



PROF. DR. CLAUS W. GERBERICH & MARCO KIENZLE, M.Sc.

Seminar „Integrales Kompetenzmanagement“

Stand: 19. Januar 2025





Nachfolgend bieten wir Ihnen ein Seminar im Bereich Kompetenzmanagement an.

«Deutschlands Babyboomer gehen in Rente und der Nachwuchs fehlt. Gleichzeitig erleben wir mit der digitalen Transformation, dem Vormarsch von KI und nicht zuletzt den Nachwirkungen der Pandemie, dass kurzfristig neue Kompetenzen gefragt sind und gefragt bleiben. Für Unternehmen wird Kompetenzmanagement mehr denn je zum entscheidenden Erfolgsfaktor.»

Quelle: https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/kompetenzmanagement-in-unternehmen_589614_556452.html, Abrufdatum: 02.01.2025

Wer Kompetenzen erkennen, erweitern und mit anderen kombinieren kann, hat die Zukunft auf seiner Seite. Dies nehmen wir als Anlass, alle Facetten eines holistischen Kompetenzmanagements abzudecken.

Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle liegt der Erfolg von kleinen und mittelständischen Unternehmen sehr am Herzen und begleiten Sie deshalb während des gesamten Seminares und stehen im Anschluss für die Teilnehmer zur Verfügung, wenn es um die Entwicklung und Umsetzung eines Kompetenzmodells im eigenen Unternehmen geht.



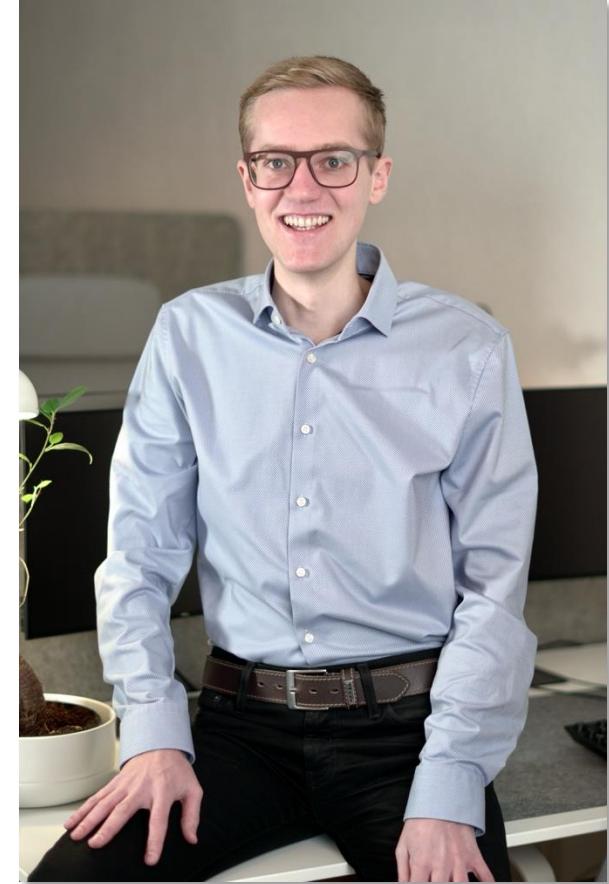
Prof Dr. Claus W. Gerberich (Gerberich Consulting AG) studierte Maschinenbau an der Universität Karlsruhe, Betriebswirtschaft an der Universität Mannheim und promovierte am MIT in Cambridge. Er war 25 Jahre in der Industrie in führender Position tätig (BASF und SCA) und 18 Jahre in Vorstandspositionen (Adidas, Schöller Mövenpick, Battelle Europe Genf und Staff Zumtobel). Als geschäftsführender Gesellschafter hat er Gerberich Maschinenfabrik (Öl- und Gaskühler) internationalisiert. Seit mehr als 10 Jahren ist er Mitglied der Geschäftsleitung der MAB Business School und Partner der St. Gallen International Management Consulting.

Claus W. Gerberich ist tätig als Dozent, Berater und Coach, zudem als persönlicher Berater von Top Management und Aufsichtsorganen renommierter internationaler Unternehmen in den Bereichen Strategisches Management, Innovationsmanagement, Business Development, Marketing und Sales.





