

## 6.63 Kompetenzmessung

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- was der Begriff der Kompetenz beinhaltet und welche Relevanz er für unternehmerischen Erfolg hat,
- wie Kompetenz gemangt werden kann,
- welche Herausforderung die Messung von Kompetenz mit sich bringt,
- welche Methoden zur Kompetenzmessung zur Verfügung stehen,
- wie Kompetenzmanagement bereits in der Recruitingphase in den Personalprozess einbezogen werden kann.

---

### Die Autoren

**Prof. Dr. Volker Steinhübel** war nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre von 1989-1993 als Assistent an der Fachhochschule Nürtingen tätig. Seit 1995 ist Prof. Dr. Volker Steinhübel Geschäftsführer der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH in Nürtingen. Er ist in zahlreichen Projekten in Groß- und Mittelstandsunternehmen als Berater und Projektleiter eingebunden. Zu seinen Beratungs- und Qualifikationsschwerpunkten gehören Strategieentwicklung und -umsetzung, Wertmanagement, Wissensbilanzierung und Controlling im Mittelstand. Im Jahre 1999 wurde Prof. Dr. Volker Steinhübel als Hochschullehrer an die Fernfachhochschule Riedlingen berufen und lehrt dort Betriebswirtschaftslehre und Controlling.

**Diplom-Wirtschaftsjuristin Kathrin Distel** studierte an der Fachhochschule Nürtingen Wirtschaftsrecht und erwarb ihren MBA zum Thema Wissensmanagement an der Universität Linz in Österreich. Seit September 2004 ist sie als Beraterin bei der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH tätig. Sie leitet hier das Profit Center Qualifications. Ihre Beratungs- und Qualifikationsschwerpunkte sind Kompetenz- und Wissensmanagement, Kompetenz- und Wissensbewertung und Bildungscontrolling.

**Cand. Diplom-Ökonom Sandro Distel** studiert Wirtschaftswissenschaften mit den Vertiefungen Controlling, Unternehmensführung und Außenwirtschaft an der Universität Hohenheim. Im Rahmen seiner Tätigkeit bei der Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH wirkte er an Projekten zur Personal- und Kompetenzentwicklung mit.

*Anschrift:* Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH, Strohhstr. 11, 72622 Nürtingen; Tel.: 07022/24452-12; E-Mail: k.distel@ifc-ebert.de, Web: www.ifc-ebert.de

## Inhalt

---

	Seite
1 Einführung . . . . .	3
2 Kompetenz als Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg . . .	4
3 Das Management von Kompetenzen. . . . .	5
4 Herausforderungen bei der Messung von Kompetenz. . . . .	7
5 Methoden der Kompetenzmessung . . . . .	7
5.1 Ressourcenbasierter Ansatz. . . . .	7
5.2 Lernorientierter Ansatz . . . . .	9
6 Kompetenzmessung bei der Personalauswahl . . . . .	17
7 Fazit . . . . .	21
8 Quellen und Literaturverweise . . . . .	22

## 1 Einführung

Der Begriff Kompetenz wurde in den letzten Jahren vor allem durch die PISA-Studie negativ ins Bewusstsein gerufen. Hier stellte sich dieser erfolgskritische Faktor als größte Herausforderung für die untersuchten Schülerinnen und Schüler dar. Befasst man sich mit den Gründen hierfür, wird schnell deutlich, dass der Problemerkern nicht unbedingt mangelndes Sach- oder Methodenwissen war. Vielmehr mangelte es den Probanden an Lese-, mathematischer und naturwissenschaftlicher *Kompetenz*. Zu hinterfragen ist, was diesen wesentlichen Unterschied darstellt, an dem deutsche Schüler scheiterten, der offensichtlich aber essenziell für ihren zukünftigen Erfolg ist?

Um sich dieser Frage zu nähern, ist die begriffliche Abgrenzung der Kompetenz notwendig. Kompetenz leitet sich aus dem *lateinisch competere – zusammentreffen, ausreichen, zu etwas fähig sein, zustehen* ab. Sie bezeichnet somit die Gesamtheit von Fähigkeiten und Fertigkeiten, bezogen auf bestimmte Anforderungen. Genau der im Wortsinne beschriebene Bezug zu einer *situativen Anforderung* stellt den wesentlichen Unterschied dar. Es reicht nicht aus, reines Sachwissen zu erlangen, der *situations- und problemadäquate Einsatz* macht die Kompetenz eines Individuums aus.

Diese Anforderung ist um ein Wesentliches höher und stellt nicht nur für die Schülerinnen und Schüler, die an der PISA-Studie teilnahmen, sondern vor allem auch für Unternehmen die essenzielle Herausforderung dar.

In unserer Gesellschaft und vor allem in organisatorischen Kontexten wird der Kompetenzbegriff jedoch nicht selten auf seine juristische oder hierarchische Bedeutung reduziert und nicht in seiner eigentlichen begrifflichen Tiefe erkannt. Kompetenz hat im Rahmen dieser Fehlinterpretation nichts mehr mit Fähigkeiten und Entwicklungspotenzialen zu tun. Sie wird auf die organisatorische Zuständigkeit eines Menschen, bestimmte Aufgaben selbstständig durchzuführen, reduziert.

Dies äußert sich bereits in Redensarten wie „Da überschreiten Sie Ihre Kompetenzen!“ – Gemeint ist hier nicht, dass die angesprochene Person nicht die geeigneten Fähigkeiten besitzt, sondern dass sie etwas tut, was ihr aufgrund bestimmter rechtlicher, organisatorischer oder sozialer Vorgaben nicht zusteht.

