

# **Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung**

## **Erfolgreiche Personalentwicklung mit Kompetenzdiagnostiktools**

**Frank M. Scheelen, David G. Bigby**

**Haufe Mediengruppe  
Freiburg · Berlin · München**

# Inhalt

<b>Vorwort von Lutz von Rosenstiel</b>	<b>9</b>
<b>Vorwort von Franz-Joseph Busse</b>	<b>13</b>
<b>Einleitung: Die Entdeckung eines universalen Prinzips</b>	<b>15</b>
Das Primat der Vision und der Strategie	16
Ein universales Prinzip: Kompetenzorientierte Unternehmensentwicklung	17
Kompetenzen für die Visionsverwirklichung	18
Was Ihnen dieses Buch bietet	20
<b>Kapitel 1: Kompetenzorientierte strategische Unternehmens- und Personalentwicklung: Grundsätze, Prinzipien und Umsetzung</b>	<b>23</b>
Einleitendes Fallbeispiel: Die St. Gallisch-Appenzellische Kraftwerke AG	23
Grundsätze und Prinzipien der kompetenzorientierten strategischen Unternehmens- und Personalentwicklung	26
Grundsatz 1: Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung sind eineiige Zwillinge	27
Grundsatz 2: Erfolgreiche Unternehmensentwicklung beginnt mit einer Vision	29
Grundsatz 3: Jede Vision muss durch Strategie- und Zieleorientierung fundiert werden	33
Grundsatz 4: Wer Unternehmensziele erreichen will, braucht kompetente Mitarbeiter – und darum Kompetenzdiagnostiktools und Kompetenzprofile der Mitarbeiter	36
Grundsatz 5: Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen: Kompetenzorientierte Weiterbildung	42

---

Praktischer Teil: Visionsentwicklung und Strategieerarbeitung	48
Die Vision entdecken: Die Retropolation	48
Eine Strategie aus der Vision ableiten	52
Führungskräfte und Mitarbeiter beteiligen	56
Kapitelfazit: Das Wichtigste im Überblick	58
<b>Kapitel 2: Strategielos in den Untergang</b>	<b>59</b>
„Management by Rückspiegel“ genügt nicht	59
Nachteil 1 der strategielosen Ausrichtung: Der strategische Weitblick verkümmert immer mehr	60
Nachteil 2 der strategielosen Ausrichtung: Konzentration auf den Preis und das finanzielle Kapital	61
Nachteil 3 der strategielosen Ausrichtung: Hindernis in Zeiten des Umbruchs	62
Nachteil 4 der strategielosen Ausrichtung: Komplexität lässt sich nicht managen	63
„Prinzip der Überwertigkeit des aktuellen Motivs“	64
Der Ausweg aus dem Dilemma: Kompetenzorientierte Weiterentwicklung mit Weitblick	65
Kapitelfazit: Das Wichtigste im Überblick	66
<b>Kapitel 3: Evidenzbasierte Weiterbildung mit Kompetenzdiagnostiktools</b>	<b>67</b>
Strategische Erfolgsmodellierung im <i>SSM-Prozess</i> – ein Praxisbeispiel	67
Mit strategischer Erfolgsmodellierung Kompetenzen analysieren, Kompetenzlücken erkennen und schließen	70
Die ASSESS Performance Analyse®	72
Die ASSESS Kompetenz Analyse® auf der Basis eines Kompetenzmodells	80
Der Zusammenhang zwischen den Persönlichkeitseigenschaften und den Kompetenzen	90
Entwicklungsvorschläge für die Führungskraft	97
Mit Interviewfragen und 360°-Feedback-Analyse Kompetenzen feststellen	102
Kapitelfazit: Das Wichtigste im Überblick	107

---

<b>Kapitel 4: Das Kompetenzdiagnostiktool ASSESS: Geschichte und Hintergründe</b>	<b>109</b>
Antworten auf die Frage nach der Qualität	109
Frage 1: Wie ist ASSESS eigentlich entstanden?	110
Frage 2: Ist ASSESS also ein „selbstlernendes System“?	111
Frage 3: ASSESS Reports: Wie unterscheiden sich diese Reports voneinander und welche Leistung liefern sie?	112
Frage 4: Grundlage von ASSESS sind 24 Persönlichkeitsfaktoren: Standen diese 24 Faktoren schon immer fest?	113
Frage 5: Lassen sich die Ergebnisse von ASSESS denn überhaupt auf Firmen im deutschsprachigen Raum übertragen?	115
Frage 6: Zur Qualität: Wie kann ermittelt werden, ob ein Tool hält, was es verspricht?	116
Frage 7: Im Zusammenhang mit den Persönlichkeitsfaktoren ist immer die Rede von Kontrollfaktoren. Beziehen sie sich auch auf die Gütekriterien?	119
Frage 8: Wie lässt es sich verhindern, dass es aus Scheu oder bewusster Manipulation zu Verfälschungen kommt?	121
Vergleich mit anderen Kompetenzdiagnostiktools	122
Überblick der Kompetenzmessverfahren	123
Kritik der Modelle	123
Kapitelfazit: Das Wichtigste im Überblick	124
<b>Kapitel 5: Die weiteren Einsatzbereiche der Kompetenzdiagnostiktools</b>	<b>125</b>
Die persönliche Weiterentwicklung durch Kompetenzorientierung vorantreiben	125
Kompetenzbasierte Personalauswahl: Den richtigen Mitarbeiter für vakante Stellen finden	129
Persönlichkeit und Kompetenzen als Kriterien	129
Kompetenzen, Verhalten und Werte in das Jobprofil integrieren	133
Teams optimal zusammenstellen	140
Talentmanagement: Führungspotenziale entdecken und individuell fördern	144
Personalentwicklung strategisch denken	145

---

Employer Branding: Attraktivität nach außen kommunizieren	151
Attraktivität durch Einzigartigkeit, Authentizität und Werteorientierung erzielen	152
Kompetenzorientierung statt starrer Altersgrenzen! Ein Exkurs	154
Kapitelfazit: Das Wichtigste im Überblick	155
<b>Schlusswort: Kompetenzorientierte Weiterentwicklung entscheidet über unsere Zukunft</b>	<b>157</b>
Nicht im, sondern am Unternehmen arbeiten	157
Kompetenzmodelle dienen der Unternehmenswertsteigerung	159
<b>Zu den Autoren</b>	<b>161</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>163</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>167</b>