ist ein eigenständiges Unternehmen im Firmenverbund der eurofunk-Gruppe, welche insgesamt ca. 450[513] Mitarbeiter beschäftigt.[514] Neben dem Vertrieb der eigenen Personalverrechnungssoftware ist das Unternehmen auch Partner von einerseits der CONSENS Zeiterfassungs GmbH und seit 2007[515] auch der HAUFE-umantis AG für Haufe-umantis Talent Management.[516] Positiv sei an dieser Stelle angemerkt, dass die Kontaktaufnahme sehr rasch erfolgte, trotz Nutzung des allgemeinen Kontaktformulars und auch die Terminfindung erfolgte rasch und unkompliziert.

Die Lohn & HR GmbH ist nicht nur Vertriebspartner, sondern auch Implementierungspartner für Haufe-umantis Talent Management, dh die Software wird einerseits implementiert und auch nach Projektabschluss liegt der Kunden-Support bei derselben.[517] Herr Scharmer ist im Vertrieb sowie Marketing tätig und nimmt außerdem eine Rolle im engen Führungskreis war. Er betreut Bestandskunden und bei Neukunden kommt er ab dem Zeitpunkt der Produktpräsentation ins Spiel sowie erstellt Angebote.[518]

---

[510] http://www.lohn.at/ (Zugriff am 06.06.2014)
[511] Vgl. umantis (o.J.) l
[512] Vgl. umantis (o.J.) m
[513] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 6
[514] Vgl. Lohn & HR GmbH (o.J) a
[515] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 17
[516] Vgl. Lohn & HR GmbH (o.J) b
[517] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 6
[518] Vgl. ebd., Z. 34-40

6.3.2.2. LearnChamp Consulting GmbH

Das zweite Interview zur Perspektive A und das vierte Interview insgesamt wurde mit Herrn Mag. Christoph Gerhold, PMP Ende August in einem Besprechungsraum der LearnChamp Consulting GmbH[519] persönlich geführt. Mit knapp über einer Stunde Interviewzeit war es das längste aller durchgeführten Interviews. Die Kontaktaufnahme mit Herrn Gerhold erfolgte direkt per E-Mail, die Adresse hierzu wurde der Unternehmenshomepage entnommen. Den Hinweis auf das Unternehmen selbst bekam die Autorin von einem ihrer Arbeitskollegen. Zeitnah konnte ein Termin für ein Interview gefunden werden.

Die LearnChamp Consulting GmbH mit Sitz in Wien wurde 2001 gegründet und hat mittlerweile bereits circa 50 Mitarbeiter an den Standorten Wien und München. Das Unternehmen ist eine Unternehmensberatung mit zwei Geschäftsfeldern, einerseits E-Learning Solutions und andererseits Human Capital Management (HCM) Solutions. Im EMEA Raum zählt die LearnChamp Consulting GmbH laut eigenen Angaben zu den Top drei Partnern von SAP im HCM Cloud Umfeld.[520]

Gemeinsam mit Herrn Repnik gründete Herr Gerhold das Unternehmen und zeichnet sich für den Bereich Human Capital Management (HCM) Solutions sowie die IT im Unternehmen verantwortlich.[521]

Im Bereich HCM arbeitet die LearnChamp Consulting GmbH exklusiv mit SuccessFactors zusammen. Die Zusammenarbeit ist historisch gewachsen, da es früher eine Kooperation mit der amerikanischen Firma Plateau gab und später SuccessFactors diese gekauft hat, um eine Lösung in Bereich Learning Management System anbieten zu können.[522]

Die LearnChamp Consulting GmbH implementiert nicht nur SuccessFactors bei Kunden, sondern hat die Software auch selbst seit zwei Jahren intern im Einsatz.[523] So konnte im Interview auch auf die Unternehmens-Perspektive eingegangen werden und Fragen zum internen Kompetenzmanagement beantwortet werden.

[519] www.learnchamp.com (Zugriff am 07.02.2015)
[520] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 5-11, 17-19, 303-304
[521] Vgl. ebd., Z. 17-19, 31-34
[522] Vgl. ebd., Z. 19-20, 292-297
[523] Vgl. ebd., Z. 52

6.3.2.3. Siemens AG Österreich (IC RS UT)

Mit Frau **Dipl.-Ing. Karin Kroneder** wurde das zweite von insgesamt fünf Interviews geführt und das erste zur Unternehmensperspektive B im Zuge der Untersuchung. Da Frau Kroneder zuvor ebenfalls in der HR Abteilung der **Siemens AG Österreich**[524] tätig war kannte die Autorin Frau Kroneder bereits und so erklärte sie sich gerne für ein Interview bereit. Zum Zeitpunkt der ersten Kontaktaufnahme war der Autorin lediglich bekannt, dass sie ein Projekt zum Thema Kompetenzmanagement betreut, Details wurden im weiteren Verlauf abgefragt. Das Interview dauerte circa 46 min und wurde im Büro von Frau Kroneder geführt.

Frau Kroneder ist bei der Siemens AG Österreich beschäftigt, welche in mehrere Sektoren unterteilt ist, einer davon ist „Infrastructure & Cities" (IC). Frau Mag. Karin Kroneder ist im Project House der „Rail Systems and Urban Transports" (RS UT), zugehörig zum Sektor IC, am Standort Leberstraße in Wien tätig. Eine ihrer Agenden ist der Aufbau eines bereichseigenen Kompetenzmanagements.[525]

Das Projekt zur Einführung des bereichsinternen Kompetenzmanagements startete mit Anfang des Jahres 2014, bis zur Jahresmitte wurden Kompetenzprofile definiert und die dazugehörigen Kompetenzen beschrieben. Im Monat der Durchführung des Interviews pflegen die Mitarbeiter ihre Kompetenzprofile im System ein.[526]

Die IT-Unterstützung erfolgt mittels dem web-based Tool **OCA (Online Competence Analysis)**, welches vom Learning Campus Deutschland siemens-intern als Dienstleistung angeboten wird.[527]

6.3.2.4. Robert Bosch AG

Das zweite Interview zur Unternehmensperspektive B ist das dritte insgesamt und wurde mit Herrn Hannes Pfister, MSc (WU) der Robert Bosch AG[528] geführt. Eine Freundin der Autorin arbeitet im HR-Bereich der Robert Bosch AG und diese verwies an Herrn Pfister. So konnte in Folge direkt mit Herrn Pfister per E-Mail Kontakt aufgenommen worden. Um einen gemeinsamen Termin zu finden wurde schließlich auf das Medium des Telefons zurückgegriffen. Das Interview dauerte circa 44 min.

---

[524] www.siemens.at (Zugriff am 07.02.2015)
[525] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 22-24, 27-28
[526] Vgl. ebd., Z. 35-45
[527] Vgl. ebd., Z. 64-66, 73-76
[528] www.bosch.at (Zugriff am 07.02.2015)

Die Robert Bosch AG mit Sitz in Wien ist eine Tochtergesellschaft der Robert Bosch GmbH mit Sitz in Deutschland. In Summe werden von Wien aus circa 3000 Mitarbeiter in mehreren Ländern betreut.[529]

Herr Pfister ist einerseits im Bereich Human Resources als Business Partner für die Bereiche Thermotechnik und IT zuständig, andererseits nimmt er eine zweite Rolle im Zuge des Projektes „HR Global“ als Project Manager für Österreich war, im Zuge dessen weltweit SuccessFactors als einheitliches HR System ausgerollt wird.[530] Seit 1. Mai 2014 ist die Software online und zum Zeitpunkt der Befragung werden gerade die einzelnen Module nach und nach ausgerollt, um den Go-Live für Anfang 2015 vorzubereiten.[531]

6.3.2.5. Mittelgroßer österreichischer IT Dienstleister

Das insgesamt fünfte Interview und das dritte zur Unternehmens-Perspektive wurde persönlich mit Frau Mag. XY in einem Besprechungsraum des Unternehmens in Wien geführt. Die Kontaktherstellung erfolgte über eine Kollegin von Frau XY, welche ein persönlicher Kontakt der Autorin ist.

Die Tochtergesellschaft beschäftigt in Österreich ein paar Tausend Mitarbeiter im unteren einstelligen Bereich. Frau XY ist in der Human Resources Abteilung tätig und verantwortet gemeinsam mit einem Kollegen den Bereich Training, dh von der Bedarfserhebung bis zur Seminardurchführung.[532]

[529] Vgl. Pfister, H. (2014), Z. 12-25
[530] Vgl. ebd., Z. 28-32, 39-43, 150
[531] Vgl. ebd., Z. 159-164
[532] Vgl. XY (2014), Z. 27-31

6.4. Beschreibung des Auswertungs- und Analyseverfahrens

6.4.1. Transkription

Um eine Bearbeitung der Interviews im Anschluss überhaupt erst zu ermöglichen ist es notwendig dieses zu verschriftlichen, dh eine Transkription zu erstellen. Nicht aufgenommen werden müssen hierin nonverbale Elemente wie Pausen oder Stimmlagen und sonstige parasprachliche Elemente, da diese nicht Gegenstand der Intrepretation sind.[533]

Auch *Meuser & Nagel* erachten aufwendige Notationssysteme in diesem Zusammenhang als nicht notwendig. Wie inhaltlich vollständig und umfassend die jeweilige Transkription zu sein hat hängt einerseits vom Gesprächsverlauf ab und adererseits davon ob es sich um Betriebs- oder Kontextwissen handelt, denn in der Regel erfordert Betriebswissen eine umfassendere Transkription.[534]

Im Zuge dieser Masterarbeit wurden vollständige textuelle Transkripte, im Textverarbeitungsprogramm WORD, auf Grundlage von Audioaufnahmen erzeugt, jedoch wurde auf nonverbale Elemente größtenteils verzichtet. Lediglich bei Unterbrechungen, zB Läuten des Telefons wurde dieses gekennzeichnet mittels [Telefon läutet.]. Als weitere Siglen wurden verwendet:

- IN = Interviewerin
- BE = Befragte/r

Die Kennzeichnungen wie oben beschrieben erschien im Rahmen dieser Analysen als ausreichend.

6.4.2. Auswertungsverfahren nach Mühlfeld et al

Es gibt unterschiedliche Evaluationsansätze für Experteninterviews, wichtig ist vor allem die Nachvollziehbarkeit sowie die Kontrollierbarkeit.[535] Um die Interviews im Zuge dieser Masterarbeit auszuwerten wurde das Verfahren von *Mühlfeld et al*[536] gewählt, welches auch bei *Mayer*[537] genannt wird. Es handelt sich hierbei um ein pragmatisches sechsstufiges Verfahren zur Auswertung von Texten. Die folgende Abbildung fasst die einzelnen Stufen zusammen:

[533] Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 47f
[534] Vgl. Vgl. Meuser, M./Nagel, U. (1991), S. 455f
[535] Vgl. Leitner, A./Wroblewski, A. (2005), S. 241
[536] Vgl. Mühlfeld, C. et al (1981), S. 336-341
[537] Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 48-55

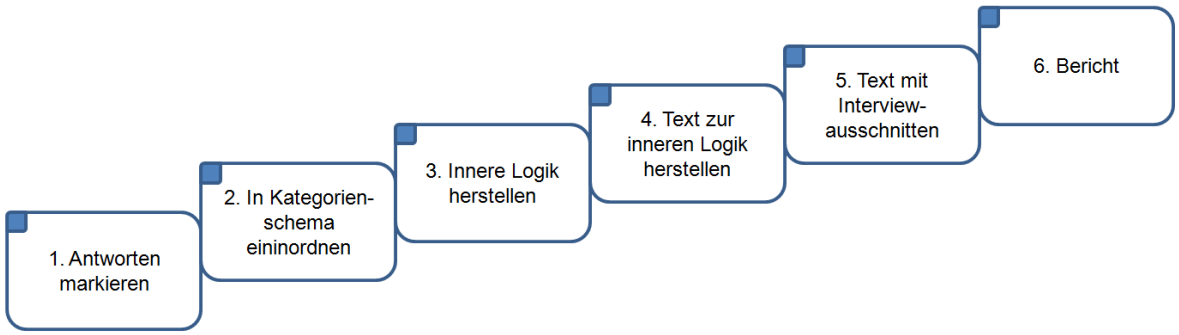

Abbildung 38: Auswertungsverfahren von Mühlfeld et al in sechs Stufen[538]

Zu Beginn sind sämtliche Textstellen zu markieren, welche spontan ersichtliche Antworten auf Fragen des Interviewleitfadens geben und erst in einem zweiten Schritt erfolgt eine Eingliederung in ein vordefiniertes Kategorienschema, wobei dieses im Zuge dessen auch bei Bedarf erweitert werden kann.[539] Es geht hierbei um die Extraktion von Einzelinformationen, jedoch wird noch nicht auf die Logik des gesamten Interviews abgestellt.[540]

Im Zuge des dritten Lesedurchganges soll eine innere Logik hergestellt werden, dh die Einzelinformationen innerhalb eines Interviews werden analysiert, weiters gilt es auch abzuwägen, welche Passagen tatsächlich ausgewählt werden und ob es bedeutungsgleiche (in diesem Fall ist die prägnanteste Aussage zu wählen) oder widersprechende Informationen gibt.[541] Die vierte Stufe dient der Verschriftlichung der inneren Logik. Die Zuordnung einzelner Passagen wird in diesem Schritt noch weiter detailliert, differenziert und präzisiert.[542] Im nächsten Schritt wird die tatsächliche Auswertung mit Text und thematisch geordneten Interviewausschnitten erstellt.[543] Im Zuge der sechsten und letzten Stufe erfolgt ein zusammenfassender Bericht der Ergebnisse der Auswertung, wobei hier keine weiteren Interpretationen erfolgen.[544]

Das Verfahren wurde insofern geringfügig adaptiert, als dass zu einer Kategorie eines bestimmten Interviewpartners nicht durchgängig lediglich eine Textpassage ausgewählt wurde, sondern wenn dies aus inhaltlichem Interesse sinnvoll erschien teilweise auch

[538] Eigene Darstellung, Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 48-50
[539] Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 48f
[540] Vgl. Mühlfeld, C. et al (1981), S. 337
[541] Vgl. ebd., S. 336f
[542] Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 50
[543] Vgl. Mühlfeld, C. et al (1981), S. 337f
[544] Vgl. Mayer, H. O. (2009), S. 50

mehrere aneinander gereiht wurden. *Meuser & Nagel* führen hierzu an, dass das Zerreißen eines Textes auch innerhalb von Passagen erlaubt und notwendig ist und gleiche oder ähnliche Textpassagen zusammenzustellen sind.[545]

6.4.3. Konkrete Auswertung der Ergebnisse

Zu Beginn wurden die relevanten Passagen mit dem Textmarker innerhalb der einzelnen WORD-Dateien hervorgehoben. Anschließend wurde mit Hilfe des Tabellenverarbeitungsprogrammes Excel ein „ursprüngliche Kategorienschema“ (lediglich 41 Kategorien), unter Zuhilfenahme des Interviewleitfadens, erstellt. Anschließend erfolgte die Einordnung der markierten Textpassagen in jene Kategorien. Wurden Passagen inmitten eines Textabschnittes ausgewählt so erfolgte eine Kennzeichnung mittels „[…]“ zu Beginn oder Ende der entsprechenden Passage. Stets wurden auch die Zeilennummern des jeweiligen Interviews angeführt, um die Auffindbarkeit für zukünftige Bearbeitungsschritte zu erleichtern.

Innerhalb der jeweiligen Interviewspalte wurden die einzelnen Aussagen eines Interviewpartners nochmal durchgegangen, Wiederholungen erkannt und Passagen, welche für die weitere Bearbeitung nicht relevant erschienen, ausgeschieden. Auch die Zuordnung zu den einzelnen Kategorien wurde im Zuge dieses Schrittes weiter konkretisiert bzw bei Bedarf neuerlich aktualisiert. So wurde das Schema im Laufe der Auswertung sukzessive erweitert, und kam in Summe auf knapp 150 Kategorien.

Im Anschluss wurde jeder Kategorieabschnitt über die Interviews hinweg analysiert, bei Bedarf die Zuordnungen neuerlich adjustiert und parallel dazu bereits stichwortartige Notizen mit einzelnen Textpassagen verfasst, um so eine Basis für den abschließenden Bericht zu schaffen.

6.5. Darstellung der Ergebnisse

Innerhalb dieses Abschnittes werden die Ergebnisse der Empirie dargestellt. Obig beschriebene Auswertungsschritte wurden vollzogen. Die Zuordnung nach Themenbereichen ist an das vorgelagerte Kategorienschema angelehnt. Den einzelnen Kategorien sind zur Untermauerung auch Textpassagen aus den einzelnen Interviews zugeordnet. Diese sind entsprechend mit Quellenangabe inkl Zeilennummer versehen. Im Anschluss erfolgt eine Interpretation der Ergebnisse.

[545] Vgl. Meuser, M/Nagel, U. (1991), S. 458

6.5.1. Kompetenzmanagement im Unternehmen

6.5.1.1. Strategisch, systematisch und regelmäßig

Auf die Frage was unter Kompetenzmanagement verstanden wird gab es verschiedene Aussagen, welche im Kern jedoch mit folgenden Worten zusammengefasst werden können: Die strategische Ausrichtung und ein systematisches Vorgehen scheinen den Experten unerlässlich. Basis sind Stellenprofile mit hinterlegten Kompetenzen und in regelmäßigen Abständen gilt es Ist- und soll-Profile abzugleichen und bei Bedarf Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten.

„Die Organisation sollte ihre Strategie vor Augen haben und darauf das jeweilige Kompetenzmanagement aufbauen."[546] In Folge ist es wichtig, *„dass man systematisch vorgeht, wenn es darum geht, welche Kompetenzen muss ein Mitarbeiter mitbringen, wenn er eine gewisse Funktion ausübt."*[547] Es geht hierbei um die *„Verknüpfung von Kompetenzen mit Jobs oder Stellen im Unternehmen."*[548]

Auch auf Entwicklungsmaßnahmen und Nutzung der Datenbasis für Nachfolgeplanung wird verwiesen: *„[…] auf der einen Seite eine Sollausprägung pro Stelle zu haben von Kompetenzen und umgekehrt im laufenden Prozess in der Mitarbeiterentwicklung, Mitarbeiter hinsichtlich dieser Kompetenzen zu beurteilen. Eventuelle Gaps zu ermitteln, die dann auch gezielt mit Entwicklung damit zu schließen, beziehungsweise das auch zu verwenden, um beispielsweise Mitarbeiter im Unternehmen von einer in eine andere Position entwickeln zu können."*[549]

Zwei der Befragten verweisen auch gleich zu Beginn im Zuge der Definition darauf, dass der Kompetenz-Check oft im Rahmen eines jährlich stattfindenden Gespräches zwischen Führungskraft und Mitarbeiter durchgeführt wird: *„Und dann bekommt der Mitarbeiter auch im Zuge des Mitarbeitergespräches Ziele, Aufgaben, die er zu erfüllen hat und da auch dazu braucht er Kompetenzen. Und um diese Kompetenzen richtig einzuordnen, richtig zu erfassen, benötigt man ein Kompetenzmanagement."*[550] *„Und bestimmte Eigenschaften, bestimmte Skills werden da sozusagen als Basis gelegt, um dann in den jährlichen Performance Gesprächen abzufragen und zu schauen, wo steht man, beziehungsweise wo*

[546] Kroneder, K. (2014), Z. 5-6
[547] Pfister, H. (2014), Z. 5-7
[548] Gerhold, C. (2014), Z. 37-38
[549] Ebd., Z. 41-47
[550] Scharmer, T. (2014), Z. 52-56

schätzt man sich auch selber ein. Es gibt immer auch so eine Eigeneinschätzung oder eine Selbsteinschätzung bei jedem. Sei es Mitarbeiter, als auch Führungskräfte.“[551]

Einer der Befragten gibt an die Ursprünge des Kompetenzmanagements gehen auf die Unternehmensgründung zurück, als Bestandteil der Unternehmensphilosophie, doch er meint: *„wir haben es nicht immer so genannt.“*[552]

Die Basis für Kompetenzmanagement bildet ein strategisches systematisches Vorgehen bei der Erfassung und weiteren Analyse der Mitarbeiterkompetenzen, um Funktionen wie bspw Personalentwicklung oder Nachfolgeplanung entsprechend auf fundierter standardisierter Datenbasis wahrzunehmen.

6.5.1.2. Kompetenzmanagements verknüpft mit Performance Management

Die Basis für das Kompetenzmanagement bilden die Mitarbeiterprofile mit Daten zu ihren Kompetenzen. Vorgesetzte geben Fremdeinschätzungen ab und im Anschluss kann ein Gap ermittelt und daraus dann Entwicklungsbedarfe abgeleitet werden. In einem Gespräch, egal wie dieses benannt wird [im Folgenden unterstrichene Kennzeichnung], halten Führungskraft und Mitarbeiter die Ergebnisse fest. Im Zuge dieses Gespräches werden oftmals auch Zielerreichungen besprochen, dh es gibt eine Verzahnung zwischen Performance- und Kompetenz-Management.

„Für die Eigeneinschätzung haben die MitarbeiterInnen nun von 1.7 bis 30.7 Zeit. Auch die Vorgesetzten geben in Folge ihre Einschätzung ab. Sie erhalten hier als Vorschlagswert jene Eingaben des Mitarbeiters und können auswählen ob sie diese beibehalten oder abändern möchten. Im Anschluss gibt es ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, um sich auf ein gemeinsames Ergebnis zu einigen. Der Mitarbeiter trägt die endgültige gemeinsame Sichtweise im Tool ein.“[553]

„Das heißt, wir haben im Unternehmen einen jährlichen Prozess diesbezüglich vom Mitarbeitergespräch. Der beginnt mit einer Zielvereinbarung oder Zieldefinition, Zielvereinbarungen zu Beginn des Jahres, beziehungsweise eigentlich am Ende des Vorjahres, also im Q4 2013 begonnen. Diese Ziele werden dann im System eingetragen. Neben den Zielen findet jeder Mitarbeiter automatisch auf Basis seiner Stelle, die er innehat,

[551] XY (2014), Z. 11-16
[552] Pfister, H. (2014), Z. 78-79
[553] Kroneder, K. (2014), Z. 44-50

die entsprechenden Kompetenzen auch, die für diese Stelle relevant sind. Und dann gibt es bei uns, der Prozess ist relativ transparent und einfach gemacht, zwei Review Points. Es gibt zu Jahresmitte, also zwischen Mai und Juli ein Kurz-Review der Ziele und zwar nur der Ziele an der Stelle, um einfach zu sehen, ob die vereinbarten Ziele auf der einen Seite noch gültig sind, ob die Zielerreichung quasi planmäßig verläuft. Und am Jahresende, das heißt im Q4 beziehungsweise geht das auch im Q1 der Folgejahres hinein, werden dann sowohl in einem finalen Reviewprozess die Ziele final bewertet als auch die Kompetenzen. Und bei den Kompetenzen kommt dazu, dass dann auf der Basis der Kompetenzbewertung mit dem Mitarbeiter Entwicklungsziele definiert werden."[554]

„[…] das Performance Gespräch am Ende des Jahres dann. Und da gibt es dann eine Selbsteinschätzung vom Mitarbeiter oder von der Führungskraft, wo er selber sozusagen die Zielerreichung einschätzt und kann Kommentare auch hinzufügen, warum er das so sieht. Dann gibt es ein Gespräch. Also dann gibt es eigentlich die Bewertung durch die Führungskraft."[555]

„Und hier haben wir das Employee Rating. Und wenn das nicht übereinstimmt, muss man sowieso reden. Wenn das übereinstimmt, dann passt es. Dann braucht man nicht viel reden darüber. Dann kann man sagen, ok, vielleicht möchte ich dir das und das noch sagen, weil das ist mir aufgefallen. Wenn es nicht übereinstimmt, muss man natürlich länger darüber reden, warum die unterschiedliche Einschätzung ist. Und da kann dann auch der Mitarbeiter quasi oder die Führungskraft Kommentare dazugeben. Genau. Und dann werden auch die Kompetenzen, also neben den Zielen werden auch die Kompetenzen dann beurteilt. Also was der Mitarbeiter für Stärken hat zum Beispiel oder wo er noch Entwicklungspotential hat. Und da liegt das Kompetenzmodell dann zugrunde."[556]

6.5.1.3. Aufbau des Kompetenzmodells

a) Gemeinsame Basis ausgerichtet auf Strategie

Das Kompetenzmodell bildet die Basis für weitere Differenzierungen und arbeitsplatzbezogenen Beschreibung von Kompetenzen. Die Ausrichtung an der Strategie ist hierbei zentral. Doch das Rad muss nicht zwangsläufig neu erfunden werden, sondern es kann auf bereits bestehende Kompetenzmodelle zurückgegriffen werden. Selbstverständlich sind diese in Folge entsprechend anzupassen. Strategieadaptierungen des

[554] Gerhold, C. (2014), Z. 55-72
[555] XY (2014), Z. 182-187
[556] Ebd., Z. 190-201

Kompetenzmodells mit seinen einzelnen Komponenten sind ein stetiger bzw anlassbezogener Prozess.