Eine solche eindimensionale Betrachtung ist nicht mehr zeitgemäß. Unternehmen sehen sich heute ständigen Innovationen in Technik, Produktdesign und Unternehmensführung ausgesetzt. Um auch in dieser Zeit des Wandels und der Dynamik immer auf Veränderungen reagieren zu können und für die Zukunft gerüstet zu sein, ist es für sie unerlässlich, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht zu jeder Zeit die entsprechenden Kompetenzen zugänglich zu haben. Da eine „pauschale Kompetenzentwicklung“ jedoch wenig zielführend und sehr kostenintensiv ist, benötigen Unternehmen in dynamischen Märkten ein systematisches und flexibles Kompetenzentwicklungskonzept, um spezifischen Entwicklungsbedarfen nachkommen zu können.

## 2 Kompetenz als Voraussetzung für unternehmerischen Erfolg

Um sich dem Begriff der Kompetenz in diesem ökonomischen Kontext zu nähern, muss in der bestehenden Wissensökonomie ein Umweg über andere Begrifflichkeiten gegangen werden. Hierbei ist es wichtig, zu verstehen, dass das Erlangen von Kompetenz von vielen Variablen abhängt und wesentlich mehr als das Wissen und Können eines Individuums oder einer Organisation ist.

Grundlegendes Element zum Aufbau von Kompetenz stellen einfache *Zeichen*, also Buchstaben, Ziffern oder Sonderzeichen etc. dar, die durch spezifische Ordnungsregeln wie beispielsweise einen Code oder eine entsprechende Syntax zu *Daten* werden. *Zu Informationen* werden solche Daten erst, wenn ihnen eine spezifische Bedeutung beigemessen wird, d.h. wenn sie in einen konkreten Bezug gestellt werden. *Wissen* wiederum entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Information durch das Bewusstsein eines Menschen. Wissen allein reicht jedoch nicht, um für das Unternehmen Werte zu generieren. Erst wenn das theoretische Wissen in ein *Können* mit *konkretem Anwendungsbezug* und schließlich in *motiviertes Handeln* umgesetzt wird, bekommt es für die Unternehmung einen Wert.

Die Fähigkeit, *situativ richtig zu handeln*, bezeichnet man als *Kompetenz*. Kompetenz bedeutet das *richtige Wissen*, die *richtigen Fähigkeiten* und die *richtigen Fertigkeiten* in der *richtigen Situation* anzuwenden. Ist die Kompetenz *einzigartig* unter den Mitbewerbern, wird sie als *Kernkompetenz* bezeichnet. Die Ausprägung und Nutzung der Kernkompetenzen gibt Aufschluss über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

Stellt man die beschriebenen Zusammenhänge in Form einer Treppe dar, erreicht eine Organisation die oberste Stufe der Kompetenztreppe nur, wenn alle unteren solide ausgeprägt sind. Sollte eine Treppenstufe fehlen oder „morsch“ sein, stolpert das Unternehmen beim Begehen der Kompetenztreppe.

Nur ein systematisches Management jeder Stufe der Kompetenztreppe ermöglicht eine erfolgreiche und zukunftsorientierte Unternehmensführung. Die Königsdisziplin bildet hierbei das strategie- und zielorientierte Management der Kompetenzen im Unternehmen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und auszubauen.

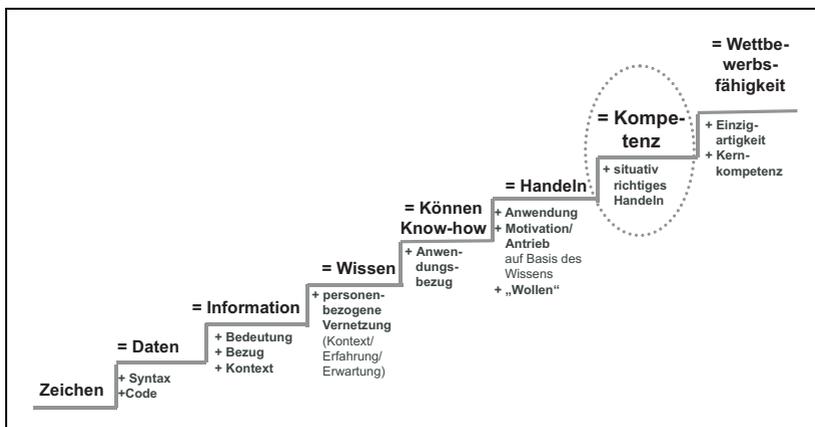


Abb. 1: Kompetenztreppe

### 3 Das Management von Kompetenzen

Basierend auf der Erkenntnis, dass Kompetenzen zur Existenzsicherung des Unternehmens einen essenziellen Beitrag leisten, gilt es, diese optimal zu managen.

*Kompetenzmanagement* im unternehmerischen Kontext hat die Aufgabe, Mitarbeiter-Kompetenzen zu beschreiben, sie transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen hinsichtlich strategischer Unternehmensziele sicherzustellen.

Ein umfassendes Kompetenzmanagement geht von gesetzten, umfeldorientierten *Kompetenzzielen* im Unternehmen aus. Basierend auf diesen Zielvorgaben müssen Kompetenzen im Unternehmen:

- identifiziert,
- aufgebaut,
- nutzbar gemacht,
- bewahrt,
- gemessen und bewertet

werden.

Kompetenzmanagement stellt somit eine *Kernaufgabe der Unternehmensführung* in einer wissensorientierten Gesellschaft dar. Damit geht es weit über das traditionelle Verständnis von Mitarbeiterentwicklung durch Fort-, Aus- und Weiterbildung hinaus. Selbstmotiviertes Lernen, Selbstorganisation sowie die situative Nutzung der Kompetenzen als wettbewerbskritische Fähigkeiten rücken immer stärker in den Vordergrund.

Mit Hilfe des Kompetenzmanagements wird es möglich, die dynamischen und komplexen Umweltaforderungen besser in unternehmensinternen Personalentscheidungen spiegeln zu können. Das Kompetenzmanagement ist folglich eine Managementdisziplin, die es Unternehmen ermöglicht, aktiv und zielorientiert den eigenen oder externen Kompetenzbestand zu steuern.

