



Dr. Michael Ortiz

Projektleiter Steinbeis-Zentrale, Bereich Steinbeis-Beratungszentren

Dr. Michael Ortiz promovierte an der Universität Mannheim im Fachgebiet der vergleichenden Innovations-systemforschung. In seiner Forschungs- und Lehrtätigkeit an den Universitäten Mannheim und Oldenburg befasste er sich mit den thematischen Schwerpunkten Innovationsforschung, Innovationsmanagement, Wissens- und Technologietransfer, regionale Wissensökonomien, Wirtschafts- und Organisationssoziologie, Europäisierungsprozesse, vergleichende Makrosoziologie sowie qualitativ-empirische Methoden.

Seit Juli 2013 ist er als Projektleiter für Unternehmens- und Strategieberatung, Unternehmenskompetenzanalyse, Unternehmensgründungen, Clustermanagement Studien, Evaluierungen und Publikationen bei der Steinbeis Beratungszentren GmbH in Stuttgart tätig.

Steinbeis Beratungszentren GmbH

Kompetente Beratung ist die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. Die große Bandbreite an Know-how im Steinbeis-Verbund erzeugt vielfältige Synergien. Steinbeis-Berater geben erste Impulse, entwickeln in enger Abstimmung mit dem Kunden betriebswirtschaftlich sinnvolle und technisch realisierbare Konzepte und begleiten auch die Umsetzung. Die Steinbeis-Beratungszentren GmbH will so Potenziale für Problemlösungen und Weiterentwicklungen erzeugen und damit das firmeneigene Know-how nachhaltig erweitern.

Das Dienstleistungsportfolio der Steinbeis-Beratungszentren GmbH umfasst Unternehmensberatung, Unternehmenscoaching, Wirtschaftsförderung und Berater-Zertifizierung.

Organisationale Fähigkeiten und ganzheitliche Kompetenzmessung: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck

1 Unternehmenskompetenzen als Erfolgsfaktoren

Unternehmenskompetenzen werden in der Gegenwart verstärkt als Schlüssel zu Wettbewerbsfähigkeit und Unternehmenserfolg diskutiert (North et al. 2013; North 2011; Hardwig et al. 2011; Erpenbeck/von Rosenstiel 2007). Betriebswirtschaftslehre, Managementforschung und Unternehmenspsychologie haben in den vergangenen Jahren das Thema intensiv aufgegriffen, und auch in der unternehmerischen Praxis und bei den Unternehmensberatungen spielt dieses Thema eine zunehmend wichtige Rolle. Unternehmenskompetenz wird dabei zumeist gleichgesetzt mit personengebundener Kompetenz und wird vorwiegend aus der Human-Resources-Perspektive betrachtet. Der Fokus bestehender Konzepte richtet sich somit meist allein auf den Faktor „Personal“ und ermöglicht keine ganzheitliche Analyse von Unternehmenskompetenzen. Offen bleibt bei dieser Diskussion häufig auch die Frage nach der Erfassung dieser Kompetenzen. Zwar existiert eine Vielzahl von entsprechenden Konzepten und Instrumenten, doch fehlen bislang einheitliche inhaltliche und methodische Standards. Hinzu kommen meist nicht besonders benutzerfreundliche Instrumentarien, die eine standardmäßige Anwendung, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse häufig erschweren.

Die Steinbeis Beratungszentren GmbH (SBZ) hat sich daher zum Ziel gesetzt, in einem ersten Schritt ein Instrument zum „Check“ von Unternehmens-Kompetenzen zu entwickeln, das einfach in der Anwendung, fundiert in den Methoden und umfassend in der inhaltlichen Ausgestaltung ist.¹ Hiermit soll Anwendern innerhalb wie außerhalb des Steinbeis-Verbunds ein Analyseinstrument zur Verfügung gestellt werden, mit dem sie standardmäßig das Profil einer Unternehmenskompetenz ihrer Kunden erfassen und darstellen können und das die weitergehende Untersuchung

¹ Für den ersten Schritt wird bewusst der Begriff „Check“ verwendet, da es zunächst „nur“ um die qualitative Überprüfung von bestimmten Merkmalen geht. Das Instrument soll hierbei, wie darzustellen sein wird, ein Element einer umfassenderen Kompetenzanalyse sein.

und Interpretation sowie Vergleiche und eine anschließende, problemlösende Beratung ermöglicht. Die SBZ ist überzeugt, dass dieses Ziel nur über ein an den aktuellen Debatten zur Unternehmenskompetenz und Managementlehre orientiertes und in der Praxis getestetes Konzept, eine softwaregestützte Anwendung sowie eine automatisierte Auswertung und Darstellung der Ergebnisse zu erreichen sein wird. Darüber hinaus erachtet die SBZ das Anlegen einer Datenbank zur Ermöglichung konsekutiver Untersuchungen und Vergleiche im Zeitverlauf sowie die Einordnung der Ergebnisse mithilfe von Benchmarks und eines definierten Analyseprozesses als zentrale Voraussetzungen in diesem Zusammenhang. Diese mit der Entwicklung eines eigenen Instruments zur Unternehmens-Kompetenzmessung verbundenen Projektziele sind in Abbildung 1 zusammengefasst.

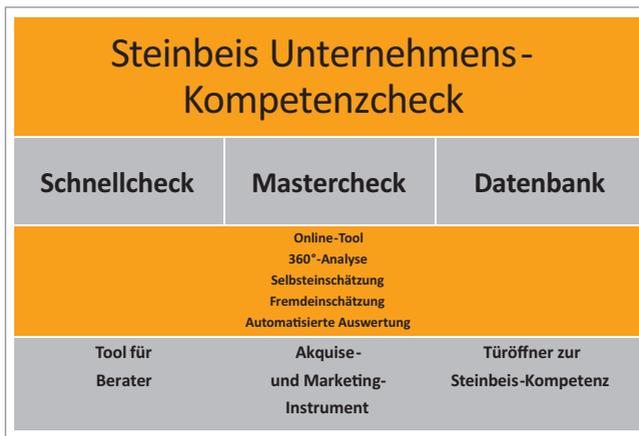


Abbildung 1: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck, Projektziele.
Quelle: Eigene Darstellung.

2 Unternehmenskompetenzen ganzheitlich definieren

Der von uns zugrunde gelegte Kompetenzbegriff orientiert sich zunächst an der Kompetenzdefinition von North et al. (2013). Hiernach ist „Kompetenz [...] die erlernbare Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden [...]. Kompetenz ist ein in den Grundzügen eingespielter Ablauf zur Aktivierung, Bündelung und zum Einsatz von persönlichen Ressourcen für die erfolgreiche Bewältigung von anspruchsvollen und komplexen Situationen, Handlungen und Aufgaben. Kompetentes Handeln beruht auf der Mobilisierung von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten sowie sozialen Aspekten und Verhaltenskomponenten wie Haltungen, Gefühlen, Werten und Motivation [...]. Messbar und erlebbar ist nicht die Kompetenz selbst, sondern das Ergebnis kompetenten Handelns, die sogenannte Performanz“ (North et al. 2013: 43). Kompetenzen lassen sich also, nach Erpenbeck/von Rosenstiel (2007a) kurz als *Selbstorganisationsdispositionen* beschreiben (Erpenbeck/von Rosenstiel 2007a: XIX; Erpenbeck 2004: 58; Meynhardt 2007: 299 f.).

Der Kern unseres eigenen Ansatzes ist es, diese stark personengebundene Kompetenzdefinition zu einem ganzheitlichen und organisationalen Begriff von *Unternehmenskompetenzen* zu erweitern. Unternehmensspezifische Kompetenzen und Selbstorganisationsdispositionen sind demnach auch jenseits der personalen Ebene von Mitarbeitern und Management verortet, und zwar in allen Funktionsbereichen und Teilstrukturen des Unternehmens (Ortiz 2013, 2014; Erpenbeck 2004: 67 f.; Meynhardt 2007: 302 f.). Damit wird explizit auf die Debatten um den ressourcenbasierten Ansatz im Strategischen Management (*resource based view of the firm*) (Wernerfeld 1994, 1995; Conner 1991; Collis 1991; Barney 1991; Peteraf 1993) und insbesondere um organisationale Fähigkeiten (*organizational capabilities*) Bezug genommen (Prahalad/Hamel 1990; Carlsson/Eliasson 1994; Thiele 1997; Pisano 2002; Hunt 2000)², wobei die gesamte Organisation bzw. einzelne organisationale Einheiten als Träger eigener Fähigkeits- und Kompetenzprofile betrachtet werden.

2 Siehe auch: Sanchez (2004); Freiling (2004a); Freiling et al. (2008); Barney (2007)

Diese organisationale Kompetenz, in diesem Fall Unternehmenskompetenz, stellt aus dieser Perspektive eine spezifische Kompetenzkonfiguration dar, die in ihrer Gesamtheit umfassender und leistungsfähiger, aber auch begrenzter und ineffizienter sein kann als die Summe der sie konstituierenden Einzelkompetenzen (Carlsson / Eliasson 1994: 697 f.) und daher zum Gegenstand entsprechender Kompetenzanalysen werden soll und muss.

Organizational capabilities lassen sich nach Grant (1996) zunächst definieren als „ability to perform repeatedly a productive task which relates either directly or indirectly to a firm’s capacity for creating value through effecting the transformation of inputs into outputs” (Grant 1996: 377). Sie sind also *kollektive* Selbstorganisationsdispositionen (Erpenbeck 2004: 67). Entscheidend ist hierbei aber, dass organisationale Kompetenzen als in das Unternehmen *eingebettete* Ressourcen zu betrachten sind, die eng miteinander verknüpft, tief in den unternehmensinternen Beziehungen und Wissensbeständen verwurzelt sind und die verschiedenen Funktionsbereiche und Hierarchiestufen des Unternehmens umspannen (Grewal / Slotegraaf 2007: 452).

