

## Kompetenzkapitalindex – Bewertung und Gestaltung des Kompetenzkapitals

Kompetenzkapital finden, schaffen, nutzen – Wege zum integrierten  
Kompetenzmanagement (IKM)



Prof. Dr. Erich Barthel  
Dr. Olaf Zawacki-Richter

Frankfurt a. M., 15. November 2006

### Überblick

#### Kompetenzentwicklung

- Kompetenzverständnis
- Was ist Integriertes Kompetenzmanagement (IKM)
- Angewandtes IKM
- Kompetenzkapitalindex: Überlegungen zur ebenenübergreifenden Bewertung des Kompetenzkapitals

-Projekt Grundlagenforschung (G-020) "Lernkultur Kompetenzentwicklung" – der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (ABWF)  
-Gefördert aus Mitteln des BMBF und ESF  
-Kooperationspartner: ISNM International School of New Media GmbH an der Universität zu Lübeck (Prof. Dr. Joachim P. Hasebrook)

## **Kompetenzverständnis und Integriertes Kompetenzmanagement (IKM)**

27.11.06

3

### **Was ist Kompetenz?**

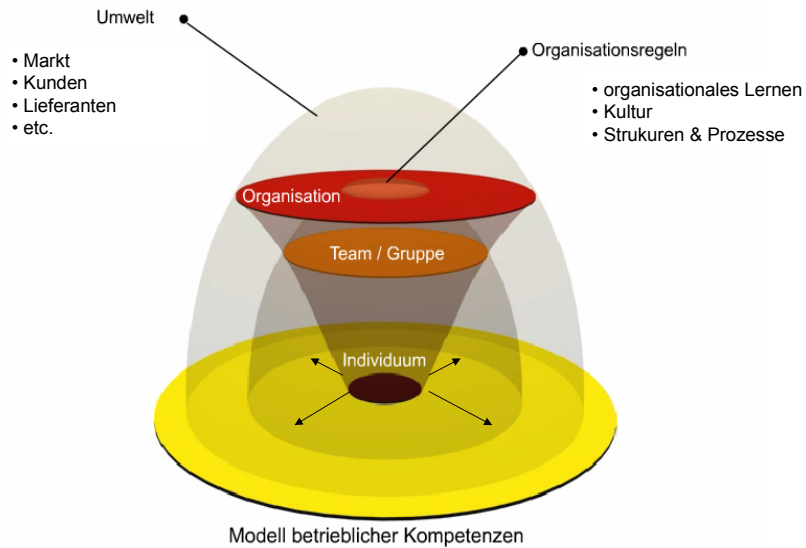
- Kompetenzen sind lernbar, entwickelbar
- Kompetenzen sind kontextualisiert
- Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen
- Kompetenzen zeigen sich in der selbstorganisierten Anwendung von Wissen, im „richtigen“ Handeln in unsicheren Kontexten (Performanz).  
→ Kompetenzen als „realized abilities“
- Abgrenzung zur "Qualifikation": Performanz in künstlicher Situation
- Kompetenzen sind abhängig von Werten, von Motivation und Emotion  
„Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, auf Grund von Willen realisiert“ (Erpenbeck & Heyse 1999, S. 162).
- → Kompetenzen sind nur selbstorganisiert entwickelbar.

Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999). Die Kompetenzbiographie – Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster.

27.11.06

4

## Kompetenzebenen im Unternehmen

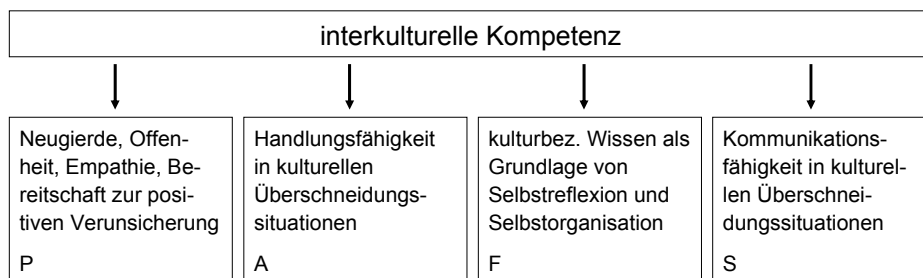


27.11.06

5

## Individuelle Kompetenzen

... am Beispiel einer Querschnittskompetenz:



