

# **Thesepapier**

## **Der Kompetenzkapitalindex – eine Methode der Kompetenzbilanzierung**

Prof. Dr. Erich Barthel; Thomas Mattes; Dr. Olaf Zawacki-Richter

### **1 Grundlagen der Kompetenzbilanzierung**

Der Erfolg von Unternehmen wird heute vielfach verknüpft mit weichen, nicht unmittelbar messbaren Faktoren der Organisation. Insbesondere reicht die Bilanzierung von harten Faktoren nicht aus nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen (Barthel et al. 2004). Die Voraussetzungen für den Erfolg von Unternehmen sind auch weder auf der individuellen noch auf der organisationalen Ebene alleine ausreichend zu finden (Becker, 2005). Vielmehr bedingen sich beide Seiten gegenseitig. Kompetenzkapital scheint uns der passende Ausdruck für das sich selbst organisierende Handeln und Lernen kompetenter Individuen in kompetenten Organisationen zu sein. Die gegenseitige (im positiven Falle sich verstärkende) Verflechtung schafft das größtmögliche Potenzial zur flexiblen Gestaltung der Organisation und dem Erreichen von Wettbewerbsvorteilen. Die Kompetenzen der Individuen und der Organisation werden im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele bewertet und entwickelt. Notwendig ist ein integriertes Kompetenzmanagement, das nachhaltig die Entwicklung individueller und organisationaler Kompetenzen fördert, die Grundlage nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sein können. Wir wollen im Folgenden einen Kompetenzkapitalindex vorstellen, der zunächst die vorhandenen Kompetenzen auf der Basis der Strategie bilanziert und im weiteren Verlauf die Kompetenzentwicklung steuern hilft.

Dabei lassen wir uns von folgenden Thesen leiten:

#### **These 1**

Die Bewertung der Kompetenz der Individuen wie auch der Organisation benötigt die Strategie des Unternehmens als Voraussetzung

#### **These 2**

Das Kompetenzkapital eines Unternehmens ist das Produkt aus individuellen und organisationalen Kompetenzen

## 2 Der Kompetenzkapitalindex

Die Basis für den zu bildenden Kompetenzkapitalindex sehen wir in einer multiplikativen Verknüpfung von individuellen und organisationalen Kompetenzen. Anregungen für die multiplikative Verknüpfung fanden wir in den Betrachtungen zur Innovation in der Teamarbeit von Gebert (2004). Er arbeitete heraus, dass die Prozesse in Teams Barrieren für die erfolgreiche Umsetzung individueller Kompetenzen sein können. Umgekehrt können Prozesse nur dann erfolgreich genutzt werden, wenn die entsprechenden individuellen Ressourcen gegeben sind.

Danach ergibt sich ein Kompetenzkapitalindex ( $K_K$ ) wie folgt:

$$K_K = K_I * K_O$$

$K_I$  = Index für individuelle Kompetenzen

$K_O$  = Index für organisationale Kompetenzen

Die Vorgehensweise zur Ermittlung des Kompetenzkapitalindex lässt sich schematisch wie folgt darstellen.



Abbildung 1: Ermittlung des Kompetenzkapitalindexes

Quelle: Barthel, Zawacki-Richter, 2007: 245

Eine solche ganzheitliche Betrachtung aus Perspektive der Personal- und Organisationsentwicklung wird dem Anspruch eines Integrierten Kompetenzmanagements gerecht. Der Kompetenzkapitalindex stellt somit das kulminierte Ergebnis der quantitativen Bewertung individueller und organisationaler Kompetenzen dar.

### 3 Erfassung der Individualkompetenzen

Zur Beschreibung der Individualkompetenzen orientieren wir uns am Ansatz von Erpenbeck/Heyse (1999).