Hierfür bedient es sich zweier grundlegender organisationswissenschaftlicher Ansätze:

1. Der *ressourcenbasierte Ansatz* (Kernkompetenzansatz), der sich grundlegend mit der Potenzialnutzung einer Organisation beschäftigt. Er stellt das Ziel, die Überlebensfähigkeit eines Unternehmens mittels adäquater Ressourcenakkumulation strategisch sicherzustellen, in den Fokus der Entscheidungen.
2. Der *lernorientierte Kompetenzansatz*, der im Unterschied hierzu das Individuum als Kompetenzträger fokussiert.

Kompetenzmanagement ist in beiden Fällen keine starre oder gar einmalige Aufgabe. Im Rahmen eines ständigen Entwicklungsprozesses muss es vielmehr von allen Organisationsmitgliedern in seiner Relevanz erkannt und gelebt werden. Ohne adäquate Instrumente der Messung

und Bewertung der Auswirkungen des Kompetenzmanagements ist jedoch keine adäquate Steuerung in diesem Bereich möglich.

## 4 Herausforderungen bei der Messung von Kompetenz

Aufgrund dieser gesteigerten Bedeutung des Kompetenzmanagements für den betrieblichen Wertschöpfungsprozess und für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen werden Rufe nach derartigen *Steuerungs- und Bewertungsinstrumenten* immer lauter. Getreu dem Motto „Was nicht gemessen werden kann, kann auch nicht gemanagt werden“ soll die *Objektivier-, Dokumentier- und Bewertbarkeit* von Kompetenzen, deren Ergebnissen und die damit ermöglichte *Nutzung* zu *Steuerungszwecken* erreicht werden.

Es ist jedoch von vorneherein die Einschränkung zu machen, dass der Anspruch, Kompetenzen exakt messen zu können, Objektivität suggeriert, wo nur mit Unschärfen gearbeitet werden kann. Erste Ansätze einer qualifizierten Erfassung zeigen allerdings, dass Organisationen in der Lage sind, ihre Kompetenzen methodisch so zu erfassen und zu bewerten, dass diese zielorientierter entwickelt und kommuniziert werden können. Dies erhöht die *Fassbarkeit* und damit die *Glaubwürdigkeit* des Kompetenzmanagements in stark finanzkennzahlenorientierten Unternehmen deutlich. Um den außergewöhnlichen Anforderungen von Kompetenzen als Bewertungsgegenstand gerecht zu werden, mussten neuartige Bewertungssysteme entwickelt werden.

## 5 Methoden der Kompetenzmessung

### 5.1 Ressourcenbasierter Ansatz

Die dem ressourcenbasierten Ansatz (Kernkompetenzansatz) folgenden Bewertungsmethoden fokussieren die *Potenzialnutzung* einer Organisation. Hierbei wird von einem strategischen, die Existenzsicherung in den Mittelpunkt rückenden Vorgehen, ausgegangen. Diesem Anspruch gerecht zu werden, haben sich unterschiedliche Methoden zur Aufgabe gemacht.

Gemeinsam haben alle diese Ansätze, dass sich ihr Vorgehen auf die Beschreibung und Bewertung einzelner Bestandteile der Kompetenzba-

sis durch Indikatoren im Bezug zum Gesamtunternehmen bezieht. Ihr Ziel ist es, Ausgangspunkte zur Steuerung der organisationalen Kompetenzen zu finden. Sie ermöglichen eine analytische Beschreibung und Bewertung der Komponenten der organisationalen Kompetenzbasis im Kontext der gesamten immateriellen Vermögenswerte der Organisation. Beispielhaft seien hier der „Intellectual Capital Navigator“ von Stewart, der IC-Index von Roos oder Sveiby's „Intangible Assets Monitor“ genannt. Die vorgenannten Ansätze verwenden dabei weitgehend nicht-finanzielle Indikatoren zur Beschreibung und Bewertung der Kompetenzbasis.

### Der Intangible Asset Monitor

Ausgangspunkt für den von Sveiby entwickelten *Intangible Asset Monitor* ist die These, dass der Marktwert eines Unternehmens aus tangiblen und intangiblen Komponenten besteht. Im Detail betrachtet beinhalten die intangiblen Bestandteile drei Blickrichtungen auf das Unternehmen:

- die externen Strukturen, welche die Kunden- und Lieferantenbeziehungen wiedergeben,
- die internen Strukturen, welche die internen Prozesse und Strukturen, die unabhängig von den Mitarbeitern im Unternehmen verbleiben, abdecken und
- die *Kompetenz der Mitarbeiter*, welche an die Tätigkeit des Mitarbeiters im Unternehmen gebunden ist.

Diese drei Komponenten werden nach den Kriterien Wachstum/Erneuerung, Effizienz und Stabilität beurteilt und die so entstehenden neuen Kombinationsmöglichkeiten mit entsprechenden Indikatoren befüllen. Geeignete Kennzahlen können je nach Unternehmenskontext für den Kompetenzbereich bspw. die durchschnittliche Berufserfahrung, das Ausbildungsniveau, die durchschnittliche Unternehmenszugehörigkeit oder das Alter der Mitarbeiter sein. In diesem Rahmen kann die Auswirkung der relevanten Kompetenzbereiche auf die Organisation dargestellt und bewertet werden. Die Wahl und Umsetzung dieser Messgrößen ist häufig mit erheblichem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden. Jedoch stellt die Wahl geeigneter Kennzahlen die Variable dar, mit deren Qualität das Gesamtsystem in seinem Nutzen determiniert ist.