„Also wir haben bei Bosch zwei Ebenen. Das eine nennt sich strategische Kompetenzen. Was heißt das? Das heißt im Wesentlichen, da geht es um, also Bosch ist in Geschäftsbereiche aufgeteilt. Bosch hat 20 verschiedene Geschäftsbereiche und jeder dieser Geschäftsbereiche hat eine Strategie. Und einmal im Jahr werden aus dieser Strategie des Geschäftsbereiches Kompetenzen abgeleitet. Und das nennt sich sogenannte Top-Five Kompetenzen und das umfasst das Herausarbeiten der zukünftig notwendigen Kompetenzen, abgeleitet aus der Strategie aus der Geschäftseinheit.“[557] *„Und dann im jährlichen Mitarbeitergespräch werden diese Top-Fünf Kompetenzen dann in die Ziele und Entwicklungsmaßnahmen pro Mitarbeiter eingebettet. Das heißt, das hängt sehr stark davon ab, was ist das Ziel, was ist die Strategie des Geschäftsbereiches.“*[558] *„Und dann haben wir eine zweite Schiene, die ist völlig unabhängig von der Strategie des Geschäftsbereiches. Die hängt von Funktionen ab. Die zweite Schiene nennt sich Training-Kompetenzmanagement.“*[559]

„[…] es gibt ein Job Model, ein Global Job Model, bei uns, wo einzelne Jobs bewertet werden und natürlich gibt es dann Kompetenzen, die in dem Job wichtiger sind. Aber insgesamt gibt es ein Kompetenz Model, das über alle Jobs gelegt wird.“[560]

„Wir sind da den Weg gegangen, dass wir das nicht selbst entwickelt und erfunden haben. Sondern wir beziehen uns auf das Kompetenzmodell nach Lominger[561]*. Das ist auch glücklicherweise in SuccessFactors integriert.“*[562] *„[...] die Beschreibungen sind da. Die sind auch importfähig im System. Aber klar muss man Sie anpassen.“*[563]

Besteht bereits ein unternehmensweites Kompetenzmodell so findet sich dieses auch im bereichsspezifischen Kompetenzmodell wieder.

[557] Pfister, H. (2014), Z. 93-101
[558] Ebd., Z. 104-107
[559] Ebd., Z. 107-109
[560] XY (2014), Z. 20-23
[561] Details hierzu siehe im Abschnitt 4.1.2 „Exkurs: Das generische KOWIEN-Vorgehensmodell“.
[562] Gerhold, C. (2014), Z. 88-91
[563] Ebd., Z. 88-91

„Auf siemensweiter Ebene gibt es den Siemens Leadership Framework, abgekürzt durch „SLF[564]“.“[565] *„Wir haben hier auch die SLF Kompetenzen in unsere Kompetenzen mitaufgenommen.“*[566]

Es ist sicherzustellen, dass eine Kompetenzmodell Adaptierung in regelmäßigen Abständen stattfindet. Sinnvoll erscheint hierbei auch ein formalisierter Prozess im Rahmen dessen die Überarbeitung erfolgt. Doch unabhängig dessen gilt es im Bedarfsfall auch ad hoc Änderungen aufgrund Strategievariation vorzunahmen.

„Bezüglich Überarbeitung gibt es eine Richtlinie, welche vorsieht, dass die Kompetenzprofile einmal pro Jahr aktualisiert werden bzw generell auf die Strategie des jeweiligen Geschäfts ausgerichtet wird, dh bei Bedarf auch früher.“[567]

b) Überschaubare Zuordnung von Kompetenzen zu einem Kompetenzprofil

Die Anzahl der Stellenprofile, der Kompetenzen des Kompetenzpools sowie die Anzahl jener, welche zu einem Stellenprofil hinterlegt werden, variiert je nach Unternehmen.

Begonnen wird mit dem Aufbau von Stellenprofilen zu Schlüsselpositionen, mit dem Ziel nach und nach weitere Stellenprofile zu erstellen: *„Das sind, glaube ich, knapp unter 10. Wir haben in Summe nur 15 verschiedene Stellen, die jetzt diesbezüglich, oder 20 wahrscheinlich, die diesbezüglich relevant sind.“*[568] *„Wir haben das Glück, dass wir nicht allzu viele Stellen haben. Aber das [für jede Stelle ein Stellenprofil zu hinterlegen] ist das Ziel. Wir haben es, um ganz ehrlich zu sein, es jetzt für alle Schlüsselstellen hinterlegt.“*[569]

Bei der Siemens AG Österreich im Bereich „Rail Systems and Urban Transports“ liegen 19 Kompetenzprofile vor, denen 35 Kompetenzen zugeordnet sind. Hierbei fanden auch die übergeordneten Kompetenzen des Siemens Leadership Frameworks (SLF) Berücksichtigung.[570]

---

[564] SLF = Siemens Leadership Framework. Messkriterien für Führungskräfte an Hand der Kategorien Finanzen, Kunden, Mitarbeiter und Prozesse. Vgl. http://www.siemens.de/jobs/arbeiten_bei_siemens_de/entwicklung-fuehrung/seiten/home.aspx (Zugriff am 27.01.2015)
[565] Kroneder, K. (2014), Z. 31-32
[566] Ebd., Z. 37-38
[567] Ebd., Z. 53-55
[568] Gerhold, C. (2014), Z. 81-83
[569] Ebd., Z. 77-79
[570] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 35-38

Bei Bosch werden pro Geschäftsbereich „Top-Five Kompetenzen“ herausgearbeitet: *„Und einmal im Jahr werden aus dieser Strategie des Geschäftsbereiches Kompetenzen abgeleitet. Und das nennt sich sogenannte Top-Five Kompetenzen und das umfasst das Herausarbeiten der zukünftig notwendigen Kompetenzen, abgeleitet aus der Strategie aus der Geschäftseinheit.“*[571]

Im Vergleich dazu sind bei der LearnChamp Consulting GmbH fünf bis sechs Kompetenzen pro Stelle hinterlegt: *„Also das Ziel ist, dass jeder Mitarbeiter so um die 5 oder jede Stelle so um die 5 bis 6 Kompetenzen hat und in Summe gibt es wahrscheinlich knapp 15 bis 20, die so quasi der Pool sind, aus dem dann ausgewählt wird pro Stelle.“*[572]

Auch bei dem mittelgroßen österreichischen IT Dienstleister gibt es laut Aussage der Expertin fünf[573] Kompetenzen, welche den Stellen zugeordnet werden. *„Aber grundsätzlich werden alle nach diesen Kriterien beurteilt, nach diesen Kompetenzen. [...] es ist auch so sehr allgemein gehalten. Die Kundenorientierung. Also jetzt ganz plakativ jetzt einmal gesagt. Das hat man überall, Kunden. Man hat interne Kunden, externe Kunden. Deswegen, das ist über alle darübergelegt.“*[574]

c) Wissensstand und Basis bestimmen Aufbau-Dauer

Je nach Wissensstand der Beteiligten und Basis des Kompetenzmodells kann der Aufbau von vier Monaten bis zwei Jahren variieren. Es ist dabei ein Unterschied ob bereits auf ein unternehmensweites Kompetenzmodell zurückgegriffen werden kann und dieses für den eigenen Bereich erweitert wird oder ob sämtliche Kompetenzbeschreibungen selbst neu verfasst werden. Alternativ kann auch Software mit bereits integrierten Kompetenzbeschreibungen herangezogen werden, welche in Folge für das jeweilige Unternehmen zu adaptieren sind.

So erfolgte der Aufbau des spezifischen Kompetenzmodells im Falle des Bereiches „Rail Systems and Urban Transports“ der Siemens AG Österreich sowie bei der LearnChamp Consulting GmbH innerhalb von circa sechs Monaten.[575]

[571] Vgl. Pfister, H. (2014), Z. 97-101
[572] Gerhold, C. (2014), Z. 112-114
[573] Vgl. XY (2014), Z. 111
[574] Ebd., Z. 78-83
[575] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 35-37 & Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 123-126)

„Das Projekt hat per 1.1.2014 gestartet und die erste Phase lief bis 30.6. In diesem Zeitraum wurden 19 Kompetenzprofile definiert und 35 Kompetenzen beschrieben.“[576]

„Wir haben eben schon einen relativ großen Startvorteil dadurch [aufgrund Implementierungserfahrung] gehabt. [...] vier bis sechs Monate war das dann in Summe, bis wir das gehabt haben.“[577] Aus der zweiten Perspektive heraus fügt der Expert hinzu: *„[…] bei Kunden dauert und bei Großkonzernen dauert so etwas mitunter auch ein bis zwei Jahre, bis so ein Kompetenzmodell entwickelt ist.“*[578]

d) Kompetenzbeschreibung zu erstellen ist nicht einfach und arbeitsintensiv

Kompetenzprofile zu Stellen und Beschreibungen zu Kompetenzen festzulegen ist ein aufwändiger Prozess. Der Umstand, dass dies auch Ressourcen bindet ist auch im Zuge der Projektplanung zu berücksichtigen.

„Die einzelnen Kompetenzen zu beschreiben und die jeweiligen Situationen konkret im beruflichen Umfeld war die meiste Arbeit! Jedem Soll-Profil wurden Kompetenzbeschreibungen inkl Situationen zugeordnet, gegliedert nach 3 + 1 Ausprägungen, dh es gibt insgesamt vier Levels: keine Erfahrung, Standard, Advance, Expert.“[579]

„Beim Kompetenzmanagement und im Kompetenzmodell ist ja eigentlich die größte Schwierigkeit, Kompetenzen zu definieren, Kompetenzen zu beschreiben, Ausprägungen und Bewertungen zu beschreiben.“[580]

6.5.1.4. KM-Zielgruppe

Kompetenzmanagement in den Grundzügen wird oft für alle Mitarbeiter eines Unternehmens durchgeführt. Ergänzend können für einzelne Mitarbeitergruppen intensivere Maßnahmen getätigt werden. So zum Beispiel bei dem mittelgroßen österreichischen IT Dienstleister, es stehen hier für circa ein Prozent der Mitarbeiter, nach erfolgter Ernennung, exklusive Kompetenzmanagement Instrumente bereit.[581]

[576] Kroneder, K. (2014), Z. 35-38
[577] Gerhold, C. (2014), Z. 123-126
[578] Ebd., Z. 121-123
[579] Kroneder, K. (2014), Z. 38-43
[580] Gerhold, C. (2014), Z. 85-88
[581] XY (2014), Z. 386-387

"[...] eine Nachwuchskräfte-Pipeline […] Das heißt, man nimmt die Führungskräfte, ab einem gewissen Level […]."[582] *„[…] die Talents, sind nicht viele."*[583] *„Es ist ein Minderheitenprogramm […]."*[584]

Auch ein weiterer Experte verweist darauf, dass es Mitarbeitergruppen gibt für die es „komplexere" und „umfangreichere" Maßnahmen gibt.

„Jeder Mitarbeiter, Bosch hat [weltweit] 310.000 Mitarbeiter, jeder Mitarbeiter ist von dem Kompetenzmanagement umfasst. […] Also es betrifft alle, es wird nicht differenziert. Natürlich sind die Maßnahmen bei Führungskräften komplexer und sind umfangreicher, als bei einem Leasingmitarbeiter […]."[585]

Ein Kompetenzmodell kann zuerst für einen bestimmten Personenkreis, zB alle Mitarbeiter im deutschsprachigen Raum, zuerst eingeführt werden und erst in Folge auf weitere Unternehmensbereiche, zB weitere Länder, ausgedehnt werden. Dies ist bei „Rail Systems and Urban Transports" der Fall. Die Expertin weist auch explizit darauf hin, dass eine kulturspezifische Anpassung zu erfolgen hat.

„Das Kompetenzmanagement wird für alle 150 MitarbeiterInnen in Österreich angewendet. Danach folgen weitere 50 in Deutschland. Später sollen auch die beiden anderen Standorte in Sacramento und China hinzukommen, jedoch ist hierbei auch der Kulturaspekt zu berücksichtigen, dh die Kompetenzen und Situationsbeschreibungen können nicht 1:1 übernommen werden."[586]

6.5.2. Softwarelösung zu Kompetenzmanagement

6.5.2.1. Auslösende Faktoren

Unter auslösenden Faktoren werden hier Gründe für die Einführung einer Softwarelösung im Bereich Kompetenzmanagement verstanden. Die im Zuge der Befragungen genannten auslösenden Faktoren werden in den folgenden sechs Punkten zusammengefasst:

[582] XY (2014), Z. 46-50
[583] Ebd., Z. 287
[584] Ebd., Z. 292
[585] Pfister, H. (2014), Z. 133-142
[586] Kroneder, K. (2014), Z. 58-62

- Systematische Erfassung von Kompetenzen
  „Die Beweggründe waren, dass wir hier eine systematische Erfassung der Kompetenzen erreichen wollten.“[587]
- Vorbereitung auf Veränderungsprozesse
  „Auslöser zur Systemeinführung waren der Wunsch nach systematischer Erhebung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen, dies ist vor allem in Veränderungsprozessen wichtig.“[588]
- Alle HR-Prozesse in einem Tool
  „Also im Großen und Ganzen ist es so, dass in Zukunft alle HR-Prozesse in dieser Tool-Landschaft stattfinden sollen. Angefangen vom Mitarbeitergespräch über die Mitarbeiterentwicklungdurchsprache, wo Führungskräfte und HR zusammensitzen und das Potential von Mitarbeitern einschätzen, bis zur Gehaltsdurchsprache, bis zu Fördergesprächen.“[589]
- Effizienz-Gedanke
  „Ich denke grundsätzlich, dass man eine Software ausgewählt hat, hat gewisse Effizienzhintergründe. Man will professionell HR-Arbeiten. Man will effiziente HR-Arbeit anbieten und dafür eignet sich ganz einfach so eine Standardsoftware.“[590]
- Wettbewerbsfähigkeit
  „Und man hat vielleicht an der einen oder anderen Stelle gemerkt, dass man da nicht immer wettbewerbsfähig ist und deswegen muss man die Kosten an der einen oder anderen Stelle reduzieren.“[591]
- Transparenz
  „Also das wird voll transparent innerhalb dieses HR-IT-Tools für Mitarbeiter und Führungskraft und auch für den HR Business Partner einsehbar. Wir wechseln von intransparenten Excel Files und Seminarbroschüren zu völliger Transparenz für alle Beteiligten [...]“[592]

6.5.2.2. Hemmende Faktoren

Unter hemmenden Faktoren werden hier Gründe verstanden, welche die Einführung einer Softwarelösung im Bereich Kompetenzmanagement verzögern oder gar verhindern können.

[587] Kroneder, K. (2014), Z. 33-35
[588] Ebd., Z. 130-132
[589] Pfister, H. (2014), Z. 47-51
[590] Ebd., Z. 176-179
[591] Ebd., Z. 401-404
[592] Ebd., Z. 67-71

Die im Zuge der Befragungen genannten hemmenden Faktoren werden in den folgenden fünf Punkten zusammengefasst:

- Unzureichende Personalressourcen

  „Die Idee zum Kompetenzmanagement war vorhanden, jedoch gab es keine Ressourcen. Als ich dann per 1.10.2013 den Job als Kompetenz Managerin übernommen habe haben wir hiermit gestartet.“[593]
- Motiv der Datennutzung klarstellen

  „Es muss klar sein, dass Kompetenzmanagement nicht gleichzusetzen ist mit Performance Management. Es geht nicht um die konkrete Leistung der MitarbeiterInnen, sondern um ihre Potenziale und Kompetenzen. Die Daten sollen und können daher bspw auch keine Entscheidungsgrundlage für einen Sozialplan darstellen. Generell muss man aufpassen, dass mit vorhandenen Daten entsprechend umgegangen wird.“[594]
- Kostenfaktor

  „Und natürlich die Kosten. Einerseits die Kosten für die Erhebung der Kompetenzbeschreibungen. Außerdem muss es ein Trainingsbudget geben, welches halbwegs gerecht verteilt werden muss. Weil ohne Budget gibt es auch keine Weiterentwicklung.“[595]
- Fehlende Feedbackkultur

  „Hemmnisse hierzu waren fehlende Feedbackkultur […]“[596]

6.5.2.3. Unterstützende Faktoren

Unterstützende Faktoren ermöglichen oder erleichtern die Einführung einer Softwarelösung im Bereich Kompetenzmanagement. Folgende Punkte können zusammengefasst werden:

- Betriebsvereinbarung vorhanden

  „Es war schnell klar, dass es ein interner Anbieter werden sollte. Denn so gab es bereits das OK vom Betriebsrat in Form einer Betriebsvereinbarung. Sonst hätte alles mindestens ein halbes Jahr länger gedauert, bei Wahl eines externen Tools.“[597]
- (Frühe) Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

  „Der Betriebsrat ist rechtzeitig einzubinden, dies könnte auch eine Hürde sein.“[598]

[593] Kroneder, K. (2014), Z. 114-116
[594] Ebd., Z. 120-125
[595] Ebd., Z. 126-129
[596] Ebd., Z. 132-133
[597] Ebd., Z. 149-152
[598] Ebd., Z. 125-126

„Wir haben einen Betriebsrat, der da mitsprechen darf und auch Kompetenzen hat und Entscheidungsbefugnisse. Man braucht auch eine Betriebsvereinbarung mit dem Betriebsrat.“[599]

„Der Mitarbeiter trägt die endgültige gemeinsame Sichtweise im Tool ein. Dies war ein Wunsch des Betriebsrates.“[600]

- Kulturaspekt berücksichtigen

  „Das Kompetenzmanagement wird für alle 150 MitarbeiterInnen in Österreich angewendet. Danach folgen weitere 50 in Deutschland. Später sollen auch die beiden anderen Standorte in Sacramento und China hinzukommen, jedoch ist hierbei auch der Kulturaspekt zu berücksichtigen, dh die Kompetenzen und Situationsbeschreibungen können nicht 1:1 übernommen werden.“[601]

6.5.2.4. Eingesetzte Software

a) Nur ein Unternehmen verwendet eine unternehmensinterne Software

In zwei der drei Unternehmen der Perspektive B ist SuccessFactors für den Bereich des Kompetenzmanagements im Einsatz. Ein Unternehmen verwendet in diesem bestimmten Unternehmensbereich eine eigene unternehmensinterne Software, angeboten von einem internen Dienstleister. Implementierungspartner wurden zu SuccessFactors sowie Haufe-umantis befragt.

„Das Tool heißt OCA, die Abkürzung steht für Online Competence Analysis Tool und wird als Dienstleistung vom Learning Campus Deutschland [siemens-interner Dienstleister] angeboten.“[602]

Die folgende Tabelle ordnet die Software den befragten Unternehmen zu:

Unternehmen	**Software**
Lohn & HR GmbH	Haufe-umantis
Siemens AG Österreich, Sektor IC	Online Competence Analysis (OCA)
Robert Bosch AG	SuccessFactors
LearnChamp Consulting GmbH	SuccessFactors
Mittelgroßer österreichischer IT Dienstleister	SuccessFactors

Tabelle 23: Eingesetzte Software in den befragten Unternehmen

[599] Pfister, H. (2014), Z. 326-328
[600] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 49-50
[601] Ebd., Z. 58-62
[602] Ebd., Z. 64-66

b) Valide Softwarelösungen überzeugen

Interessant ist, dass zwei Experten der Unternehmensperspektive den Charakter der validen Softwarelösung herausstreichen, einerseits gab es bereits interne Erfahrungswerte und auf der anderen Seite wird nur darauf verwiesen, dass in der Branche häufig eingesetzt werden dürfte.

„Es ist ein web-based Tool und es gab hierzu auch bereits Siemens Erfahrung. Auch eine Betriebsvereinbarung war bereits vorhanden. Das war ein wichtiges Kriterium."[603] *„[…] wir, die IC RS UT, haben die Software kürzlich eingeführt, bei Siemens Learning Campus gibt es langjährige Erfahrungen."*[604]

„Das ist eine Standardsoftware und nach meinem Verständnis auch eine sehr weit verbreitete in der Industrie. Das heißt, wir haben hier das Rad nicht neu erfunden. Wir haben da was zugekauft. Natürlich ein bisschen angepasst auf unsere Bedürfnisse. So gewisse Module aus dieser Standardsoftware die stehen bei uns gar nicht zur Verfügung. Andere sind wiederum sehr wichtig für uns. Aber im Wesentlichen ist das eine zugekaufte Standardsoftware."[605]

c) Alles in einem Gesamtpaket vereint

Die beiden Vertreter der Perspektive A verwiesen darauf, dass eine Gesamtlösung vorteilhaft ist, da so mehrere HR-Funktionen innerhalb einer Software vereint werden können.

„Da war jetzt gar nicht einmal so der Bereich Kompetenzmanagement im Vordergrund. Sondern da ist es darum gegangen, eine Gesamtlösung zu haben und mit Bewerbermanagement, Mitarbeitermanagement und dergleichen."[606]

„Und das ist auch der Vorteil des Suite Gedanken, dass ich sage, da gibt es so viele Integrationspunkte zwischen den Modulen und da ist es natürlich schön, wenn das alles in einer Software ist, weil dann habe ich alles gleich direkt zusammen."[607]

[603] Kroneder, K. (2014), Z. 73-74
[604] Ebd., Z. 69-71
[605] Pfister, H. (2014), Z. 151-156
[606] Scharmer, T. (2014), Z. 130-133
[607] Gerhold, C. (2014), Z. 239-242

d) Zentrale oder bereichsspezifische Entscheider

Bei dem mittelgroßen österreichischen IT Dienstleister wurde die Entscheidung für die eingesetzte Software zentral, konkret vom Mutterkonzern, getroffen.[608] Und im Falle der Software, welche für einen bestimmten Bereich innerhalb Siemens eingesetzt wird traf diese Entscheidung die Projektleitung zum Thema Kompetenzmanagement für diesen Bereich.

„Die Entscheidung trafen wir als Bereich, konkret ich als Projektleitung.“[609]

e) Implementierungspartner auf Softwarepartnersuche

Die beiden Implementierungspartner sind seit sieben bzw acht Jahren Partner der Software, welche diese heute implementieren. Die Weichen hierfür wurden bereits 2005 gelegt.