Marco Kienzle, M.Sc. ist Referent der Geschäftsführung bei der ETL ADVISA Metzingen Steuerberatungsgesellschaft mbH und verantwortet die Bereiche Personal- & Organisationsentwicklung, das strategische Management sowie die Kundenberatung im Bereich Strategie & Operations. Des Weiteren ist er als selbständiger Unternehmensberater und Autor tätig, u.a. in Kooperation mit der Gerberich Consulting AG aus der Schweiz. Schwerpunkte seiner beratenden Tätigkeit sind die Bereiche Innovationsmanagement, Business Development und Unternehmensstrategie. Außerdem lehrt er an der Pädagogischen Hochschule Schwäbisch Gmünd. In seiner Dozententätigkeit behandelt er die Themen Entrepreneurship Education und Makroökonomie.





Gerberich, Claus W. & Kienzle, Marco (2024). Integriertes Performance Management als Antwort auf die Schnelllebigkeit und Unsicherheit der Märkte: Wie umsetzen?. *KSI*, 02/2024, S. 84 bis 86.

Gerberich, Claus W. & Kienzle, Marco (2024). Integriertes Performance Management – von der Vision zu den Operations. *WEKA Business Media AG Newsletter Finanz- und Rechnungswesen*, 03/2024, S. 10 bis 12.

Gerberich, Claus W. & Kienzle, Marco (2024). Werttreibermanagement im Wandel – Werttreiber von gestern, heute und morgen. *WEKA Business Media AG Newsletter Finanz- und Rechnungswesen*, 02/2024, S. 5 bis 8.

Lizenziert für Kienzle Marco
Die Inhalte sind exklusiv für Kienzle Marco

ESI 2/24 84 Integriertes Performance Management

Von der KSI-Redaktion für Sie nachgefragt:

Integriertes Performance Management als Antwort auf die Schnelllebigkeit und Unsicherheit der Märkte: Wie umsetzen?

Beantwortet von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle*

Aktuell und neuste Kompetenzen neu. Krisenwältigung häufiger ein integriertes Performance Management (IPM) als erhebliches Voraussetzung für eine erfolgreiche Unternehmenssteuerung erforderlich. Mit diesem Ansatz soll es möglich sein, Strategische Ziele und operativen Prozesse sowie deren Beziehungen und damit auch das Tagesgeschäft nicht aus dem Auge zu verlieren. Ein wesentlicher Vorteil des IPM ist, dass es die strategische Planung, die strategische Steuerung und Operations als ganzheitliche Prozesse verbindet. Dies ist erfolgreich in der Praxis erreicht werden kann, zeigt dieser Beitrag.

1. Die aktuelle Herausforderungen des Werttreibermanagements

Unternehmen investieren viel Geld in ihre Strategieentwicklung, um ihres Geschäfts zweckentsprechend zu gestalten. Dies kann bis fünf Jahre zu aktualisieren. Hierin wird nicht selten die Expertise von externen Beratern eingesetzt, um die neue Strategie zu erhalten. Nachdem die neue Strategie mit dem Managementteam und dem Board des KPIs definiert wurde, beginnt das Unternehmen eigenständig mit der Umsetzung. Nachdem die Umsetzung abgeschlossen ist, wird die neue Strategie in die vorliegende Strategieprojekt zur Seite gelegt. Dies ist eine schlechte Entwicklung, die zu strategischen Konsistenzproblemen führt. Bald schon liegt der Fokus wieder auf dem nächsten Projekt. Dies ist nicht gut, da sich mehr so richtig an die zuvor erarbeitete Strategie erinnern. Urschließlich sind hierfür zwei Dinge:

Geschenk von Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

TOP-THEMA INTEGRIERTES PERFORMANCE MANAGEMENT

TOP-THEMA INTEGRIERTES PERFORMANCE MANAGEMENT

Integriertes Performance Management – von der Vision zu den Operations

Aufgrund der schnellen Veränderungen im Markt und der damit einhergehenden Unternehmenssteuerung ist ein integriertes Performance Management ein erforderliches Instrument der Unternehmenssteuerung. Von Strategie, Strategieumsetzung und Operations müssen diese ganzheitlich und integriert aufgebaut sein. Wie dies erfolgreich in der Praxis umgesetzt werden kann, zeigt dieser Artikel.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Integriertes Performance Management

Unternehmen investieren viel Geld in ihre Strategieentwicklung, um ihres Geschäfts zweckentsprechend zu gestalten. Dies kann bis fünf Jahre zu aktualisieren. Hierin wird nicht selten die Expertise von externen Beratern eingesetzt, um die neue Strategie zu erhalten. Nachdem die neue Strategie mit dem Managementteam und dem Board des KPIs definiert wurde, beginnt das Unternehmen eigenständig mit der Umsetzung. Nachdem die Umsetzung abgeschlossen ist, wird die neue Strategie in die vorliegende Strategieprojekt zur Seite gelegt. Dies ist eine schlechte Entwicklung, die zu strategischen Konsistenzproblemen führt. Bald schon liegt der Fokus wieder auf dem nächsten Projekt. Dies ist nicht gut, da sich mehr so richtig an die zuvor erarbeitete Strategie erinnern. Urschließlich sind hierfür zwei Dinge:

