

# KOMPETENZDIAGNOSE KMU

## „Bedienungsanleitung“

für

## Fragebogen Führungskräfte und Fragebogen Mitarbeiter/innen

(© K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH, Weimar)

Urheberrechtshinweis:

Urheber:

K. Beratungs- und Projektentwicklungsgesellschaft mbH Weimar  
im Rahmen des EQUAL Teilprojektes „KOMPETENZKOMPASS Kleine und Mittlere Unternehmen“

Autoren:

Anne-Kristin Kolling  
Dr. Rüdiger Alte  
Andrea Hütten

1. Auflage Weimar, 01. Juli 2007

## **1. Nutzungshinweise**

### **1.1. Wann sollte das Instrument Kompetenzdiagnose angewendet werden?**

Die Kompetenzdiagnose wird am Beginn von organisatorischen und personellen Veränderungsprozessen wie z. B. Einführung neuer Produktionsmittel, Kompetenzentwicklung oder Bildungsbedarfsanalysen angewendet. Vor der eigentlichen Planung und Umsetzung steht die Diagnose. Die Kompetenzdiagnose ist ein Teil der Standortbestimmung und dient der präziseren Analyse des Ist-Zustandes in einem Unternehmen oder einem Teil des Betriebes.

### **1.2. An wen richtet sich das Instrument Kompetenzdiagnose?**

Das Instrument der Kompetenzdiagnose richtet sich vor allem an erfahrene Beratungs- und Bildungsunternehmen. Die Vorbereitung und Interpretation der Kompetenzdiagnose erfordert Wissen, Erfahrung und Kompetenz nicht nur in Beratungsprozessen, sondern auch im „strategischen Management“. Das Instrument dient nicht als Tool für eine „Kompetenzbilanzierung“ und sollte in Verbindung mit anderen Analyseinstrumente der Standortbestimmung verwendet werden (z. B. Stakeholderanalyse, Zielbestimmung, Alterstrukturanalyse usw.).

Erfahrene Leitungs- und Führungskräfte und Personalleitungen können dieses Instrument ebenfalls anwenden.

Insgesamt ist darauf zu achten, dass eine stabile Vertrauensbasis im Unternehmen vorhanden ist und stets Transparenz über Ziel, Sinn und Zweck der Kompetenzdiagnose hergestellt wird.

Das Instrument ist thematisch gegliedert und erfasst alle wesentlichen Bereiche organisationaler und personaler Themen einer Organisation. Wie alle Instrumente ist es ein Hilfsmittel und ersetzt nicht die konzeptionelle, planerische und umsetzungsorientierte Arbeit, die für Innovationsvorhaben immer notwendig ist; die Kompetenzdiagnose erleichtert die Navigation und Orientierung im Veränderungsprozess.

### **1.3. Welchen Nutzen haben Sie durch das Instrument Kompetenzdiagnose?**

Sie gewinnen durch die Kompetenzdiagnose auf schnelle und einfache Weise einen guten Überblick über die Kompetenzstruktur Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisation.

Für den Erfolg von Innovationen und Veränderungsvorhaben ist eine umfassende und zugleich spezifische Vorbereitung, Durchführung und Interpretation der Kompetenzdiagnose unabdingbar. Der Nutzen ergibt sich aus einer sicheren Standortbestimmung. Von diesem Punkt aus lassen sich individuelle Strategien und Maßnahmen zielgerichteter und effektiver entwerfen.

Die grafische Darstellung der Kompetenzdiagnose erleichtert Ihnen den Überblick über den Stand der Dinge. Die Funktion, einzelne Punkte genauer in den Fokus zu nehmen, ermöglicht Ihnen eine tiefer gehende Betrachtung und Ableitung von präziseren Umsetzungsstrategien.