„Und im Jahr 2005 sind auch die Themen HR-Management auf uns zugekommen, diese IT-mäßig abzubilden. Und haben uns da aber dann entschlossen das nicht selbst zu entwickeln, sondern hier uns einen Partner zu suchen und sind hier auf die Firma umantis AG in St. Gallen gestoßen […] und sind seit dem Jahr 2007 Partner und wickeln in Österreich Projekte im HR-Bereich ab.“[610]

„Und dann sind wir ab 2005 exklusiv mit Plateau losgezogen. […] Drei Jahre später hat dann SuccessFactors Plateau gekauft, um einfach die einzige Lücke, die SuccessFactors hatte, nämlich das fehlende Learning Management System zu schließen und das wurde dann integriert. […] Zwei Jahre später kauft dann SuccessFactors oder kauft SAP SuccessFactors.“[611]

6.5.2.5. Stärken der Software

Stärken sehen die Befragten in einfacher Handhabung der Software, allgemein Vereinfachung der HR-Arbeit sowie der graphischen Aufbereitung.

So sollen die User *„[...] sich einfach hinsetzen und mit der Software arbeiten, ohne zu merken, dass sie Software bedienen und ohne, dass sie Software lernen müssen. Weil es lernt keiner vorher ebay, bevor er was verkaufen möchte. Und genau diesen Ansatz verfolgt auch umantis, dass sie sagen, wir möchten die Software so einfach machen, dass man sich hinsetzen kann und damit arbeiten kann.“*[612]

---

[608] Vgl. XY (2014), Z. 147-149
[609] Kroneder, K. (2014), Z. 78
[610] Scharmer, T. (2014), Z. 10-18
[611] Gerhold, C. (2014), Z. 287-297
[612] Scharmer, T. (2014), Z. 317-332

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße wäre die Summe an Daten ohne IT-Unterstützung wohl gar nicht zu managen.
„Ich glaube je größer das Unternehmen, desto unumgänglicher wird das sein in einem System abzubilden, in einem IT-System. Ich wüsste jetzt nicht, schon alleine von der bürokratischen Seite oder administrativen Seite, wie man das sonst bewerkstelligen sollte.“[613]

Auch ein zweiter Befragter sieht einen *„[...] sehr hohen Nutzen auf der Vorgesetzen- und auf der Mitarbeiterseite und daher wird der HR sehr viel Arbeit abgenommen.“*[614]

Frau Kroneder lobt die graphische Aufbereitung des zum Einsatz kommenden Tools.[615]

6.5.2.6. Schwächen der Software

Punkto Schwächen des Systems werden von den Befragten drei Themenbereiche genannt: Historisierung von Daten, unzureichende Reports sowie Probleme mit den Zugriffsrechten.

Eine Schwäche des umantis Systems sieht Herr Scharmer darin, dass es auf Feldebene nicht möglich ist Daten zu historisieren, da diese stets überschrieben werden.[616]

„Ich kann nur Stellen archivieren, dass ich sage, der Mitarbeiter hatte diese und diese Stellen im Unternehmen und Mitarbeitergespräche und solche Sachen kann ich schon archivieren natürlich, Dokumente, und so weiter. Aber nicht auf Feldebene.“[617] Er relativiert die Aussage indem er angibt *„viele sagen, es ist im HR nicht nötig.“*[618]

Frau Kroneder ist das Thema Reports wichtig, doch Sie meint diese seien „verbesserungswürdig“.[619]

Die Befragte des mittelgroßen österreichischen IT Dienstleisters gibt an, dass die Zugriffsrechte auf Mitarbeiter aufgrund globaler Verantwortung und Matrixorganisation nicht immer automatisch gewährleistet sind.[620]

---

[613] XY (2014), Z. 429-432
[614] Scharmer, T. (2014), Z. 323-324
[615] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 105-106
[616] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 292-294
[617] Ebd., Z. 302-305
[618] Ebd., Z. 307
[619] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 105
[620] Vgl. XY (2014), Z. 356-359

„Da muss das erst freigeschalten werden, obwohl das eigentlich immer so. Eigentlich sollte das automatisch passieren und dann gibt es eine Ansprechstelle in [Land], wo man dann wieder nachfragt und sagt, bitte schaltet uns den frei, warum sehen wir den nicht. Also so ein bisschen diese Kompetenz, diese – wie soll ich sagen? Wir haben zwar quasi unsere Population in Österreich für dieses SuccessFactors. Aber da gibt es immer welche, die stehen irgendwie so eher mehr in [Land] als hier. Warum weiß man nicht. Es ist teilweise auch nicht transparent."[621]

6.5.2.7. Tool-Zielgruppe

a) Unternehmen ab mittlerer Größe[622] arbeiten softwareunterstützt

Beide Experten der Perspektive der Implementierungspartner und softwareanbieter geben an, dass sie bereits Projekte mit Unternehmen mit rund 100 Mitarbeitern durchgeführt haben. Nach oben hin gibt es keine Grenzen, einer der Kunden hat sogar circa 200.000 Mitarbeiter.

„Ich sage alles, was einmal unter 100 Mitarbeiter ist, ist wahrscheinlich nicht sinnvoll. Das kann ich wahrscheinlich in einem Excel besser abbilden. Es sind schon durchwegs große Unternehmungen und sehr dezentral organisierte Unternehmungen, die sagen, wir haben unser HR zentral in dem und dem Headquarter, aber unser Firmenkonstrukt ist sehr dezentral aufgebaut und wir wollen aber einheitliche Prozesse haben."[623]

„[…] egal ob das jetzt ein 50.000-Mann-Unternehmen ist oder ob es dann ein 200-Mann-Unternehmen ist, oder 100 haben wir auch schon gehabt […]"[624]

„Wir haben das implementiert bei Unternehmen mit 60.000, 70.000 Mitarbeitern. Ein Kunde hat über 200.000 Mitarbeiter und wir haben das implementiert und laufen beim Kunden, der hat 150 Mitarbeiter. Ja, der will auf 1.000 wachsen in den nächsten 2 Jahre, deswegen macht es Sinn."[625]

---

[621] XY (2014), Z. 359-367

[622] Die *Wirtschaftskammer Österreich* unterscheidet zwischen Kleinstunternehmen (0-9 MA), Kleinunternehmen (10-49 MA), Mittlere Unternehmen (50-249 MA) und Großunternehmen (>= 250 MA). Vgl. WKO (2013)
Die deutsche Definition nach dem § 267 des Handelsgesetzbuches ist ähnlich. Hier wird neben anderen Kriterien anhand der Mitarbeiterzahlen unterschieden in „Kleine Kapitalgesellschaft" (<50 MA), „Mittelgroße Kapitalgesellschaft" (<= 250 MA), sowie „Große Kapitalgesellschaft" (>250 MA). Vgl. Deutsches Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (o.J.)

[623] Scharmer, T. (2014), Z. 401-406

[624] Gerhold, C. (2014), Z. 248-249

[625] Ebd., Z. 1001-1004

b) Nicht alle Mitarbeiter sind User des Tools

Die Zielgruppe des Kompetenzmanagements muss nicht zwangsläufig mit jenen Mitarbeitern übereinstimmen, welche tatsächlich Zugang zu einer Softwarelösung in diesem Bereich erhalten. Es kann sein, dass hierbei einzelne Mitarbeitern aus diversen Gründen keinen Zugang haben.

„Im ersten Schritt findet dieses Tool für 150 MitarbeiterInnen in Österreich Anwendung. Die Teilnahme wird „empfohlen", ist allerdings grundsätzlich freiwillig."[626]

„Dann [im Anschluss an Performance und Potenzial-Bewertung] gibt es die Matrix. […] Das ist aber ein spezielles Gerät, das eigentlich nur für diese Population. Das heißt, die spezielle Matrix wird nur für diese Population für Executives [erstellt]."[627] „Für Executives und Talents. Talents sind dann quasi die Leute, die in der Nachwuchskräfte Pipeline sind. Diese Matrix. Das andere gilt alles für alle, alle anderen Mitarbeiter."[628]

„In Österreich, ja, wir haben knapp 3.000 Mitarbeiter. Die genaue Zahl ist, glaube ich, ungefähr bei 2.900. Jetzt muss ich mal kurz überlegen, ob es für alle eingesetzt wird. Das IT-Tool an sich wird nicht für alle eingesetzt. Wir haben Arbeiter. Die haben keinen eigenen Login. Die haben keinen eigenen PC. Für die gibt es eigene Lösungen. Gerade wenn wir jetzt wieder zum Thema Kompetenzmanagement gehen. Für die findet stellvertretendes Maßnahmenmanagement statt. Also die sind auch umfasst vom Thema Trainingsmanagement, Kompetenzmanagement. Aber sie können selber im System nichts machen. Das wird ein Stellvertreter tun."[629]

6.5.2.8. Phase der Softwareeinführung

a) Aktuelle Phase der befragten Unternehmen

Bei zwei von vier Unternehmen, dem mittelgroßen österreichischen IT Dienstleister und der LearnChamp Consulting GmbH, gibt es bereits Erfahrungen mit der Software. Seit zwei Jahren setzt einer der beiden Implementierungspartner das angebotene Tool auch selbst intern ein.[630]

[626] Kroneder, K. (2014), Z. 88-90
[627] XY (2014), Z. 212-216
[628] Ebd., Z. 218-220
[629] Pfister, H. (2014), Z. 209-217
[630] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 118-119 & Vgl. XY (2014), Z. 294

In den zwei weiteren Unternehmen wird die konkrete Softwarelösung zum Zeitpunkt der Befragung gerade eingeführt. Im Bereich „Rail Systems and Urban Transports“der Siemens AG Österreich gilt es eine bereichsinterne Kompetenzmanagementsoftware einzuführen. Zu diesem Zwecke wurden in der ersten Jahreshälfte 2014 Kompetenzprofile definiert sowie Kompetenzen beschrieben. Noch vor diesem Schritt wurde das einzusetzende Tool ausgewählt. Zum Zeitpunkt der Befragung, im Juli 2014, ist jene Phase in der die Mitarbeiter ihre Selbsteinschätzungen einpflegen.[631]

„Wir führen die gerade ein. Das ist das Spannende. Seit 1. Mai ist die online und jetzt rollen wir die einzelnen Module sukzessive aus. Also wir sind eigentlich, was wir jetzt besprochen haben bezüglich IT-Lösung, sind wir noch in der Konzeptionsphase. Wir setzen das gerade erst um. Wir rollen das gerade erst aus. Das richtige Arbeiten mit dem Tool beginnt erst Anfang nächsten Jahres, gerade in Bezug auf Kompetenzmanagement.“[632]

b) Kunde steht am Anfang und lässt sich beraten

Laut der beiden Experten gibt es zwei Ausprägungen von Kunden. Es unterscheidet diese die Projektphase sowie der Detaillierungsgrad der Anforderungen. Die einen stehen eher am Anfang des Projektes, wollen sich erst mal beraten lassen und sind für viele Lösungen bzw Best Practices offen.

„Es ist ganz unterschiedlich. Also wir haben wirklich Interessenten, die sind ganz am Anfang in der Evaluierungsphase, dass sie sagen, wir wollen überhaupt erst einmal schauen, was gibt es und was kann solch eine Software. Und dann entscheiden sie, nehmen sie ein Evaluierungsprojekt auf oder nicht.[633]

„Der Kunde sollte und da gibt es zwei Ausprägungen, entweder sollte er sagen, ich will das Thema angehen, aber ich will mich so quasi inhaltlich wie funktional, wie in der Ausprägung auf Best Practices verlassen, die mir der Implementierungspartner bringt. Das heißt, er ist so flexibel, dass er sagt, ich weiß zwar, ich will Bewerbermanagement machen, aber ich könnte es jetzt nicht genau definieren. Machen Sie mir einen Vorschlag und dann sage ich, gefällt mir gut, gefällt mir nicht, brauche ich anders. Also das wäre eine sehr gute Voraussetzung, die sehr oft am Mittelstand zutrifft. Weil der Mittelstand auch selten die Situation hat, dass er

631 Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 43-45
632 Pfister, H. (2014), Z. 159-164
633 Scharmer, T. (2014), Z. 366-370

was ablöst. Der kommt von einem Excel Sheet oder vom Papier und sagt, ich will das jetzt irgendwie besser machen.“[634]

c) Kunde kennt seine Anforderungen genau und ersetzt evtl eine Software

Die zweite Kundengruppe kennt ihre Anforderungen genau, in manchen Fällen auch deshalb weil es ein System abzulösen gilt. Die Anforderungen müssen allerdings klar definiert sein.

„Und dann gibt es wieder Kunden, oder Interessenten, die schon einen fertigen Lastenkatalog haben. Die schon ein Pflichtenheft haben und sagen, das sind unsere Must-Haves. Das sind unsere Nice-to-Haves und was erfüllt ihre Software und was nicht.“[635]

„Und dann gibt es die zweiten Kunden, die genauso von der Anforderung ihre Daseinsberechtigung haben. Die sagen, wir haben das alles. Wir lösen jetzt das System XY ab oder wir haben kein System, aber wir wissen genau, wie wir es wollen. Und da sind zwei Dinge wichtig. Das eine ist, dann müssen sie aber auch wirklich sagen können, was sie wollen. Also die Anforderungen müssen klar definierbar sein und zwar gerade, wenn ein großer Kunde noch kein System hat, dann müssen sie in einem System abbildbar sein.“[636]

6.5.2.9. Funktionen

Es wurden einige Funktionen im Zuge der Interviews beschrieben. Doch die Funktionen der Softwarelösungen können nicht immer direkt miteinander verglichen werden. Jede Software hat Stärken in dem einen oder anderen Bereich. Weitere Informationen zu den Funktionen, geordnet nach Software, siehe im Abschnitt 4.3 „Softwareanbieter und IT-Lösungen“.

a) Hinterlegung von Kompetenzbibliotheken

Eine hinterlegte Kompetenzbibliothek kann die Beschreibung von Kompetenzen erleichtern.

„[...] entweder eigene Kompetenzbibliotheken von SuccessFactors, einfach aus der Erfahrung von deren Projekten. Die haben wirklich gute Bibliotheken erstellt. Oder eben diese Integration von Lominger. Und das kann man sich so vorstellen, dass Sie im Idealfall dort einen Kompetenzkatalog haben, der Ihnen den Kompetenznamen, eine detaillierte Kompetenzbeschreibung, eine Bewertungsskala und auch – und das geht wirklich bis ins letzte Detail – eine gezielte Beschreibung von Ausprägungen für below expectations,

[634] Gerhold, C. (2014), Z. 805-815
[635] Scharmer, T. (2014), Z. 370-373
[636] Gerhold, C. (2014), Z. 817-824

exceeds expectations, succeeds expectations hat."[637] *„[...] wenn ich so eine Kompetenzbibliothek im vollen Umfang importiert habe, kann ich für meine Kommentierung aus fixfertigen Handlungsanweisungen auswählen."*[638] *„[...] das geht soweit, dass ich das nicht nur punktiert reinstellen kann, sondern ich kann Sätze daraus formulieren lassen."*[639]

b) Kalibrierung von Kompetenzbewertungen

Im Zuge von Kompetenzbewertungen spielt auch die Kalibrierung eine Rolle, schließlich bewerten die einzelnen Führungskräfte unterschiedlich und die Ergebnisse sind nicht selten Grundlage für Karriere- und Nachfolgeplanung.[640]

Um einer einzelnen Managerin die Bewertung ihrer zugeordneten Mitarbeiter zu erleichtern gibt es die Möglichkeit einer Matrix-Darstellung.

„[...] es gibt eine Funktionalität, die heißt stack ranker und die bietet Ihnen für die Kompetenzen die Möglichkeit, dass Sie einfach sagen, ich schaue mir nicht jeden Mitarbeitergesprächsfeedbackbogen an und sage, bei der Frau Stöger die 5 Kompetenzen, beim Herrn Gerhold, beim Herrn Repnik. Sondern ich habe eine Matrix, wo ich alle Mitarbeiter, alle Kompetenzen sehe und wirklich auf die Schnelle die Bewertungen ausführen kann und [...]."[641]

c) Gap-Analyse

Basierend auf einem Matching der Kompetenzen (Gap-Analyse) werden Entwicklungsbedarfe angezeigt.

„Es werden Soll-Profile angelegt und die MitarbeiterInnen pflegen ihr Ist-Profil. Danach erfolgt ein Match und im Falles eines Gaps ergeben sich daraus Entwicklungsbedarfe."[642]

„Weil ich habe zum Beispiel Mitarbeiter, die bringen aus ihrem Lebenslauf, aus ihrer Ausbildung schon sehr viel an Kompetenzen mit. Den schicke ich natürlich nicht mehr durch alle Trainings, wenn er schon gewisse Kompetenzen mitbringt. Also das bringt das Tool sehr

[637] Gerhold, C. (2014), Z. 480-488
[638] Ebd., Z. 502-504
[639] Ebd., Z. 513-514
[640] Vgl. ebd., Z. 457-462
[641] Ebd., Z. 541-547
[642] Kroneder, K. (2014), Z. 93-95

schön zustande das abzugleichen, zu matchen. Dann wirklich nur dort die roten Flecken aufzuzeigen, wo noch offene Flecken sind.“[643]

d) Hinterlegung eines Weiterbildungskataloges

Eines von drei Unternehmen hat einen Weiterbildungskatalog hinterlegt, um die Auswahl bzw Buchung sowie Anfragen bzw Hinzufügen eines Trainings direkt im System zu ermöglichen. Ein Unternehmen hat sich bewusst gegen eine Verknüpfung entschieden und das dritte plant zwar die Hinterlegung des Trainingskataloges, doch wurde dies technisch noch nicht umgesetzt.

„Wir haben uns bewusst entschieden das Tool nicht mit so einer Art Weiterbildungsdatenbank zu verknüpfen, wo bei Kompetenz-Gaps automatisch Trainings vorgeschlagen werden. Schließlich sind Entwicklungsmaßnahmen viel mehr als klassische Trainings!“[644]

„Es gibt einen Katalog, einen weltweit gültigen Katalog und ich kann raussuchen, was es gibt. Ich kann sogar auch eigene Dinge beantragen. Wenn ich zum Beispiel das Gefühl habe oder ich erkenne aus dem Kompetenzmanagement heraus, dass für mehrere Mitarbeiter oder wenn es auch nur einer ist, brauche ich eine gewisse Maßnahme, dann kann ich die auch anlegen lassen.“[645]

„Automatisiert leider noch nicht. Nein, eben nicht. Sondern es müsste dann wirklich auch sozusagen hier vermerkt werden, welchen Development Plan.“[646] *„Ganz einfach den gesamten Trainingskatalog zu hinterlegen.“*[647] *„Also nicht jetzt, dass man sagt if then und dann ist automatisch der Vorgang. Das ist zu individuell. Weil wir haben sehr viele IT-Leute, die spezielle Kurse brauchen.“*[648]

[643] Pfister, H. (2014), Z. 238-244
[644] Kroneder, K. (2014), Z. 83-86
[645] Pfister, H. (2014), Z. 266-271
[646] XY (2014), Z. 209-210
[647] Ebd., Z. 233
[648] Ebd., Z. 235-237

6.5.3. Implementierung der Software

6.5.3.1. Informationsgewinnung

a) Gezielte Information

Einer der beiden Implementierungspartner weist darauf hin, dass der Kunde mit Informationen nicht überladen werden darf. Ein persönliches Gespräch wird der Übermittlung von Unterlagen vorgezogen.

„Wir sind an und für sich mit den Unterlagen sehr, sehr vorsichtig, weil da kann auch sehr viel Verwirrung entstehen. Wir schauen wirklich, dass wir so schnell wie möglich einen Präsentationstermin erhalten, wo wir einmal den Best Practice erklären können von der Software."[649] *„Da schauen wir wirklich, dass wir das in einem Gespräch sehr viel abdecken kann oder wenn der Kunde sagt, ich hätte jetzt gerne Informationen über die Datensicherheit. Dann haben wir darüber Dokumente, die wir ihm zur Verfügung stellen."*[650]

b) Demo im Vorfeld

Damit sich das Unternehmen, welche eine Implementierung überlegt, im Vorfeld ein Bild von der Software mit sämtlichen Funktionen machen zu kann werden von Implementierungspartnern Demozugänge zur Verfügung gestellt.

„Und was unsere Kunden oder unsere Interessenten auch relativ rasch bekommen, ist einen Demozugang. Das funktioniert sehr problemlos, weil es eine webbasierte Lösung ist und da kann man da drinnen selbst herumprobieren."[651]

„Das sind Demosysteme, die wir verwenden. Das ist noch nicht sein System."[652] *„Und da sieht er einfach, wie kann das ausschauen. Aber das ist meistens mit aller Funktionalität oder mit einem Best Practice Ansatz, dass er einfach ein Gefühl dafür bekommt, wie schaut so was aus."*[653]

Auch eine Befragte der Unternehmensperspektive merkte an, dass vorab ein Demo-Zugang zur Verfügung gestellt wurde.[654]

---

[649] Scharmer, T. (2014), Z. 154-157
[650] Ebd., Z. 354-357
[651] Ebd., Z. 157-160
[652] Gerhold, C. (2014), Z. 644
[653] Ebd., Z. 646-648
[654] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 103

c) Kundenanforderungen abklären

Im Zuge von Workshops werden die Anforderungen an die Software definiert und schriftlich festgehalten. Ziel ist auch, dass alle Projektbeteiligten die Software kennen lernen.

„[…] bei diesen Präsentationen einmal den Best Practice vorzustellen und dann aber herauszufinden, was sind dem Kunden seine Bedürfnisse, wo hat er eventuell Schmerzen, wo kann ihn die Software unterstützen.“[655]

„Wir machen mal in einem Extratool so gewisse Grundeinstellungen, die zum Beispiel heißen „Hat der Kunde die ganze Suite lizenziert oder nur Bewerbermanagement?“ Das heißt, sieht der dann alle Module oder nur eins oder zwei oder drei? Und wenn das passiert ist, läuft das Projekt so ab, dass wir zum Kunden fahren, Kick-off Workshop machen, eine Softwaredemonstration machen, dass alle, die im Projekt mitarbeiten auch mal die Software gesehen haben. Das sind nämlich nicht immer die gleichen Leute, die auch einkaufen. Und dann beginnt man pro Modul Anforderungs- oder sogenannte Konfigurations-Workshops durchzuführen.“[656]

6.5.3.1. Implementierungscharakteristika

a) Dauer der Implementierung – step by step

Die Dauer von Implementierungsprojekten ist abhängig von den eingesetzten Modulen, von zwei Monaten bis vier Jahren, je nach Umfang und Komplexität.

„Und von der Umsetzung her kommt es wirklich darauf an, welches Paket oder welches Modul. Also Bewerbermanagement können wir in zwei plus einem Monat umsetzen. Das geht sehr rasch und sehr einfach. Mitarbeitermanagement oder Talentmanagement in der kompletten Speed kann schon bis zu 12 Monate dauern.“[657]

„[…] niemand implementiert alles auf einmal. Manche machen in Projektzeitläufen von zwei bis vier Jahren dann wirklich die gesamte Suite.“[658]

Einer der Befragten merkt an, dass in den letzten Jahren die Entscheidungsprozesse bei Kunden immer länger dauern und vom Zeitpunkt des Erstkontaktes bis zur Entscheidung im Durchschnitt 16 Monate vergehen.[659]

---

[655] Scharmer, T. (2014), Z. 182-185
[656] Gerhold, C. (2014), Z. 621-630
[657] Scharmer, T. (2014), Z. 543-547
[658] Gerhold, C. (2014), Z. 249-251
[659] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 337-538, 540-541

b) Vorbereitungsphase vor Implementierung

Die Implementierungsdauer ist ebenso beeinflusst von der Datenbasis sowie indirekt auch davon ob und in welcher Form Kompetenzmanagement bereits vorliegt.