Geschenk von Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

BEST PRACTICE WERTTREIBERMANAGEMENT IM WANDEL

Werttreiber von gestern, heute und morgen

Nachhaltiger Gewinn- und Wertzuwachs werden die zentralen Anstrengungen des Unternehmens sein, was erhöht den Unternehmenswert nachhaltig? Wie können diese Gewinn- und Wertzuwächse identifiziert und aktivierte werden? Wie kann sich der Werttreiber der Zukunft erkennen und nutzen? Wie muss das Unternehmen sich wandeln? Welche neuen Kompetenzen sind aufzubauen? Welche bisherigen Kompetenzen verlieren an Bedeutung? Wie sind die Stufenhöhen wie neu?

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Ziele und Inhalte des integrierten Performance Managements

Der Aufbau eines integrierten Performance Managements (IPM) gilt diese Tasse aufzumischen. Es soll die strategische Planung, die strategische Steuerung, die strategische Umsetzung und den gleichzeitig stattfindenden Controllingprozess in einem geschlossenen Kreislauf miteinander verbinden. Dies ist die Phasen von der Vision bis hin zu den Operativen Prozessen. Die Erzielbarkeit der strategischen Ziele wird durch die strategische Performance-Messung von Vision, Strategie und Tagesgeschäft wird garantiert. Wenn die Denker einen direkten und einen indirekten Einfluss auf die strategische Planung und das strategische Wachstum. Sie stehen damit im Fokus der strategischen Steuerung und der strategischen Prioritäten für die Investitionsstrategie. Der direkte Einfluss steht hinter den Grünen Ursachen, die indirekte Einfluss steht hinter den blauen Ursachen. Der strategische Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Spur steht. Werttreiber haben einen direkten und einen indirekten Einfluss auf die strategische Planung und das strategische Wachstum. Gestern waren die Geschäfte stabil, und relativ sicher, was die Zukunft angeht. Heute sieht es sich in Markt durchsetzen. Durch die höhere Stabilität waren das Asset Management und die strategische Planung, die strategische Steuerung und die strategische Performance-Messung von Vision, Strategie und Tagesgeschäft wird garantiert. Die relevanten Werttreiber, die gilt jedoch nicht für alle Unternehmen. Der strategische Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit kann schnell altern und an Wert verlieren, das heutige Produktportfolio wird in der Zukunft rascher als vorher verlieren und verlieren. Die strategische Planung und die strategische Steuerung kann schnell altern und an Wert verlieren, das heutige Produktportfolio wird in der Zukunft rascher als vorher verlieren und verlieren.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Werttreiber von gestern

Das Werttreibermanagement im Unternehmen befasst sich mit der Identifizierung und der Analyse von Werttreibern, die die Werte des Unternehmens bestimmen. Werttreiber sind diejenigen, die den Wert eines Unternehmens bestimmen. Differenziert wird dabei in normative, strategische und operative Werttreiber.

Normative Werttreiber

Normative Werttreiber ergibt sich aus dem Wettbewerb des Unternehmens und der Shareholder. Dies ist beispielhaft die Finanzierung des Wachstums, Strategische Verträge, die Wettbewerbsfähigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens abgedeckt. Innovationsfähigkeit, die Innovationen und die Innovationen der Nachmarken, die operativen Werttreiber, die operativen Werttreiber, die operativen Werttreiber und der permanente Verbesserung der Geschäftspräzision. Prozessbeispielen wie Katalon stehen im Vordergrund.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Werttreiber im Wandel

Auch die Schnelligkeit der Prozesse wird zu einem entscheidenden Faktor. Durch die Digitalisierung und die Automatisierung kann ein Unternehmen in Entwickelt Real Time Leadership, kurz: R2L zu treten und auch sicherstellen, dass die Fähigkeit, Netzwerke und Kooperationen aufzubauen und internes und externes Wissen zu teilen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Integration von Partnern auf Aggregativen wie übertragen. Es sind die Anpassungsstrategien, die übertragen.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Werttreiber von morgen

Die Werttreiber von morgen orientieren sich über die eigenen Werttreibermanagementsysteme. Die Wettbewerbsfähigkeit und die Fähigkeit, Netzwerke und Kooperationen aufzubauen und internes und externes Wissen zu teilen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Integration von Partnern auf Aggregativen wie übertragen. Es sind die Anpassungsstrategien, die übertragen.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Abbildung 1: Der Werttreiber-Wandel

FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN

Werttreiber von gestern

Das Werttreibermanagement im Unternehmen befasst sich mit der Identifizierung und der Analyse von Werttreibern, die die Werte des Unternehmens bestimmen. Werttreiber sind diejenigen, die den Wert eines Unternehmens bestimmen. Differenziert wird dabei in normative, strategische und operative Werttreiber.