### Der Intellectual Capital Navigator

T. Stewarts Intellectual Capital Navigator bewertet Unternehmen nach ähnlichen Kriterien wie der Intangible Assets Monitor. Das Ergebnis der Bewertung wird in Form eines Radar-Charts als Soll-Ist-Vergleich zusammengestellt. Als Ausgangspunkt dient hier die Marktwert-Buchwert-Relation. Daneben finden sich die Bereiche Humankapital, strukturelles Kapital und Kundenkapital. Für jede der drei Kategorien werden kontextabhängige Indikatoren vorgeschlagen. Diese werden gemäß der vorhandenen Plan- und Ist-Werte in einem Radarchart gegeneinander abgetragen. Die gefällige grafische Aufbereitung und das dadurch entstehende Gesamtbild der Kompetenzsituation im Unternehmen bieten ein valides Mittel, um Interventionsbedarf darzustellen und zu kommunizieren. Dennoch gelten auch hier die beschriebenen Herausforderungen der Indikatorenwahl und Kompetenzabstraktion.

Ausgangspunkt für den *Intellectual Capital Index* bildet die Unterteilung des intellektuellen Kapitals in Beziehungs-, Innovations-, Human- und Infrastrukturkapital. Diese Kapitalkategorien können weiter in Form einer Baumstruktur verzweigt werden, so dass am Schluss ein Netzwerk entsteht, das jede Beziehung von kompetenzrelevanten Bereichen abbildet. Für jede Kapitalklasse werden Indikatoren ermittelt. Diese werden gewichtet und analog der Nutzwertanalyse zu einem Index zusammengeführt und im Zeitverlauf dargestellt. Positiv an diesem Ansatz ist die Darstellung der Veränderung der Kompetenzentwicklung im Zeitablauf. Grundsätzlich ist darauf zu achten, dass die Verzweigungen der Kapitalkategorien nicht in übermäßige Tiefe betrieben werden, um zu hohe Komplexität und mangelnde Praxistauglichkeit zu vermeiden.

### Bewertung

Grundsätzlich werden die beschriebenen Ansätze alle durch eine zentrale Eigenschaft der Kompetenz behindert. Die Kompetenz als Bewertungsgegenstand ist untrennbar mit dem entsprechenden Träger, also dem betreffenden Mitarbeiter im Unternehmen verbunden. Der Versuch, diese im organisationalen Kontext messbar zu machen, fordert immer eine Abstraktion der Kompetenz von ihrem Träger.

## 5.2 Lernorientierter Ansatz

Lernorientierte Kompetenzmessungsansätze wirken dieser Tendenz entgegen, indem sie das einzelne Individuum in den Fokus der Betrachtung setzen. Auch hier steht eine Vielzahl unterschiedlicher Instrumente zur

Verfügung. An dieser Stelle soll im Detail auf den von der *Institut für Controlling Prof. Dr. Ebert GmbH* entwickelten „*Competence Navigator*“ eingegangen werden. Dieses umfassende Analyseinstrument bildet eine integrierende und visualisierende Methode zur Bewertung von personenbezogenen Kompetenzmustern und lässt sich zu einem Gesamtbild der Unternehmenskompetenz auf Basis der analysierten Einzelkompetenzen integrieren.

### 5.2.1 Grundlagen des Competence Navigator

Der Competence Navigator gibt Hilfestellung bei der Bewältigung vier zentraler Aufgaben der Kompetenzmessung:

- *Strukturierte und komprimierte Übersicht* über Kompetenzen auf unterschiedlichen Strukturierungsebenen im Unternehmen.
- *Kritische Reflexion* der *vorhandenen Kompetenzbestände* mittels einer zielorientierten Bestandsaufnahme.
- *(Ver)teilung* von Kompetenzen über die verschiedenen Ebenen der Organisation, wobei dem Begriff zwei Bedeutungen innewohnen. Zum einen der soziale Faktor des Teilens von Kompetenzen, zum anderen die zielorientierte Verbreitung und Verfügbarkeit des Kompetenzbestandes im Unternehmen.
- Umsetzung von Entwicklungsstrategien durch die *Optimierung des Kompetenzportfolios* hinsichtlich zukünftiger Wettbewerbsanforderungen.
- Ableitung von *Reaktionsstrategien*.

Methodisch basiert der Competence Navigator auf dem Herrmann Dominanz Instrument (HDI), mit welchem präferierte Denk- und Vorgehensstile sowie Kompetenzen des Mitarbeiters bestimmt werden können, ergänzt um spezifische fachliche und führungsorientierte Anforderungen des Unternehmens.

Im Rahmen der Analyse werden sechs *Kompetenzfelder* unterschieden:

- Die *analytische Kompetenz* beschreibt die Fähigkeit, logisch zu denken, Fakten zu analysieren, Zahlen zu verarbeiten und insgesamt rational vorzugehen. Besonderer Fokus des Interesses liegt hierbei auf Leistung, Effizienz und Wert. Personen mit hohen Ausprägungen in diesem Bereich eignen sich insbesondere für Tätigkeiten in den Bereichen Naturwissenschaften, Finanzen oder Technik.