Zentral für die organisationale Dimension von Unternehmenskompetenzen ist die *Koordinierung* der einzelnen Kompetenzen auf der Ebene der Organisation und ihrer einzelnen Funktionsbereiche (Carlsson / Eliasson 1994: 700 f.). Diese Koordinierung erzeugt einen *systemischen Effekt* in Bezug auf die Unternehmenskompetenzen. Sie bewirkt, dass die aggregierten Unternehmenskompetenzen höher oder geringer sein können als die Summe der einzelnen Teilkompetenzen – je nachdem, ob diese Koordinierung die Fähigkeiten der einzelnen Funktionsbereiche und Teilstrukturen des Unternehmens im Zusammenspiel miteinander zu funktionieren erhöht oder verringert. Dabei steht die Koordinierung von Unternehmenskompetenzen stets in Abhängigkeit von einer Funktion unternehmensinterner sowie auch -externer Institutionen und Regeln, die im Unternehmen aktiv gemanagt werden muss (Carlsson / Eliasson 1994: 701).

Diese spezifischen Unternehmenskompetenzen sind meist nur teilweise zu explizieren und zu formalisieren. Daher können sie nur teilweise kommuniziert und über die Organisationsgrenzen hinweg transferiert oder kopiert werden. Sie sind viel-

mehr gebunden an einzelne Personen oder Personengruppen, spezifische organisationale Kontexte und Strukturen, Organisationskulturen, das kollektive Gedächtnis und den Wissensbestand einer Organisation (Carlsson/Eliasson 1994: 698; Maskell/Malmberg 1999; Polanyi 1985). Somit werden Unternehmenskompetenzen zu individuellen, werthaltigen, nicht-substituierbaren und schwer imitierbaren Differenzierungsfaktoren im Wettbewerb mit anderen Unternehmen und prägen einen wesentlichen Anteil der Alleinstellungsmerkmale des Unternehmens.

Gleichzeitig gehen wir davon aus, dass die auf diese Weise ganzheitlich definierten Unternehmenskompetenzen nicht nur knappe, charakteristische und wettbewerbsrelevante (weil schwer zu replizierende) Ressourcen umfassen (*ressource based view*), sondern auch spezifische und wettbewerbsrelevante *dynamische* Fähigkeiten (*dynamic capabilities*) (Teece/Pisano 1994; Teece et al. 1997; Pisano 2002; Eisenhardt/Martin 2000; Winter 2003; Teece 2007; Schreyögg/Kliesch-Eberl 2007)³. Nur aus der spezifischen Konfiguration von persönlichen und organisationalen, beständigen und dynamischen Ressourcen und Kompetenzen lässt sich aus unserer Sicht ein ganzheitliches Profil von Unternehmenskompetenzen ableiten.

Dabei ist der Einbezug der *Dynamic-Capabilities*-Perspektive deshalb von Bedeutung, da auch erklärt werden muss, wie Unternehmen unter *dynamischen* Marktbedingungen nachhaltige Wettbewerbsvorteile aufbauen, aufrecht erhalten und erweitern können. Insbesondere mit Bezug auf evolutionstheoretische Ansätze ist dabei zu fragen, auf welche Weise organisationale Wandlungsprozesse im Unternehmen strukturiert und gemanagt werden (Al-Laham 2003: 63; Nelson 2000; Nelson/Winter 1982). Vorherige Ressourcen- und Kompetenzbestände und Entscheidungen sowie aktuelle Umweltbedingungen beeinflussen hierbei die Anpassung von Kompetenzen und das entsprechende Kompetenzmanagement in der Gegenwart (Austerschulte 2014: 53 f.). Damit stehen auch Unternehmenskompetenzen unter dem Primat der *Pfadabhängigkeit* und pfadkonforme sowie pfadabweichende Entwicklungen der Kompetenzverteilung im Unternehmen rücken in den Fokus einer fundierten Kompetenzanalyse.

3 Siehe auch: Augier/Teece (2007, 2009); Helfat/Peteraf (2009); Ambrosini/Bowman (2009)

3 Wettbewerbsanalyse

3.1 Modelle und Verfahren der Kompetenzanalyse

Von diesem ganzheitlichen Begriff ausgehend stellt sich zunächst die Frage nach der „Messung“ von Unternehmenskompetenzen. Hierbei ist festzuhalten, dass Unternehmenskompetenzen als kollektive Selbstorganisationsdispositionen stark *subjektzentriert* sind und daher nicht direkt, sondern nur indirekt aus der Realisierung dieser Dispositionen sowie unter Berücksichtigung ihres jeweiligen strukturellen Rahmens empirisch erschließbar und evaluierbar sind. Wie Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) zurecht anmerken, sind Kompetenzen darüber hinaus auch *theorielerativ*, d. h. sie bedürfen eines theoretischen Rahmens und spezifischer Kompetenzmodelle als Interpretationen dieser Theorien. „Erst Modelle als spezifische Interpretationen einer Theorie bilden die anschauliche Brücke zur empirischen Beobachtung. Ein sinnvolles reden, ein vernünftiges Messen von Kompetenzen setzt demnach ein taugliches Kompetenzmodell voraus, das empirische Voraussagen im Theorierahmen gestattet“ (Erpenbeck / von Rosenstiel 2007a: XX).

Hieraus folgt neben der Notwendigkeit der Entwicklung eines für den Untersuchungsgegenstand geeigneten Kompetenzmodells im Sinne eines „sensibilisierenden Konzeptes“ (Flick 2007: 136; Mayer 2008: 31) auch die der Auswahl adäquater Messverfahren und -methoden. Eine theoretisch konsistente Konzeptionalisierung sowie die methodisch fundierte Messung und Analyse stellen daher für die SBZ zentrale Leitlinien bei der Entwicklung eines entsprechenden Analyseinstruments dar. Zu diesem Zweck wurden auch bereits auf dem Markt bestehende Instrumentarien und Analysekonzepte vergleichend untersucht, um den eigenen konzeptionellen Ansatz besser in die Debatte einzuordnen und auch methodisch verorten zu können. Im Sinne einer „Wettbewerbsanalyse“ wurde hierbei auch aufgezeigt, welche derzeitigen Marktlücken mit dem Konzept adressiert werden können.

3.2 Rückschlüsse für die Konzeptentwicklung

Zusammenfassend zeigt diese Wettbewerbsanalyse beides: Gute Lösungen, die als Anregung für das eigene Konzept aufgenommen werden sollten, aber auch Herausforderungen, die im eigenen Konzept anders gelöst oder aber neu entwickelt werden sollten.

So ist bei der Konzeptentwicklung sicher auf methodische Konsistenz, einen qualitativen Analyseschwerpunkt – ergänzt durch quantitative Kennzahlen – sowie softwarebasierte Untersuchungsabläufe und Auswertungen zu achten. Inhaltlich sollte der Fokus zum Zweck einer ganzheitlichen Erfassung von Unternehmenskompetenzen umfassend gewählt werden und eine zu starke Berücksichtigung der (zweifelsohne wichtigen) Dimensionen Personal und/oder Wissen zugunsten weiterer Funktionsbereiche vermieden werden. Das Ziel sollte eine ganzheitliche, konsistente und kohärente Analyse nach betriebswirtschaftlichen Funktionsbereichen und betrieblichen Strukturen sein. In Hinblick auf die Anwendung in der Beratung, insbesondere im Bereich der KMU, ist darauf zu achten, dass Ergebnisse und Auswertungen im Beratungsprozess ohne größeren Mehraufwand verwertbar sind, womit die Erfordernis einer automatisierten Auswertung deutlich wird. Als sinnvoll ist auch die Anlage einer Datenbank zum Zwecke des Benchmarkings bzw. Branchenvergleichs anzusehen. Insgesamt lässt sich hieraus ein bestehender Bedarf nach einem alternativen Instrument ableiten, das die benannten Elemente in sich vereint und für die skizzierten Herausforderungen neue bzw. andere Lösungen findet als die vorstehend diskutierten Ansätze.

4 Vom Business-Check zur Kompetenzanalyse – Der aktuelle Stand des Projekts

Von diesem Befund und dem unzureichenden Angebot an Instrumenten zur ganzheitlichen Unternehmens-Kompetenzanalyse ausgehend, hat die SBZ mit der konzeptionellen Arbeit am Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck im Jahr 2013 begonnen. Der Entwicklungsprozess dieses Steinbeis-Tools sowie seine inhaltlichen und methodischen Grundlagen sollen im Folgenden dargestellt werden.

4.1 Konzeptstufe I

Bei der Konzeptentwicklung wurde der Ansatz des „Business-Checks“ von Werner Bornholdt (2004) als Grundlage verwendet (Abbildung 2). Dieses Konzept, das von einer Philosophie der ganzheitlichen Analyse der Kompetenzstruktur von Unternehmen ausgeht und als eine erweiterte Spielart der *balanced scorecard* (Kaplan / Norton 1992) gesehen werden kann, richtet einen breiten Fokus auf die verschiedenen Dimensionen und Qualitäten der Kompetenzen im Unternehmen (Bornholdt 2004: 15; 161 ff.; Musch 2002: 3 ff.). In Einklang mit der oben vorgestellten Definition des Unternehmenskompetenz-Begriffs geht dieses Konzept von der zentralen Bedeutung subjektiver Einschätzungen bei der Messung und Bewertung von Unternehmenskompetenzen aus (Bornholdt 2004: 41 ff.), weshalb die SBZ ein konsequent qualitatives methodisches Vorgehen bei der Untersuchung des komplexen Gegenstands der Kompetenzen im Unternehmen als angemessen und sinnvoll erachtet.