Normative Werttreiber

Normative Werttreiber ergibt sich aus dem Wettbewerb des Unternehmens und der Shareholder. Dies ist beispielhaft die Finanzierung des Wachstums, Strategische Verträge, die Wettbewerbsfähigkeit, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens abgedeckt. Innovationsfähigkeit, die Innovationen und die Innovationen der Nachmarken, die operativen Werttreiber, die operativen Werttreiber, die operativen Werttreiber und der permanente Verbesserung der Geschäftspräzision. Prozessbeispiele wie Katalon stehen im Vordergrund.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Werttreiber im Wandel

Auch die Schnelligkeit der Prozesse wird zu einem entscheidenden Faktor. Durch die Digitalisierung und die Automatisierung kann ein Unternehmen in Entwickelt Real Time Leadership, kurz: R2L zu treten und auch sicherstellen, dass die Fähigkeit, Netzwerke und Kooperationen aufzubauen und internes und externes Wissen zu teilen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Integration von Partnern auf Aggregativen wie übertragen.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Werttreiber von morgen

Die Werttreiber von morgen orientieren sich über die eigenen Werttreibermanagementsysteme. Die Wettbewerbsfähigkeit und die Fähigkeit, Netzwerke und Kooperationen aufzubauen und internes und externes Wissen zu teilen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Die Integration von Partnern auf Aggregativen wie übertragen. Es sind die Anpassungsstrategien, die übertragen.

■ Von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle

Abbildung 1: Der Werttreiber-Wandel



Das Seminar zum Thema Kompetenzmanagement, gestaltet von Prof. Dr. Claus W. Gerberich und Marco Kienzle, identifiziert gemeinsam mit den Teilnehmern Kompetenzbedarfe in ihren Unternehmen, um diese mit den entsprechenden operativen und strategischen Maßnahmen aufzubauen.

Lernziele

1. Die Teilnehmer können die Bedeutsamkeit eines holistischen Kompetenzmanagements für die Zukunft ihres Unternehmens erklären.
2. Die Teilnehmer können einen mögliches Kompetenzmodell für ihr Unternehmen skizzieren.
3. Die Teilnehmer können eine Kompetenzreifegradmodell für ihr Unternehmen entwickeln.

→ Kompetenzmanagement als Maxime des Unternehmenserfolg!



Welche Rolle spielt der
Wandel in den
Kompetenzen in der
heutigen Zeit?

Warum verlieren
Kompetenzen an
Bedeutung und neue
Kompetenzen sind
aufzubauen?

Welche Aufgaben sehen
Sie in der Notwendigkeit
die vier
Kompetenzebenen zu
vernetzen?

Warum ist ein IKM
Integrales
Kompetenzmanagement
mit der ganzheitlichen
Innovation zu
verknüpfen?



GRÜNDE FÜR KOMPETENZMANAGEMENT

Rahmenbedingungen für Unternehmen im 21. Jahrhundert haben sich in letzten Jahren massiv gewandelt

Interne Probleme sind komplexer, dynamischer und umfangreicher geworden

Externe Anforderungen – des Marktes, der Kunden – haben sich in letzten Jahren stark verändert

Kundenbindung in Zeiten von Internationalisierung, wachsender Transparenz und Vergleichbarkeit von Märkten und Produkten und steigendem Konkurrenzdruck immer schwieriger

Um sich von anderen Unternehmen abzugrenzen und potenzielle Kunden an sich zu binden, setzen viele Unternehmen auf Zusatzleistungen und -services

Das fordert von Unternehmen hohes Maß an Anpassungsfähigkeit und Innovationsvermögen sowie wachsende Ansprüche an Mitarbeiter

Unternehmen braucht qualifizierte, leistungsbereite und motivierte Mitarbeiter, die strategische Ziele und Aufgaben bestmöglich erfüllen

Um solche zu finden, haben viele Unternehmen professionelles Kompetenzmanagement eingeführt

Mit diesem Instrument sind Unternehmen in der Lage, Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter zu identifizieren und Lücken durch Kompetenzaufbau zu schließen