P = personale Kompetenz

A = aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz

F = fachlich-methodische Kompetenz

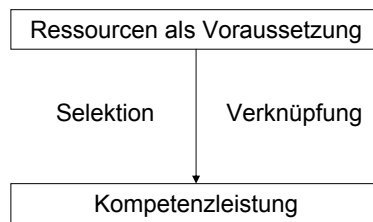
S = sozial-kommunikative Kompetenz

27.11.06

6

## Dimensionen organisationaler Kompetenzen

- Die organisationale Kompetenzleistung besteht in der Selektion und Verknüpfung von Ressourcen
  - Organisationales Verknüpfungs-Know-How
  - Organisationales Kooperationsvermögen
  - Organisationales Interpretationsvermögen



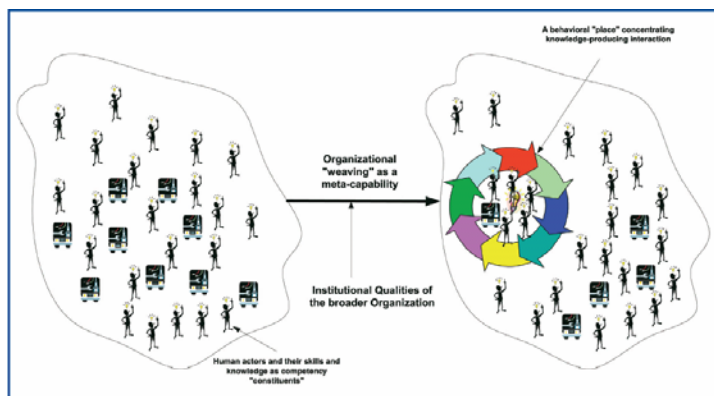
Schreyögg, G., & Kliesch, M. (2003). *Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz* (48). Berlin: QUEM-Materialien.

27.11.06

7

## Organisationale Kompetenzen

- Dieser Vorgang wird von Spanos & Prastacos (2004) auch als Metakompetenz des „organizational weaving“ bezeichnet.

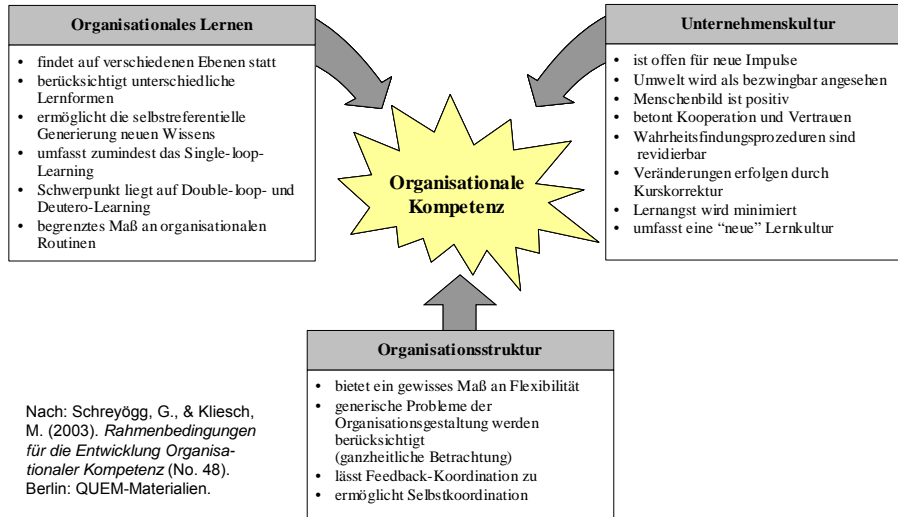


Spanos, Y. E., & Prastacos, G. (2004). Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), 31-43.

27.11.06

8

## Rahmenbedingungen organisationaler Kompetenzentwicklung

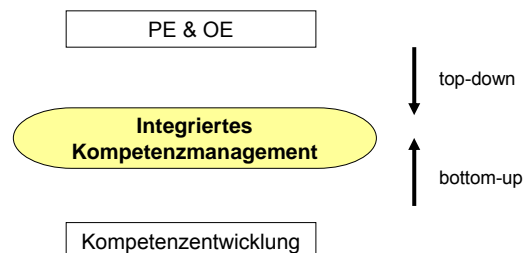


27.11.06

9

## Integriertes Kompetenzmanagement (IKM)

- **Integriertes Kompetenzmanagement (IKM)** zielt auf die Schaffung positiver Rahmenbedingungen zur Entwicklung individueller und kollektiver Kompetenzen, die strategisch von Bedeutung sind und Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sein können.
- Das Ergebnis dieser wertschöpfenden Prozesse im Unternehmen bezeichnen wir als **Kompetenzkapital**.