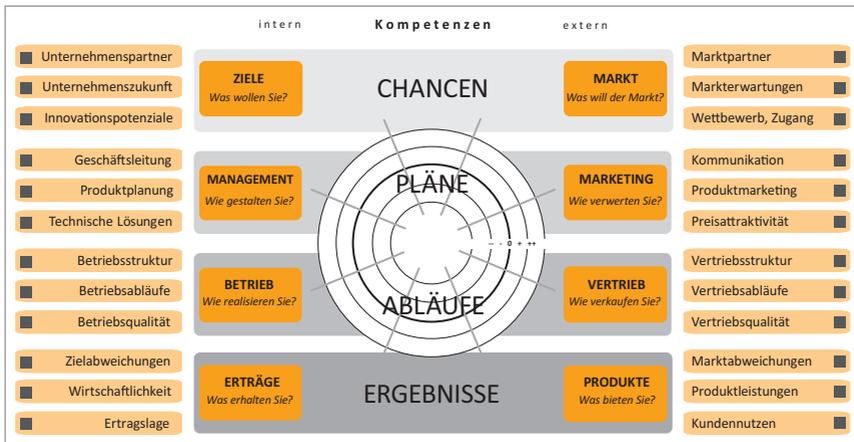


Abbildung 2: Business-Check von Bornholdt, Konzeptübersicht.
Quelle: Darstellung nach Bornholdt (2004): 99.

4.2 Konzeptstufe II

Folglich sind in einem ersten Arbeitsschritt alle rein quantitativen Indikatoren aus dem Konzept heraus sortiert und in einem dem „Haupt-Check“ vorgelagerten, quantitativen „Fakten-Check“ zusammengefasst worden. Zusammen mit neu hin-

zugefügten quantitativen Indikatoren, Kenngrößen und Kennzahlen soll dieser Fakten-Check dem Anwender ein kurzes quantitatives Profil des zu untersuchenden Unternehmens zur Verfügung stellen, das bei der Einordnung der Ergebnisse hilfreich sein kann. Die nun im Haupt-Check fehlenden Indikatoren und Untersuchungsdimensionen sind durch neue, qualitative Indikatoren und Dimensionen ersetzt und/oder ergänzt worden, so dass der ganzheitliche Ansatz von Bornholdt gewahrt geblieben, aber an die aktuellen Untersuchungsziele angepasst worden ist.

Beim Haupt-Check wird es sich folglich um ein qualitatives Instrument handeln, das die Unternehmenskompetenz über die qualitative Einschätzung der Befragten untersuchen wird. Die strukturelle Konzeption des Instruments sah zunächst vor, dass unter einer vierstufigen Prozessebene (Chancen-Pläne-Abläufe-Umsetzung), jeweils zwei, also insgesamt acht Untersuchungsdimensionen angeordnet werden sollten. Diese Dimensionen sollten nach der jeweiligen Beurteilungsperspektive, d. h. nach einer *internen* und einer *externen* Perspektive, differenziert werden. Die interne Perspektive sollte hierbei die vier Dimensionen Potenziale, Management, Betrieb und Personal enthalten, während die externe Perspektive die Dimensionen Markt, Marketing, Vertrieb und Produkte umfassen sollte. Jeder dieser acht Dimensionen sollten jeweils drei Unterdimensionen zugeordnet werden, so dass der Test insgesamt 24 dieser Unterdimensionen umfasst hätte (Abbildung 3).

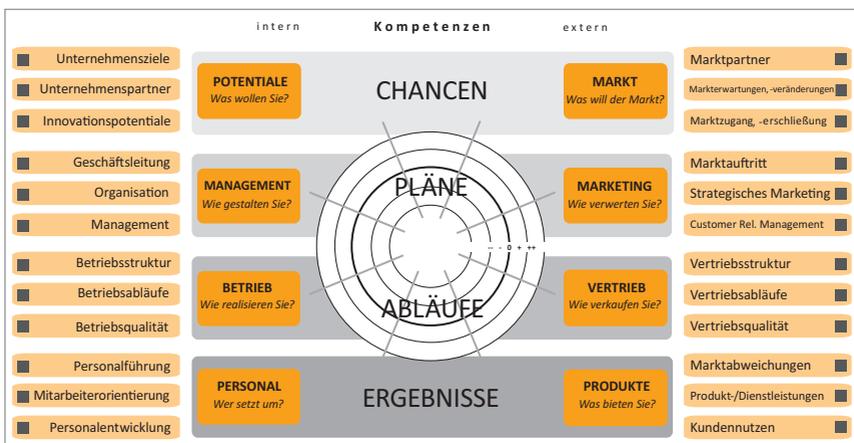


Abbildung 3: Anpassung des Business-Check-Konzepts durch die SBZ. Quelle: Eigene Darstellung nach Bornholdt (2004): 99.

4.3 Konzeptstufe III

Die weitere Befassung mit dem Konzept und der Thematik der Unternehmenskompetenzmessung sowie erste Feedbackrunden und Arbeitskreise haben allerdings die Notwendigkeit verdeutlicht, die Bornholdt'sche Vorlage noch weiter als in diesem ersten Schritt zu entwickeln. Dieses weiter entwickelte Konzept soll einen stärkeren Bezug sowohl zu den aktuellen Debatten zum Thema der Unternehmenskompetenz (z. B. North et al. 2013; North 2011; Hardwig et al. 2011; Erpenbeck/von Rosenstiel 2007b) als auch zu aktuellen Perspektiven der Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensanalyse (Thommen/Achleitner 2012; Wöhe/Döring 2013; Vahs/Schäfer-Kunz 2012) erhalten.

Dieses weiter entwickelte Konzept, das in Abbildung 4 zusammenfassend dargestellt ist, unterscheidet nun vier in der Literatur zur Unternehmenskompetenz als zentral angesehene Kompetenzebenen: Wissen, Führen, Innovieren und Kommunizieren. Diesen sind wie bei den vorherigen Konzeptstufen ebenfalls jeweils zwei Dimensionen untergeordnet. Jeder dieser acht Dimensionen sind – wo möglich – jeweils drei Unterdimensionen zugeordnet, so dass auch diese Konzeptstufe insgesamt 24 Unterdimensionen umfasst. Diese werden dabei über qualitative Indikatoren operationalisiert, die in Form von ca. fünf Fragen pro Unterdimension im Rahmen des Master-Checks (ca. drei Fragen pro Unterdimension im Schnell-Check) von den „Teilnehmern“ (Personen, die den Check durchführen) beantwortet werden sollten. Der Master-Check wird folglich aus ca. 120 und der Schnell-Check aus etwa 72 Fragen bestehen.

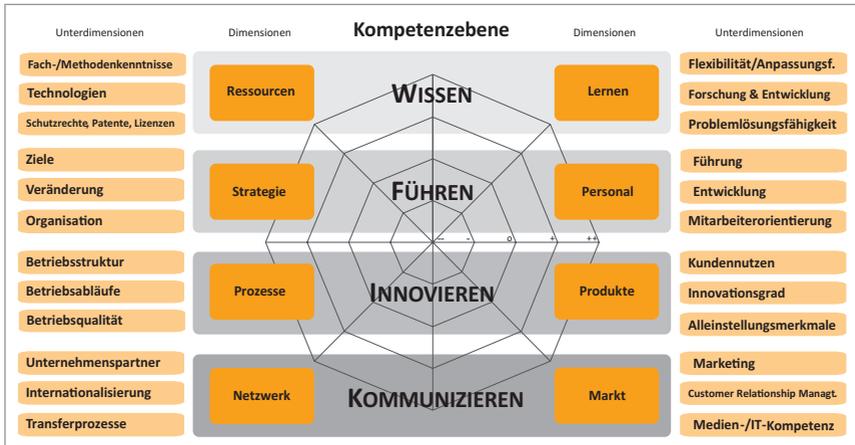


Abbildung 4: Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck. Quelle: Eigene Darstellung.

5 Qualitative Kompetenzanalyse: Methodische Anmerkungen

5.1 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck als qualitatives Tool

Aus methodischer Sicht handelt es sich beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck um ein qualitatives Analysetool zur Durchführung von Falluntersuchungen im Unternehmen. Der Check lässt sich dabei als Hilfsmittel zur Anbahnung, Vorstrukturierung und analytischen Auswertung dieser *cases* betrachten, der die klassischen Methoden qualitativer Falluntersuchungen im Unternehmen (Experteninterviews, Gruppeninterviews, Feldbeobachtungen etc.) je nach Anwendung ergänzen, erweitern oder aber auch teilweise oder gänzlich ersetzen kann (Flick 2009; Lamnek 2010; Kühl et al. 2009).