Auch eine saubere Datenbasis ist zentral und so laufen teilweise Vorprojekte zum Thema Datenqualität, im Fall von Bosch dauerte diese Phase des „Readiness Assessment“ mit dem Fokus „Master Data Cleaning“ ein gutes halbes Jahr.[660]

„[…] die Daten müssen gut sein, damit das System funktioniert. Und das war quasi die Vorbereitungsphase auch mit der Erstellung dieser Schnittstelle von der AS/400 zum Kompass und dann zu HR-Global. Also das war die Vorbereitungsphase zum Go Live. Der Go Live fand statt am 1. Mai. Das heißt, wir haben ein gutes halbes Jahr, fast ein Dreivierteljahr damit verbracht, das System vorzubereiten.“[661]

Liegen Kompetenzmodell & Co nicht in der gewünschten Form vor so ist ein Vor- oder Zusatzprojekt nötig, bei dem auch der Implementierungspartner unterstützen kann.

„[...] das passiert nicht nur einmal, dass die Aussage kommt, das [Stellenbeschreibungen, Kompetenzausprägungen, Kompetenzmodell] haben wir alles nicht. Und damit ist nicht das Projekt in Frage gestellt. Aber es heißt, dass eigentlich ein Vorprojekt notwendig ist, wo das alles definiert wird. Weil das ist das, wo wenn ich nicht jetzt die fertige Bibliothek verwende und sage, damit kann ich leben. Das gehört gemacht und das ist unternehmensspezifisch und das ist ganz was anderes, als dann die Software zu implementieren.“[662]

„Klar, kann man das Projekt dann verschieben. Aber in Wirklichkeit ist das ganze Ding da. Das heißt, es wird dann sehr oft ein Zusatzprojekt parallel gemacht. Und da ist es dann auch naheliegend, dass man mitunterstützt.“[663]

Auch eine weitere Expertin nimmt auf die Vorbereitungsphase Bezug, hinsichtlich Definition von Kompetenzbeschreibungen und Kommunikation mit den einzelnen Organisationseinheiten.

[660] Vgl. Pfister H. (2014), Z. 366-376
[661] Ebd., Z. 372-376
[662] Gerhold, C. (2014), Z. 852-858
[663] Ebd., Z. 874-877

„Die aufwändigste Projektphase bis dato war jene in welcher Kompetenzbeschreibungen und Situationsbeschreibungen in Abstimmung mit den Bereich schriftlich festgehalten wurden. Die Abstimmung mit den Bereichen war hier manchmal mühsam und zeitintensiv.“[664]

c) Oft Bewerbermanagement als Erstprojekt

Einige Kunden starten mit einer Lösung zu Bewerbermanagement. So auch intern bei der LearnChamp Consulting GmbH, mittlerweile kam auch die elektronische Abbildung des Mitarbeitergespräches (Performance Management) hinzu.[665]

„[…] sehr oft Erstprojekte Bewerbermanagement, weil der Kunde einfach mit dem Druck kommt, er muss expandieren und weiß noch nicht, wie er das handeln soll. Oder das Thema Mitarbeitergespräch. Das heißt, hohe Performance ist ein Thema oder Learning Management, das heißt, das Thema Aus- und Weiterbildung.“[666]

d) Zwei Arten der Implementierung

Einer der beiden Implementierungspartner merkt an, dass der Kunde den Betreuungsgrad durch den Consulter selbst wählen kann. Oft wird eine wenig betreuungsintensive Variante gewählt, da dadurch die Kosten geringer sind.[667] Bei Umantis gibt es zwei Einführungsmethoden: *„[…] Espresso, da wird an und für sich dem Kunden nur gezeigt, wie er es macht und was er machen kann und vom Consulter kontrolliert, ob er es richtig macht. Aber der Kunde muss es selbst umsetzen. Dadurch baut er ein sehr hohes Wissen auf. Er hat geringere Kosten, also externe Kosten. Vielleicht wahrscheinlich höhere interne Kosten. Aber er wird relativ schnell unabhängig von uns und von umantis.“*[668]

Die zweite Variante ist die des höheren Betreuungsgrades und dadurch verbunden auch höhere Kosten: *„Bei Lungo ist es genau umgekehrt. Da machen wir wesentlich mehr für den Kunden. Dafür hat er höhere externe Kosten, aber dafür geringere interne Kosten. Und er hat nicht so ein hohes Wissen der Lösung, als wie wenn er die Espresso Variante nimmt.“*[669]

Auch möglich ist eine Mischform der beiden Einführungsmethoden, dh für Bereiche welche leichter vom Kunden selbst umgesetzt werden können die Variante Espresso und dort wo es

[664] Kroneder, K. (2014), Z. 136-139
[665] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 52-55
[666] Ebd., Z. 252-256
[667] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 510
[668] Ebd., Z. 492-497
[669] Ebd., Z. 498-501

komplex wird bzw viel Prozessarbeit dahinter steckt intensivere Mitarbeit durch die Consultants.[670]

e) Zwei Arten der Lizenzierung

Es gibt die Option Software zu kaufen oder zu mieten, davon abhängig ist ob die Software in ein Rechenzentrum des Softwareanbieters ausgelagert wird oder ob das Unternehmen selbst die Software betreibt. So entstehen einmalige Kosten im Falle eines Softwarekaufes und laufende jährliche Lizenzkosten in Zusammenhang mit mieten.[671]

f) HR-Stellenwert beeinflusst Teilnahme an der ersten Produktpräsentation

Einer der befragten Experten meint, dass der Stellenwert von HR eine Rolle bei der Softwareauswahl spielt. Ob HR einen Stellenwert hat sei schwierig herauszufinden, doch ein Indikator sind für ihn die Teilnehmer der Erstpräsentation.[672]

„Es geht eher darum, welche Unternehmungen und vor allem wie sind die Unternehmungen aufgesetzt. Hat HR dort einen Stellenwert oder nicht? Und wenn man merkt, dass im Unternehmen HR einen hohen Stellenwert hat, dann tut man sich da wesentlich leichter, als wie wenn das, ja ich sage mal, eher traditionelle Unternehmungen geführt werden [...].“[673]

g) Datenschutz als Grundvoraussetzung

Datenschutz im Zuge der Software Implementierung ist eine Grundvoraussetzung. Zwei der Befragten erwähnen auch dieses Thema.

„Beim Einstieg in das System ist auch einer Datenschutzerklärung zuzustimmen. Erfolgt dies nicht so erfolgt automatisch keine Teilnahme.“[674]

„Und wir haben ein paar landesspezifische Anforderungen zur Frage ‚Wie lange dürfen Daten gespeichert werden?‘“[675]

[670] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 514-519
[671] Vgl. ebd., Z. 455-464
[672] Vgl. ebd., Z. 387-388
[673] Ebd., Z. 376-381
[674] Kroneder, K. (2014), Z. 90-91
[675] Pfister, H. (2014), Z. 324-326

6.5.3.2. Rechenzentrum und Cloud

a) Rechenzentrum ist Trend

Punkto Installation können zwei Varianten unterschieden werden, einerseits eine Rechenzentrumslösung und andererseits eine in-house-Lösung. Umantis bietet beide Varianten an, die Variante mieten seit circa eineinhalb Jahren. Doch der er Großteil, jedenfalls über 80 % der Umantis Kunden hat sich für die Rechenzentrum Variante entschieden, denn „die Tendenz geht sehr stark zum Mieten". Bei SuccessFactors hingegen ist nur eine Rechenzentrumslösung möglich. [676]

„SuccessFactors an und für sich ist eine 100% cloudbasierte Software. Das heißt, ich brauche als Benutzer nur einen Webbrowser und ich brauche als Unternehmen im Prinzip nur einen Vertrag mit der SAP. Das heißt, die Software wird in einem Rechenzentrum der SAP betrieben. Da gibt es in Europa zwei, in Amsterdam und in Sankt Leon-Rot, also in Deutschland bei SAP."[677]

b) Vorteile Cloud

Die beiden Befragten der Implementierungspartner haben im Verlauf des Interviews auf die Vorteile von Cloud Solutions hingewiesen. Diese sollen hier zusammengefasst werden.

Der Installationsprozess beim Kunden entfällt, denn *„Sie haben eigentlich keinen Installationsprozess mehr. Das heißt, Sie unterschreiben und der Installationsprozess passiert im Rechenzentrum […]"*[678] des Softwareanbieters. Das funktioniert sehr einfach und die interne IT wird dafür nicht benötigt[679].

Das System ist schnell verfügbar, *„quasi [mit] Vertragsunterschrift"*[680] und der Kunde kann *„am nächsten Tag mit dem Projekt starten"*[681] bzw hat ab Tag 1 eine URL, um das System mit den Ebenen Test- und Produktivinstanz zu erreichen[682].

Die Investitionskosten sind insgesamt geringer sowie transparent und im Voraus kalkulierbar. *„Also ich habe wesentlich geringere Investitionskosten und sehr transparent, weil die*

[676] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 197-201, 476-479 & Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 610-612
[677] Gerhold, C. (2014), Z. 131-135
[678] Ebd., Z. 610-612
[679] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 202
[680] Gerhold, C. (2014), Z. 602
[681] Scharmer, T. (2014), Z. 203
[682] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 607-610

Wartung und die Rechenzentrumsgebühren in den Mietkosten enthalten sind. Und somit kann ich sehr genau kalkulieren und kann sagen, ok, passt, was kostet mich das HR-Tool in den nächsten vier, fünf Jahren.“[683] Selbst wenn Kunden ein eigenes Rechenzentrum haben können sie oft preislich nicht mithalten.[684]

Automatische Updates erfolgen ohne zusätzlichen Aufwand punkto Kosten und Ressourcen von internem IT-Personal, dh die Kunden arbeiten *„immer auf der aktuellen Version“*[685]. Die Updates beinhalten auch neue Funktionalitäten ohne dafür extra Entwicklungsaufwände bezahlen zu müssen.

„[…] viermal im Jahr neue Funktionalitäten zu bekommen, ohne dass ich einen Upgrade-Aufwand habe, ohne dass ich das einplanen muss, ohne dass ich Leute beschäftigen muss, die das durchführen, das ist toll natürlich. Das heißt, ich kaufe mit einem Cloud Produkt immer auch ein bisschen Road Map dazu. Weil ich sage, wenn es heute noch nicht da ist, vielleicht 80 % der Zusatzentwicklungen kommen aus Kundenfeedback.“[686]

Der Kunde hat also auf die Häufigkeit der Updates keine Einflussnahme, auch steht es ihm frei die neuen Funktionen zu nützen oder eben nicht.[687]

Neben den Updates passieren auch Datensicherungen automatisch. *„Dann der nächste Vorteil ist, ich muss mich nicht um Updates kümmern und um Datensicherheit, Datensicherung nämlich. Sondern das macht, ich arbeite immer auf der aktuellen Version und die Daten werden im Rechenzentrum automatisiert gesichert.“*[688]

Auch das Thema Datensicherheit spielt natürlich eine Rolle. Wird eine Rechenzentrumslösung gewählt so liegen ja die Daten beim Softwareanbieter. *„Umantis sagt […], dass die Daten außerhalb des Unternehmens wesentlich sicherer sind als im Unternehmen, weil der größte Datendiebstahl passiert im eigenen Unternehmen.“*[689]

[683] Scharmer, T. (2014), Z. 482-485
[684] Vgl. ebd., Z. 216-217
[685] Scharmer, T. (2014), Z. 219
[686] Gerhold, C. (2014), Z. 709-716
[687] Vgl. ebd., Z. 690-693
[688] Scharmer, T. (2014), Z. 216-220
[689] Ebd., Z. 205-207

6.5.3.3. Schnittstellen

Punkto Softwarelösungen sind auch Schnittstellen ein wichtiger Themenbereich. Umantis hat eine Schnittstelle zu SAP sowie eine offene Schnittstelle über XML bzw XLS, um jegliche Systeme anzubieten.[690] „OCA", welches im Bereich „Rail Systems und Urban Transports" der Siemens AG Österreich verwendet wird ist zwar ein *„los gelöstes Tool, jedoch gibt es eine Schnittstelle zu 4Success"*[691]. Einer der Befragten spricht von einem *„Riesenprojekt"*, um die regelmäßigen Datenabgleiche zwischen den einzelnen Systemen zu ermöglichen[692].

„Also wir haben da im Hintergrund Prozesse am Laufen, die sind in der Komplexität unglaublich aufwendig. Und das war alles notwendig, um überhaupt dieses HR-IT-System überhaupt erfolgreich umsetzen zu können. Weil ein System ist immer nur so gut, wie die Daten, die darin gepflegt werden und deshalb braucht man eben diesen tagesaktuellen automatischen Schnittstellenabgleich."[693]

6.5.3.4. Komplexes Standard-Rollenkonzept

Punkto Rollenkonzept gibt es im Zusammenhang mit Kompetenzmanagement mindestens drei Ausprägungen: Mitarbeiter – Führungskraft – Administration.[694] Innerhalb HR gibt es verschiedene Ausgestaltungen, je nach Anforderung der jeweiligen Rolle, so kann es bspw eine eigene Rolle für Business Partner geben, Länder HR-Rollen oder auch separate für den Betriebsrat.[695] Berechtigungen können oft bis auf Feldebene herunter gebrochen werden mit den Ausprägungen Anzeigen, Erstellen, Bearbeiten, Löschen.[696]

„Es gibt nur ein Standardrollenkonzept, das ziemlich starr ist, sage ich jetzt einmal. Also da ist nicht sehr viel möglich. Dass ich sage, es gibt einen Mitarbeiter, es gibt einen Vorgesetzten, es gibt einen übergeordneten Vorgesetzten, der auch untere Organisationen sehen kann. Und es gibt einen Administrator und es gibt eine HR-Rolle. Und bei den HR-Rollen kann ich wieder einschränken, welche Einsichtsmöglichkeiten die HR hat. Auf welche Organisationseinheiten sie zugreifen darf."[697]

---

[690] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 228-233
[691] Kroneder, K. (2014), Z. 81
[692] Vgl. Pfister, H. (2014), Z. 295-298
[693] Ebd., Z. 306-311
[694] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 100
[695] Vgl. Pfister, H. (2014), Z. 345-346, 358-361
[696] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 760-762
[697] Scharmer, T. (2014), Z. 256-262

Rollen werden definiert und einem Personenkreis zugeordnet, um so die für die jeweilige Ausübung der Position notwendigen Funktionen auf die einzelnen Datenfelder zu haben, dies kann auf Länderebene, Organisationsebene, Mitarbeiterebene usw erfolgen.

„Das heißt, das Rollenkonzept kann man sich so vorstellen, neben diesem Superadministrator, der funktional wie datentechnisch alles darf, kann ich beliebige Rollen bauen. Das heißt, ich kann Funktionen zusammengruppieren. Ich könnte zum Beispiel sagen, es gibt eine Rolle, die heißt Global HR und es gibt eine andere Rolle, die heißt Local HR. Und da ist drinnen definiert, dass die Global HR alle Mitarbeiterdaten sehen darf und dass die lokale HR zum Beispiel nur lokale HR-Daten des Mitarbeiters sehen darf.“[698]

Die Komplexität des Rollenkonzeptes muss sinnvoll durchdacht werden.
„Und das Ganze hat dann unterschiedliche Auswirkungen auf das Thema Reporting, auf das Thema ‚Was kann ich sehen?‘, auf das Thema ‚Was kann ich gestalten?‘, ‚Was sind meine Zuständigkeiten?‘. Also das wird beliebig komplex das ganze Thema Rollenkonzept.“[699]

6.5.3.5. Customer-Community

Die beiden Experten der Implementierungspartner (Perspektive A) erwähnen auch, dass es für die jeweilige Software eine Plattform gibt auf der sich die Kunden austauschen können sowie Support gewährleistet wird.

„Es gibt ein eigenes Modul. Das heißt umantis Labs[700]*. Hier ist jeder User mit umantis verbunden und kann hier Änderungswünsche auf einer Webseite kommunizieren. Und man kann dann als User dafür voten oder dagegen voten oder Kommentare abgeben. Und da arbeiten auch sehr stark die umantis Consulter und Entwickler mit. Und wenn da Änderungswünsche sehr hoch nach oben gevotet werden, dann werden sie auch in der Lösung umgesetzt.“*[701]

„Das heißt, es gibt ein Support Portal und es gibt eine Customer Community[702]*. Zu der kriegt der Kunde schon bei Vertragsunterschrift Zugriff und dort kann er sich mit Produktexperten aber auch mit anderen Kunden austauschen. Dort kann er Product Enhancement Requests*

[698] Gerhold, C. (2014), Z. 750-757
[699] Pfister, H. (2014), Z. 254-258
[700] Haufe-umantis Labs für das Paket "Mitarbeitermanagement" siehe zB unter: http://www.umantis-labs.mm.ideascale.com/ (Zugriff am 03.02.2015)
[701] Scharmer, T. (2014), Z. 105-111
[702] Einsehen der Inhalte nur durch Kunden möglich unter: https://community.successfactors.com/ (Zugriff am 03.02.2015)

positionieren. Dort kann er andere Product Enhancement Requests von anderen Kunden liken und damit hoffen, dass fünf, sechs, sieben dasselbe wollen, was schneller gemacht wird.“[703]

6.5.3.6. Kosten

Für die Kosten der Lizenzierung sind bei Umantis einerseits die Lizenzierungsart sowie die Unternehmensgröße, bemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, relevant.[704] Im Vergleich dazu gibt es bei SuccessFactors ein „Named User Concept“ und je Einzelmodul oder Bundles werden Preis-Pakete geschnürt. Alternativ gibt es im Recruiting „Subscription Fees“.[705] Im Falle des OCA-Tools innerhalb eines Bereiches bei der Siemens AG Österreich wird die Useranzahl als Kostenindikator herangezogen.[706]

Die Leistungen umfassen *„[…] das Recht die Software zu nutzen, den Betrieb der Software im Rechenzentrum […], sämtliche Updates und auch das Einspielen der Updates, Zugang zum Support Portal, Support vom Hersteller.“*[707]

Der Einsatz von Modulen bzw Funktionen bestimmt den Preis. So ist bspw die Kompetenz-Bibliothek von SuccessFactors ohne Zusatzkosten zu erwerben, jedoch die Implementierung des „Lominger Compentency Model“ verursacht zusätzliche Kosten.[708]

In Folge hat eine Kostenumlegung auf die einzelnen Unternehmensbereiche zu erfolgen. Bei einer weltweiten Einführung, wie im Falle Bosch, fallen auch dementsprechend hohe Kosten an. *„Also das ganze SuccessFactors Tool, das weltweit ausgerollt wird, ist immens teuer. Also das kostet zig Millionen Euro. […] Und der [Betrag] wird natürlich schon umgelegt.“*[709]

Einmalige Kosten, sogenannte „one-time-costs“, stellen bspw die Implementierungskosten, dh die Leistungen der Consultants, dar. Implementierungskosten sind abhängig von der Projektdauer, dh wie lange die Consultants beteiligt sind. Im Falle von Bosch sind die einmaligen Kosten jedoch „überschaubar“.[710]

---

[703] Gerhold, C. (2014), Z. 723-729
[704] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 453-455
[705] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 891-895
[706] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 158-159
[707] Gerhold, C. (2014), Z. 899-903
[708] Vgl. ebd., Z. 568-569
[709] Pfister, H. (2014), Z. 496-498
[710] Vgl. ebd., Z. 498-504 & Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 911-915

Frau Kroneder erwähnt, dass sich die Einführungskosten auf einen „2-stelligen Betrag im 1000-er Bereich“ bewegen. Um die Kosten für das Tool möglichst gering zu halten ist die Zugriffsmöglichkeit beschränkt, dh das Tools steht lediglich drei Monate im Jahr zur Bearbeitung von Mitarbeiterprofilen zur Verfügung. Änderungen im Anschluss können lediglich entgeltlich vorgenommen werden.[711]

Einer der Befragten erwähnt, dass HR diese Kosten erst wieder durch effizientere interne Prozesse rein erwirtschaften müsse.[712] *„Aber das ist der Anspruch. Sonst würde man so ein System, also so ein Projekt setzt man nur um, wenn der Return on Investment positiv ist nach gewissen Jahren.“*[713]

Das Ziel der Implementierungspartner ist den Kunden schnell zum Go-Live zu bringen, da ab dem Zeitpunkt der Unterschrift Kosten anfallen.[714] *„Das heißt, gar nicht mit der 100% Lösung nach einem Jahr rauszugehen oder zu sagen, damit ihr starten könnt, das bitte tun und möglichst im kurzen Zeitrahmen. Und diese im Jahr 1 hohen Implementierungskosten eher über die Vertragslaufzeit zu nivellieren. Weil wir sagen, lieber Kunde, erstens bist du schneller live und zahlst nicht Lizenzen umsonst dafür, dass sie brach liegen.“*[715]

6.5.3.7. Herausforderungen

HR muss flexibel sein und Prozesse & Co sinnvoll adaptieren, wenn dies nötig erscheint. *„[…] auch in unseren Abläufen in der HR stellt sich einiges auf den Kopf und auch da müssen wir schauen, was mit unseren Prozessen noch: Müssen wir uns anders aufstellen? Sind wir gut genug organisiert? Und so weiter. Also das betrifft auch uns in der HR. Es betrifft nicht nur die anderen Abteilungen.“*[716]

Im Zuge einer Implementierung von Software zu Kompetenzmanagement gilt es auch die Geschäftsführung sowie Führungskräfte adäquat einzubinden, schließlich ist Support von oben sehr wichtig, das bedeutet auch, *„dass man die Führungskräfte abholt frühzeitig, weil nur dann ist so ein Projekt erfolgreich.“*[717]

[711] Vgl. Kroneder, K. (2014), Z. 155-158, 159-161
[712] Vgl. Pfister, H. (2014), Z. 504-508
[713] Ebd., Z. 504-510
[714] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 916-922
[715] Ebd., Z. 917-922
[716] Pfister, H. (2014), Z. 451-455
[717] Ebd., Z. 436-437

„Ganz wichtig ist, dass die Geschäftsführung oder der Entscheider hinter diesem Projekt steht, von vornherein. Also von dem, wo gesagt wird, wir suchen uns jetzt eine Software, die uns im HR unterstützt, bis hin dann, dass es auch dann zu den Vorgesetzten, zu den Linienvorgesetzten und zu den Mitarbeitern hin vertreten wird, dass er sagt, wir haben jetzt eine Software im HR-Bereich und wir möchten auch, dass diese genutzt wird.“[718]

Es gilt die Führungskräfte aufzuklären und zu überzeugen, denn wenn diese weiterhin bisherige Lösungen passender finden kommunizieren sie dies auch an ihre Mitarbeiter.

„Wir merken, dass es immer noch Führungskräfte gibt, die am liebsten mit Excel arbeiten würden. Und das ist natürlich gefährlich, weil das geht dann nach unten weiter, wird dann unten weiter kommuniziert zu den Mitarbeitern und sie haben dann ein Change Thema. Also da noch aktiver rangehen.“[719]

Ein geeignetes Kommunikations- und Informationspaket ist zentral, neben E-Mails sind auch auch Schulungen und persönlicher Zugang wichtig.