- Die *organisatorische Kompetenz* ist gekennzeichnet durch Fähigkeiten wie Planung, Organisation, Ordnung und Strukturierung. Zuverlässigkeit, Qualität und Sicherheit sind zentrale Werte für Personen mit hoher organisatorischer Kompetenz, die sich häufig in administrativen, kontrollierenden oder auch durchführenden Tätigkeiten wieder finden.
- Die *soziale Kompetenz* deckt den zwischenmenschlichen Kompetenzbereich ab. Menschen mit hoher sozialer Kompetenz sind stark personenbezogen, kommunikations-, kooperations- und konfliktfähig, was sie prädestiniert für Aufgaben, bei denen der Kontakt zu anderen Menschen eine vordergründige Rolle spielt. Denkbar wären hier zum Beispiel Coaching-Tätigkeiten oder Bereiche mit direktem Kontakt zum Kunden.
- Die *strategische Kompetenz* äußert sich vor allem im kreativen, schaffenden und konzeptionellen Bereich. Eine hohe strategische Kompetenz drückt sich in ganzheitlichem, visionärem Denken und strategischem Vorgehen aus. Es kann daher beispielsweise für unternehmerische und langfristig planende Tätigkeiten genutzt werden, weil hierbei der Fokus nicht auf dem Detail, sondern auf der Betrachtung von größeren Zusammenhängen liegt.
- Die *fachliche Kompetenz* besteht aus zwei Komponenten. Diese sind die generelle Tendenz zu fachlichen Themen einerseits und die fachlichen „Hard-Skills“ andererseits.
- Die *Führungskompetenz* beschreibt, ob ein Individuum fähig ist, Führungsaufgaben zu übernehmen. Ein Mitarbeiter muss hierfür über zahlreiche Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, die ihn in die Lage versetzen, andere Mitarbeiter und deren Arbeit im Hinblick auf die Ziele des Unternehmens zu steuern. Hierzu sind Eigenschaften wie Entschlossenheit, Integrität, Begeisterungsfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein unerlässlich. Auch das Motivieren und die Fähigkeit, Mitarbeiter zu hoher Leistung zu befähigen, sind zentrale Elemente der Führungskompetenz.

### 5.2.2 Die Umsetzung des Competence Navigators

Die Umsetzung des Competence Navigators basiert auf fünf Prozessschritten:

1. Analyse des Soll-Zustandes (Anforderungsprofil)
2. Analyse des Ist-Zustandes (Kompetenzbestand)
3. Matching Soll-Ist-Profil (Human Capital Readiness)
4. Ableitung Maßnahmenplan
5. Durchführung der Maßnahmen

Der so angestoßene Prozess sollte jederzeit von einem umfassenden Prozesscontrolling begleitet werden.

Diese werden in Abbildung 2 nochmals dargestellt und nachfolgend umfassend beschrieben.

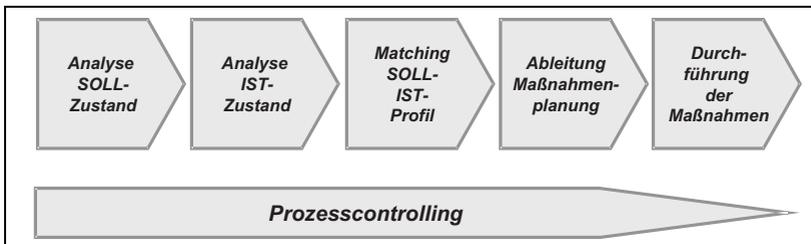


Abb. 2: Prozessschritte des Competence Navigators

#### Schritt 1: Analyse SOLL-Zustand

Da die Anforderungen an die verschiedenen Positionen und Stellen im Unternehmen zum Teil sehr unterschiedlich sind, weisen die Kompetenzfelder große Unterschiede in ihrer Bedeutung auf. Aus diesem Grund kann an jeder Stelle ein individuelles Ziel oder Soll-Profil hinterlegt werden, das die Anforderungen an den Mitarbeiter oder die Mitarbeitergruppe individuell definiert und gewichtet. Die Festlegung dieser Soll-Profile sollte mittels einer Tätigkeitsfeldanalyse erfolgen. Diese kann bspw. aus Stellenbeschreibungen, einer erfolgten Definition von Job-Families oder anderen internen Tätigkeitsbeschreibungen entnommen werden.

### Schritt 2: Analyse IST-Zustand

Im Rahmen dieser Analysephase wird der aktuelle Personalbestand in quantitativer und qualitativer Hinsicht möglichst exakt auf individueller oder aggregierter Ebene erfasst. Dies erfolgt mittels der HDI-Systematik, ergänzt um Informationen aus Skill-Matrizen, Prozessanalysen oder Mitarbeitergesprächen etc.

### Schritt 3: Matching

Im nächsten Schritt erfolgt ein Abgleich des individuellen Profils mit den Erfordernissen der einzelnen Stelle oder Position im Unternehmen. Es wird ein Eignungsquotient des Mitarbeiters oder bestimmter Mitarbeitergruppen für die entsprechende Stelle ermittelt. Dieser setzt sich aus den gewichteten Präferenz- bzw. Kompetenzquotienten der einzelnen Bereiche zusammen.

$$PQ = \frac{\sum_{i=1}^6 c_i (|x_i^{opt} - x_i^{ist}|)}{\sum_{i=1}^6 c_i q_i} * 100$$

$$EQ = 100 \% - PQ$$

mit

- PQ = Gesamtpotenzialquotient  
(zu interpretieren als Entwicklungspotenzial)
- EQ = Gesamteignungsquotient  
(aktuelle Eignung für die betrachtete Position)
- i = Kompetenzbereich i
- $x_i^{opt}$  = Soll-Wert Kompetenzbereich i
- $x_i^{ist}$  = Ist-Wert Kompetenzbereich i
- q = maximale Abweichung Kompetenzbereich i
- $c_i$  = Gewichtung Kompetenzbereich i

Abb. 3: Potenzial- und Eignungsquotient

Mittels des Competence Navigators werden nun das Soll- und das Ist-Profil methodisch und grafisch abgeglichen. Die in der Grafik strichlierte Linie stellt hierbei das vorgesehene Ziel- oder Sollprofil dar. Die schwarze, durchgehende Linie symbolisiert das derzeitige Kompetenzniveau des einzelnen Mitarbeiters nach den sechs Kompetenzfeldern. Aufgrund der sich daraus möglicherweise ergebenden Differenz zwischen Soll-Zustand (= definiertes Anforderungsprofil der Stelle) und Ist-Zustand (= Ergebnis der Personalbestandsanalyse) müssen daraufhin ggf. Personalentwicklungsmaßnahmen ergriffen werden. Damit kann nachhaltig die Human-Capital-Readiness gesichert und an die Strategie angepasst werden (Alignment).