Im Kern stellt der Unternehmens-Kompetenzcheck eine leitfadengestützte, qualitative und vorstrukturierte Erhebung dar, die von den Testpersonen sowohl im Dialog mit einem Interviewpartner (Berater) als auch über eine Softwarelösung im Zuge der Selbsteinschätzung eigenständig und ohne Interviewpartner ausgeführt werden kann. Abgefragt werden dabei die qualitativen Einschätzungen der befragten Per-

sonen zur Kompetenz des Unternehmens. Untersuchungsgegenstand des Checks sind einzelne Fälle ganzer Unternehmen. Hieraus ergibt sich der qualitative Fokus des Instruments: Die Einschätzung der Unternehmenskompetenz durch einzelne Personen zielt explizit auf stark subjektorientierte Wahrnehmungen ab, die vorwiegend qualitativ einzuordnen, aber nur schwer zu quantifizieren sind. Auch lässt der Untersuchungsgegenstand des Checks (das einzelne Unternehmen) nur eine eingeschränkte statistische Quantifizierung der Untersuchungsergebnisse mehrerer Falluntersuchungen (Aggregation, Vergleich) zu. Die Wahl qualitativer Methoden erscheint daher dem Untersuchungsgegenstand angemessen und sinnvoll zu sein.

Allerdings ist es zum Zwecke einer fundierten Einordnung und Interpretation der Ergebnisse dieser qualitativen Unternehmensanalyse erforderlich, auch bestimmte quantitative Informationen hinzuzuziehen. Beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck geschieht dies über einen quantitativen *Faktencheck*, der im Vorfeld des qualitativen Checks vom Unternehmen und ggf. in Abstimmung mit dem Berater durchgeführt wird. Dabei handelt es sich um eine Zusammenstellung wesentlicher quantitativer Kennzahlen und -größen zur Skizzierung eines kurzen aber aussagekräftigen Portraits des zu untersuchenden Unternehmens. Die Verknüpfung dieser quantitativen Informationen mit den Ergebnissen des qualitativen Checks kann dabei (auch unter Einbeziehung weiterer verfügbarer Informationen, wie z. B. Hintergrundinformationen des Beraters, Inhalte vertiefender Gespräche im Unternehmen etc.) als *Triangulation* quantitativer und qualitativer Methoden beschrieben werden (Flick 2009: 44 ff.; auch Flick 2011; Lamnek 2010: 245 ff.). Diese Triangulation kann als ein dem Analyseziel angemessenes methodisches Vorgehen angesehen werden und erscheint als geeignet, ein tieferes, breiteres und umfassendes Verständnis des Untersuchungsgegenstands Unternehmenskompetenzen zu erzielen (Ortiz 2013: 132).

5.2 360°-Analyse: Selbst- und Fremdeinschätzung, Funktionsebenenvergleich

Analog zur Persönlichkeits-Kompetenzdiagnostik des KODE-Tests (Heyse/ Erpenbeck 2007) sollen auch beim Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck die zwei Ebenen der Selbst- und der Fremdeinschätzung zur Anwendung kommen, ebenso wie der Funktionsebenenvergleich im Unternehmen. Dies ist aus analytischer Sicht deshalb sinnvoll, um den Faktor der Subjektivität der im Check vorgenommenen qualitativen Einschätzungen analytisch einordnen zu können. Aus der Zusammenführung und dem Vergleich der Einschätzungen verschiedener Funktionsebenen sowie unternehmensinterner wie externer Testpersonen im Sinne einer *360°-Analyse* lassen sich wertvolle Rückschlüsse für die Interpretation der Untersuchungsergebnisse erwarten.

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck wird daher in zwei Stufen vorliegen: Mit dem vorwiegenden Ziel der Selbsteinschätzung ist in einem ersten Schritt ein Schnell-Check entwickelt worden. Dieser Schnell-Check ist als softwaregestütztes Analysetool konzipiert, das es dem Anwender (insbesondere Unternehmer) innerhalb von maximal 20 Minuten ermöglicht, sich in Bezug auf vorformulierte Thesen/zentrale Fragen zu den wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskompetenz selbst einzuschätzen und hierzu umgehend eine von der Software erstellte Auswertung samt Visualisierung der Ergebnisse automatisiert zu erhalten.

Insbesondere zum Ziel der professionellen Fremdeinschätzung soll darauf aufbauend ein umfassender *Master-Check* konzipiert werden. Dieser soll über einen ausführlichen Fragenkatalog alle wesentlichen Dimensionen der Unternehmenskompetenz erfassen und im Detail untersuchen. Im Ergebnis sollen Anwender (vorwiegend Berater) eine ausführliche Darstellung und Auswertung des Kompetenzprofils des Unternehmens in Textform mit den wesentlichen Stärken und Schwächen automatisiert erhalten, die durch konkrete Verbesserungsvorschläge und Handlungsanweisungen ergänzt wird. Der Vorteil dieses Tools ist eine schnelle und effiziente Form eines Checks, bei dem ein umfassender und analytisch tiefgründiger Blick auf das Kompetenzprofil des Unternehmens mit einer unmittelbaren Vorlage der Ergebnisse im Rahmen des Analyseprozesses einhergeht. Für den (Steinbeis-)Berater er-

leichtert dieses Tool die Strukturierung der Kompetenzuntersuchung und entlastet ihn durch das Wegfallen der Erstellung des Untersuchungsberichtes. Der Berater kann sich somit gänzlich auf die weiterführende Analyse, Interpretation und Einordnung der Ergebnisse konzentrieren.

5.3 Qualitative Datenerhebung und automatisierte Auswertung

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck besteht aus einem Fragenkatalog von ca. 75 Fragen im Schnell-Check und ca. 120 Fragen im Master-Check, die Indikatoren zu den 24 Unterdimensionen des Konzeptes umfassen (pro Unterdimension ca. drei Fragen im Schnell-Check und ca. fünf Fragen im Master-Check).

Bei der Konzeption des Fragenkatalogs ist sowohl auf eine klare und verständliche Sprache als auch auf eine ausreichende fachliche Fundierung sowie angewandte Fragetechnik geachtet worden. Insgesamt wird über den Einsatz einer softwaregestützten Anwendung des Checks eine möglichst hohe Benutzerfreundlichkeit erreicht. Das Ziel ist es, für Kunden und Anwender die Handhabung des Checks so einfach wie möglich zu gestalten. Nach Abschluss des Checks soll mit einem einzigen Click die automatisierte Auswertung zur Verfügung stehen.

Im Zuge der Untersuchung erhalten die befragten Personen die Möglichkeit, jede der Check-Fragen über ein fünfstufiges Antwortschema zu beantworten, das von „++“ (sehr positiv) bis „--“ (sehr negativ) reicht. Hinzukommt die Möglichkeit, die Antwort „k. A.“ (keine Angabe) zu wählen. Um trotz der Vorgabe dieses Antwortschemas eine größtmögliche Offenheit des Checks zu bewahren, wird keine Kalibrierung der Antwortmöglichkeiten vorgenommen. Im Vergleich zu gänzlich offenen Antworten bietet ein derartiges Antwortschema bei qualitativen Untersuchungen einen wesentlichen methodischen Vorteil: Insbesondere ermöglicht es, im Sinne der logischen Formalisierung der *fuzzy-set qualitative comparative analysis* (fsQCA) (Ragin 2000; 2007; 1987; Schneider/Wagemann 2007: 173ff.) den einzelnen Ausprägungen Zahlenwerte zwischen 0 und 1 zuzuordnen, was die Aggregation und den Vergleich der erhobenen Daten erleichtert. In diesem Fall wird die Zuordnung bereits vom Befragten selbst vorgenommen.

Aus den resultierenden Zahlenwerten der jeweiligen Fragen werden im Zuge der Auswertung durch Aggregation die Werte der Unterdimensionen und aus der Aggregation der jeweils drei Unterdimensionen die Werte der Dimensionen gebildet. Durch die Übertragung der resultierenden Werte in ein Sterndiagramm lässt sich die Kompetenzverteilung des untersuchten Unternehmens anschaulich visualisieren. Zum Zwecke der automatisierten Auswertung sind zu jeder Frage mit ihren jeweils fünf Antwortmöglichkeiten Antworttexte vorformuliert worden. Diese werden bei der automatisierten Auswertung für die jeweiligen Unterdimensionen je nach ihrer Ausprägung zu ausführlichen Auswertungstexten zusammengestellt. Im Ergebnis entsteht somit ein umfassender Auswertungsbericht als Fließtext, der auch Schaubilder der Gesamt-Kompetenzverteilung des Unternehmens sowie der Kompetenzverteilung innerhalb der einzelnen Kompetenzdimensionen beinhaltet.

5.4 Software: Master-Check und Serverlösung

Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck liegt derzeit als Schnell-Check in einer Beta-Version vor und wird über die Umfragesoftware *SurveyMonkey* ausgeführt und über eine Verknüpfung aus eigens programmierten Excel- und Word-Mastern erfasst und ausgewertet. Um weitere geplante Anwendungsmöglichkeiten zu realisieren, soll eine eigene Softwarelösung programmiert werden. Diese soll zum einen die unmittelbare Auswertung der Ergebnisse nach dem letzten Click ermöglichen, aber auch eine hochwertige und kundenfreundliche graphische Benutzeroberfläche schaffen. Darüber hinaus soll der Check, zumindest in der Schnell-Version, auch als App zur mobilen Nutzung zu Verfügung stehen. Zum anderen soll diese Softwarelösung auch serverbasiert sein. Hiermit sollen die erfassten und ausgewerteten Daten systematisch in einer Datenbank abgelegt werden. Mit dem sukzessiven Anwachsen der Datenbank sollen zukünftig Vergleichsdaten zur Verfügung stehen, auf deren Basis den Kunden Best-Practice-Modelle sowie Benchmarking und Branchenvergleiche angeboten werden können.