„Vielleicht weniger aufgeblasene E-Mails mit 60-seitigen Präsentationen, sondern wirklich rausgehen in die Abteilungen und aktives Change Management betreiben.“[720]

Führungskräfte sind verstärkt einzubinden, da diese auch als Informationstransmitter zu Führungskräften dienen.

„Es gibt auch eigene Schulungen nur für Führungskräfte und gewisse Informationspakete wurden auch nur an Führungskräfte geschickt. Die normalen Mitarbeiter selbst wurden weniger informiert und die werden auch weniger geschult.“[721]

„Da wird die Führungskraft viel intensiver und viel stärker geschult und informiert als der Mitarbeiter. Und so ging das von oben nach unten.“[722]

„Es gab eigene Kommunikationspakete für Vorgesetzte und Mitarbeiter, ergänzend wurden auch LiveMeetings angeboten – für alle Mitarbeiter.“[723]

[718] Scharmer, T. (2014), Z. 413-418
[719] Pfister, H. (2014), Z. 437-440
[720] Ebd., Z. 441-443
[721] Ebd., Z. 466-469
[722] Ebd., Z. 475-477

Die Einbindung aller Beteiligten ist unumgänglich, auch im Vorfeld können so bereits Anforderungen aufgenommen werden. Es gilt die Beteiligten von der Lösung zu überzeugen. *„Generell wichtig ist Kommunikation und die Einbindung der Beteiligten. Im Vorfeld gab es daher Workshops. Zu Beginn gab es einen 3-Tages-Workshops (Teilnehmer: 10 Personen), hier wurden auch „Modellwünsche" berücksichtigt. Dies war die Hauptaufgabe. Außerdem gab es noch einen 1-Tages Workshop mit ausgewählten TeilnehmerInnen aus den Bereichen. Zu Beginn war die Skepsis groß! Es musste daher auch einige Überzeugungsarbeit meinerseits geleistet werden."*[724]

Ein Change Prozess, wie dies bspw im Falle von Bosch zutrifft, ist entsprechend von HR zu begleiten.

„Das Thema Readiness Assessment, nenne ich es, diese Aufbereitung der Masterdaten, diese Aufbereitung der Schnittstelle, diese Schnittstellenumsetzung, auch das Thema Schulung und Kommunikation. Also das ist ein riesiger Change Prozess. Der muss auch entsprechend bei den Nutzern ankommen. Das ist ein riesen Schulungsprozess. Man muss die Leute dahin führen."[725]

Eine weitere Herausforderung ist auch ausreichend Personalressourcen zur Verfügung zu stellen, schließlich muss von HR auch das Tagesgeschäft abgewickelt werden.[726] Denn *„sehr oft [kommt es vor], dass die HR-Abteilung intern sehr schwach besetzt ist."*[727]

„Wir waren, um offen zu sein, vom Ausmaß dieses Projektes überrascht. Wir haben das nicht so auf den Schirm gehabt, dass das so ein massives Projekt wird. Wir haben das auch ressourcenmäßig auch in unserer internen, wie wir aufgestellt sind, haben wir das unterschätzt. Wir hätten uns früher damit beschäftigen müssen. Wir hätten früher damit planen müssen, Ressourcen abstellen müssen, damit wir das Projekt noch besser umsetzen können. Wir haben es jetzt aber trotzdem geschafft. Das möchte ich auch sagen. Aber es war ein massiver Projektaufwand. Das war unglaublich vom Workload. Auch wahrscheinlich hätte die Zentrale uns da früher schon ein bisschen sensibilisieren können. Aber das war eine Sache, die anders hätte laufen können, müssen. Wir waren nicht vorbereitet."[728]

---

[723] Kroneder, K. (2014), Z. 146-147
[724] Ebd., Z. 139-146
[725] Pfister, H. (2014), Z. 429-434
[726] Vgl. Scharmer, T. (2014), Z. 510-514
[727] Ebd., Z. 431
[728] Pfister, H. (2014), Z. 416-426

Die Interne IT ist oft sehr mächtig und es ist nicht immer so, dass HR *„die Rolle im Unternehmen hat, die es eigentlich haben soll. Dass es sehr oft von der IT entschieden wird und nicht von der HR-Abteilung. Das ist sehr oft ein Problem. Die interne IT ist oft sehr, sehr mächtig und die ganz andere Entscheidungskriterien hat, als wie eine HR-Abteilung.“*[729]

Die Überarbeitung von Prozessen im laufenden Projekt stellt ebenfalls eine Herausforderung dar.

„Ein weiterer Faktor ist, dass die Prozesse überarbeitet werden im Projekt. Dass man eigentlich selbst draufkommt, das wollten wir eigentlich schon lang einmal ändern oder das gefällt uns gar nicht so gut und jetzt macht man es in dem Bereich.“[730]

Der Wechsel von Verantwortlichkeiten innerhalb des Projektteams ist nicht immer einfach.

„Oder auch dass das Projektteam sich ändert. Dass jemand aus dem Unternehmen ausscheidet, wer neuer kommt und solche Themen.“[731]

Im Rahmen von Softwareablösungen muss dem Unternehmen, welches eine Standardsoftware einführen wird, klar sein, dass die neue Software nicht ident sein wird. *„Wenn ich das andere System dann ablöse oder ersetze, dann muss ich mir vorher anschauen, ob das gleich ist oder ob ich damit leben kann, wenn es leicht anders ist. Und das ist da die Gefahr, dass die [Kunden] dann einfach sagen, es muss gleich sein, wo man eigentlich von vornherein dann auf verlorenen Posten ist, weil es eben nicht eine Individualsoftware ist, die jetzt nur für den Kunden entwickelt worden ist und auch kein Nachbau der ursprünglichen Software.“*[732]

Software dient zur Unterstützung der Personalarbeit, stellt allerdings losgelöst noch keine Problemlösung dar.
Eine Softwarelösung soll *„die tägliche Arbeit gut unterstützen“*[733], löst aber keine Probleme.

„Das heißt, das System kann Ihnen eigentlich nicht abnehmen, das Kompetenzmodell zu haben, Kompetenzbeschreibungen zu haben, Bewertungsskalen zu haben.“[734]

[729] Scharmer, T. (2014), Z. 431-435
[730] Ebd., Z. 524-527
[731] Ebd., Z. 527-529
[732] Gerhold, C. (2014), Z. 835-841
[733] Ebd., Z. 558-559

„Weil man muss auch den Kunden ganz klar machen, es macht keine Software die HR-Arbeit in Zukunft. Sondern die machen immer noch die HR-Mitarbeiter, die Vorgesetzten, die Mitarbeiter selber. Sondern die Lösung unterstützt mich nur dabei. Weil das ist immer ganz, ganz wichtig. Sehr viele meinen, ich kaufe mir jetzt eine HR-Software und die soll dann für mich die HR-Arbeit machen. Aber das funktioniert nicht.“[735]

„Das heißt, die Software versucht wirklich nicht Strategien abzulösen. Das heißt, die löst an und für sich keine Probleme, aber sie versucht, die tägliche Umsetzung a) transparent zu dokumentieren und b) zu erleichtern.“[736]

6.5.4. Zukunftsausblick

Die Interviewpartner wurden auch dazu befragt wie sie die Zukunft von Softwarelösungen im Bereich Kompetenzmanagement einschätzen und ob sie aktuelle Trends im Bereich Kompetenzmanagement orten, da auch diese in Folge die Softwarelösungen beeinflussen. Die Antworten wurden somit entsprechend des Interviewleitfadens gegliedert nach technischen Aussagen („Softwarelösungen – was kommt?“) und nicht-technischen Aussagen („Trends im Kompetenzmanagement“).

6.5.4.1. Trends im Kompetenzmanagement

a) Kompetenzmanagement für alle

„Kompetenzmanagement ist nur sinnvoll, wenn es die Masse der MitarbeiterInnen erreicht. Aufgrund der Masse an in Folge entstehenden Daten ist eine IT-Unterstützung unumgänglich, um Transparenz zu ermöglichen.[737]

b) Mitarbeiter durch ESS mehr involvieren

„[…] HR sagt, wir möchten die Mitarbeiter immer mehr und mehr involvieren. Also nicht mehr, dass die ganze Arbeit bei der HR liegt, sondern dass gewisse Dinge auch in einem Self-Service-Tool beim Mitarbeiter liegen. Und da geht sehr stark der Trend hin.“[738]

Xing & Co zeigen, dass es funktionieren kann als Mitarbeiter selbst die Daten aktuell zu halten. Die Automatisierung geht dahin, dass die HR-Abteilung dann nur noch eine Benachrichtigung erhält, dass Informationen aktualisiert wurden.

---

[734] Gerhold, C. (2014), Z. 476-478
[735] Scharmer, T. (2014), Z. 185-190
[736] Gerhold, C. (2014), Z. 409-412
[737] Kroneder, K. (2014), Z. 164-166
[738] Scharmer, T. (2014), Z. 581-585

„Dass das der Mitarbeiter selber macht, selber entscheiden kann und wenn Änderungen vorgenommen werden, dass ich nur darauf hingewiesen werde, dass der Mitarbeiter die Kompetenz geändert hat. Aber die Wartung liegt immer noch beim Mitarbeiter selber. Wir sehen das ja sehr gut, dass ja Mitarbeiter gewillt sind, das auch zu warten, weil sonst würden so Werkzeuge wie Xing und LinkedIn nicht funktionieren, wo Mitarbeiter alles bekannt geben. Und Xing oft mehr weiß über den Mitarbeiter, als wie das eigene Unternehmen.“[739]

c) Individuelle Maßnahmen statt standardisierter Weiterbildung

Eine der Befragten merkt an, dass trotz Kompetenz-Gap-Ermittlung und eventuell hinterlegter Weiterbildungsdatenbanken Personalentwicklung stets individuell zu sein hat.

„Die Grenzen des Kompetenzmanagements sehe ich beim Mapping, also der Gegenüberstellung Kompetenz-Gap ist zugeordnet einem bestimmten Training. MitarbeiterInnenentwicklung ist mehr als klassisches Training. Dies sind teilweise auch sehr individuelle Maßnahmen.“[740]

d) Datenbasis für internes Recruiting

Eine Kompetenzdatenbank kann Entscheidungshilfe für internes Recruiting sein. Eine der Expertinnen aus der Unternehmensperspektive gibt an, dass dies in ihrem Unternehmen eine Rolle spielt.

„Also natürlich wird intern das Recruiting immer wichtiger gerade in Zeiten, wo man Kosten sparen muss und Kosten senken soll. Es bleiben immer spezielle Jobs über, die man nur über den Markt, über den externen, besetzen kann. Aber es gibt natürlich gerade jetzt einen regen Austausch mit den ganzen Tochterunternehmungen der Bank Austria, vice versa wird dann hier rekrutiert.“[741]

e) Nachfolgeplanung: Population sichtbar machen

Ein Software-Tool kann bei der Nachfolgeplanung insofern unterstützen, als dass es die in Frage kommende Population sichtbar macht, in einem System abbildet. Einerseits geht es darum die Daten für HR selbst zur Verfügung zu haben, genauso wie für das Management, damit Entscheidungen auf einer Datenbasis getroffen werden können.

„[…] eine wichtige Sache ist, ist die Nachwuchspflege. Und die kann man recht gut machen, nicht nur über das Tool. Aber über das Tool kann man einmal sozusagen die Populationen erfassen […] forciert […] von Anfang an […] Führungskräftenachwuchs das Um und Auf ist. Also dass man sozusagen seine Führungskräfte selber heranbildet und nicht alles vom

[739] Scharmer, T. (2014), Z. 589-596
[740] Kroneder, K. (2014), Z. 166-170
[741] XY (2014), Z. 494-499

externen Markt kaufen muss und dann ist so ein Tool natürlich auch das zu pflegen und sozusagen den richtigen Fokus zu legen bei der Ausbildung.“[742]

„[...] sichtbar nämlich für HR selber und sichtbar aber auch fürs Management, weil oft einmal eine Stelle nachbesetzt werden muss und dann kennt der bereits die Leute, die im Talentmanagement sind.“[743]

f) Strategische Entscheidungen aus Analysen der Kompetenzdatenbasis ableiten

Ähnlich dem vorangehenden Punkt, nur allgemeiner, formuliert es eine weitere Expertin. Die Kompetenzdatenbasis kann Entscheidungsgrundlage sein.

„Auf organisationaler Ebene kann die Auswertung der Daten auch ein Indikator sein wo Veränderung notwendig ist, bspw wenn die Altersstruktur sehr hoch ist in einem bestimmten Bereich müssen Maßnahmen gesetzt werden.“[744]

g) Differenzierung von Kompetenzen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit

Mitarbeiter mit ihren entsprechenden Kompetenzen können ein Unterscheidungskriterium im Sinne des Erhaltes der Wettbewerbsfähigkeit darstellen.

„Wie wir uns differenzieren können, ist über Qualität und über Qualität kann man sich nur differenzieren, wenn man auch Leute hat, die Kompetenzen haben. Und deswegen glaube ich schon, dass das Thema Kompetenzmanagement an Bedeutung gewinnt, gerade vor dem Hintergrund der Wettbewerbsfähigkeit.“[745]

6.5.4.2. Softwarelösungen zu Kompetenzmanagement – was kommt?

a) Standardisierung ist Trend

Der Trend geht weg von „eigens zugeschnitzter“ Software, hin zu Standardsoftwarelösungen.

„Es geht eher der Trend in die andere Richtung, dass man sagt, wir passen uns dem Standard an. Also früher war es eher so, es hat sehr viel individuell gegeben. Wir wollen das so haben und so haben und so haben. Aber wir merken jetzt wirklich, der Trend geht eher zu den Standardprozessen.“[746]

[742] XY (2014), Z. 454-463
[743] Ebd., Z. 465-468
[744] Kroneder, K. (2014), Z. 170-173
[745] Pfister, H. (2014), Z. 527-531
[746] Scharmer, T. (2014), Z. 558-562

Wenn es sein muss werden hierfür sogar die bisherigen Prozesse adaptiert.
„Wir haben jetzt ein Projekt in der Steiermark, im Bewerbermanagement, wo die Geschäftsführung ganz klar gesagt hat, wir führen als erstes den Standard ein, so wie das die Software vorschlägt und wenn uns der nicht passt, dann machen wir Änderungen im Prozess. Was für uns natürlich sehr positiv ist, weil dann ist das Projekt relativ schnell umgesetzt.“[747]

Eine weitere Expertin erwähnt ebenfalls das Thema Standardisierung und führt auch den Vorteil der Vergleichbarkeit an sowie, dass für Talents oft ausdifferenziertere Programme existieren.
„Der Trend dürfte in Richtung Standardisierung zur Erhöhung der Vergleichbarkeit und systematischen Weiterentwicklung für das Gros der Mitarbeiter gehen sowie für Talents eigens angepasste Programme mit Fokus auf Job Rotation.“[748]

b) Cloud: schnell und unabhängig
„[...] es wird fast keinen Nicht-Cloud-Anbieter im HCM Umfeld mehr geben letztendlich, weil a) der Markt konsolidiert ist und auch die großen Firmen das anbieten, weil b) HR-Abteilungen in Unternehmen Software haben wollen, aber nicht abhängig sein wollen von der eigenen IT. Weil es schneller ist, weil es unabhängiger ist, etc.“[749]

c) Online-Lösungen sind im Trend
„[...] selbst der traditionellste Industriekonzern hat mittlerweile erkannt, dass ohne gewisse Online-Lösungen nichts mehr geht. Das betrifft sowohl Produkte, betrifft aber auch interne Prozesse und ich glaube schon, dass wir da einen weltweiten Trend haben.“[750]

d) Integrierte Lösungen
Einer der Experten nimmt auf den „war for talents“ Bezug und meint, dass die Notwendigkeit einer Software steigen wird. In diesem Zusammenhang gilt es *„[…]eine Software zu haben, die integriert ist, die einfachst zu bedienen ist und die State of the Art ist.“*[751] Eine der Expertinnen aus der Unternehmenssicht weist darauf hin, dass Sie sich für ihr Unternehmen

[747] Scharmer, T. (2014), Z. 564-569
[748] Kroneder, K. (2014), Z. 180-183
[749] Gerhold, C. (2014), Z. 944-949
[750] Pfister, H. (2014), Z. 517-520
[751] Gerhold, C. (2014), Z. 954-955

ein integrierteres System wünscht, um Kompetenzmanagement mit Performance Management zu verknüpfen.[752]

e) Mobil: Korrekte Daten überall

Mobiler Datenzugriff gilt mittlerweile als Standard.[753] Führungskräfte wollen korrekte Daten in Echtzeit: *„Und am liebsten würde ich als Führungskraft das noch am Tablet, wenn ich es brauche, machen und nicht anrufen und eine Woche später dann aus 15 Systemen irgendwie zusammengestellt ein Power Point konsultiert haben, die hoffentlich dann keine Fehler hat.“* [754]

f) Auf den „war for talents“ vorbereitet sein

Softwarelösungen können dabei unterstützen mittels Transparenz und Nachvollziehbarkeit sich auf den „war for talents“ entsprechend vorzubereiten. *„[...] weil wenn der War for Talent da ist, und wenn ich gute Lösungen brauche, dann muss eine Stellenbeschreibung und eine Kompetenzverwaltung und eine Bewertung der Kompetenz und eine gezielte transparente, nachvollziehbare Karriere- und Nachfolgeplanung automatisch damit verbunden sein.“*[755]

g) Softwarepakete auch für den Mittelstand schnüren

„[...] diese Lösungen werden auch zunehmend für den Mittelstand und Mittelstand ist jetzt 100 bis 2.000 Mitarbeiter auch in Österreich und in Deutschland ist es bis 5.000 Mitarbeiter, interessant. Das heißt, man muss auch sehen, dass man diese Lösungen, also von der Bedienbarkeit auf jeden Fall, aber auch vom Kostenblock und vom Implementierungsaufwand für den Mittelstand fertig macht, im Sinne von vorkonfiguriert und Branchenlösung und so weiter.“[756]

6.6. Zusammenfassung der Ergebnisse

Will sich ein Unternehmen langfristig strategisch ausrichten so scheint Kompetenzmanagement unausweichlich. Um die gesamte Datenmenge und die einzelnen Informationen systematisch zu erfassen ist eine Softwareunterstützung notwendig. Wie diese konkret aussieht ist je nach Unternehmen unterschiedlich.

[752] Vgl. XY (2014), Z. 438-443, 446-449
[753] Vgl. Gerhold, C. (2014), Z. 959-960
[754] Ebd., Z. 986-989
[755] Ebd., Z. 967-971
[756] Ebd., Z. 994-996

a) Kompetenzmanagement im Unternehmen

Strategische Ausrichtung und systematisches Vorgehen sind zentral, wenn es um Kompetenzmanagement geht und so ergeben sich auch Verzahnungen, bspw zu Performance Management. Jedoch muss zuerst eine für die Position passende Kompetenzbasis auf Mitarbeiterseite bestehen, damit Performance überhaupt erst möglich wird. Es dürfte in den Unternehmen üblich sein diese beiden Bereiche (Kompetenzanalyse & Zielvereinbarungen) gemeinsam im Zuge eines regelmäßig statt findenden Gespräches (oftmals „Mitarbeitergespräch“) zwischen Mitarbeiter und Führungskraft abzustimmen.

Das Kompetenzmodell ist unternehmensspezifisch, jedoch kann bei Bedarf auf bestehende Kompetenzkataloge und Kompetenzbeschreibungen zurück gegriffen werden, um das Rad nicht immer wieder neu zu erfinden. So könnte bspw erreicht werden, dass ein einsatzfähiges Kompetenzmodell schneller zur Verfügung steht, indem zB „nur“ Kompetenzbeschreibungen für das Unternehmen adaptiert werden. Auch wenn der Aufbau zu Beginn oft zeitintensiv ist, so ist ein Kompetenzmodell doch die Basis für weitere Prozessschritte und Analysen. Wie ein solches Modell im Detail aussieht ist ebenfalls wiederum vom jeweiligen Unternehmen abhängig. Es können auch Kompetenzkategorien mit weiteren Unterteilungen erarbeitet werden, in diesem Zusammenhang dürfte die Zahl fünf eine Rolle spielen, immerhin in drei von vier befragten Unternehmen. Anscheinend gilt das Motto „weniger ist mehr“, schließlich soll auch die Übersichtlichkeit gewährleistet werden.

Die zum Einsatz kommenden Instrumente des Kompetenzmanagements können je nach einzelner Mitarbeitergruppen variieren. „Kompetenzmanagement für alle“ kann in den Grundzügen bejaht werden, jedoch hilft ein zweiter Blick bei der genaueren Betrachtung welche Instrumente für welche Zielgruppen schlussendlich angewendet werden.

b) Softwarelösung zu Kompetenzmanagement

Gründe für die Einführung einer Software („Auslösende Faktoren“) sind die systematische Erfassung von Kompetenzen, die Vorbereitung von Veränderungsprozessen, der Wunsch alle HR-Prozesse in einem Tool abzubilden, um Effizienz zu erreichen, auch Transparenz ist wichtig sowie der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.

Hemmende Faktoren halten Unternehmen vom Einsatz einer Kompetenzmanagement-Lösung ab oder verzögern die Einführung. Hierbei werden unzureichende Personalressourcen genannt, genauso wie der Kostenfaktor oder die Tatsache, dass im

Vorfeld klarzustellen ist wie genau die Daten verwendet werden sollen und welche Daten überhaupt gespeichert werden, auch auf fehlende Feedbackkultur wurde verwiesen.

Eine (frühe) Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat oder gar eine bestehende Betriebsvereinbarung zu dem zum Einsatz kommenden Tool erleichtern die Einführung. Ein weiterer unterstützender Faktor ist, dass es die Kultur des jeweiligen Unternehmens oder Landes stets zu berücksichtigen gilt.

Lediglich eines der befragten Unternehmen hat eine unternehmensinterne Software im Einsatz. Bei der Softwareauswahl überzeugen valide Lösungen, die zB auch mehrere HR-Prozesse innerhalb einer Software vereinen. Die endgültige Entscheidung erfolgte bei den Befragten zentral oder bei der Bereichs-Projektleitung.

Bei der Frage nach Stärken der Software wird Bezug genommen auf usability und graphische Aufbereitung sowie ganz allgemein Vereinfachung der HR-Arbeit. Verbesserungsbedarf wird angeführt bei der Historisierung von Daten auf Feldebene oder Möglichkeiten im Zuge des Reportings.

Integrierte Softwarelösungen machen für Unternehmen ab mittlerer Größe Sinn. Hinsichtlich Zugang zum System wird zwischen einzelnen Mitarbeitergruppen unterschieden, bspw können Vertreter die Daten pflegen falls kein PC zur Verfügung steht.

Wann sich ein Unternehmen an einen Implementierungspartner wendet ist ganz unterschiedlich, manche stehen am Anfang des Projektes, andere ersetzen ein bestehendes System und können vielleicht sogar detaillierte Pflichtenhefte vorlegen.

Die Funktionen der einzelnen Softwarelösungen sind unterschiedlich, jedoch bei allen erfolgt auf eine gewisse Art und Weise eine Abstimmung zwischen Ist- und Soll-Profil.

c) Implementierung der Software

Im Vorfeld erhalten Unternehmen von Implementierungspartnern nur wenige Unterlagen, Demos werde gezeigt oder persönliche Gespräche geführt, dh im Zuge von Workshops die Anforderungen abgefragt. Die Implementierungsdauer ist von zahlreichen Faktoren abhängig, reicht von wenigen Monaten bis zu mehreren Jahren. Wichtig ist eine gute Vorbereitung, hilfreich ist wenn zB bereits ein Kompetenzmodell bereits vorhanden ist.