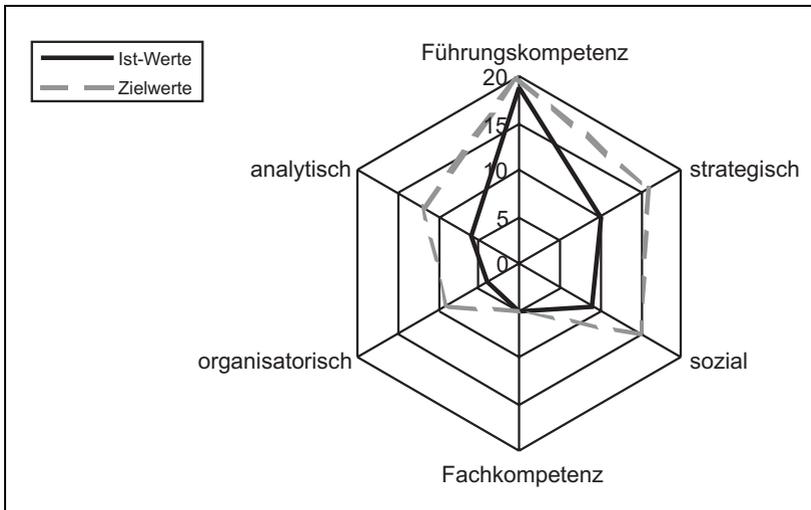


Abb. 4: Competence Navigator Soll-Ist-Vergleich

Hierbei ist es wichtig zu erkennen, dass es weder „schlechte“ noch „gute“ Profile gibt, sondern lediglich solche, die weniger gut oder besser zu einer Stelle passen. Ziel ist es, für jede Stelle den optimalen Mitarbeiter und für jeden Mitarbeiter die optimale Stelle zu finden.

#### Schritt 4: Ableitung Maßnahmenplan

Die mittels des Abgleichs entstehenden Anforderungs- bzw. Qualifikationslücken sind Basis für Art und Umfang der Kompetenzentwicklungs-

maßnahmen für den einzelnen Mitarbeiter oder die Mitarbeitergruppe und für individuelle und kollektive Entwicklungsplanungen.

**Schritt 5: Durchführung der Maßnahmen**

Häufig wird die Kompetenzentwicklung auf die Fort- und Weiterbildung des vorhandenen Personals beschränkt. Ziel ist jedoch die Erhöhung des Potenzials der vorhandenen Kompetenzen insgesamt, wodurch auch die Personalauswahl und die Karriereplanung zentrale Elemente der Kompetenzentwicklung werden müssen. Die Auswahl geeigneter Maßnahmen muss nach zwei Gesichtspunkten erfolgen.

Zunächst müssen alle grundsätzlich in Frage kommenden Maßnahmen hinsichtlich Kriterien wie Effizienz, Kosten und Zeitaufwand überprüft werden. Darüber hinaus muss definiert werden, welche Maßnahme geeignet ist, das gewünschte Kompetenzentwicklungsziel zu erreichen. Um diesen Prozess zielorientiert abzuwickeln, bieten sich bspw. Entwicklungsbedarfsmatrizen an. Diese bieten die Möglichkeit der standardisierten Maßnahmenplanung.

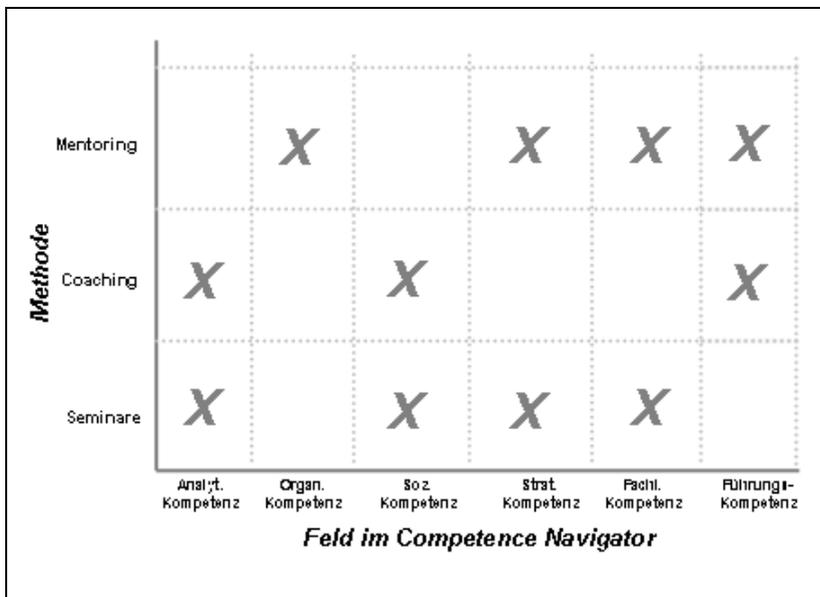


Abb. 5: Entwicklungsbedarfsmatrix



### 5.2.3 Fazit

Das Konzept zeichnet sich durch Ganzheitlichkeit und Individualität aus. Nur durch ein ganzheitliches Kompetenzentwicklungskonzept kann gewährleistet werden, dass alle Maßnahmen optimal zusammenwirken und so die Effektivität und die Effizienz der Kompetenzentwicklung gefördert werden. Das vielfach praktizierte „Gießkannenprinzip“ – also eine komplett einheitliche Verwendung des Kompetenzentwicklungsbudgets, ohne auf spezielle Notwendigkeiten, Bedarfe und Bedürfnisse zu achten – verursacht hohe Kosten bei relativ geringem Nutzen. Dem wirkt dieses Konzept entgegen, indem es auf individuelle Bedürfnisse mit individuellen Maßnahmen reagiert und so eine optimale Verwendung des Budgets ermöglicht. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass Unternehmen zu jeder Zeit über optimal qualifiziertes Personal verfügen, das den aus sich ändernden Umweltbedingungen resultierenden Anforderungen stets gewachsen ist.