27.11.06

10

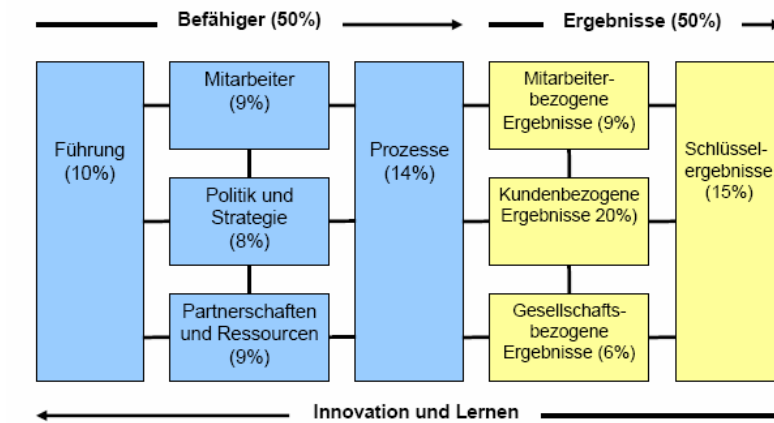
## ***Angewandtes Kompetenzmanagement***

### **Best-Practice-Analyse**

#### Erfolgsfaktoren

1. "People First" als Leitgedanke der Unternehmensphilosophie
2. Mitarbeiterbefragung als Rückgrat betrieblicher Prozesse
3. Empowerment als wichtiger Baustein für die Organisationsstruktur
4. Verflachung der Hierarchie und Bildung neuer Teamstrukturen für ebenenüber-greifende Prozesse
5. Unterstützung der Mitarbeiterprozesse
6. Unternehmensspezifische Kombination von Kompetenzen
7. Self-Assessment als Voraussetzung für Verbesserungen
8. Auswahl der richtigen Mitarbeiter
9. Entwicklung individueller Kompetenzen
10. Langfristige Bindung der Kompetenzträger an das Unternehmen

## EFQM Excellence Modell



In Anlehnung an EFQM, 2003, S. 12.

27.11.06

13

## Kriterium

- *Kategorie 3: People (Mitarbeiter)*
  - Die Mitarbeiterressourcen werden geplant, gemanagt und verbessert.
  - Das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter werden ermittelt, ausgebaut und aufrechterhalten.
  - Mitarbeiter werden beteiligt und zu selbständigem Handeln ermächtigt.
  - Mitarbeiter und Organisation führen einen Dialog.
  - Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

27.11.06

14

## Kompetenzkapitalindex Organisationale Kompetenz **Interpretation**



Dimensionen organisationaler Kompetenz	EFQM-Enabler
<p><u>Organisationales Interpretationsvermögen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interne und externe Umwelt strukturieren</li> <li>▪ Beurteilungsvermögen der Probleme (Chancen und Risiken)</li> </ul>	<p><u>Politik und Strategie</u></p> <p>Wie die Organisation ihre Vision und Mission durch eine klare, auf die Interessengruppen ausgerichtete Strategie einführt und wie diese durch entsprechende Politik, Pläne, Ziele, Teilziele und Prozesse unterstützt wird.</p> <p><u>Führung</u></p> <p>Wie Führungskräfte die Vision und die Mission erarbeiten und deren Erreichen fördern; wie sie die für den langfristigen Erfolg erforderlichen Werte erarbeiten, diese durch entsprechende Maßnahmen und Verhaltensweisen umsetzen und durch persönliches Mitwirken dafür sorgen, dass das Managementsystem der Organisation entwickelt und eingeführt wird.</p>

27.11.06

15

## Kompetenzkapitalindex Organisationale Kompetenz **Kooperation**



Dimensionen organisationaler Kompetenz	EFQM-Enabler
<p><u>Organisationales Kooperationsvermögen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fähigkeit der effektiven Nutzung von Beziehungen bzw. Netzwerken</li> <li>▪ Emotionales Vermögen</li> <li>▪ Internationale Anschlussfähigkeit</li> </ul>	<p><u>Mitarbeiter</u></p> <p>Wie die Organisation das Wissen und das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter auf individueller, teamorientierter und organisationsweiter Ebene managt, entwickelt und freisetzt und wie sie diese Aktivitäten plant, um ihre Politik und Strategie und die Effektivität ihrer Prozesse zu unterstützen.</p> <p><u>Partnerschaften und Ressourcen</u></p> <p>Wie die Organisation ihre externen Partnerschaften und internen Ressourcen plant und managt, um ihre Politik und Strategie und die Effektivität ihrer Prozesse zu unterstützen.</p>