Mit dem Modell lassen sich die unterschiedlichen Kompetenzdimensionen auf Ebene des Individuums operationalisieren. Kompetenzen werden in Kompetenztypen, -klassen und -gruppen eingeteilt. Die vier Kompetenzklassen (Schlüsselkompetenzen) sind in der Kompetenzforschung weitgehend anerkannt:

1. personale Kompetenzen (Fähigkeit, reflexiv und selbstorganisiert zu handeln, sich selbst einschätzen zu können, Zuverlässigkeit, Lernbereitschaft),
2. aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen (z. B. Flexibilität, Selbständigkeit, Kreativität),
3. fachlich-methodische Kompetenzen (z. B. Sachlichkeit, Projektmanagement),
4. sozial-kommunikative Kompetenzen (z. B. Teamfähigkeit, Kritikfähigkeit, Durchsetzungsvermögen).

### 4 Erfassung der organisationalen Kompetenzen

Organisationale Kompetenzen können verstanden werden als kollektive Handlungspotenziale, die zur Realisierung der Organisationsziele und –strategien beitragen und durch die Lernprozesse langfristig aufgebaut werden. Da es unser Anliegen ist, einen Indexwert für Kompetenzkapital zu bilden, ist es sinnvoll, akzeptable Bewertungen für die Dimensionen des Modells zu erhalten. Tatsächlich ist es möglich, die Dimensionen organisationaler Kompetenzen nach Schreyögg/Kliesch (2003) auf die Befähiger im EFQM-Modell (Zink, 2004) zu übertragen.

## Literaturverzeichnis

- Barthel, E., Erpenbeck, J., Hasebrook, J. & Zawacki-Richter, O. (Hrsg.) (2007). *Kompetenzkapital heute - Wege zum integrierten Kompetenzmanagement*. Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag.
- Barthel, E. & Zawacki-Richter, O. (2007). Integriertes Kompetenzmanagement (IKM) zur Bewertung und Gestaltung des Kompetenzkapitals, in: E. Barthel, J. Erpenbeck, J. Hasebrook & O. Zawacki-Richter (Hrsg.), *Kompetenzkapital heute - Wege zum integrierten Kompetenzmanagement*, (S. 231-248). Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag.
- Barthel, E., Gierig, R., & Kühn, I.-W. (2004). Humankapital in Unternehmen - Ansätze zur Bewertung. In J. Erpenbeck, J. Hasebrook & O. Zawacki-Richter (Hrsg.), *Kompetenz- und Wissensbilanzen*, (S. 17-50). Frankfurt a. M.: Bankakademie Verlag.
- Barthel, E., Hasebrook, J. & Zawacki-Richter, O. (2006). Kompetenzbilanzierung und Kompetenzkapital: Die wirtschaftliche Bedeutung von Kompetenzbilanzierung. In: QUEM (Hrsg.), *Kompetenzen bilanzieren - Auf dem Weg zu einer europaweiten Kompetenzerfassung*, (S. 107-220). Münster: Waxmann.
- Becker, M. (2005). *Personalentwicklung*. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999). *Die Kompetenzbiographie*. Berlin: Arbeitsgemeinschaft QUEM
- Hasebrook, J., Zawacki-Richter, O. & Erpenbeck, J. (Hrsg.) (2004). *Kompetenzkapital - Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital*. Frankfurt am Main: Bankakademie Verlag.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit. Eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer
- Mattes, T., Zawacki-Richter, O., Barthel, E. (2006): *Kompetenzerwerb zwischen Hochschule und Betrieb – Kompetenzdiagnostik und –entwicklung in dualen Studiengängen*. In: Koch, M., Westermann, G. (Hrsg.) (2006): *Von Kompetenz zu Credits*, (S. 35-52). Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- Schreyögg, G. & Kliesch, M. (2003). *Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz (No. 48)*. Berlin: Quem Materialien
- Zink, K. J. (2004). *TQM als integratives Managementkonzept. Das EFQM Excellence Modell und seine Umsetzung* 2. Auflage. München und Wien: Carl Hanser Verlag.