## 6 Kompetenzmessung bei der Personalauswahl

Die Kompetenzmessung sollte sich jedoch nicht nur auf den bereits vorhandenen Personalbestand beziehen. Um den Prozess dauerhaft und umfassend zu gestalten, muss diese bereits bei der Bewerberauswahl einbezogen werden. Auf diesem Wege kann ein durchgängiger Kompetenzmanagementprozess mit validen Bewertungseffekten entstehen. Die Bewerbungsgespräche und Auswahlverfahren müssen hierbei so gestaltet sein, dass die individuellen Erfordernisse der zu besetzenden Stelle möglichst ideal abgefragt werden können. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, bietet der Competence Navigator einen toolbasierten Quick-Check, der sich methodisch am HDI orientiert und alle relevanten Kompetenzfelder verkürzt abfragt. Dieser gliedert sich in fünf Phasen:

### Phase 1: Erster Eindruck:

Die hier stattfindende Bewertung befasst sich mit klassischen Kriterien wie dem Auftreten, der Authentizität, der Selbstsicherheit, dem Habitus, der Höflichkeit, der Offenheit, der Aufmerksamkeit oder Verbalisierungsfähigkeit des Bewerbers.

### Phase 2: Selbstdarstellung und Biografie

Diese Phase analysiert die Vorstellungsphase des potenziellen Mitarbeiters. Hierbei werden die sechs Kompetenzfelder des Competence Navigators als Orientierung zugrunde gelegt:

- Die *analytische Kompetenz* zeichnet sich durch die Klarheit, Prägnanz, Zielorientiertheit oder den Ehrgeiz des Bewerbers aus.
- Die *organisatorische Kompetenz* spiegelt sich in der Klarheit, Strukturierung und formalen Korrektheit des Lebenslaufs.
- Die *soziale Kompetenz* lässt sich in Artikulation, Authentizität oder sozialen Hobbys erkennen.
- Die *strategische Kompetenz* wird durch die Individualität, Flexibilität, Originalität, Zielorientierung und den Weitblick gespiegelt.
- Die *Führungskompetenz* verdeutlicht sich im Ehrgeiz, der Zielorientierung, der systemischen Denkweise und Autorität des Bewerbers.
- Die *Fachkompetenz* lässt sich in der Regel leicht durch entsprechende Ausbildungen, den bisherigen beruflichen Werdegang sowie entsprechende fachnahe Hobbys begründen.

### Phase 3: Fragenkatalog und Bewertung

Der Fragenkatalog ist in einem spezifisch für diese Zwecke entwickelten Auswertungstool hinterlegt und individuell auf die Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens anzupassen. In unterschiedlichsten Fragestellungen werden die relevanten Kompetenzbereiche abgefragt und analysiert. Abbildung 7 bietet einige Auszüge.

Die hier dargestellten Fragen sind lediglich als Beispiel zu sehen. Sie sind individuell auf die Bedürfnisse des anwendenden Unternehmens und ggf. auf entsprechende Job-Families oder Berufsgruppen abzustimmen. So ist in jedem Falle gewährleistet, dass die individuellen Anforderungen des Unternehmens bei der Personalentwicklung bereits im Einstellungsgespräch berücksichtigt und erfragt werden.

	0	1	2	3	
<b>Führungskompetenz</b>					
Wie häufigkönnen Sie im beruflichen oder privaten Bereich Ihren Standpunkt durchzusetzen?			x		2
Wie klar sehen Sie Ihre weitere Lebens- und Karriereplanung?			x		2
Wie gehen Sie mit Misserfolgen um? Woran messen Sie Ihren Erfolg?			x		2
Stellungnahme: "Eine Führungskraft muss ihren Führungsbereich nicht im Detail verstehen!"		x			1
<b>Gewichtung / Summe</b>					<b>7</b>
<b>Fachliche Kompetenz</b>					
Entscheiden Sie sich für einen Zukunftsworkshop oder eine Fachtagung?			x		2
Achten Sie bei einem neuen Kollegen zuerst auf die Ausstrahlung oder den Sachverstand?			x		2
Würden Sie sich eher als theoretisch oder als praktisch veranlagten Menschen bezeichnen?			x		2
Stellungnahme: "Die Fachkompetenz ist bedeutender als die Führungskompetenz!"			x		2
<b>Summe</b>					<b>8</b>
<b>Organisatorische Kompetenz</b>					
Wie sieht Ihr idealer Arbeitsplatz aus? (--> Struktur, Ordnung)			x		2
Was beschreibt Ihren Arbeitsstil besser: "kreatives Chaos" oder "sorgfältige Planung"?			x		2
Wie wichtig ist Ihnen ein genau geordneter Arbeitsablauf?		x			1
Beschäftigen Sie sich lieber mit Details oder mit dem "großen Ganzen"?			x		2
<b>Summe</b>					<b>7</b>
<b>Soziale Kompetenz</b>					
Wie wichtig ist Ihnen die Beziehung zu Ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen?			x		2
Denken Sie lieber zuerst alleine über Problemstellungen nach?			x		2
Welche Rolle übernehmen Sie in einem Team?		x			1
Wie gehen Sie mit Widerständen um?			x		2
<b>Summe</b>					<b>7</b>

Abb. 7: Fragen aus verschiedenen Kompetenzbereichen (Auszüge)

### Phase 4: Begriffspaarvergleiche

Zur Objektivierung der Antworten auf die kompetenzbereichsbezogenen Fragen erfolgt in der vierten Phase ein Begriffspaarvergleich. Ziel ist es hierbei, nochmals die Kompetenzverteilung des Bewerbers zwischen den sechs Bereichen mittels einer von ihm durchzuführenden intuitiven Begriffswahl zu erkennen. In Abbildung 8 findet sich ein Auszug aus den zu wählenden Begriffen.