6 Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in der Empirie

Die oben vorgestellten inhaltlichen und methodischen Grundlagen des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks sind im Projektverlauf anhand erster Anwendungserfahrungen in der Praxis empirisch unterlegt worden. Teil der Konzeptentwicklung waren zwei ausführliche Pretest-Phasen, bei denen der Schnell-Check mit den Anwender-Zielgruppen der Berater aus dem Steinbeis-Verbund sowie mit Unternehmen getestet worden sind. Zum Zwecke der empirischen Validierung des Konzeptes ist drittens eine Kurzstudie durchgeführt worden, in der die Selbst- und die Fremdeinschätzung ausgewählter Unternehmen vergleichend untersucht worden ist. Auf die Ergebnisse dieser Kurzstudie soll im Folgenden eingegangen werden.

6.1 Fallstudie: Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in Selbst- und Fremdeinschätzung

Die Ergebnisse der beiden Pretest-Phasen haben gezeigt, dass es gelungen ist, mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck ein den Projektzielen entsprechendes funktions- und leistungsfähiges Instrument zur ganzheitlichen Unternehmenskompetenzmessung zu entwickeln. Während in diesen Pretest-Phasen allein die konzeptionelle, strukturelle und technische Funktions- und Leistungsfähigkeit des Checks überprüft wurde, soll drittens auch ein erster empirischer Einblick in seine inhaltliche Leistungsfähigkeit in Form einer empirischen Kurzstudie gegeben werden. Gegenstand dieser Studie ist die inhaltliche Auswertung von Selbsteinschätzungen mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck in acht ausgewählten Unternehmen sowie der Vergleich dieser Selbsteinschätzungen mit den Fremdeinschätzungen durch erfahrene Steinbeis-Berater. Das Ziel ist es, neben der exemplarischen inhaltlichen Auswertung einzelner Checks auch erste Aussagen zur Validität im aggregierten Vergleich von Selbst- und Fremdeinschätzung abzuleiten.

6.1.1 Sample

Aus den im Rahmen des Unternehmens-Pretests untersuchten Unternehmen, die eine vollständige Auswertung abgegeben haben, wurden acht ausgewählt: Drei Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (Maschinenbau, Prozess- und Sys-

temtechnik, Textil), drei Dienstleister (Unternehmensberatung, Labordienstleister, IT-Dienstleister) und zwei Unternehmen aus dem Baugewerbe. Zwei der acht untersuchten Unternehmen sind kleine Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern, drei Unternehmen haben zwischen zehn und 50 Mitarbeitern, zwei Unternehmen haben zwischen 51 und 100 Mitarbeitern, ein größeres Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern komplettiert das Sample. Dieses nach Branchen und Betriebsgrößenklassen breit gestreute Sample ermöglicht es, differenzierte empirische Einblicke zu gewinnen und Rückschlüsse im Sinne des Untersuchungsinteresses abzuleiten.

6.1.2 Die Selbsteinschätzung der Unternehmen

Untersuchungen mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck zielen in erster Linie auf die Analyse des einzelnen Unternehmens ab. Im Folgenden soll daher auf die Auswertung der Ergebnisse für eines der untersuchten Unternehmen (Unternehmen XY) exemplarisch eingegangen werden. Es handelt sich dabei um ein Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau mit mehr als 100 Mitarbeitern. Abbildung 5 zeigt die Selbsteinschätzung der Gesamt-Kompetenzverteilung dieses Unternehmens.

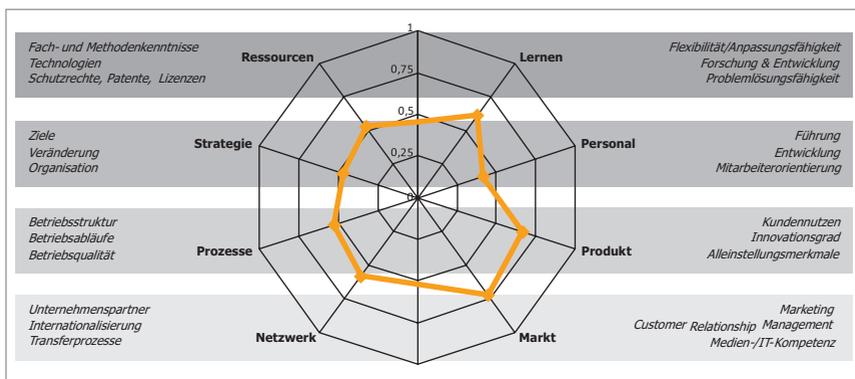


Abbildung 5: Die Gesamt-Kompetenzverteilung des Unternehmens XY: Selbsteinschätzung. Quelle: Eigene Darstellung.

Zu erkennen ist, dass sich das Unternehmen durchweg im Bereich durchschnittlicher (o) bis positiver (+) Kompetenzen einschätzt. Erkennbare Abweichungen ergeben sich bei den Dimensionen Personal, Produkt und Markt. Es überrascht, dass ein technologisch ausgerichtetes Unternehmen aus dem Maschinenbau sich in der

Dimension der Wissensressourcen, die eine Kernkompetenz darstellen sollte, nur durchschnittlich einschätzt.

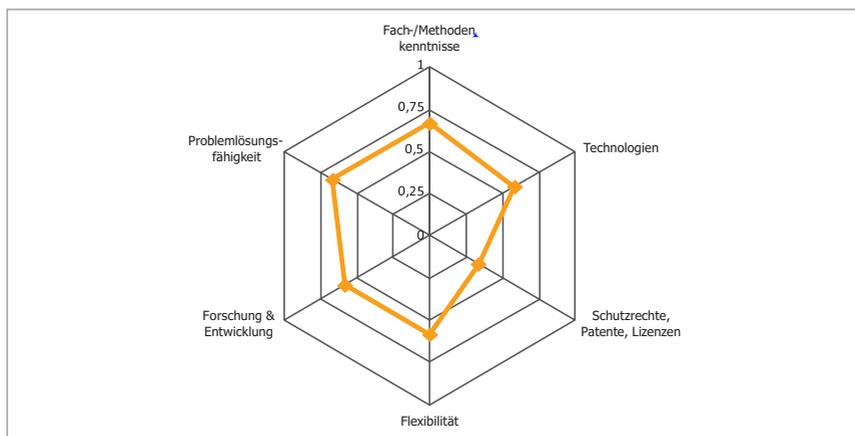


Abbildung 6: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen.
Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Blick auf die einzelnen Kompetenzebenen schlüsselt diese Ergebnisse weiter auf. So zeigt sich auf der Kompetenzebene Wissen (Abbildung 6), dass das Unternehmen neben durchweg durchschnittlichen bis positiven Kompetenzen deutlich eingeschränkte Kompetenzen im Bereich von Schutzrechten, Patenten und Lizenzen aufweist. Für einen Großteil der anderen untersuchten Unternehmen, insbesondere diejenigen aus dem Dienstleistungsbereich, spielen Schutzrechte keine Rolle, so dass hier meist keine Angabe gemacht wurde. Ähnliches gilt für den Bereich Forschung und Entwicklung.

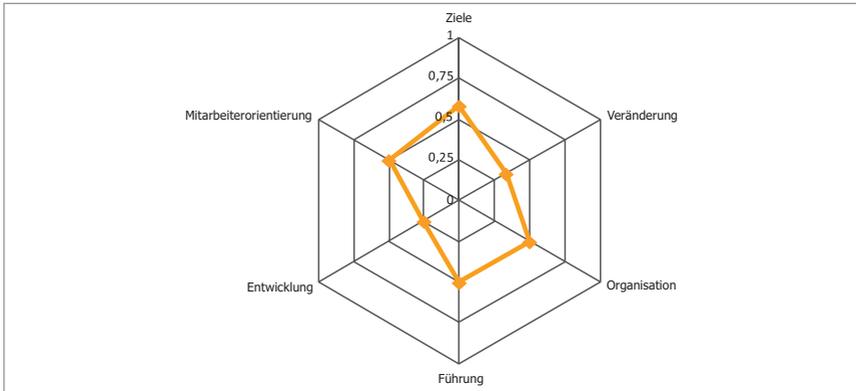


Abbildung 7: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen.
Quelle: Eigene Darstellung.

Der detaillierte Blick auf die Kompetenzebene Führen (Abbildung 7) präzisiert die schwächere Einschätzung der Dimension Personal. So wird ersichtlich, dass insbesondere der Bereich der Personalentwicklung negativ eingeschätzt wird. Auch in der Dimension Strategie tritt eine eher negativ eingeschätzte Unterdimension hervor, der Bereich Veränderung. In beiden Dimensionen der Kompetenzebene Führen scheint das Unternehmen somit nur durch schwach ausgeprägte Kompetenzen in den eher dynamischen und wandlungsorientierten Unterdimensionen charakterisiert zu sein.

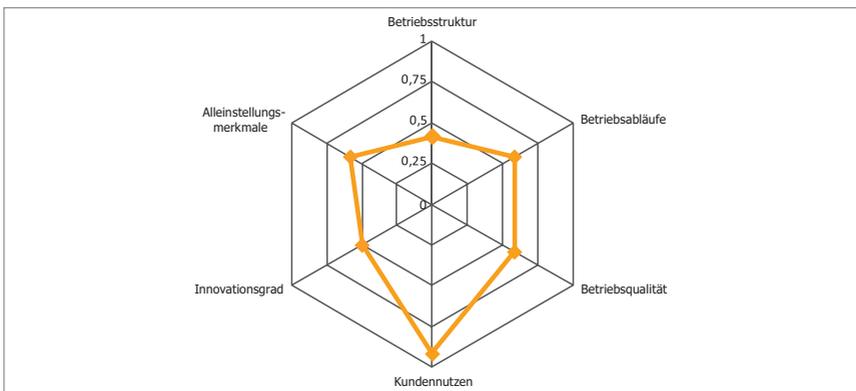


Abbildung 8: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren.
Quelle: Eigene Darstellung.