Bewerbermanagement ist oft der Ausgangspunkt der Implementierung integrierter HR-Softwarelösungen. Die Kosten variieren einerseits je nach Lizenzmodell (kaufen oder mieten) sowie wie stark die Consulter einbezogen werden. Die Rechenzentrum Variante dürfte immer beliebter werden, ist doch der initiale Installationsprozess schnell abgeschlossen und die Investitionskosten sind genau kalkulierbar. Außerdem wird die interne IT entlastet und Themen wie Datensicherheit und Datensicherung stellen eine Grundvoraussetzung dar.

Das Rollenkonzept kann an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden. Änderungswünsche oder Verbesserungsvorschläge können in der „Customer-Community“ eingebracht werden.

Herausforderungen im Zuge der Implementierung oder im Einsatz einer Softwarelösung zu Kompetenzmanagement sind, dass HR stets flexibel sein muss, wenn es darum geht Prozesse einem Review zu unterziehen und gegebenenfalls anzupassen. Weiters wichtig ist den „Support von oben“ zu haben und daher gilt es auch Überzeugungsarbeit bei Führungskräften zu leisten. Generell ist die Kommunikation und passende Informationspakete ein zentraler Punkt. Es ist wichtig alle Beteiligten von Beginn an einzubinden. Vielfach stellt die Einführung eines solchen Systems einen Change Prozess dar, den es dementsprechend zu begleiten gilt. Ein weiteres Thema sind die personellen Ressourcen innerhalb der HR-Teams zur Durchführung solcher Projekte. Ist die interne IT sehr mächtig besteht die Gefahr, dass Entscheidungen nicht mit der HR-Brille getroffen werden. Auch der Wechsel von Verantwortlichkeiten innerhalb eines Projektteams kann neue Herausforderungen mit sich bringen. Wird eine bestehende Software ersetzt so muss klar sein, dass die neue Software wohl kaum ident sein wird. Generell sei festgehalten, dass Software stets nur als Unterstützung, nicht jedoch als allgemeiner Problemlösung fungieren kann.

d) Zukunftsausblick

Software im Bereich Kompetenzmanagement bietet auch die Möglichkeit Mitarbeiter mehr zu involvieren (Stichwort ESS), immerhin sollten möglichst alle Mitarbeiter vom Kompetenzmanagement erfasst sein. So entstehen viele Daten und da ist es hilfreich diese in systematischer Form zu erfassen und verwalten zu können, dabei kann eine Software unterstützen. Jene Kompetenzdaten können in Folge auch die Basis für internes Recruiting, Nachfolgeplanung, sowie strategische Entscheidungen darstellen. Liegen die „richtigen“

Kompetenzen in der „richtigen“ Verteilung im Unternehmen vor so kann dies den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit sichern.

Die beiden befragten Implementierungspartner sind sich einig, dass der Trend auch weiterhin Richtung Standardsoftware, welche leicht konfigurierbar ist, gehen dürfte. Integrierte Cloudlösungen bieten schnell (zB Implementierungsdauer) und unabhängig (Zeit, Ort, Gerät) Zugriff auf die jeweiligen Daten, teilweise sogar mobil. Einer der Befragten meint es gelte Softwarepakete nicht nur für Großunternehmen, sondern auch für den Mittelstand zu schnüren.

7. Fazit

Wird Kompetenzmanagement im Unternehmen betrieben so sind stets Unternehmensspezifika wie Unternehmenskultur, Unternehmensstrategie usw zu berücksichtigen. Die Fülle an Informationen gilt es in eine Struktur einzubetten, um Übersicht zu wahren und Vergleichbarkeit zu ermöglichen und eine Entscheidungsgrundlage zu liefern, sei es für internes Recruiting, Entwicklungsmaßnahmen oder sonstige strategische (längerfristige) Unternehmensentscheidungen. Ab einer bestimmten Unternehmensgröße erscheint es unerlässlich mit IT-Unterstützung zu arbeiten, um den Überblick über das Kompetenzmodell, den Kompetenzen zugeordnete Jobs oder die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter, zu bewahren. Welche Softwarelösung sich für ein Unternehmen als geeignet erweist ist dabei jeweils im Einzelfall zu entscheiden.

Laut den Ausführungen innerhalb dieser Masterarbeit dürfte der Trend im Bereich Kompetenzmanagement unter IT-Einsatz weiterhin Richtung integrierte Softwarewarelösungen gehen. Was nützt schließlich eine umfangreiche Datensammlung, wenn diese nicht per Schnittstelle oder direkter Integration auch zur Folgenutzung zur Verfügung steht. Daten werden schließlich in allen Lebensbereichen immer mehr vernetzt (Stichwort Big Data), um so Analysen ableiten zu können.

Auslösende, hemmende und unterstützende Faktoren eine Softwarelösung zu Kompetenzmanagement einzusetzen werden im Abschnitt 6.5.2 „Softwarelösung zu Kompetenzmanagement“ näher behandelt. Die Stichprobe der Befragung ist mit fünf Interviewpartnern zwar gering, doch wurde so der Versuch unternommen einen Einblick in die Praxis zu gewähren. Es wird daher empfohlen weitere Untersuchungen in diesem Umfeld durchzuführen, und dabei konkret die folgenden beiden Rollen zu befragen: HR Software Entscheidungsträger, sowie IT-Verantwortliche für HR Sofware. Ziel sollte es dabei sein herauszufinden wieso jene Software im Bereich Kompetenzmanagement eingeführt wurde. Auch anzudenken wäre die Consultants oder Implementierungspartner, so vorhanden, ebenfalls zu ihrer Perspektive zu befragen. Ebenso die Sicht der HR-Mitarbeiter, welche mit diesem Tool arbeiten, wäre von Interesse und auch Enduser (dh Mitarbeiter) könnten befragt werden, um so weitere Sichtweisen abzudecken. Insgesamt könnte so im Zuge der Befragung ermöglicht werden fünf unterschiedliche Perspektiven einzunehmen.

Ebenso können weitere Befragungen durchgeführt werden, um die Stichprobe zu erhöhen. Auch vor allem kleinere Unternehmen (dh KMU) sollten befragt werden, um speziell deren spezifische Anforderungen aufzuzeigen. Weiters wäre anzudenken dieselben Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg zu befragen, um so auch die einzelnen Phasen der Softwareinführung zu analysieren und so auch Erfolge von durchgeführten Maßnahmen abzuleiten. So bestünde in Folge auch die Möglichkeit Unternehmen, welche sich zum Zeitpunkt der Befragung in derselben Phase der Softwareeinführung/-nutzung befinden, anschließend miteinander zu vergleichen.

Das Softwareumfeld im Allgemeinen unterzieht sich derzeit einem Wandel. Der Trend geht weg von individualisierten Einzellösungen, hin zu konfigurierbaren Standardlösungen. So nutzen auch im Bereich des Kompetenzmanagements bereits einige Unternehmen die Vorteile von Cloud-Lösungen. Weitere werden folgen, auch wenn manche IT-Verantwortliche hier aktuell noch teilweise zögerlich vorgehen. Viele Firmen möchten nicht mehr zahlreiche Softwarelösungen parallel im Einsatz haben und greifen stattdessen auf integrierte (Cloud-) Softwarelösungen zurück. Dass Software bei der täglichen Arbeit unterstützen soll, ist heute bereits eine Grundvoraussetzung. Vielmehr geht es jedoch darum, dass vorhandene Daten und Informationen „sinnvoll“ miteinander verknüpft werden (können), um so weitere (neue) Informationen bzw Erkenntnisse zu erlangen und darauf aufbauend im Optimalfall auch strategische Entscheidungen abzuleiten.

Es bleibt daher spannend wie sich der Softwaremarkt im Bereich Kompetenzmanagement innerhalb der nächsten Jahre noch weiter verändern wird. Und nicht nur im Bereich Kompetenzmanagement, sondern insgesamt wird es Veränderungen in den einzelnen Human Resources Abteilungen geben in puncto Softwareeinsatz. Auch Mitarbeiter werden diese Veränderungen direkt bemerken, da ESS immer mehr Thema in den Unternehmen wird. War es vor ein paar Jahren noch unvorstellbar selbstständig, online, orts- und zeitunabhängig flexibel und sicher Bank-Transaktionen vorzunehmen, so erscheint dies heute bereits selbstverständlich. Vielleicht wird es in ein paar Jahren zum Arbeitsalltag der Mitarbeiter gehören Kompetenzen selbstständig zu pflegen und laufend aktuell zu halten. So hätten in Folge Human Resources Abteilungen eine Datenbasis für weitere Analysen in diesem Bereich –unterstützt durch die passende Software.

8. Darstellungsverzeichnis

8.1. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Qualifikation und Kompetenz im Vergleich 9
Tabelle 2: Die vier Grundkompetenzen des Kompetenzatlas 14
Tabelle 3: Kompetenzmanagement: strategisch – taktisch – operativ 33
Tabelle 4: Kompetenzstufen nach North 35
Tabelle 5: Teilkompetenz-Beschreibung zu Projektmanagement 40
Tabelle 6: Übersicht der Akteure im Beispielunternehmen DMT GmbH 54
Tabelle 7: Chancen und Risiken von SaaS – Ein Blick in die Literatur 57
Tabelle 8: IT-Einsatz bei HR-Prozessen im Vergleich 62
Tabelle 9: IT-Einsatz bei Top 10 HR-Prozessen im Vergleich 63
Tabelle 10: Umfragenteilnehmer nach Unternehmensgröße MA-Anzahl 67
Tabelle 11: Integrierte Lösungen zu Talent Management nach Unternehmensgröße 67
Tabelle 12: Softwaretabelle „SuccessFactors“ 82
Tabelle 13: Softwaretabelle „Haufe-umantis“ 90
Tabelle 14: Workday Komponentenübersicht und Funktionen 92
Tabelle 15: Softwaretabelle „workday“ 94
Tabelle 16: KODE® Auswertungsbausteine 96
Tabelle 17: KODE®-Kompetenzprofil tabellarisch 97
Tabelle 18: Softwaretabelle „Competenzia“ 100
Tabelle 19: Lumesse Module zugeordnet zu Softwarelösungen 101
Tabelle 20: Softwaretabelle „Haufe-umantis“ 106
Tabelle 21: Softwaretabelle „Kompetenzmanager“ 109
Tabelle 22: Übersicht geführte Interviews 122
Tabelle 23: Eingesetzte Software in den befragten Unternehmen 140

8.2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kompetenzen 4
Abbildung 2: Wissenstreppe 8
Abbildung 3: Qualifikation – Kompetenz – Performanz 11
Abbildung 4: Skizzierung der Zusammenhänge eines Kompetenzmanagementsystems 20
Abbildung 5: Kompetenzmanagement-Torte 22
Abbildung 6: Beispiel eines Kompetenzportfolios 23
Abbildung 7: Kompetenzen als Basis für HR-Handlungsfelder 25
Abbildung 8: Beispiel einer Nachfolgeplanung 26
Abbildung 9: KODE® Kompetenzatlas 39
Abbildung 10: KODE®X Prozessschritte 41
Abbildung 11: Modellhafte Kompetenzübersicht 44
Abbildung 12: Grobe Übersicht zur Ontologie eines Kompetenzmodelles 45
Abbildung 13: Gesamtübersicht eines integrierten Personalentwicklungs-Software-Rahmen (PD-Framework) 46
Abbildung 14: Phasen und Unterstützungsleistungen des generischen Vorgehensmodells ..49
Abbildung 15: Generisches Phasenmodell „Implementierung“ 51
Abbildung 16: Anwendungsfallmodell (Grobsicht) 53
Abbildung 17: Zuordnung von Cloud-Geschäftsmodellen zu IT-Ressourcen 56
Abbildung 18: Gründe für einen Wechsel zu SaaS HRMS 58
Abbildung 19: Bedenken punkto Wechsel zu SaaS HRMS 59
Abbildung 20: CedarCrestone Unified and Ingegrated HCM Application Blueprint 66
Abbildung 21: Integration zwischen HRMS und Talent Management Lösungen 69
Abbildung 22: Integration zwischen Talent Management Lösungen 69
Abbildung 23: Magic Quadrant for Talent Management Suites (März 2013) 72
Abbildung 24: Magic Quadrant for Talent Management Suites (Juni 2014) 73
Abbildung 25: Beispiel Starseite mit „Kacheln“ (engl. „Tiles“) 79
Abbildung 26: Darstellung Organigramm Administrativer Zugang 79
Abbildung 27: Darstellung Administration Tools 80
Abbildung 28: Kompetenzanalyse im Paket „Entwickeln“ 86
Abbildung 29: Laufbahnplanung im Paket „Entwickeln“ 87
Abbildung 30: Talent Management Benutzeroberfläche Auszug 92
Abbildung 31: KODE®-Kompetenzprofil grafisch 96
Abbildung 32: ESS – Mitarbeiterübersicht 103
Abbildung 33: Organigramm aus MSS Perspektive 104

Abbildung 34: Oberfläche Individueller Zugang (Demo).....109
Abbildung 35: Oberfläche Administrativer Zugang (Demo).....110
Abbildung 36: Kompetenzrad Grobsicht.....110
Abbildung 37: Kompetenzrad Detailsicht zu allen Ausprägungen.....111
Abbildung 38: Auswertungsverfahren von Mühlfeld et al in sechs Stufen.....128

Hinweis zur Verwendung von Bildern und Grafiken

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

9. Literaturverzeichnis

9.1. Bücher

Al Ariss, A. (2014): Global Talent Management: Challenges, Strategies and Opportunities (Management for Professionals). Toulouse Business School, France, Springer International Publishing Switzerland.

Becker, M. (2002): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Breitner, M. H. (2005): Kompetenzmanagement: Aktuelle Konzepte und Methoden. Kompetenzmanagement als Schlüssel integrierter wertschöpfender Verfahren. Tagung der bureau42 GmbH und des Fraunhofer Insituts für Angewandte Informationstechnik (FIT): 3. Symposium „Zukunft betrieblichen Wissens“: Kompetenzmanagement und Business Value Chain. Schloss Birlinghoven, 07.-08.09.2005, Sankt Augusting, Bonn.

Deutscher Bildungsrat (1974): Deutscher Bildungsrat: Empfehlungen der Bildungskommission zur Neuordnung der Sekundarstufe II, Konzept für eine Verbindung von allgemeinen und beruflichem Lernen. verabschiedet auf der 38. Sitzung der Bildungskommission, 13.-14.09.1974, Teil 38, Bonn.

Gilbert, T. F. (2007): Human Competence: Engineering Worthy Performance, John Wiley & Sons, Pfeiffer, San Francisco.

Grote, S./Kauffeld, S./Frieling, E. (Hrsg.) (2012): Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele, 2. überarb. Auflage, Schäffer-Pöschel Verlag, Stuttgart.

Heyse, V./Erpenbeck, J., Hrsg. (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Waxmann Verlag GmbH, Münster.

Kauffeld, S. (2010): Nachhaltige Weiterbildung. Betriebliche Seminare und Trainings entwickeln, Erfolge messen, Transfer sichern. Springer Verlag, Heidelberg.

Kauffeld, S. (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Korn/Ferry International (2010): The Leadership Architect® Technical Manual, Minneapolis, Minnesota, Korn/Ferry International.

Lang, K. (2009): Personalführung – Nicht nur reden, sondern leben! Methoden für eine erfolgreiche Kompetenz- und Potenzialentwicklung – mit praxiserprobten Instrumenten und Umsetzungsbeispielen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage. Fachbuch Wirtschaft, Linde Verlag, Wien.

Lang, K. (2008): Human Resources Management. Wirksame Konzepte einer modernen Personalpolitik. Fachbuch Wirtschaft, Linde Verlag, Wien.

Lamnek, S. (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Weinheim, Basel.

Lombardo, M. M.,/Eichinger, R. W. (2009): FYI - for your improvement: A guide for development and coaching. Korn/Ferry International, Minneapolis, Minnesota.

Mayer, H. O. (2009): Interview und schriftliche Befragung. Wissenschaftsverlag GmbH, Oldenbourg, München.

Mayring, Philipp A. E. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

North, K./Reinhardt, K./Sieber-Suter, B. (2013): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Fallbeispielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, abrufbar unter: http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-3696-7 (Zugriff am 02.05.2014).

North, K. (2011): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. 5. aktualisierte und erweiterte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden.

North, K./Reinhardt, K. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Fallbeispielen. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, abrufbar unter: http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-322-84634-1 (Zugriff am 12.01.2014).

Parment, Anders (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft, Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Probst, G. J. B./Steffen, R./Romhardt, K. (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 7. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden, abrufbar unter: http://www.springer.com/us/book/9783834945624 (Zugriff am 12.01.2014).

Probst, G. J. B./Raub, St./Romhardt, K. (2003): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 4. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.

Straka, G. A. (2003): Zertifizierung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen, Münster, New York, München, Berlin.

Wöhe, G. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 21. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

9.2. Sammelwerke

Arnold, R. (2000): Qualifikation In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.) (2000): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik, Bad Heilbrunn.

Benlian, A./Hess, T. (2010): Chancen und Risiken des Einsatzes von SaaS – Die Sicht der Anwender, Ludwig-Maximilians-Universität München In: Benlian, A./Hess, T./Buxmann, P. (Hrsg.) (2010): Software-as-a-Service. Anbieterstrategien, Kundenbedürfnisse und Wertschöpfungsstrukturen, 1. Auflage, Gabler Verlage, Wiesbaden, S. 173-187, abrufbar unter: http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-8731-0 (Zugriff am 31.01.2015).

Becker, M. C. (1998): Kompetenzentwicklung für eine dynamische Arbeitswelt. In: Schulz, M. (Hrsg.), ua: Wege zur Ganzheit. Profilbildung einer Pädagogik für das 21. Jahrhundert. Weinheim, S. 170-193.

Biesalski, E./Abecker, A. (2008): Skill-Profile Matching with Similarity Measures In: Enterprise Information Systems. 8th International Conference, ICEIS 2006, Paphos, Cyprus, May 23-27, 2006, Revised Selected Papers, Springer Verlag, S. 210-218, abrufbar unter: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-540-77581-2_14 (Zugriff am 25.07.2014).

Buhr, St./Ortmann, St. (2007): Softwaregestützte Arbeit mit KODE®X – ein Beispiel In: Heyse, V./Erpenbeck, J., Hrsg. (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Waxmann Verlag GmbH, Münster, S. 165-179.

Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart.

Erpenbeck, J. (2004): KODE® im Tableau quantitativer, qualitativer und komparativer Kompetenzmessverfahren in Deutschland. In: Heyse, V./Erpenbeck, J./Max, H. (2004): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln, Waxmann Verlag, Münster, S. 118-131.

Erpenbeck, J. (2007): KODE® - Kompetenz-Diagnostik und –Entwicklung In: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis; 2. überarbeitete und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 489-503.

Gessler, M. (2010): Das Kompetenzmodell In: Bröckermann, R./Müller-Vorbrüggen, M. (Hrsg.) (2010): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 3. überarb. und erw. Auflage, Schäffer-Poeschl, Stuttgart, S. 45-62.

Grote, S./Jädtke, K./Casper, V. (2013): Kompetenzmanagement – administrativer Mehraufwand oder Beitrag zum Unternehmenserfolg? In: Landes, M./Steiner, E. (Hrsg.) (2013): Psychologie der Wirtschaft, Psychologie für die berufliche Praxis, Springer Fachmedien, Wiesbaden, S. 123-135, abrufbar unter: http://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-531-18957-4_5 (Zugriff am 01.05.2014).

Heyse, V. (2007): Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen, Regensburg In: Heyse, V./Erpenbeck, J., Hrsg. (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Waxmann Verlag GmbH, Münster, S. 11-179.

Jurgens, D. (2007): Das Nachfolgemanagement im RWE-Konzern. In: Jochmann, W./Gechter, S. (2007): Strategisches Kompetenzmanagement, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S. 81-94.

Koolwijk, J. von (1974): Die Befragungsmethode. In: Koolwijk, J. von/Wieken-Mayser, M. (Hrsg.) (1974): Techniken der empirischen Sozialforschung, Bd. 4, Erhebungsmethoden: Die Befragung. München, Wien, S. 9-23.

Leitner, A./Wroblewski, A. (2005): Zwischen Wissenschaftlichkeitsstandards und Effizienzansprüchen. ExpertInneninterviews in der Praxis der Arbeitsmarktevaluation. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 241-256.

Lichtsteiner, R. A. (2006): Kompetenzorientiertes HRM In: Zaugg, R. J. (2006): Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen. Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien, S. 281-288.

Merkens, H. (1997): Stichproben bei qualitativen Studien. In: Friebertshäuser, B. und Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft, Weinheim, München, S. 97-106.

Meuser, M./Nagel, U. (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D./Kraimer, K. (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 441-471.

Nienaber, Ch. (2007): Die Bedeutung des Kompetenzmanagements für die strategische Personalarbeit. In: Jochmann, W./Gechter, S. (2007): Strategisches Kompetenzmanagement, Springer-Verlag, Berlin,Heidelberg, S. 25-46.

North, K. (2007): Kompetenzrad und Kompetenzmatrix In: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. von (Hrsg) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis; 2. überarb. und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel, Stuttgart, S. 175-186.

Ritz, A./Sinelli, P. (2011): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen In: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.) (2011): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3-23, abrufbar unter: http://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6954-5 (Zugriff am 05.02.2015).

Zaugg, R. J. (2006): Kompetenzlandkarte. Eine Einführung in dieses Handbuch. In: Zaugg, R. J. (2006): Handbuch Kompetenzmanagement. Durch Kompetenz nachhaltig Werte schaffen. Haupt Verlag, Bern – Stuttgart – Wien, S. 1-11.

9.3. Weitere Veröffentlichungen

Apke, S./Bremer, A./Bäumgen, C./Dittmann, L. (o.J.): Anforderungsspezifikation für ein computerbasiertes Kompetenzmanagementsystem In: Zelewski, S./Alan, Y./Alparslan, A./Dittmann, L./Weichelt, T. (Hrsg.) (o.J.):
Ontologiebasierte Kompetenzmanagementsysteme. Grundlagen, Konzepte, Anwendungen, S. 321-352, abrufbar unter: https://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/Zelewski_et_al_-_Ontologiebasierte_Kompetenzmanagementsysteme.pdf (Zugriff am 02.01.2015).

Bäumgen, C./Hübbers, R. (o.J.): Der KOWIEN-Prototyp auf Basis von infonea® In: Zelewski, S./Alan, Y./Alparslan, A./Dittmann, L./Weichelt, T. (Hrsg.) (o.J.):
Ontologiebasierte Kompetenzmanagementsysteme. Grundlagen, Konzepte, Anwendungen, S. 571-596, abrufbar unter: https://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/Zelewski_et_al_-_Ontologiebasierte_Kompetenzmanagementsysteme.pdf (Zugriff am 02.01.2015).

Briscoe, J./Hall, D. (1999): Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do the work? An alternative approach and new guidelines for practice. In: Organizational Dynamics, No. 28, S. 37-52.

Cedar Crestone (2013): Cedar Crestone 2013-2014 HR Systems Survey White Paper, 16th Annual Edition, abrufbar unter: http://www.cedarcrestone.com/media/whitepapers/CC_2013-2014_HRS_Survey_WP.pdf (Zugriff am 04.08.2014).

Dittmann, L. (o.J.): Das generische KOWIEN-Vorgehensmodell In: Zelewski, S./Alan, Y./Alparslan, A./Dittmann, L./Weichelt, T. (Hrsg.) (o.J.):
Ontologiebasierte Kompetenzmanagementsysteme. Grundlagen, Konzepte, Anwendungen, S. 373-428, abrufbar unter: https://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/Zelewski_et_al_-_Ontologiebasierte_Kompetenzmanagementsysteme.pdf (Zugriff am 02.01.2015).