KOMPETENZMANAGEMENT

HR Kompetenzrahmen

UNTERNEHMENSFÜHRUNGSKOMPETENZEN	FACHKOMPETENZEN
<ul style="list-style-type: none">▪ Umgestaltung von Prozessprozessen▪ Veränderungsmanagement▪ Vertragsmanagement▪ Kosten-Nutzen-Analyse▪ Kundenbeziehungen▪ Finanz Buchhaltung▪ Marketing▪ Verhandlungsgeschick▪ Organisationsbewusstsein▪ Einschätzung organisatorischer Bedürfnisse <ul style="list-style-type: none">▪ Messungen und Evaluation▪ Projekt Management▪ Strategische HR Praktiken▪ Strategische Planung	<ul style="list-style-type: none">▪ Konfliktmanagement▪ Entscheidungsfindung▪ Ethik▪ Förderung▪ Zwischenmenschliche Beziehungen▪ Problemlösung▪ Selbstmanagement▪ Teamarbeit <ul style="list-style-type: none">▪ Technische Anwendung▪ Coaching und Mentoring▪ Kommunikation



#D2684

KOMPETENZMANAGEMENT

Talent Management & Entwicklungsrahmen

Fähigkeiten, die Anforderungen an Individuen und Unternehmen gerecht werden

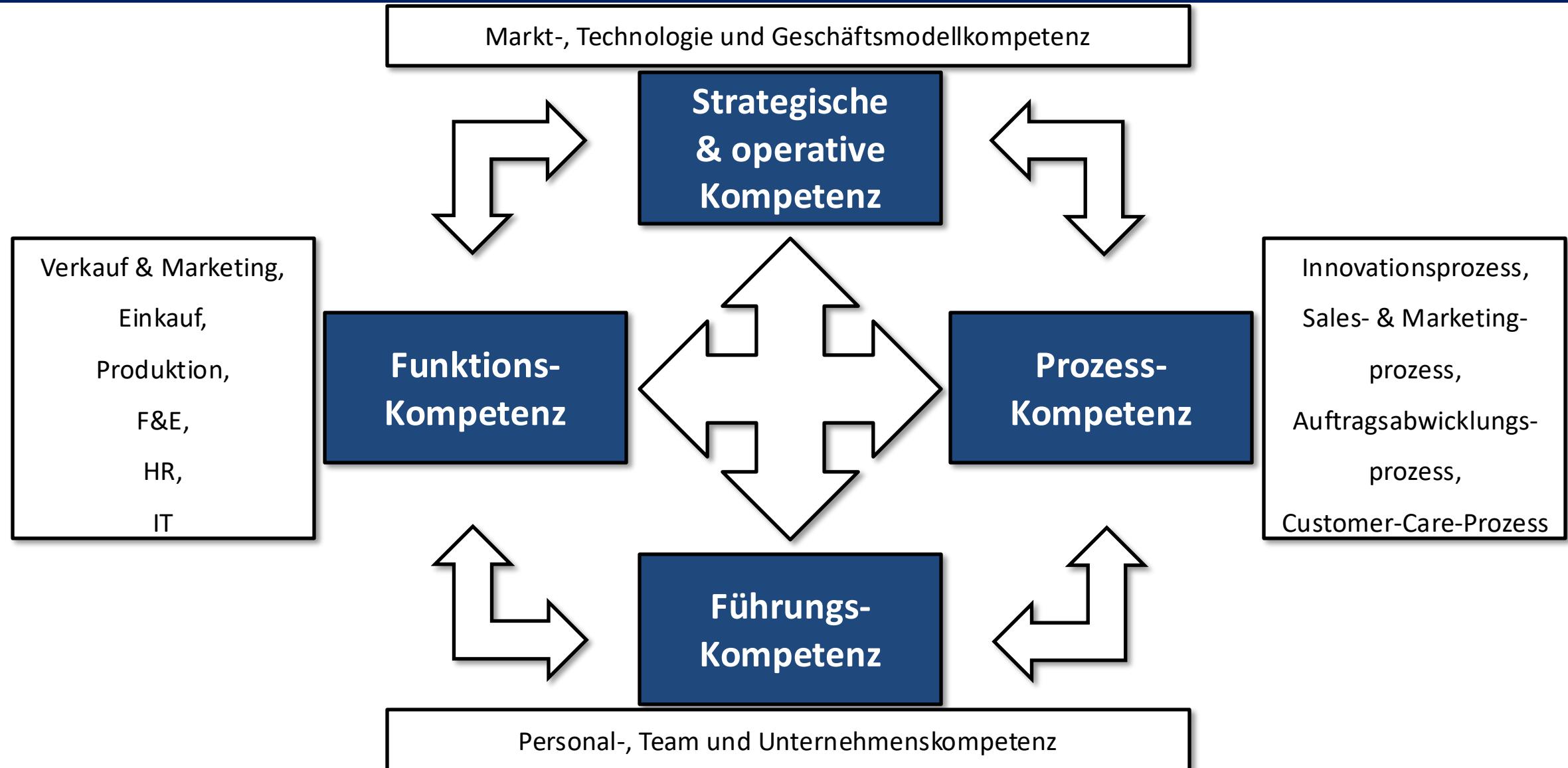
Organisatorische Aktivitäten um die Leistung von Individuen und Gruppen zu verbessern