Auf der Kompetenzebene Innovieren zeichnet sich das Unternehmen durch gleichmäßig verteilte Kompetenzen auf durchschnittlichem Niveau aus. Einzig die Unterdimension Kundennutzen in der Dimension Produkte wird deutlich positiver eingeschätzt, was auch die insgesamt positivere Einschätzung der Dimension Produkte ursächlich erklärt. Das Unternehmen scheint daher besonders positive Kompetenzen im Bereich der Leistungsfähigkeit, der Anwendungsmöglichkeiten und der Qualität seiner Produkte sowie bei der Orientierung der Produktentwicklung an Markt- und Kundenbedürfnissen zu besitzen.

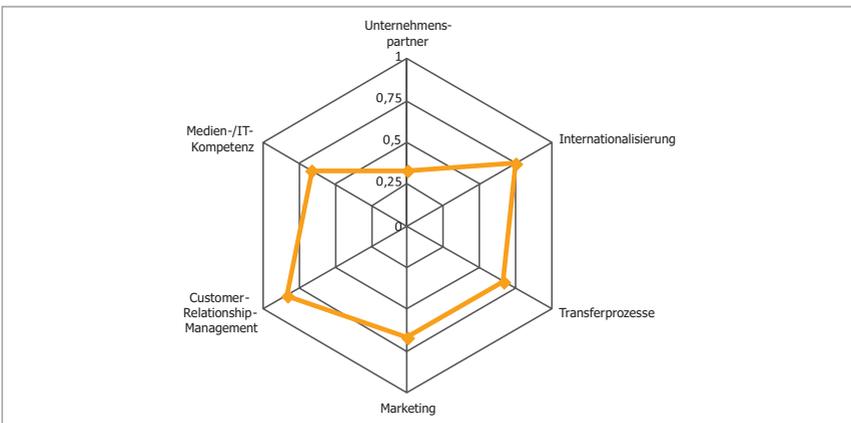


Abbildung 9: Selbsteinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die vierte Kompetenzebene Kommunizieren zeigt schließlich sehr gleichmäßig verteilte Kompetenzen auf positivem Niveau. Das Unternehmen zeichnet sich durch eine hohe Exportleistung, eine hohe Kompetenz bei der Erschließung internationaler Märkte sowie einen hohen Grad an Vernetzung mit internationalen Akteuren aus. Auch Prozesse des Wissens- und Technologietransfers gehören zu seinen starken Kompetenzen. Hingegen sind Kooperationsbeziehungen mit inländischen Kooperationspartnern eher schwach ausgeprägt oder qualitativ unzureichend.

6.1.3 Selbst- und Fremdeinschätzung im Vergleich

Dieser Selbsteinschätzung des Unternehmens XY soll nun im Folgenden eine Fremdeinschätzung eines Steinbeis-Beraters entgegengestellt werden, der das Unternehmen in der Vergangenheit bereits beraten und entsprechende Hintergrundinformationen gewonnen hat. Die Ergebnisse dieser Fremdeinschätzung in Bezug auf die Gesamtkompetenzverteilung sind in Abbildung 10 abgebildet.

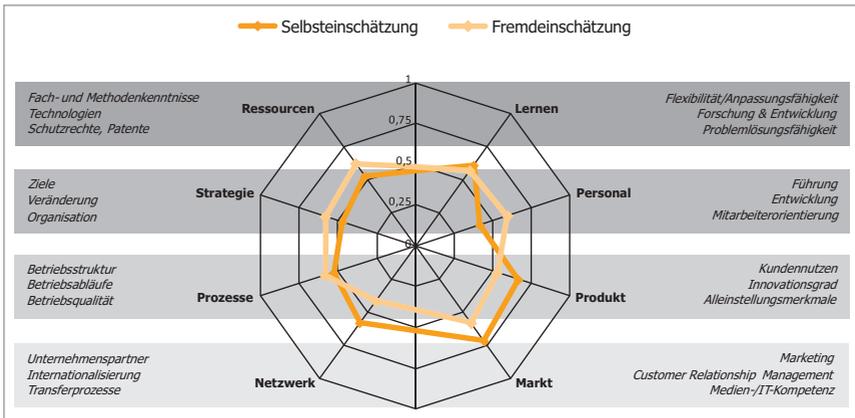


Abbildung 10: Unternehmen XY: Selbst- und Fremdeinschätzung.
Quelle: Eigene Darstellung.

Zu erkennen ist eine breite grundsätzliche Übereinstimmung beider Einschätzungen auf einem mittleren bis leicht positiven Kompetenzniveau. Dabei fällt auf, dass die bei der Selbsteinschätzung wahrgenommenen Defizite in der Dimension Personal von der Fremdeinschätzung des Beraters nicht in diesem Umfang geteilt, sondern positiver eingeschätzt werden. Hingegen werden die vom Unternehmen selbst sehr positiv eingeschätzten Kompetenzen in den Dimensionen Produkte und Markt vom Berater weniger positiv eingeschätzt. Ein Blick auf die einzelnen Kompetenzebenen mit ihren Dimensionen und Unterdimensionen gibt hierzu weiteren Ausschuss.

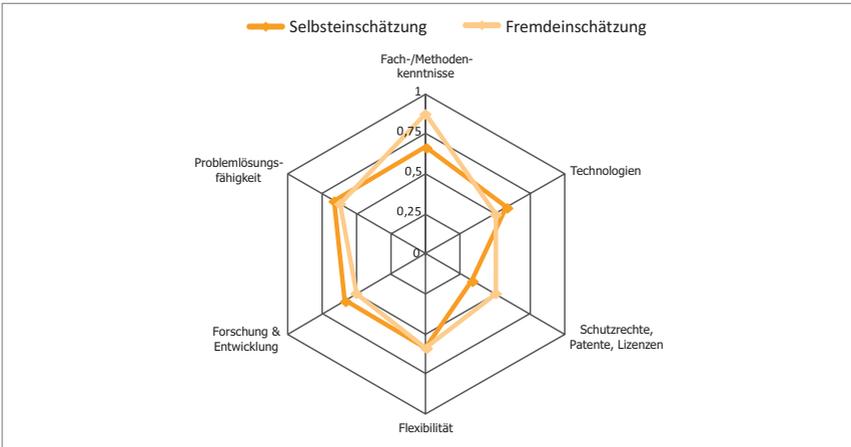


Abbildung 11: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Wissen.

Quelle: Eigene Darstellung.

In der Kompetenzebene Wissen findet sich hierbei eine breite Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung, nur die Kompetenzen im Bereich der Fach- und Methodenkenntnisse und bei den Schutzrechten, Patenten und Lizenzen werden vom Berater um eine Bewertungsstufe (0,25) positiver eingeschätzt (Abbildung 11).

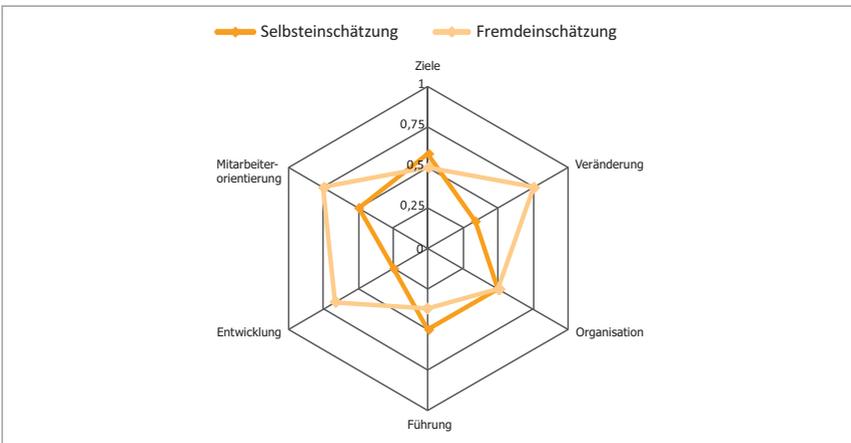


Abbildung 12: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Führen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Deutlich größere Abweichungen zeigen die Ergebnisse der Kompetenzebene Führen (Abbildung 12): In der Dimension Strategie stimmen zwar die Einschätzungen zu den Unterdimensionen Ziele und Organisation nahezu überein, jedoch gibt es deutliche Abweichungen bei der Unterdimension Veränderung, die bei der Fremdeinschätzung (0,75) deutlich positiver ausfällt als bei der Selbsteinschätzung (0,33). Ähnlich ist es bei der Dimension Personal: Während die Unterdimensionen Führung und Mitarbeiterorientierung nur leichte Abweichungen aufweisen, zeigt sich bei der Unterdimension Entwicklung eine deutlich positivere Fremdeinschätzung (0,67) als bei der Selbsteinschätzung (0,25).