## 2. Zum Ansatz

Im Rahmen des KOMPETENZKOMPASS KMU bietet die Kompetenzdiagnose über Selbstbewertung anhand eines strukturierten Fragebogens einen sinnvollen Einstieg in einen (begleiteten / moderierten) Veränderungs- oder Lernprozess eines Unternehmens und seiner (leitenden) Mitarbeiter/innen. Um Veränderungsthemen gezielt angehen zu können, ist im Vorfeld die Ermittlung von Stärken und Schwächen geboten. Hieraus lassen sich Entwicklungsziele schlussfolgern.

Hinter den formulierten Fragen liegt der Grundgedanke kooperativer, situativer Unternehmens- und Personalführung mit der Orientierung an Ergebnissen und Prozessen, die zugleich systematisch-planvolles Handeln als Grundlage zum Erfolg begreift.

Dieser Managementansatz hat sich in Theorie und Praxis als leistungsfähiger erwiesen als andere Ansätze (z.B. autoritärer Führungsstil oder ausgeprägt zentralistische Steuerungsmodelle).

## 3. Zur Gesamtauswertung

Die Klienten bewerten die Aussagen des Fragebogens mit Ausprägungen von „trifft voll zu“ (5) bis „trifft überhaupt nicht zu“ (0). Für die Auswertung werden diesen Ausprägungsstufen Prozentzahlen zugeordnet, anhand derer dann die Mittelwerte für die einzelnen Aussagen errechnet werden. In den Grafiken werden die Bewertungen der Klienten als blauer Bereich dargestellt; es wird jeweils ein Vergleich gezogen zur „Ampel“: Grüner Bereich steht für „es ist alles in Ordnung“; gelber Bereich steht für „kein Grund zur Aufregung, aber es ist Zeit, selbstkritisch hinzuschauen und die Weichen in die richtige Richtung zu stellen“; roter Bereich steht für „bestimmte Sachverhalte sollten optimiert werden, bevor das Kind in den Brunnen fällt“. Uns ist wichtig, unseren Klienten zu signalisieren, dass es um vorsorgende Gestaltung gehen muss, bevor Notinterventionen notwendig werden. Deshalb haben wir die kritische Schwelle bei siebzig Prozent der selbstbewerteten Leistungsfähigkeit gesetzt.

Einen anschaulichen Einstieg in die Nutzung des Tools „Kompetenzdiagnose“ erhalten Sie durch die beispielhafte Auswertung der Kompetenzdiagnose anhand der fiktiven „Firma-X“ (ebenfalls auf dieser CD).

**70% = kritische Schwelle**

▼

5	4	3	2	1	0
+++	++	+	-	--	---
100%	80%	60%	40%	20%	0%

## Technische Anleitung

Das 1. Tabellenblatt enthält den Fragebogen, die Eingabezellen für die Antworten und die Auswertungszellen (gelb). Der Druckbereich ist bereits so eingestellt, dass der Fragebogen ausgedruckt werden kann.

Die Items sind in verschiedene Ebenen / Gruppen eingeteilt. Die 1. Ebene bilden jeweils die Begriffe in den dunkelblauen Zeilen (z.B. „Arbeits- und Entscheidungsprozesse“), die 2. Ebene die in den hellblauen Zeilen (z.B. „Arbeitsprozesse“) und die 3. Ebene bilden die Fragen selbst. Die TeilnehmerInnen (TN) können auf ihrem Fragebogen auf einer Skala von „trifft überhaupt nicht zu“ bis „trifft voll zu“ ihre Antworten zuordnen.

Den Antworten sind Zahlen auf einer Skala von 0-5 zugeordnet, diese sind notwendig für die Berechnung der Auswertung und werden in die gelb markierten, freigegebenen Felder eingetragen, jede Spalte steht hierbei für einen Fragebogen/ 1TN.

Wichtig: Wurde eine Frage nicht beantwortet, wird die jeweilige Zelle freigelassen, keinesfalls sollte dort eine „0“ eingetragen werden, um das Ergebnis nicht zu verfälschen, da nur ausgefüllte Zellen in die Berechnung einbezogen werden sollen.