Fokus auf Leistung von Organisation, Abteilung, Mitarbeiter und Prozessen

Kombination aus geplanter strukturierter und aktiver Wahl der eigenen beruflichen Karriere

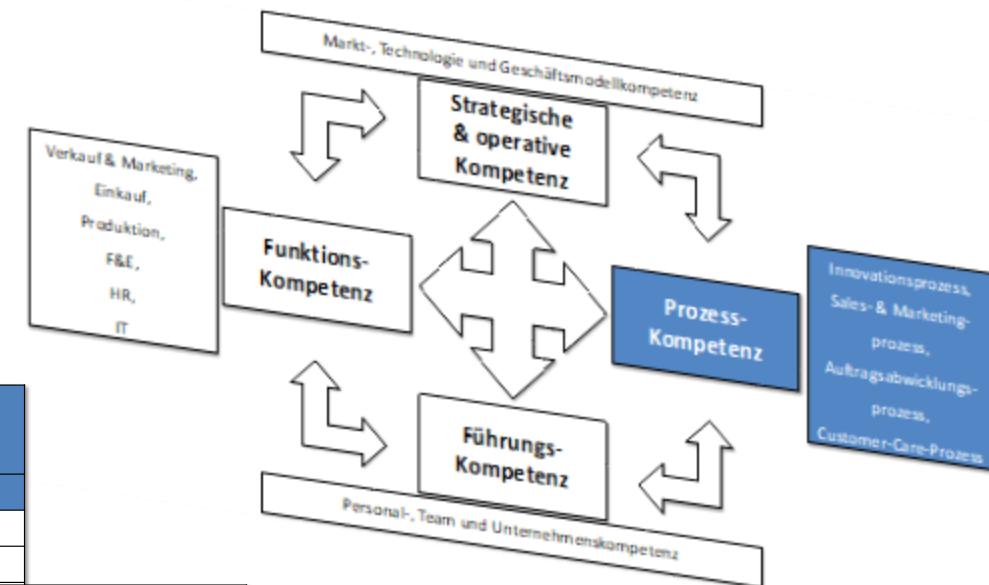
Formulierung und Implementierung von Strategien und Grundsätzen, um Mitarbeiter fair und im Verhältnis zu ihrem Wert für die Firma zu entlohen