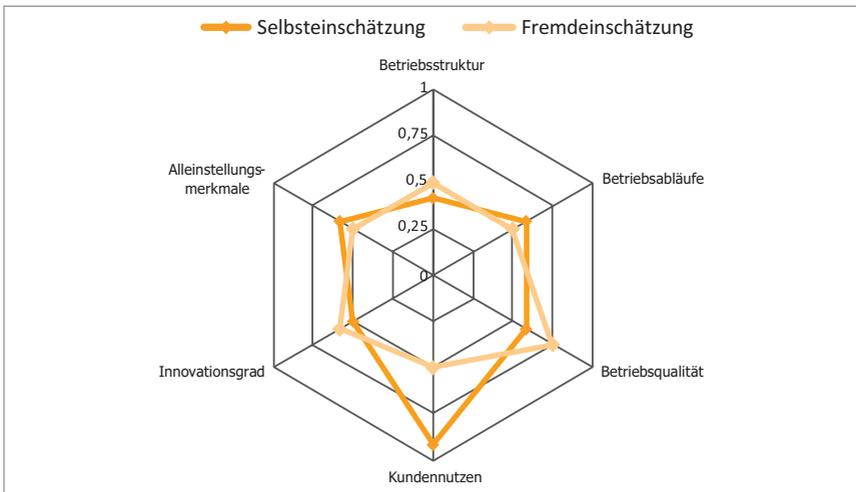


Abbildung 13: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Innovieren. Quelle: Eigene Darstellung.

In der Kompetenzebene Innovieren ähneln sich beide Einschätzungen auf mittlerem Kompetenzniveau. In der Unterdimension der Betriebsqualität schätzt der Berater die Kompetenzen des Unternehmens im Bereich der Kosteneffizienz in der Produktion, dem Qualitätsmanagement, der Qualitätsstandards sowie der Anpassungsfähigkeit der Betriebsabläufe an individuelle Kundenwünsche etwas positiver ein (0,75) als das Unternehmen sich selbst (0,58). Eine erhebliche Abweichung zeigt die Unterdimension Kundennutzen, bei der die Selbsteinschätzung des Unternehmens (0,92) deutlich positiver ist als die Fremdeinschätzung des Beraters (0,50).

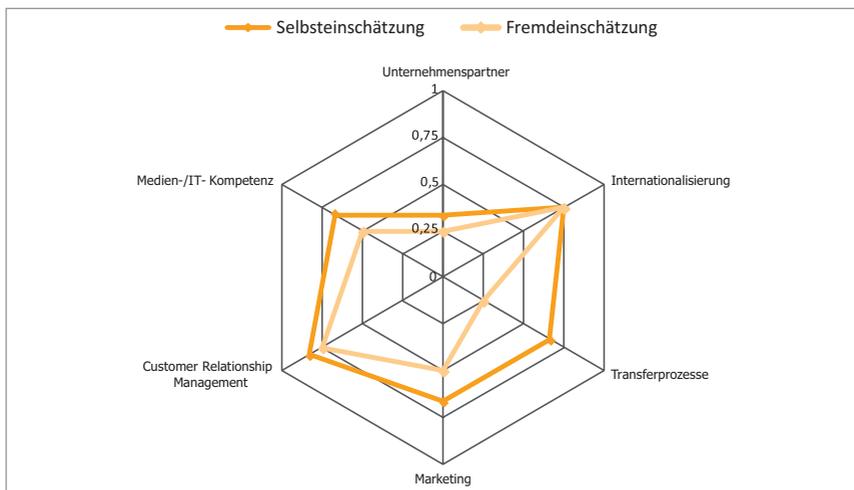


Abbildung 14: Selbst- und Fremdeinschätzung Unternehmen XY: Kompetenzebene Kommunizieren. Quelle: Eigene Darstellung.

Die vierte Kompetenzebene Kommunizieren zeigt eine leichte aber konstante Abweichung der beiden Einschätzungen, wobei die Selbsteinschätzung des Unternehmens durchweg positiver ist als die Fremdeinschätzung des Beraters. Eine größere Abweichung weist die Unterdimension Transferprozesse auf, die vom Berater deutlich negativer (0,25) als vom Unternehmen selbst eingeschätzt wird (0,67). Die positive Selbsteinschätzung der Unterdimension Internationalisierung wird hingegen vollständig durch die Fremdeinschätzung bestätigt.

6.1.4 Zusammenfassung der Ergebnisse für das Unternehmen XY

Das Unternehmen XY zeigt sehr ausgeglichene Kompetenzen auf mittlerem Niveau. Das arithmetische Mittel der Selbsteinschätzung über alle Kompetenzdimensionen hinweg beträgt dabei 0,57, das der Fremdeinschätzung 0,61 Punkte. Erhöhten Kompetenzen in den Bereichen Produkte und Markt stehen vergleichsweise schwach ausgeprägte Kompetenzen im Bereich Personal gegenüber. Dabei scheinen die Defizite in der Dimension Personal von dem fremdeinschätzenden Berater nicht wahrgenommen worden zu sein. Hier könnten interne Barrieren vor allem im Bereich Personalentwicklung vorliegen, die dem Berater zunächst verborgen geblieben

sind, so dass hier eine genauere Betrachtung folgen sollte. Auch schätzt das Unternehmen seine Kompetenzen in den Dimensionen Netzwerk, Markt und Produkt selbst merklich höher ein als der Berater. Hier sollte in einer detaillierteren Analyse geprüft werden, ob das Unternehmen eine realistische Wahrnehmung seiner Außenkommunikation sowie seiner Produktqualitäten hat.

Auch sollten die für ein Unternehmen dieser Branche und Größe überraschend geringen Einschätzungen auf der Kompetenzebene Wissen, und insbesondere in der Dimension der Wissensressourcen, in einer weiterführenden Analyse noch einmal im Detail betrachtet werden. An diesem Punkt würden sich folglich aus der Analyse Handlungs- und Umsetzungsempfehlungen zur gezielten Weiterentwicklung der Kompetenzen im Bereich Wissen ableiten lassen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass das untersuchte Unternehmen XY in Bezug auf seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit gut aufgestellt ist, es aber in nahezu allen Kompetenzdimensionen Spielräume besitzt, seine Kompetenzen weiter auszubauen.

6.1.5 Rückschlüsse auf die Validität des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks

Abschließend sollen die Ergebnisse der vorliegenden Fallstudie aus der aggregierten Perspektive aller acht untersuchten Fälle betrachtet werden, insbesondere in Hinblick auf die Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung und damit auch der übergreifenden Aussagekraft des Checks. Hierzu soll in Bezug auf die durchgeführte Fallstudie zunächst die Abweichung von Selbst- und Fremdeinschätzung betrachtet werden. Diese beträgt in der Aggregation im Durchschnitt 0,14 Punkte auf der gewählten „Kompetenzskala“ (0 bis 1) und somit etwa eine halbe Kompetenzstufe (0,25). Damit kann für diese geringe Anzahl von Fällen ($n=8$) nachgewiesen werden, dass Selbst- und Fremdeinschätzung auch in der Aggregation weitestgehend übereinstimmen. Die Streuung der Abweichungen von Selbst- und Fremdeinschätzung reicht unter den einzelnen untersuchten Unternehmens-Fällen von 0,08 (Minimum) bis 0,21 Punkten (Maximum). Aufgeschlüsselt nach einzelnen Kompetenzdimensionen ergibt sich die höchste durchschnittliche Abweichung über alle Fälle hinweg bei der Dimension Personal mit 0,17 Punkten, die geringste bei der Dimension Strategie mit 0,1 Punkten. Abbildung 15 zeigt die aggregierten

durchschnittlichen Abweichungen der Fremdeinschätzungen vom arithmetischen Mittelwert der Selbsteinschätzungen. Dargestellt ist lediglich der *Abstand* der Abweichungen vom Mittelwert der Selbsteinschätzung, nicht allerdings die Richtung, i.e. ob der Mittelwert in der Aggregation über- oder unterschritten wird.

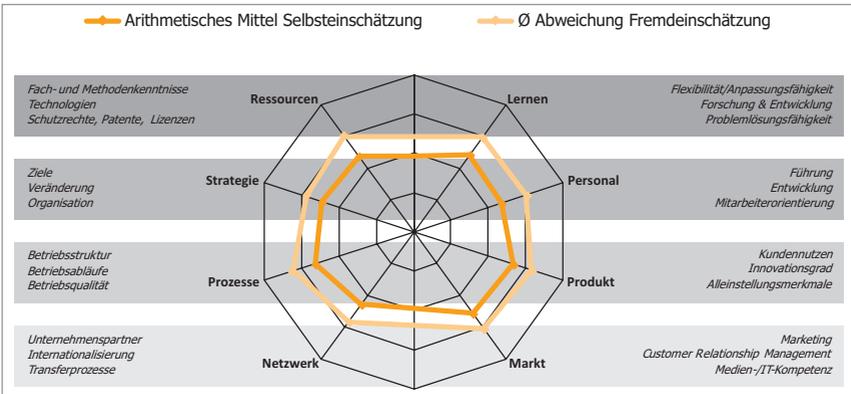


Abbildung 15: Abweichung der Fremdeinschätzung vom Mittelwert der Selbsteinschätzung. Quelle: Eigene Darstellung.

Abbildung 16 zeigt hingegen die beiden aggregierten arithmetischen Mittelwerte von Selbst- und Fremdeinschätzung. Dies illustriert die durchschnittliche Ausprägung der aggregierten Antworten in den jeweiligen Kompetenzdimensionen. Im Durchschnitt ergibt sich bei der Selbsteinschätzung ein Wert von 0,62, bei der Fremdeinschätzung von 0,64 Punkten. Beide Werte bewegen sich also im Bereich einer leicht positiven qualitativen Einschätzung, zwischen einer durchschnittlichen ($0=0,5$) und einer positiven Bewertung ($+0,75$).