Dittmann, L./Peters, M. L./Zeleski, S. (o.J.): Motivationale Aspekte beim Einsatz von konventionellen und ontologiebasierten Kompetenzmanagementsystemen. Insitut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement, Universität Duisburg-Essen, abrufbar unter: https://www.mm.wiwi.uni-due.de/fileadmin/fileupload/BWL-PIM/Forschung/Publikationen/Dittmann_Peters_Zelewski_-_Motivationale_Aspekte_Kompetenzmanagementsysteme.pdf (Zugriff am 28.02.2015).

Dorsch, W. (2013a): „HR-Software-Report 2013“ In: hr-software aktuell 2013/2014, Das Nachschlagewerk für IT im Personalwesen, Ein Produkt der Fachzeitschrift personal manager, S. 6-22, abrufbar unter: http://www.dpw.at/uploads/2013HRSoftwareReport_2282_DE.pdf & http://www.hrm.at/fachartikel/hr-software-report-2013-10709 (Zugriff am 11.05.2014).

Dorsch, W. (2013b): „Survey zu HR-Software-Report 2013“, HRM Research Institute GmbH, abrufbar unter: http://www.hrm.de/surveys/hr-software-report-2013/M7xKvdKp59/take?section=80 (Zugriff am 11.05.2014).

Dorsch, W. (2014): „HR-Software-Report 2014: Sicherheit der Daten ist wichtig“ In: hr-software aktuell 2014/2015, Das Nachschlagewerk für IT im Personalwesen, Ein Produkt der Fachzeitschrift personal manager, S. 6-22, abrufbar unter: http://www.hrm.de/fachartikel/hr-software-report-2014-11541 (Zugriff am 11.05.2014).

Dubey, A./Wagle, D. (2007): Delivering software as a service. A new delivery method is shaking the software industry´s foundations. Traditional vendors should take heed. In: The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co. Web exclusive, June 2007, abrufbar unter: http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/sistemas_informativos/Delivering_software_as_a_service.pdf (Zugriff am 01.03.2015).

Gartner (2013): Magic Quadrant for Talent Management Suites. Analysts: Otter, Th./Freyermuth, J./Hanscome, R.; 14.03.2013., abrufbar unter: https://www.gartner.com/doc/2371715/magic-quadrant-talent-management-suites (Zugriff am 01.06.2014).

Gartner (2014): Magic Quadrant for Talent Management Suites. Analysts: Hanscome, R./Freyermuth, J./Cameron, Y.; 12.06.2014, reviewed 18.07.2014, abrufbar unter: http://www.gartner.com/technology/reprints.do?id=1-1VDLAWP&ct=140612&st=sb (Zugriff am 03.08.2014).

Kryvinska, N./Bauer, C./Strauss, C./Gregus, M. (2014): A SWOT Analysis of the Soft-Computing Paradigms SOA/SOC/CLOUD Combination (C-SOA) in Software Development, 8th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS 2014), AIS-affiliated conference, Verona, abrufbar unter: http://www.researchgate.net/publication/264216205 (Zugriff am 13.09.2015).

Mansfield, R. S. (1996): Building Competency models: Approaches for HR Professionals in: Human Resource Management, Spring 1996, Vol 35, Number 1, Pp. 7-18, John Wiley & Sons, Inc., abrufbar unter: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/%28SICI%291099-050X%28199621%2935:1%3C7::AID-HRM1%3E3.0.CO;2-2/abstract (Zugriff am 17.08.2013).

Markle, S. M. (1979): Review von: Gilbert, T. F. (1978): Human Competence: Engineering Worthy Performance, New York, McGraw-Hill In: Educational Communication and Technology, Vol. 27, No. 2 (Sommer, 1979), Springer, S. 169-172, abrufbar unter: http://www.jstor.org/stable/30217995 (Zugriff am 30.12.2014).

McCelland, D.C. (1973): Testing for competence rather than for “intelligence”. In: American Psychologist 28, S. 1-14, abrufbar unter: http://psycnet.apa.org/journals/amp/28/1/1.pdf (Zugriff am 08.01.2014).

Mladenow, A./Kryvinska, N./Strauss, C. (2012): *Towards Cloud-Centric Service Environments.* Springer, Journal of Service Science Research 4 (2), S. 213-234, abrufbar unter: http://link.springer.com/article/10.1007/s12927-012-0009-y (Zugriff am 14.09.2015)

Mühlfeld, C./Windolf, P./Lampert, N./Krueger, H. (1981): Auswertungsprobleme offener Interviews. In: Soziale Welt (1981): Jg. 32, S. 325-352, abrufbar unter: http://www.jstor.org/stable/40877322 (Zugriff am 19.01.2015).

NIST (2011): The NIST Definition of Cloud Computing. Recommendations of the National Institute of Standards and Technology. NIST. U.S. Department of Commerce, Computer Security Division, Autoren: Mell, P./Grance, T., NIST Special Publication 800-145, 7 Pages, September 2011, abrufbar unter: http://csrc.nist.gov/publications/nistpubs/800-145/SP800-145.pdf (Zugriff am 31.01.2015).

Prahalad, C. & Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, May-June 1999, S. 79-91.

Rothwell, W. J. (2006): Ten Key Steps to Effective Succession Planning. Rothwell & Associates, Inc., September 2006, abrufbar unter: http://rothwellandassociates.com/cms/main/publication/knowledge-shared-documents/?action=useyourdrive-download&id=0Bx7wt0pa-YxwUXhaeE1ORHhDLUk&listtoken=cf215da23ad44b2e0e57182a45993ca4 (Zugriff am 05.02.2015).

Schmidt, A./Kunzmann, Ch. (2006): Towards a Human Resource Development Ontology for Combining Competence Management and Technology-Enhanced Workplace Learning. In: Meersmann, R./Tari, Z./Herrero, P. et al (2006): OTM Workshops 2006, LNCS 4278, pp. 1078-1087, Springer-Verlage Berlin Heidelberg, abrufbar unter: http://publications.andreas.schmidt.name/schmidt_kunzmann_OntoContent06.pdf (Zugriff am 22.07.2014).

Sonntag, K./Stegmaier, R. (2005): Lernkulturen verstehen, gestalten und messen - das „Lernkulturinventar“ als organisationsdiagnostisches Verfahren zur Messung von Lernkulturen. In: Personalführung, Heft 38, 01/2005, S. 22-29, abrufbar unter: http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/61597/herunterladen (Zugriff am 24.04.2014).

The Korn/Ferry Institute (2010): The Art and Science of Competency Modeling: Best practices in developing and implementing success profiles, Autoren: Orr, J. E./Sneltjes, C./Dai, G., abrufbar unter: http://www.lomingercpm.com/pdf/Research_The%20art%20and%20science%20of%20competency%20modeling_Sept%202010.pdf (Zugriff am 23.01.2015).

QUEM Report (2005): Individuelle und organisationale Kompetenzen: Schritte zu einem integrierten Modell. Autoren: Wagner, D./Debo, S./Bültel, N. In: QUEM Report (2005): Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 94, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Berlin, S. 50-148, abrufbar unter: http://www.abwf.de/content/main/publik/report/2005/report-94.pdf (Zugriff am 30.12.2014).

Zelewski, S. (o.J.): Vorwort zur inhaltlichen Positionierung des Verbundprojektes KOWIEN In: Zelewski, S./Alan, Y./Alparslan, A./Dittmann, L./Weichelt, T. (Hrsg.) (o.J.): Ontologiebasierte Kompetenzmanagementsysteme. Grundlagen, Konzepte, Anwendungen, S. 1-32, abrufbar unter: https://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/Zelewski_et_al_-_Ontologiebasierte_Kompetenzmanagementsysteme.pdf (Zugriff am 02.01.2015).

Zelewski, S./Alan, Y./Alparslan, A./Dittmann, L./ Weichelt, T. (Hrsg.) (o.J.): Ontologiebasierte Kompetenzmanagementsysteme. Grundlagen, Konzepte, Anwendungen, abrufbar unter: https://www.pim.wiwi.uni-due.de/uploads/tx_itochairt3/publications/Zelewski_et_al_-_Ontologiebasierte_Kompetenzmanagementsysteme.pdf (Zugriff am 02.01.2015)

9.4. Online-Ressourcen

ACT SKoM (o.J.): Kontakt, abrufbar unter: http://www.act-skom.de/kontakt.shtml (Zugriff am 13.01.2015).

ACT Audit Coaching Training GbR (o.J.): „Der KODE® Kompetenz-Explorer“, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=109 PDF„KODE®X-Infobroschüre“ (Zugriff am 05.01.2015).

Acumen International Ltd. (o.J.): Korn Ferry Leadership Development, abrufbar unter: http://acumen-international.com/our+services/Korn+Ferry+Leadership+Development.html (Zugriff am 23.01.2015).

AMS (2015): Die Arbeitsmarktlage. Ende Dezember 2014, Nadine Grieger, 02.01.2015, abrufbar unter: http://www.ams.at/_docs/001_monatsbericht.pdf (Zugriff am 15.01.2015)

Cell Consulting AG (2002): Kompetenzmanagement Studie 2002, abrufbar unter: http://www.edusys.ch/media/studie_kompetenzmanagement.pdf (Zugriff am 19.07.2013).

Comma Soft AG (2014): Neue Funktionen in INFONEA® 9.2, Stand: 04.2014, abrufbar unter: http://www.comma-soft.com/downloads/INFONEA9.2_ReleaseLetter.pdf (Zugriff am 05.01.2015).

Competenzia (o.J.) a: Startseite, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php (Zugriff am 11.08.2013).

Competenzia (o.J.) b: Referenzen/Erfahrung, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=35&Itemid=64 (Zugriff am 11.08.2013).

Competenzia (o.J.) c: Kompetenzen allgemein, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=37&Itemid=66 (Zugriff am 11.08.2013).

Competenzia (o.J.) d: KODE, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=43 (Zugriff am 17.08.2014).

Competenzia (o.J.) e: KODE Fragebogen, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=50 (Zugriff am 17.08.2014).

Competenzia (o.J.) f: KODE Kompetenzprofil, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=23&Itemid=51 (Zugriff am 17.08.2014).

Competenzia (o.J.) g: Competenzia – Impressum, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=12&Itemid=31 (Zugriff am 24.08.2014).

Competenzia (o.J.) h: KODE® Produktinformation, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/get.php?file=KODE-Produktinformation_personalisierbar&ext=pdf (Zugriff am 01.09.2014).

Competenzia (o.J.) i: KODE®X Produktinformation, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/get.php?file=KODE-Produktinformation_personalisierbar&ext=pdf (Zugriff am 01.09.2014).

Competenzia (o.J.) j: Downloads.Softwarepaket/Update, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=39&Itemid=73 (Zugriff am 01.09.2014).

Competenzia (o.J.) k: Competenzia 3.5, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=13&Itemid=2 (Zugriff am 01.09.2014).

Competenzia (o.J.) l: Ausbildungstermine & Kontakt, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=119&Itemid=131 (Zugriff am 13.01.2015).

Competenzia (o.J.) m: Lizenzausbildung, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=85&Itemid=109 (Zugriff am 13.01.2015).

Competenzia (o.J.) n: Technologie, abrufbar unter: http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=48 (Zugriff am 13.01.2015).

Crunchbase (o.J.) a: https://www.crunchbase.com/organization/youcalc (Zugriff am 03.05.2015).

Crunchbase (o.J.) b: https://www.crunchbase.com/organization/plateau-systems (Zugriff am 03.05.2015).

Crunchbase (o.J.) c: https://www.crunchbase.com/organization/successfactors (Zugriff am 03.05.2015).

Deloitte (o.J.): „Kompetenzen entwickeln – Performance steigern“, Event-Nachbericht zum 23. Oktober 2014, abrufbar unter: http://www2.deloitte.com/at/de/seiten/human-capital/artikel/kompetenzen-entwickeln.html (Zugriff am 11.01.2015).

Deutsches Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (o.J.): § 267 Handelsgesetzbuch, abrufbar unter: http://www.gesetze-im-internet.de/hgb/__267.html (Zugriff am 28.01.2015).

DQR (o.J.): Deutscher Qualifikationsrahmen (DQR) für Lebenslanges Lernen – BBJ Consult AG, Berlin im Auftrag von Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), Berlin und Sekretariat der Kultusministerkonferenz, Berlin, abrufbar unter: http://www.deutscherqualifikationsrahmen.de/de/faq/#frage28 (Zugriff am 19.11.2013).

Duarte, P. (2012): Is There a Meaningful Distinction Between Workforce Planning and Succession Planning?. What is the difference between workforce planning and succession planning? 01.05.2012, Hamilton, Ontario, abrufbar unter: http://www.workforce.com/articles/is-there-a-meaningful-distinction-between-workforce-planning-and-succession-planning (Zugriff am 16.08.2014).

Fehling, C./Leymann, F. (o.J.): Gabler Wirtschafslexikon. Das Wissen der Experten. Eintrag zu „Cloud Computing"; Fehling Christoph, Universität Stuttgart, Institut für Architektur von Anwendungssystemen (IAAS),, Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand; Professor Dr. Frank Leymann Universität Stuttgart, Institut für Architektur von Anwendungssystemen (IAAS),, Geschäftsführender Direktor, abrufbar unter: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/cloud-computing.html (Zugriff am 31.01.2015).

FHNW (o.J.) a: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung: „Online Handbuch", abrufbar unter: http://help.kompetenzmanager.ch// (Zugriff am 08.01.2015).

FHNW (o.J.) b: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung: „KompetenzManager", abrufbar unter: http://www.kompetenzmanager.ch/infos_zum_kompetenzmanager.cfm (Zugriff am 08.01.2015).

FHNW (o.J.) c: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung: „Admin Zugang", abrufbar unter: http://www.kompetenzmanager.ch/administrativer_zugang.cfm (Zugriff am 08.01.2015).

FHNW (o.J.) d: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung: „Lizenzen", abrufbar unter: http://www.kompetenzmanager.ch/administrativer_zugang.cfm (Zugriff am 08.01.2015).

FHNW (o.J.) e: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung: „Handbuch Individueller Zugang", abrufbar unter: http://help.kompetenzmanager.ch/myUploadData/files/Handbuch_individueller_Zugang.pdf (Zugriff am 08.01.2015).

FHNW (o.J.) f: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung: „Handbuch Administrativer Zugang", abrufbar unter: http://help.kompetenzmanager.ch/myUploadData/files/Handbuch_administrativer_Zugang.pdf (Zugriff am 08.01.2015).

FHNW (o.J.) g: Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung: „Demo Zugang", abrufbar unter: http://www.kompetenzmanager.ch/demo_zugang.cfm (Zugriff am 08.01.2015).

FHNW (o.J.) h: KompetenzManager Demo Admin, abrufbar unter: www.kompetenzmanager.ch/demo/admin (Zugriff am 09.02.2015).

Forrester (2014): The Forrester Wave™: SaaS HR Management Systems, Q4 2014. Analyst: Hamerman, P. D.; 01.10.2014, abrufbar unter: http://www.forrester.com/pimages/rws/reprints/document/110447/oid/1-S2P4QT (Zugriff am 28.02.2015).

Gartner IT Glossary (o.J.): http://www.gartner.com/it-glossary/software-as-a-service-saas/ (Zugriff am 04.04.2015).

gesis (o.J.): sofisWIKI, Eintrag zu: „Kooperatives Wissensmanagement in Engineering-Netzwerken (KOWIEN)“, abrufbar unter: http://sofis.gesis.org/sofiswiki/Kooperatives_Wissensmanagement_in_Engineering-Netzwerken_%28KOWIEN%29 (Zugriff am 03.02.2015).

Gruber, T. R. (o.J.): What is Ontology? abrufbar unter: http://www-ksl.stanford.edu/kst/what-is-an-ontology.html (Zugriff am 24.07.2014).

Gruber, T. R. (1993): A translation approach to portable ontologies. Knowledge Acquisition, 5(2): S. 199-220 abrufbar unter: http://tomgruber.org/writing/ontolingua-kaj-1993.pdf (Zugriff am 24.07.2014).

Gründerszene (o.J.) a: File-Transfer-Protocol (FTP), abrufbar unter: http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/file-transfer-protocol-ftp (Zugriff am 05.06.2015).

Gründerszene (o.J.) b: Application-Programming-Interface (API), abrufbar unter: http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/application-programming-interface-api (Zugriff am 05.06.2015).

Gründerszene (o.J.) c: Web APIs: Ein nicht-technischer Erklärungsversucht; abrufbar unter: http://www.gruenderszene.de/allgemein/web-apis-ein-nicht-technischer-erklarungsversuch (Zugriff am 05.06.2015).

ISB (2013): ISB Information und Kommunikation GmbH & Co. KG. Competenzia Neuigkeiten. Ausgabe Oktober 2013, abrufbar unter: http://www.avl-institut.at/news/Competenzia_news_2013_10.pdf (Zugriff am 01.09.2014).

Lohn & HR GmbH (o.J.) a: Über uns, abrufbar unter: http://www.lohn.at/de/ueber_uns/index.php (Zugriff am 06.06.2014).

Lohn & HR GmbH (o.J.) b: Über uns. Partner, abrufbar unter: http://www.lohn.at/de/ueber_uns/Partner.php (Zugriff am 06.06.2014).

Lumesse (2011): Aus StepStone Solutions wird: Lumesse, News vom 10.05.2011, abrufbar unter: http://www.lumesse.com/de/news/aus-stepstone-solutions-wird-lumesse (Zugriff am 16.08.2014).

Lumesse (o.J.) a: Unsere Lösungen, abrufbar unter: http://www.lumesse.com/de/unsere-loesungen (Zugriff am 16.08.2014).

Lumesse (o.J.) b: Skill-Kompetenz-Management, abrufbar unter: http://www.lumesse.com/de/unsere-loesungen/integriertes-talent-management/skill-kompetenz-management (Zugriff am 16.08.2014).

Lumesse (o.J.) c: Skill-Kompetenz-Management Produktübersicht, abrufbar unter: http://www.lumesse.com/download-pdf?path=media/1513319/lumesse_produktubersicht_skill_kompetenzmanagement_de.pdf (Zugriff am 16.08.2014).

Lumesse (o.J.) d: Technologiewahl, abrufbar unter: http://www.lumesse.com/de/unsere-loesungen/technology-wahl/gehosted-vor-ort (Zugriff am 16.08.2014).

Lumesse (o.J.) e: Software-as-a-Service, abrufbar unter: http://www.lumesse.de/unsere-loesungen/technology-wahl/software-as-a-service
(Zugriff am 08.02.2015).

Lumesse (o.J.) f: gehosted bzw vor Ort, abrufbar unter: http://www.lumesse.com/de/unsere-loesungen/technology-wahl/gehosted-vor-ort (Zugriff am 16.08.2014).

Lumesse (o.J.) g: Technologie-Wahl, abrufbar unter: http://www.lumesse.de/unsere-loesungen/technology-wahl (Zugriff am 08.02.2015).

Lumesse (o.J.) h: Unsere Reise, abrufbar unter: http://www.lumesse.de/mehr-ueber-lumesse/unsere-reise (Zugriff am 08.02.2015).

Lumesse (o.J.) i: http://www.lumesse.de/produkte-service/produkte (Zugriff am 04.04.2015).

Lumesse (o.J.) j: http://www.lumesse.de/unsere-loesungen/technology-wahl/gehosted-vor-ort (Zugriff am 04.04.2015).

Lumesse (o.J.) k: http://www.lumesse.de/produkte-service/produkte/lumesse-etweb/lumesse-etweb-mobile (Zugriff am 04.04.2015).

Lumesse (o.J.) l: http://www.lumesse.de/produkte-service/produkte/lumesse-etweb (Zugriff am 04.04.2015).

Lumesse (o.J.) m: http://www.lumesse.de/produkte-service/services-support/implementierung (Zugriff am 04.04.2015).

Lumesse (o.J.) n: http://www.lumesse.de/produkte-service/services-support/training-weiterbildung (Zugriff am 04.04.2015).

Lumesse (o.J.) o: http://www.lumesse.de/kontakt/weltweite-standorte/europa#austria (Zugriff am 04.04.2015).

Lumesse (o.J.) p: http://www.lumesse.de/kontakt/weltweite-standorte (Zugriff am 04.04.2015).

Lumesse (o.J.) q:http://www.lumesse.de/produkte-service/produkte/lumesse-etweb (Zugriff am 04.04.2015).

Marson, L. (2013): "SuccessFactors Employee Central – list of languages", SAP Community Network, Beitrag von Luke Marson vom 31.10.2013, abrufbar unter: http://scn.sap.com/docs/DOC-48498 (Zugriff am 01.05.2015).

Meyer, S. (2015): Is There a Simple Plan for HR in SAP S/4 HANA?, asug news, ASUG – Americas´ SAP Users´ Group, abrufbar unter: http://www.asugnews.com/article/is-there-a-simple-plan-for-hr-in-sap-s-4hana (Zugriff am 22.03.2015).

Mollet, A. (2014) a: Kompetenz-Management als Kernprozess. Die Gestaltung des Unternehmens heute – morgen – übermorgen. Der Kompetenzmanagement Blog, abrufbar unter: http://kompetenz-management.com/blog/index.php/kompetenz-management-als-kernprozess/ (Zugriff am 01.03.2015).

Mollet, A. (2014) b: Die richtigen Mitarbeitenden heute, morgen und übermorgen. In: M&Q Management und Qualität, Ausgabe 09/2014, S 12-13, abrufbar unter: http://kompetenz-management.com/blog/index.php/die-richtigen-mitarbeitenden-heute-morgen-und-uebermorgen/ (Zugriff am 01.03.2015).

MWonline GmbH (o.J.): "The Leadership Architect (Autor: Lombardo, Michael / Eichinger, Robert)", Managementwissen online, Monheim am Rhein, abrufbar unter: http://www.mwonline.de/contentindex/buch/1029/Lombardo,+Michael+++Eichinger,+Robert/The+Leadership+Architect.html (Zugriff am 23.01.2015).

NASDAQ (2007): "Lars Dalgaard, CEO of SuccessFactors, Inc., Rings the NASDAQ Opening Bell", 20.11.2007, abrufbar unter: http://www.nasdaq.com/reference/200711/market_Open_112007.stm (Zugriff am 03.05.2015).

PIM (o.J.): Institut für Produktion und Industrielles Informationsmanagement (PIM), Universität Duisburg-Essen, Forschung, Archiv, Projekt „KOWIEN", abrufbar unter: https://www.pim.wiwi.uni-due.de/forschung/forschungsprojekte/archiv/kowien/ (Zugriff am 03.01.2015).

Software-Marktplatz (o.J.): StepStone Skill- und Kompetenzmanagement, abrufbar unter: http://www.software-marktplatz.de/software-70603-1-200-600-stepstone-skill--&-kompetenz-management-personalwesen.html (Zugriff am 16.08.2014).

SuccessFactors (2012): "SAP´s Offer for SuccessFactors, Inc. Shares is Successful"; Pressemitteilung vom 16.02.2012, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/de_de/company/press-releases/2012/sap-s-offer-for-successfactors--inc--shares-is-successful.html (Zugriff am 01.08.2013).

SAP (o.J.) a: "Human Resources Solutions", abrufbar unter: http://www.sap.com/solution/lob/hr/software/overview/highlights.html (Zugriff am 03.08.2014).

SAP (o.J.) b: "Talent Management", abrufbar unter: http://www.sap.com/solution/lob/hr/software/talent-management/index.html (Zugriff am 12.01.2015).