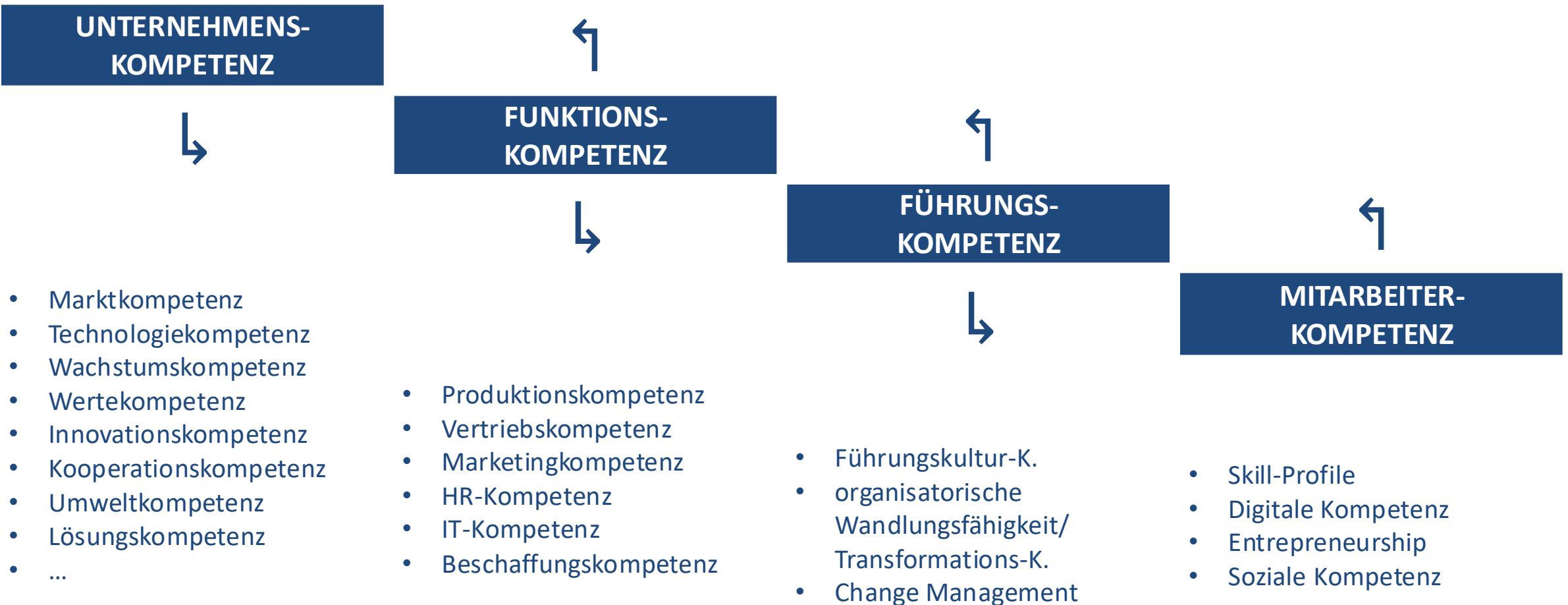


Beispiel: Reifegrade "Prozesskompetenz" (Modell 1)