27.11.06

16

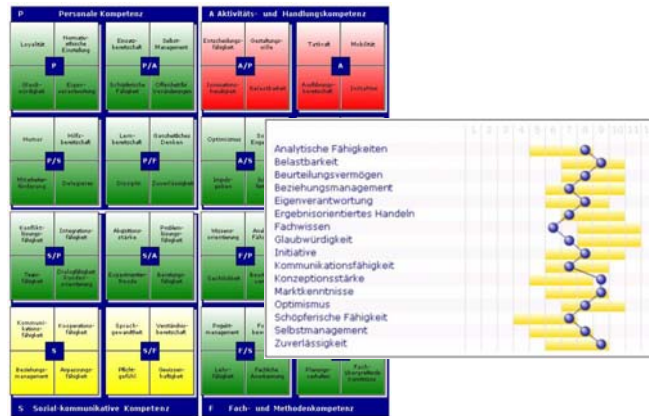


Dimensionen organisationaler Kompetenz	EFQM-Enabler
<u>Organisationales Verknüpfungs-Know-how</u>  Know-how in Bezug auf die Verknüpfungsleistung selbst, also wie Anschlüsse hergestellt werden	<u>Prozesse</u>  Wie die Organisation ihre Prozesse gestaltet, managt und verbessert, um ihre Politik und Strategie zu unterstützen und ihre Kunden und andere Interessengruppen voll zufrieden zu stellen und die Wertschöpfung für diese zu steigern.

***Der Kompetenzkapitalindex als  
Instrument des IKM***

## Kompetenzkapitalindex : Erfassung der Anforderungen

- 1. Schritt: Erfassung der Soll- und Ist-Profile auf Individualebene
- 2. Schritt: Gap-Analyse

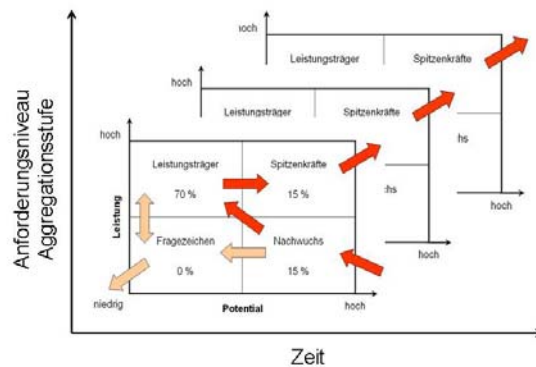


27.11.06

19

## Kompetenzkapitalindex Zusammenfassende Bewertung der individuellen Kompetenzen

- 3. Schritt: Aggregation der Individualkompetenzen in einem Personalportfolio



27.11.06

20

## Kompetenzkapitalindex Organisationale Kompetenzen erfassen



- 4. Schritt: Abbildung der organisationalen Kompetenzen
  - Idee: Übertragung der Dimensionen organisationaler Kompetenzen nach Schreyögg & Kliesch (2003) auf ein akzeptiertes Bewertungsmodell für Organisationen
    - Z.B. die Enabler im EFQM-Modell!
  - Bewertung über ein standardisiertes Verfahren
    - Z.B. RADAR Scoring Matrix® der EFQM

27.11.06

21

## Bewertung im RADAR Modell



<b>RADAR COMPONENT</b>	<b>ASSESSED BY REFERENCE TO</b>
Approaches	the soundness of the approach, its relevance to the organisation, and how well it integrates with overall strategy and other approaches
Deployment	how extensively and systematically it is implemented in all relevant areas
Assessment & Review	how appropriate and regular measurement of the approaches is carried out, how learning and improvement activities are undertaken, and how potential improvements are prioritised and implemented

27.11.06

22

## Kompetenzkapitalindex zur Bewertung des Kompetenzkapitals

- Kompetenzkapitalindex ( $K_K$ ):

$$K_K = K_I \cdot K_O$$

mit

$K_I$  : Index für individuelle Kompetenzen

$K_O$ : Index für organisationale Kompetenzen

**Prof. Dr. Erich Barthel**  
HfB – Business School of Finance & Management  
Unternehmenskultur und Personalführung  
Sonnemannstraße 9-11  
60314 Frankfurt am Main  
Telefon: 069/154008-207  
E-Mail: barthel@hfb.de

**Dr. Olaf Zawacki-Richter**  
HfB – Business School of Finance & Management  
Sonnemannstraße 9-11  
D-60314 Frankfurt am Main  
T +49-69 154008-634  
F +49-69 154008-4634  
E-Mail: zawacki-richter@hfb.de