In den drei letzten Spalten AB bis AD erfolgt die zahlenmäßige Auswertung, die Spalte AD (hellgelb) bezeichnet hierbei den Mittelwert der Antworten, in der Spalte AC (hellgrün) befindet sich der Mittelwert in Prozent und in Spalte AC (grau) ist abzulesen, wie viele TN die einzelnen Fragen jeweils beantwortet haben. Die letzten beiden Werte werden als Prozentangaben in den Diagrammen ausgegeben.

Auf dem 2. Tabellenblatt wird eine „grobe“ Auswertung in Form eines „Spinnen“-Netzdiagramms sichtbar. Unterlegt ist hier eine „Ampel“ mit den Loyalitäts-/Zufriedenheitsgrenzen, die darüber gelegte hellblaue Fläche steht für die in der 2. Ebene zusammengefassten Antworten. Hier lässt sich schon auf den ersten Blick erkennen, wo die Antworten im "grünen, gelben oder roten Bereich" liegen. Die kursiven Zahlen neben den Items bezeichnen die Menge der Antworten in Prozent.

Das 3. Tabellenblatt dient einer "feineren" Auswertung in Form einzelner „Spinnen“-Netzdiagramme. Jeder Gruppe von Fragen, zusammengefasst in der 2. Ebene ist ei-

ne "Spinne" zugeordnet. Auch hier sind jeweils die Loyalitäts-/Zufriedenheitsgrenzen unterlegt, die darüber gelegten hellblauen Fläche stehen für die einzelnen Antworten der 3. Ebene. Hier lässt sich erkennen, wo die Mittelwerte der Antworten zu den einzelnen Fragen im "grünen, gelben oder roten Bereich" liegen. Die kursiven Zahlen neben den Items bezeichnen die Menge der Antworten in Prozent.

DRUCKEN: Der Druckbereich im ersten Tabellenblatt ist dem Fragebogen vorbehalten und kann nicht verändert werden. Die Diagramme lassen sich ausdrucken durch "anklicken" und "Datei --> drucken" oder in der Vorschau darstellen durch "anklicken" und "Datei --> Seitenansicht".

## **Begriffserläuterungen**

### **Kompetenzen:**

- Kompetenzen einer Organisation, einer Gruppe oder eines Individuums setzen sich zusammen aus implizitem und explizitem Wissen, aus Fähigkeiten und Fertigkeiten, aus Strukturen und Regeln, Einstellungen und Werten sowie Regeln und Richtlinien der Kommunikation und Information.

### **Kompetenzentwicklung:**

- Kompetenzentwicklung bedeutet die Integration von Organisations- und Personalentwicklung auf potenzialorientierter Basis. Entscheidend für den Lernerfolg sind somit das Können, Wollen und Dürfen von Individuen, Gruppen und Organisationen.

### **Innovationen**

- Innovationen bedeuten betriebliche Veränderungen in Form von Entwicklung oder Übernahme technischer oder organisatorischer Neuerungen mit dem Ziel, Effektivität (strategisch) und Effizienz (operational) einer Organisation zu verbessern. Innovationen können dabei z.B. Produkte, Arbeitsprozesse, Unternehmenshierarchie, Führung, Personal, Markt- und Kundenorientierung betreffen.

## **Weiterführende Literatur (Auswahl):**

Bergmann, Bärbel, Pietrzyk, Ulrike (Hrsg.): Zwischen Arbeitsmarktflexibilisierung und Fachkräftemangel – Innovative Konzepte für KMU. Dresden 2005.

Hardwig, Thomas u. a.: Empirische Befunde zum Verhältnis von Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung. QUEM-Materialien 56. Berlin 2004.

Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements. QUEM-report 94. Berlin 2005.

Innovationsberatung in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung – Erfahrungsberichte aus der Beratungspraxis. QUEM-report 87. Berlin 2004.

Staudt, Erich u. a. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Münster 2002.