SAP (o.J.) c: Human Resources, abrufbar unter: http://go.sap.com/solution/lob/human-resources.html (Zugriff am 22.03.2015).

SAP (o.J.) d: Personalmanagementlösungen, abrufbar unter: http://www.sap.com/austria/solution/lob/hr/software/overview/highlights.html (Zugriff am 22.03.2015).

SAP (o.J.) e: Legal Disclosure, abrufbar unter: http://www.sap.com/austria/about/legal/impressum.html (Zugriff am 03.05.2015).

SuccessFactors (o.J.) a: Startseite, Unsere Kundenzahlen im Überblick, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/de_de.html (Zugriff am 01.08.2014).

SuccessFactors (o.J.) b: Product Brochure, SuccessFactors HCM Suite, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/content/dam/successfactors/en_us/resources/brochures-product/bizx-suite.pdf (Zugriff am 12.01.2015).

SuccessFactors (o.J.) c: Succession & Development, Kurzbeschreibung Funktionen, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/en_us/solutions/bizx-suite/talent-solutions/succession-development.html (Zugriff am 02.08.2014).

SuccessFactors (o.J.) d: Succession & Development, Product Brochure, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/content/dam/successfactors/en_us/resources/brochures-product/succession-development.pdf (Zugriff am 02.08.2014).

SuccessFactors (o.J.) e: HCM Solutions, abrufbar unter:http://www.successfactors.com/en_us/solutions.html (Zugriff am 12.01.2015).

SuccessFactors (o.J.) f: Company information, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/en_us/about-successfactors.html (Zugriff am 12.01.2015).

SuccessFactors (o.J.) g: Management Team, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/de_de/about-successfactors/management-team/lars-dalgaard.html (Zugriff am 03.05.2015).

SuccessFactors (o.J.) h: Contact, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/en_us/about-successfactors/contact-us.html (Zugriff am 03.05.2015).

SuccessFactors (o.J.) i: Partners, abrufbar unter: http://www.successfactors.com/en_us/about-successfactors/partners.html (Zugriff am 03.05.2015).

SuccessFactorsInc (2012): Succession & Development Overview, veröffentlicht am 09.08.2012, Video-Dauer: 03:21 min, abrufbar unter: https://www.youtube.com/watch?v=wFtpscKhM-E (Zugriff am 09.02.2015).

umantis (o.J.) a: Softwareübersicht, abrufbar unter:http://www.umantis.com/hr-software/uebersicht/ (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) b: umantis Entwickeln, abrufbar unter: http://www.umantis.com/hr-software/umantis-entwickeln-personalentwicklung/#! (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) c: umantis Entwickeln, abrufbar unter:http://www.umantis.com/hr-software/umantis-entwickeln-personalentwicklung/kompetenzen-mitarbeiterentwicklung/#! (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) d: Grafik Kompetenzen Kiviatdiagramm, abrufbar unter: http://www.umantis.com/fileadmin/_processed_/csm_haufe-talentmanagement-entwickeln-zentrale-kompetenzen-managen-de_9c0dc4bb10.jpg (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) e: umantis Entwickeln, abrufbar unter: http://www.umantis.com/hr-software/umantis-entwickeln-personalentwicklung/lernen-veranstaltungsmanagement/#! (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) f: Factsheet Entwickeln Modul Lernen, abrufbar unter: http://www.umantis.com/fileadmin/user_upload/leistungsscheine/Factsheet_Entwickeln_Lernen.pdf (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) g: umantis Entwickeln, abrufbar unter: http://www.umantis.com/hr-software/umantis-entwickeln-personalentwicklung/nachfolgeplanung/#! (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) h: umantis Entwickeln, abrufbar unter: http://www.umantis.com/fileadmin/_processed_/csm_haufe-talentmanagement-entwickeln-schluesselpositionen-definieren_faa1b170a0.jpg (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) i: Factsheet Entwickeln Modul Kompetenzen, abrufbar unter: http://www.umantis.com/fileadmin/user_upload/leistungsscheine/Factsheet_Entwickeln_Kompetenzen_0214.pdf (Zugriff am 08.08.2014)

umantis (o.J.) j: Factsheet Entwickeln Modul Nachfolgeplanung, abrufbar unter: http://www.umantis.com/fileadmin/user_upload/leistungsscheine/Factsheet_Entwickeln_Nachfolgeplanung.pdf (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) k: Factsheet Entwickeln Modul Nachfolgeplanung, abrufbar unter: http://www.umantis.com/fileadmin/user_upload/leistungsscheine/Umantis_Leistungspaket_Entwickeln.pdf (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) l: Vertriebspartner, abrufbar unter: http://www.umantis.com/ueber-uns/partner/vertriebspartner/ (Zugriff am 08.08.2014).

umantis (o.J.) m: Direkter Kontakt, abrufbar unter:http://www.umantis.com/kontakt/direkter-kontakt/ (Zugriff am 03.06.2014).

Wikipedia (o.J.): Serviceorientierte Architektur, abrufbar unter: http://de.wikipedia.org/wiki/Serviceorientierte_Architektur (Zugriff am 05.06.2015).

WKO (2013): Klein- und Mittelbetriebe in Österreich. KMU-Definition. Stabsabteilung Statistik. Beitrag vom 19.12.2013, abrufbar unter: https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/ZahlenDatenFakten/KMU_Definition.html (Zugriff am 28.01.2015).

Workday (2015) a: Datasheet „About Workday © 2015“, abrufbar unter: http://www.workday.com/Documents/pdf/datasheets/datasheet-workday-about.pdf (Zugriff am 25.05.2015).

Workday (2015) b: Datasheet „Workday Human Resource Management“, abrufbar unter: http://www.workday.com/Documents/pdf/datasheets/datasheet-workday-human-resource-management.pdf (Zugriff am 25.05.2015).

Workday (2014): Datasheet „About Workday“, abrufbar unter: http://www.workday.com/Documents/pdf/datasheets/datasheet-workday-about.pdf (Zugriff am 09.01.2015).

Workday (2013): Video “Product Preview - Talent Management “, Dauer: 02:39 min, hochgeladen am 13.08.2013, abrufbar unter: https://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=hDTQl_fkcjE (Zugriff am 09.01.2015) eingebettet in: https://forms.workday.com/uk/landing_page/product_preview_uk_talent_management_dl.php?camp=70180000000p0im (Zugriff am 09.01.2015).

Workday (o.J.) a: Our story, abrufbar unter: http://www.workday.com/company/about_workday/our_story.php (Zugriff am 25.05.2015).

Workday (o.J.) b: Our locations, abrufbar unter: http://www.workday.com/company/about_workday/office_locations.php (Zugriff am 25.05.2015).

Workday (o.J.) c: Workday Community, abrufbar unter: http://www.workday.com/company/about_workday/community.php (Zugriff am 25.05.2015).

Workday (o.J.) d: Software Partners, abrufbar unter: http://www.workday.com/company/partners/software_partners.php# (Zugriff am 25.05.2015).

Workday (o.J.) e: Global Payroll Partners, abrufbar unter: http://www.workday.com/company/partners/global_payroll_partners.php# (Zugriff am 25.05.2015).

Workday (o.J.) f: Datasheet HCM, abrufbar unter: http://www.workday.com/Documents/de/pdf/datasheets/datasheet-human-capital-management-suite-de.pdf (Zugriff am 25.05.2015).

Workday (o.J.) g: Startseite inkl Kontakt, abrufbar unter: http://www.workday.com/de/ (Zugriff am 25.05.2015).

9.5. Veranstaltung, E-Mail und Interviews

Erpenbeck, J. (2013): „Kompetenzen richtig managen – ein wichtiger Beitrag zur Unternehmensentwicklung.“ Vortrag und Podiumsdiskussion der Deloitte Consulting GmbH. Wien, am 26.09.2013.

Gerhold, C. (2014): Interview zu: Kompetenzmanagement-Software der LearnChamp Consulting GmbH, am Beispiel SuccessFactors. Interview geführt von Stöger, M. am 27.08.2014.

Kroneder, K. (2014): Interview zu: IT unterstütztes Kompetenzmanagement der Siemens AG Österreich IC „Rail Systems and Urban Transports“, am Beispiel OCA. Interview geführt von Stöger, M. am 11.07.2014.

Oberthaler, U. (2015): Beantwortung von Rückfragen zum KompetenzManager via E-Mail durch den Co-Ressortleiter Kursorische Weiterbildung, n|w Fachhochschule Nordwestschweiz, Pädagogische Hochschule, Institut Weiterbildung und Beratung, Antwort vom 16.01.2015.

Pfister, H. (2014): Interview zu: IT unterstütztes Kompetenzmanagement der Robert Bosch AG, am Beispiel SuccessFactors. Interview geführt von Stöger, M. am 01.07.2014.

Scharmer, T. (2014): Interview zu: Kompetenzmanagement-Software der Lohn & HR GmbH, am Beispiel Haufe-umantis Talent Management. Telefon-Interview geführt von Stöger, M. am 01.07.2014.

XY (2014): Interview zu: IT unterstütztes Kompetenzmanagement des mittelgroßen österreichischen IT Dienstleisters, am Beispiel SuccessFactors. Interview geführt von Stöger, M. am 23.09.2014.

Hinweis zu Transkripten

Die Transkripte der Interviews können bei Bedarf durch Kontaktaufnahme mit der Autorin per E-Mail unter martina.stoeger@gmx.net angefordert werden. Im Einzelfall wird dann eine vollständige oder partielle Weitergabe entschieden.

10. Anhang I/A: Interviewleitfaden Softwareanbieter/Implementierungspartner

Begriffsdefinition, Unternehmen, Person

1. Was verstehen Sie persönlich unter Kompetenzmanagement?
2. [Welchem Teilbereich des Personalwesens würden Sie Kompetenzmanagement zuordnen? (Talent Management?)]*[757]
3. Beschreiben Sie bitte das Unternehmen in dem Sie arbeiten.
4. Welche Rolle nehmen Sie im Unternehmen ein? Welche Tätigkeitsfelder decken Sie ab und wie sieht ein „klassischer Arbeitstag“ bei Ihnen aus?

Softwarelösung

Allgemeine Fragen

5. Welche Softwarelösung bietet Ihr Unternehmen im Bereich Kompetenzmanagement an?
6. Wie kam es zur Idee eine KM-Software auf den Markt zu bringen?
7. Wie lange ist die Softwarelösung bereits am Markt?
8. Welchem Modul/Teilbereich ist die Softwarelösung zugeordnet?

Technische Details

9. Detaillierte Funktionen? (Screenshots, Demoversion, Unterlagen für Kunden?)
10. Wie erfolgt die Installation? Lizenziert (on-premise) oder über eine cloud-Lösung (SaaS)?
11. Welche Schnittstellen sind technisch möglich?
12. Wie flexibel ist die Softwarelösung punkto Customizing?
13. Wie sieht das Standard-Rollenkonzept aus? Welche Erweiterungen sind möglich?
14. Stellen Sie Ihren Kunden auch einen Testzugang oder Demoversion zur Verfügung?
15. Wo sehen Sie Stärken und Schwächen Ihrer Softwarelösung?

Optional:

16. Erweiterungen von Funktionen in Planung?
17. Von wem kommen die Verbesserungsvorschläge? – Von Ihnen oder Kunden?

Kunden

18. Welche Unterlagen stellen Sie Ihren Kunden normalerweise bzw auf Anfrage im Vorfeld (vor Start Projektphase) zur Verfügung?
19. Wie lange dauert es Ihrer Erfahrung nach von der ersten Kontaktaufnahme eines potenziellen Kunden zur tatsächlichen Tool-Einführung?
20. Referenzen? (Kontaktherstellung?)
21. Lässt sich eine Tendenz erkennen, welche Branchen am ehesten Interesse an einer Lösung zu Kompetenzmanagement zeigen?

[757] * Frage 2. wurde lediglich beim 1. Interview mit einem Implementierungspartner gestellt und anschließend ausgeschieden.

22. Unterschiede Großunternehmen vs KMU?
23. Was sollte im Unternehmen bereits alles „fertig sein“ bzw geklärt sein, bevor sich diese an Sie wenden? (Budget, Funktionen, usw)
24. Was sind auslösende bzw hemmende Faktoren für Unternehmen, um die Einführung einer Kompetenzmanagement Software anzustreben bzw abzulehnen?
25. Was wünschen Sie sich von Ihren zukünftigen Kunden im Bereich Kompetenzmanagement?
26. Haben Sie ein Muster für ein Pflichtenheft oder eine Checkliste für Ihre KundInnen?

Optional:

27. Wie können potenzielle Kunden Kontakt mit Ihnen aufnehmen? (Homepage/Mail/Mundpropaganda/Online-Meeting/Webinar/Messen/Vor-Ort Präsentation) Und welche Möglichkeit nehmen Kunden tendenziell eher in Anspruch?
28. Über welche Kanäle informieren Sie Ihre potenziellen Kunden (Xing, LinkedIn, Google Ads, usw) vorrangig?

Kosten

29. Mit welchen (fixen) Kosten muss ein potenzieller Kunde bei der Einführung einer Software im Bereich Kompetenzmanagement rechnen?
30. Fallen nach der Implementierung weitere (laufende) Kosten an? Wenn ja für welche Bereiche?
31. Welche Punkte sind Ihrer Meinung nach Kostentreiber? Bzw was verursacht Ihrer Erfahrung nach höhere Kosten als geplant? (Stichwort Schnittstellenmanagement)
32. Sind die Kosten eines Projekts schon mal über die ursprünglich (im Business Blue Print/Vertrag) vereinbarten/kalkulierten Kosten gestiegen? Wenn Ja wie verfahren Sie in solchen Fällen (Stichwort Change Request)?

Zukunftsausblick

33. Wie sieht Ihrer Meinung nach die Zukunft von Softwarelösungen im Bereich Kompetenzmanagement aus?
34. Welche aktuellen Markttrends sehen Sie?
35. Wie wird sich Ihr Unternehmen darauf einstellen?
36. Haben Sie weitere Ergänzungen zum Thema, welche Sie gerne noch hinzufügen möchten?

11. Anhang I/B: Interviewleitfaden Unternehmen – Software im Einsatz

Begriffsdefinition, Unternehmen, Person

1. Was verstehen Sie persönlich unter Kompetenzmanagement?
2. Beschreiben Sie bitte das Unternehmen in dem Sie arbeiten.
3. Welche Rolle nehmen Sie im Unternehmen ein? Welche Tätigkeitsfelder decken Sie ab und was ist ihr Rolle punkto Kompetenzmanagement?

Kompetenzmanagement im Unternehmen

4. Beschreiben Sie das in Ihrem Unternehmen zum Einsatz kommende Kompetenzmanagement bzw die Teilbereiche des KM.
5. Wie lange betreiben Sie Kompetenzmanagement bereits aktiv und was war der Grund für die Einführung? Wer hat diese Entscheidung getroffen oder gab es hierzu eine Vorgabe?
6. Beschreiben Sie Ihr konkretes Kompetenzmodell (Anzahl Kompetenzprofile, Anzahl Kompetenzen, Ausprägungen, Kompetenzbeschreibungen).
7. Wie oft wird ihr Kompetenzmodell überarbeitet und welche Anlassfälle gibt es hierfür? Wer ist Impulsgeber für Adaptierungen?
8. Wer sind die Zielgruppen des Kompetenzmanagements? Ist dies abhängig vom Hierarchielevel oder Einstufung als „Talent“?

Softwarelösung

Allgemeine Fragen

9. Welche Softwarelösung haben Sie im Einsatz (intern oder extern & Name)?
10. Wie lange ist diese Softwarelösung bereits bei Ihnen im Einsatz?
11. Wieso wurde gerade diese Software ausgewählt?
12. Wer traf die Entscheidung für jene Software oder gab es hierzu eine Vorgabe?
13. Wie ist die Softwarelösung in Ihre IT-Tool-Landschaft eingebettet? Ist diese einem Modul/Teilbereich zuordenbar?
14. Für wieviele MitarbeiterInnen ist das Tool derzeit im Einsatz?

Technische Details

15. Detaillierte Funktionen? (Screenshots, Demoversion)
16. Wie erfolgte die Installation? Lizenziert (on-premise) oder über eine cloud-Lösung (SaaS)?
17. Welche Schnittstellen sind technisch möglich?
18. Wie flexibel ist die Softwarelösung punkto Customizing?
19. Wie sieht Ihr Rollenkonzept aus?
20. Wurde Ihnen vor der Einführung der Software auch ein Testzugang oder eine Demoversion zur Verfügung gestellt?

21. Wo sehen Sie Stärken und Schwächen der Softwarelösung?
22. Was wären aus Ihrer Sicht wünschenswerte Verbesserungen? Geben Sie diese auch an den Softwareanbieter weiter?

Einführung der Software

23. Waren Sie bei der Einführung der Software beteiligt? Bzw welche Rolle nahmen Sie ein?
24. Wie lange hat die Einführungsphase gedauert?
25. Wieso wurde die Software gerade zu diesem Zeitpunkt eingeführt? Was bzw wer war ein Promotor für den Einsatz zum Zeitpunkt X?
26. Was sind auslösende bzw hemmende Faktoren für Unternehmen, um die Einführung einer Kompetenzmanagement Software anzustreben bzw abzulehnen?
27. Was sind Ihre Lessons Learned aus dem Einführungsprozess heraus? Wurden alle Stakeholder entsprechend und aus Ihrer Sicht zeitgerecht eingebunden?

Softwareanbieter

28. Wie wurde der Kontakt mit dem Softwareanbieter hergestellt?
29. Welche Unterlagen haben Sie im Vorfeld vom Softwareanbieter erhalten?
30. Wie lange dauert es Ihrer Erfahrung nach von der ersten Kontaktaufnahme mit einem potenziellen Softwareanbieter bis zur tatsächlichen Tool-Einführung?
31. Was war in Ihrem Unternehmen bereits alles festgelegt punkto Kompetenzmanagement, bevor Sie sich an den Softwareanbieter gewendet haben? (Budget, Funktionen, usw)
32. Haben Sie ein Pflichtenheft oder eine Checkliste an den Softwareanbieter übermittelt?

Kosten

33. Wie hoch waren die einmaligen Implementierungskosten und wie hoch sind die laufenden Kosten? Für welche Bereiche jeweils?
34. Welche Punkte sind Ihrer Meinung nach Kostentreiber? Bzw was verursacht Ihrer Erfahrung nach höhere Kosten als geplant? (Stichwort Schnittstellenmanagement)

Zukunftsausblick

35. Wie sieht Ihrer Meinung nach die Zukunft von Softwarelösungen im Bereich Kompetenzmanagement aus?
36. Welche aktuellen Trends sehen Sie im Bereich Kompetenzmanagement und wie wird sich Ihr Unternehmen darauf einstellen?
37. Haben Sie weitere Ergänzungen zum Thema, welche Sie gerne noch hinzufügen möchten?

12. Anhang II: Abstract (Deutsch)

Das Ziel der vorliegenden Masterarbeit ist einen Überblick über Kompetenzmanagement zu geben und Möglichkeiten der IT-Unterstützung aufzuzeigen, um so einen weiteren Beitrag zu liefern beide Bereiche miteinander zu verknüpfen. Der Einsatz von Kompetenzmanagement im Unternehmen ist zentral, da sich so die Möglichkeit ergibt Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die bisherigen Erfahrungen von Mitarbeitern zu erfassen. Wichtig hierbei ist, dass dieser Prozess systematisiert erfolgt, dh auch in Abstimmung mit weiteren Personalinstrumenten. So ergibt sich eine Vielzahl an Datenmaterial und ab einer gewissen Unternehmensgröße erscheint es daher unerlässlich zur systematischen Erfassung sowie zum Vergleich dieser Daten eine dem Unternehmen entsprechende Software einzusetzen.

Bei der Softwareauswahl gilt es die unternehmensspezifischen Anforderungen zu berücksichtigen. Ausgewählte Software wird im Zuge dieser Arbeit vorgestellt, um einen Überblick über am Markt verfügbare Software zu Kompetenzmanagement zu erhalten. Weiters wurden Experteninterviews mit Implementierungspartnern von Software zum Thema Kompetenzmanagement geführt und auch mit Experten aus Unternehmen, welche eine Software zu Kompetenzmanagement bereits im Einsatz haben oder gerade einführen. Zwei unterschiedliche Perspektiven wurden eingenommen, um zentrale Fragen bei der Einführung oder Verwendung von Software zu Kompetenzmanagement aufzuzeigen. So wurden bspw auslösende, hemmende und unterstützende Faktoren im Zuge der Einführung einer Kompetenzmanagementsoftware erörtert sowie Anforderungen der Software herausgegriffen. Der Zukunftsausblick bildet den Abschluss dieser Arbeit und wagt eine Prognose in welche Richtung sich Kompetenzmanagement unter IT-Einsatz zukünftig entwickeln wird.

Schlüsselbegriffe:
Kompetenzmanagement, Kompetenzmangementsysteme, HR-Software, HR-IT-Lösungen, HCM, HCMS, Cloud Solutions.

13. Anhang III: Abstract (Englisch)

The aim of this master thesis is to give an overview of Competency Management and highlight possibilities of IT support. Hence this thesis is a further contribution linking these two topics. Competency Management is central within organisations as it targets to gather information about competencies, skills and experiences of employees. It is vital that this process is done systematically, ie in accordance with other personnel instruments. In the end there exists a huge amount of data and starting at a certain size of organisation the usage of appropriate software to gather and analyse data seems to be essential.

Company specific requirements need to be considered for the selection of any software. Within this thesis some currently on the market available software used for Competency Management is presented to get an overview. Furthermore interviews with experts were conducted. First implementation partners of software relevant for Competency Management were interviewed. Second responsibles within organisations where software in terms of Competency Management is already in use or currently implemented were also questioned. The target was to examine the topic from two different perspectives to get an insight what are the central issues concerning implementation as well as usage of software for Competency Management. For example triggering, restricting and supporting factors for the implementation of software for Competency Management were highlighted. In addition vital aspects concerning the requirements of the software were discussed. Finally the outlook gives an idea about the future deployment of software in terms of Competency Management.

Keywords:
Competency Management, Competency Management System, HR Software, HR IT Solutions, HCM, HCMS, Cloud Solutions.

14. Anhang IV: Curriculum Vitae

Martina Stöger, BSc
martina.stoeger@gmx.net

Ausbildung

seit 03/2011	**Universität Wien** Masterstudium der „Betriebswirtschaft“ Schwerpunkte: „Organisation & Personal“ / „ Electronic Business“
10/2006 – 02/2011	**Wirtschaftsuniversität Wien** Bakkalaureatsstudium (Bachelor) der „Betriebswirtschaft“ Schwerpunkte: „Wirtschaftraining & Bildungsmanagement“ / „Management der Klein- und Mittelbetriebe“
09/2001 – 05/2006	**Handelsakadamie Korneuburg** Schwerpunkt: Informationstechnologie Matura mit ausgezeichnetem Erfolg

Berufserfahrung

seit 02/2015	**LearnChamp Consulting GmbH, 1090 Wien** Associate Consultant HCM (Vollzeit)
04/2013 – 09/2014	**Siemens AG Österreich, 1210 Wien** Human Resources Performance & Reporting (Teilzeit)
04/2009 – 03/2013	**Siemens AG Österreich, 1210 Wien** Personaladministration (Teilzeit, Werkstudentin)
07/2008 – 09/2008	**Manpower GmbH, 1010 Wien** (aktuell: Experis ManpowerGroup) Recruiting Unit “Banking & Finance” (Vollzeit, Praktikantin)