

IT-gestütztes Kompetenzmanagement in  
kuedeEorieinierteini Geschäftsprozessen -  
Gestaltangselemente, ArcMtektur- und  
MetHnodenvorsdilag

DISSERTATION  
der Universität St. Gallen,  
Hochschule für Wirtschafts-,  
Rechts- und Sozialwissenschaften (HSG)  
zur Erlangung der Würde eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften

vorgelegt von  
**Henning Alois Gebert**  
aus  
Deutschland

Genehmigt auf Antrag der Herren

**Prof.Dr. Hubert Österle**  
und  
**Prof. Dr. Martin Hilb**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage.....	1
1.2	Entstehung und Einordnung der Arbeit.....	3
1.3	Zielsetzung und Adressaten.....	4
1.4	Forschungsmethodik.....	5
1.5	Aufbau der Arbeit.....	9
<b>2</b>	<b>Grundlagen des Kompetenzmanagements.....</b>	<b>11</b>
2.1	Business Engineering: Wertschöpfung durch Transformation.....	12
2.1.1	Modelle.....	13
2.1.2	Architekturen.....	16
2.1.3	Methoden.....	20
2.1.4	Kompetenzmanagement im Kontext des Business Engineering.....	21
2.2	Customer Relationship Management: Kunde des Kompetenzmanagements.....	22
2.2.1	Definition und Gestaltungsbereiche.....	22
2.2.2	Prozesse.....	24
2.2.3	Customer Relationship Management und Kompetenzmanagement.....	26
2.3	Human Resource Management: Basis des Kompetenzmanagements.....	29
2.3.1	Einordnung und Abgrenzung.....	29
2.3.2	Gestaltungsbereiche.....	30
2.3.3	Modell des Integrierten Personalmanagements.....	31
2.3.4	Kompetenzmanagement und Human Resource Management.....	32
2.4	Kompetenzmanagementansätze aus dem HRM-Umfeld.....	40
2.4.1	Competency Management.....	40
2.4.2	Human Performance Technology.....	45
2.4.3	Human Capital Management.....	48
2.5	Knowledge Management: Enabler des Kompetenzmanagements.....	51
2.5.1	Einordnung und Abgrenzung.....	51

2.5.2	Das CKM-Modell.....	53
2.5.3	Kompetenzmanagement und Knowledge Management.....	56
2.6	Kompetenzmanagementansätze aus dem KM-Umfeld.....	59
2.6.1	Expertenverzeichnisse...;	59
2.6.2	Skill Management.....	61
2.6.3	Balanced Scorecard.....	65
2.7	Zusammenfassung.....	67
<b>3</b>	<b>Erfahrungen aus der Praxis.....</b>	<b>72</b>
3.1	Ein integriertes Metamodell für das Kompetenzmanagement.....	73
3.1.1	Unterstützung von Leistungs- und HRM-Prozessen.....	74
3.1.2	Nachweis des eigenen Beitrags zur Wertschöpfung.....	76
3.1.3	Abdeckung relevanter Leistungen.....	77
3.1.4	Prozessmanagement.....;	78
3.1.5	Durchgehende Prozessunterstützung durch Informationstechnik.....	79
3.2	Fallstudienbeschreibungen.....;	81
3.2.1	Credit Suisse Technology & Operations: Fach- und Führungslaufbahn.....	82
3.2.2	Detecon International GmbH: KM-Expertenverzeichnis MERLIN.....	90
3.2.3	Deutsche Telekom: Strategisches Kompetenzmanagement.....	97
3.2.4	Heisana Versicherungen AG: Potenzialbewirtschaftungssystem.....	102
3.2.5	The Information Management Group: Skills Management.....	112
3.2.6	PricewaterhouseCoopers: MCS Global Capabilities Framework.....	121
3.3	Erkenntnisse aus den Fallstudien.....	127
3.3.1	Breite Leistungsbasis bei flexibler Aufgabenträgerunterstützung.....	127
3.3.2	Wertschöpfungsbeitrag und Leidensdruck.....	129
3.3.3	Umfang des Leistungskatalogs.....	130
3.3.4	Internes Prozessmanagement.....	132
3.3.5	IT-Unterstützung durch Trägerapplikation.....	133
3.4	Architekturvorschlag für das Kompetenzmanagement.....	134

4	Methodenvorschlag zur Einführung von Kompetenzmanagement....	136
4.1	Potenzialanalyse.....	139
4.1.1	Anforderungen von CRM-Prozessen analysieren.....	141
4.1.2	Unterstützungspotenziale bewerten.....	144
4.1.3	Nutzungsmöglichkeiten der Infrastruktur bewerten.....	146
4.1.4	Kulturelle Barrieren analysieren.....	149
4.2	Strategieplanung.....	153
4.2.1	Strategieausrichtung festlegen.....	155
4.2.2	Projektbewertung.....	159
4.2.3	Analyse der Mitarbeiterziele.....	164
4.2.4	Analyse der Interdependenzen zum Human Resource Management.....	166
4.3	Prozessplanung.....	170
4.3.1	Kompetenzen strukturieren und definieren.....	175
4.3.2	Externe Informationen integrieren.....	185
4.3.3	Kompetenzen zuordnen und bewerten.....	188
4.3.4	Kompetenzinformationen bereitstellen.....	197
4.4	Systemplanung.....	200
4.4.1	Spezifikation der Systemarchitektur.....	201
4.4.2	Kompetenzverzeichnis spezifizieren.....	206
4.4.3	Funktionen spezifizieren.....	212
4.4.4	Produktivbetrieb vorbereiten.....	219
4.5	Dokumentationsmodell.....	221
4.5.1	Ergebnisdokumente.....	221
4.5.2	Kombination mit anderen Methoden.....	222
5	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>224</b>
5.1	Ergebnisse der Arbeit.....	224
5.2	Skill Mining - Die nächste Generation des Kompetenzmanagements.....	226
5.3	Ansätze zur Weiterentwicklung.....	232

<b>Anhang A Ergänzungen zu den Beobachtungen in der Praxis.....</b>	<b>234</b>
Anhang A.1. Metamodelle untersuchter wissenschaftlicher Ansätze... \.....	234
Anhang A.2. Interviewpartner....., _..... _.....	240
Anhang A.3. Metamodelle der Fallstudienlösungen.....	242
<b>Anhang B Ergänzungen zum Methodenvorschlag.....</b>	<b>248</b>
Anhang B.1. Einverständniserklärung Heisana.....	248
Anhang B.2. Privacy Policy der IMG.....	251
<b>Anhang C Ergänzungen zum Ausblick.....</b>	<b>253</b>
Anhang C.1. Metamodell Skill Mining.....	253
Anhang C.2. Test Lotus Discovery Server v2.01.....	254
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>260</b>