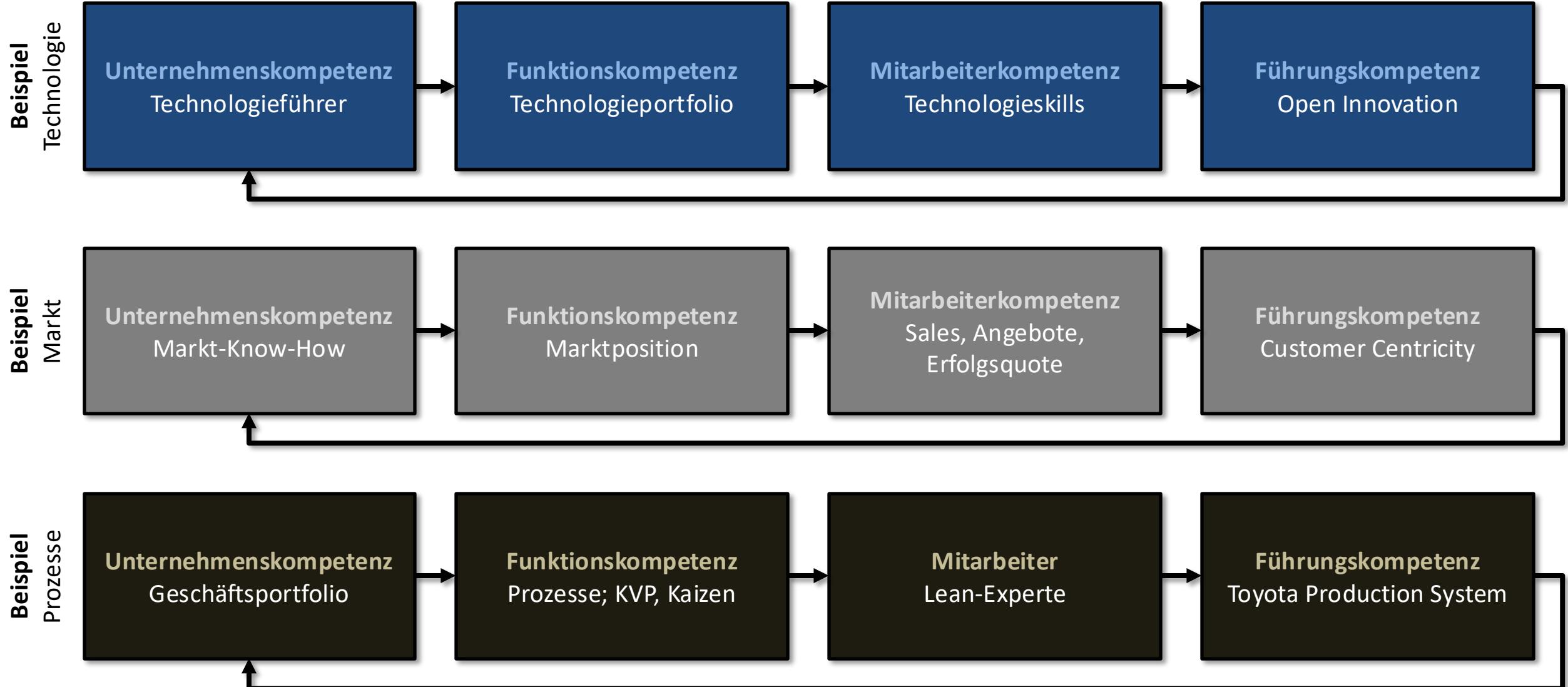


Innovationsprozess		Reifegrad (1 = Kompetenz nicht vorhanden, 5 = Kompetenz sehr stark ausgeprägt)				
		1	2	3	4	5
Hilfsbereitschaft						
Innovationsfreudigkeit						
Customer-Care-Prozess		Reifegrad (1 = Kompetenz nicht vorhanden, 5 = Kompetenz sehr stark ausgeprägt)				
		1	2	3	4	5
Transparente Kommunikation						
Problemlösungsorientierung						
Ganzheitlichkeit						
Feedback						
Auftragsabwicklungsprozess		Reifegrad (1 = Kompetenz nicht vorhanden, 5 = Kompetenz sehr stark ausgeprägt)				
		1	2	3	4	5
Bestelleingang						
Auftragserfassung						
Auftragsabwicklung						
Vorbereitung						
Sales- & Marketingprozess		Reifegrad (1 = Kompetenz nicht vorhanden, 5 = Kompetenz sehr stark ausgeprägt)				
		1	2	3	4	5
Verhandlungsgeschick						
Wettbewerbsanalyse						
Vertriebsgebietsplanung						
Lernfähigkeit						
Marktkenntnis						
Präsentationsfähigkeit						
[...]						
[...]						
[...]						
[...]						
[...]						



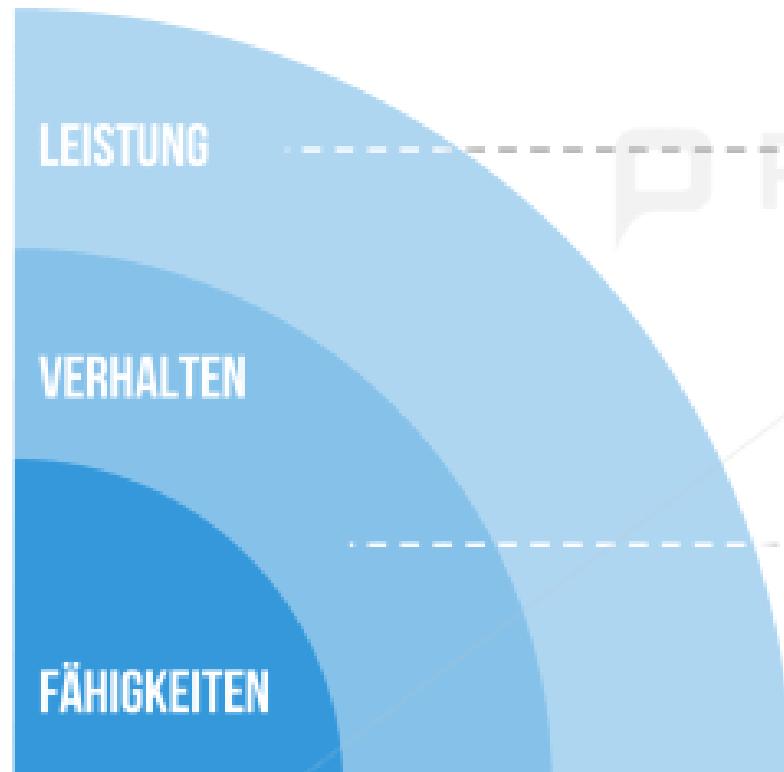


Beispiel: Kompetenzvernetzung (Modell 2)





	intern	extern
Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Wege der Excellenz• St. Galler Management Modell• EFQM-Modell• Dynamische agile Organisation• Open Innovation• ...	<ul style="list-style-type: none">• Technologie-Scouting• Netzwerke• Lizenzen• Einstellung von Mitarbeitern• Kauf von Startups
Individual	<ul style="list-style-type: none">• Skill-Profile• Training• Coaching• ...	<ul style="list-style-type: none">• Kooperationen mit Hochschulen/Universitäten• Best Practice• Wissenstransfer



Kompetenzen sind die Fähigkeiten einer Person in Form von

WISSEN + FÄHIGKEITEN + EINSTELLUNG

welche reflektiert werden durch das Verhalten in Form von

HANDLUNGEN + GEDANKEN + GEFÜHLEN

und sich schließlich manifestieren in Leistungen in Form von

PRODUKTEN + DIENSTLEISTUNGEN