<b>Analytisch</b> realistisch <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> rational <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> logisch <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> ausdrücklich <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Summe <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3		<b>Strategisch</b> phantasievoll <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> intuitiv <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> spontan <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> stillschweigend <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Summe <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Summe		<b>Organisatorisch</b> strukturiert <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> bewahrend <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Linearität <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Realisation <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Summe <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 2		<b>Strategisch</b> kreativ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> experimentell <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Unregelmäßigkeit <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Konzeption <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Summe <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Summe	
<b>Organisatorisch</b> hart <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Organisation <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> kontrolliert <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Bestimmung <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Summe <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3		<b>Sozial</b> weich <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Koordination <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> extrovertiert <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Anpassung <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Summe <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Summe		<b>Analytisch</b> Information <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> intellektuell <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Dinge <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Logik <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Summe <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 3		<b>Sozial</b> Kommunikation <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> mitfühlend <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Menschen <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Gespür <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> Summe <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Summe	

Abb. 8: Auszug Begriffspaarvergleich

### Phase 5: Fragen zur Fach- und Führungskompetenz

Die letzte Phase geht nochmals dezidiert auf die Fach- und Führungskompetenzen des Bewerbers ein. Hierbei ist eine individuelle Anpassung der Methodik auf die Bedürfnisse des Unternehmens von erheblicher Bedeutung.

Nach Gesamtauswertung der fünf Phasen können bereits im Einstellungsgespräch die Ausprägungen des Bewerbers in allen Competence Navigator-Feldern in kurzer Zeit erfasst und mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle abgeglichen werden. Diese Hilfestellung objektiviert und erleichtert die Personalauswahl.

Der Competence Navigator ermöglicht so ein gleichzeitig individuelles und standardisiertes Vorgehen sowohl bei der internen Personalentwicklung als auch schon in der Recruitingphase. Ziel ist es, unkompliziert und objektiviert den richtigen Mitarbeiter für entsprechende Aufgaben und die richtige Entwicklungsmaßnahme für entsprechende Mitarbeiter im Unternehmen zu finden. Gleichzeitig ermöglicht der Competence Navigator die Unterstützung der Führungskräfte bei Mitarbeitergesprächen. Durch den Aufbau einer Navigator-Historie kann so die individuelle Entwicklung eines Mitarbeiters verfolgt und auf seine Bedürfnisse und auf die Bedürfnisse der Gesamtorganisation hin abgestimmt werden.

## 7 Fazit

Die Messung von Kompetenzen und die Auswirkungen von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen stehen noch am Anfang ihrer Entwicklung. Als Herausforderung ist zu sehen, dass Kompetenzen schwer objektiv messbar sind, da es sich um human- und sozialwissenschaftliche Variable und nicht um naturwissenschaftliche Größen handelt. Sie kann aufgrund ihrer Komplexität und vielschichtigen Kontextbeziehungen nicht in eine feste Form gegossen werden. Die Entwicklung hin zu bewerteter Kompetenz steht aus diesem Grunde noch am Anfang.

Auf dem Weg zu einheitlichen Messverfahren sind jedoch nicht nur die Spezifika der Kompetenz, sondern ebenso unterschiedliche Interessen und divergierende Anspruchsgruppen zusammenzuführen. Überwiegend werden derzeit Eigenschaften oder Fähigkeiten gemessen, die erst durch methodischen Transfer einen Rückschluss auf die dahinterstehenden Kompetenzen erlauben. Darüber hinaus wirken Subjektivitäten wie bspw. geschaffene Rahmenbedingungen, der Beobachter selber oder andere Variablen einer rein objektiven Beurteilung entgegen. Nicht nur auf methodischer Ebene, sondern auch im Bewertungsempfinden der Menschen müssen deshalb neue Wege besritten werden.

Eine Herausforderung besteht darin, Akzeptanz für eine andere, nicht einfach quantifizier- oder objektivierbare Art von Messgröße und qualitativen Messmethoden zu schaffen. Es muss erkannt werden, dass die Kompetenzmessungsverfahren keine statischen Methoden darstellen. Vielmehr liegt die Stärke dieser Instrumentarien in der Fähigkeit, die dynamischen Vorgänge und vernetzten Potenziale einer Unternehmung abzubilden und nachvollziehbar zu machen. Zusammenfassend ist zu erkennen, dass der „Königsweg“ zur Kompetenzbewertung in der Akzeptanz der Individualität und Kontextgebundenheit von Kompetenzen liegt.

Auch wenn dies einer Standardisierung widerspricht, sollten Unternehmen die erkannten, der Kompetenzsteuerung und -messung innewohnenden Chancen nutzen und diese optimal für ihre Bedürfnisse anpassen und umsetzen. Lediglich ein bewusster Umgang mit der Wichtigkeit von Kompetenzen ermöglicht einen strategischen Umgang mit diesen.

## 8 Quellen und Literaturverweise

- Arbeitsgemeinschaft QUEM: Kompetenzmessung im Unternehmen. Lernkultur- und Kompetenzanalysen im betrieblichen Umfeld, Münster 2005
- Distel, K./Steinhübel, V.: Produktionsfaktor Wissen: „Communication und Controlling“, in: Der Betriebswirt, April/Mai/Juni 2006
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L.: Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2003
- Herrmann, N.: Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte, Wien 2003
- Klimecki, R./Probst, G.J.B./Eberl, P.: Entwicklungsorientiertes Management, Stuttgart 1994
- North, K./Reinhardt, K.: Kompetenzmanagement in der Praxis, Wiesbaden 2005
- North K./Reinhardt, K.: Transparenz und Transfer von Kompetenzen – Modell eines Integrativen Kompetenzmanagements / Journal of Universal Computer Science JUCS 9
- Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 2006
- Steinhübel, V.: Strategisches Controlling, 3. Auflage, München 2004
- Stewart, T. A.: Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, London 1997
- Sveiby, K.E.: The new organizational wealth, Managing and Measuring, San Francisco 1997