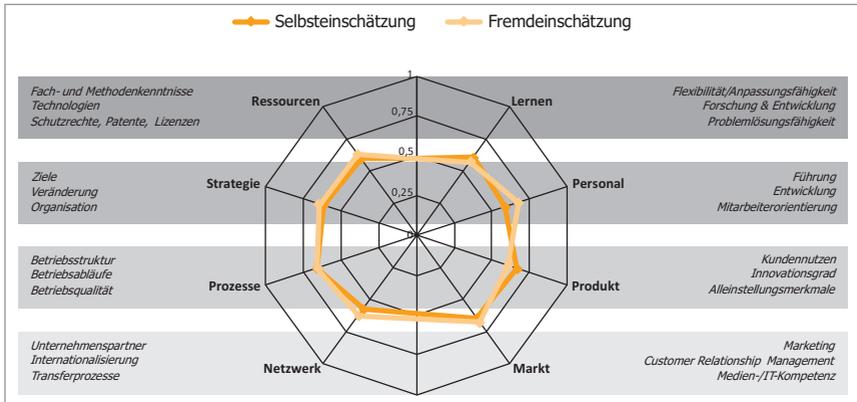


Abbildung 16: Aggregation Selbst- und Fremdeinschätzung: Mittelwerte.
Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der hiermit vorgenommenen Triangulation von Selbst- und Fremdeinschätzung lässt sich die Subjektivität der von den Testpersonen abgegebenen qualitativen Einschätzungen methodisch „kontrollieren“ und analytisch einordnen. Auch werden präzisere Aussagen zur grundlegenden Übereinstimmung der Untersuchungsergebnisse mit dem Untersuchungsgegenstand (Unternehmenskompetenzen) möglich. Für den hier betrachteten Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck unterstreichen beide Übersichten (Streuung, Mittelwerte) die weitgehende Übereinstimmung von Selbst- und Fremdeinschätzung im Rahmen der durchgeführten Studie mit acht Unternehmen. Dies gibt erste Hinweise auf die hohe analytische Leistungsfähigkeit des Checks und die Validität der resultierenden Ergebnisse sowohl in Bezug auf die Einzelfälle, als auch in ihrer Aggregation.

Da es sich um ein qualitatives Instrument handelt, kann es dabei allerdings nicht um eine Bestimmung der Validität im quantitativ-statistischen Sinne gehen, sondern um eine Validität, die dem verwendeten qualitativen Design entspricht. Diese leitet sich aus der sorgsamem Auswahl der Fälle (Unternehmen), der Untersuchungseinheiten (Kompetenzebenen und -dimensionen), der Indikatoren sowie der angewandten Methoden zur Datenerhebung und Auswertung ab, die es ermöglichen, empirische Ergebnisse zu erhalten, die möglichst nah an den Untersuchungsgegenstand (Unternehmenskompetenzen) herankommen (Ortiz 2013: 132 f.; Lamnek 2010: 134 ff.; Flick 2009: 429 ff.; Mayer 2008: 55 f.).

Auch eine *Generalisierung* der Untersuchungsergebnisse über die untersuchten Fälle hinaus, die insbesondere mit der späteren Master-Check-Stufe durchgeführt werden soll, muss das spezifische qualitative Design des Checks berücksichtigen. Während im Bereich der quantitativen Untersuchungen eine Generalisierung über Formen statistischer Repräsentativität erreicht wird, bei der das Typische dem Generellen zugeordnet wird (Lamnek 2010: 166 f.), resultiert eine Generalisierung im Rahmen der qualitativen Analyse aus der Ableitung des Generellen aus dem Typischen.

Zusammenfassend lässt sich aus den Ergebnissen der beiden Pretests und der Fallstudie ableiten, dass es gelungen ist, mit dem Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck ein Instrument zur Erfassung von Unternehmenskompetenzen zu entwickeln, das im Sinne des ganzheitlichen Ansatzes alle wesentlichen Ebenen und Dimensionen der Unternehmenskompetenz systematisch erfasst. Die hierzu gewählten Unterdimensionen sowie die zugehörigen Indikatoren haben sich dabei als geeignet erwiesen, den Untersuchungsgegenstand Unternehmenskompetenzen in Breite und Tiefe fundiert zu operationalisieren und zu erfassen. Dabei hat sich das Instrument als einfach in der Anwendung und zugleich differenziert in der Analyse erwiesen. Mit der Funktion der automatisierten Auswertung ist es gelungen, in allen betrachteten Fällen umgehend und ohne weiteren Aufwand ein individuelles und passgenaues Profil der Unternehmenskompetenz des untersuchten Unternehmens zu erstellen, das dem Unternehmen selbst sowie dem Berater als Grundlage der weiteren Kompetenzentwicklung dienen kann. Mit dem vorgenommenen Abgleich von Selbst- und Fremdeinschätzung konnte gezeigt werden, dass das Instrument ein hohes Maß an analytischer Validität aufweist. Auch wurde skizziert, welche vielfältigen weiteren analytischen Möglichkeiten die Anwendung des Checks ermöglicht.

7 Fazit und Ausblick: Konzeptentwicklung als transparenter und partizipativer Prozess

Die vorstehende Studie zeichnet den Projektablauf bei der Konzeption des Steinbeis Unternehmens-Kompetenzchecks nach. Ausgehend von der gestiegenen Bedeutung des Themas der Unternehmenskompetenzen in Betriebswirtschaftslehre, Management und Beratung wurde die Absicht erörtert, für die Berater des Steinbeis-Verbunds ein eigenes Instrument zur Erfassung und Analyse von Unternehmenskompetenzen zu entwickeln. Aus der Diskussion aktueller Debatten und Ansätze zu Unternehmenskompetenzen sowie aus der Gegenüberstellung bereits existierender Instrumente der Kompetenzmessung wurden zentrale Grundlagen einer solchen Konzeptentwicklung abgeleitet, die den Entwicklungsprozess wesentlich strukturiert haben.

Mit den gewählten Kompetenzebenen, Dimensionen und Unterdimensionen ist es gelungen, aktuelle Perspektiven und Ansätze der Betriebswirtschafts- und Managementlehre sowie der Kompetenzforschung zu einem konsistenten und ganzheitlichen Konzept der Kompetenzerfassung zusammenzuführen. Die Umsetzung dieses Konzeptes in ein qualitatives, fragebogenbasiertes Analyseinstrument, das einfach in der Anwendung, fundiert in den Inhalten und Methoden und praktikabel in der Beratungspraxis ist, war dabei von Beginn an Ziel der Projektarbeit. Die ersten, hier vorgestellten, empirischen Erfahrungen mit dem Check belegen, dass dieses Ziel bereits zu diesem frühen Entwicklungsstadium weitestgehend erreicht ist. Die beiden durchgeführten Pretest-Phasen mit Beratern und Unternehmen sowie die hier vorgestellte Unternehmens-Fallstudie unterstreichen dabei nicht nur die methodische und technische Funktionsfähigkeit des Checks, sondern insbesondere auch seine konzeptionelle und analytische Leistungsfähigkeit.

Die Weiterentwicklung des derzeit vorliegenden Schnell-Checks zu einer Master-Check-Version wird daher auf diesen Ergebnissen und Erfahrungen aufbauen und diese konsequent weiterführen. Neben einer erhöhten Anzahl von Indikatoren sollen dabei insbesondere zusätzliche analytische Funktionen hinzukommen. Des Weiteren sollen neben den umfassenden Analyseergebnissen auch daraus abgeleitete Handlungs- und Umsetzungshinweise bereitgestellt werden. Hieraus sollen sich für

die Steinbeis-Berater perspektivisch Möglichkeiten eröffnen, weiterführende Beratungsaufträge im Bereich der Umsetzung zu generieren.

Dazu sollen die vorhandenen Instrumente den Kunden, aber auch den Beratern einen einfachen und übersichtlichen Zugang zur „Steinbeis-Kompetenzwelt“ bieten. Auf der anderen Seite wird dabei auch zu prüfen sein, ob im Verbund derzeit bereits alle im Kompetenzcheck thematisierten Felder quantitativ und qualitativ ausreichend abgedeckt sind, um den Kunden in Zukunft aus dem Verbund heraus entsprechende Leistungen anbieten zu können. Hierauf wird perspektivisch bei der zukünftigen Zusammenstellung und Weiterentwicklung des Steinbeis Dienstleistungs-Portfolios verstärkt zu achten sein. Des Weiteren wird auch die Entwicklung eines Qualifizierungsprogramms für Steinbeis-Berater zur Anwendung des Unternehmens-Kompetenzchecks ein wesentliches Element der weiteren Projektarbeit sein. Hierbei muss es vor allem darum gehen, Berater im Themenfeld der Unternehmenskompetenzen zu schulen, sie in die Inhalte und Methoden des Kompetenzchecks einzuführen, die Anwendung des Checks einzuüben sowie die aus dem Check abzuleitenden Umsetzungsprozesse zu entwickeln und zu strukturieren.

Schließlich ist es perspektivisch vorgesehen, den Check neben der Hauptzielgruppe der Steinbeis-Kunden im Bereich der kleinen- und mittelständischen Unternehmen auch in anderen Zielgruppen anzuwenden. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, dass sich innerhalb des Steinbeis-Verbunds eigene *Gruppen* von Steinbeis-Beratern und weiteren Steinbeis-Unternehmen um diese Felder herum zusammenfinden, die gemeinsam Analyse- und Schulungspakete auf der Basis des Kompetenzchecks für ihre jeweiligen Felder definieren und entwickeln.

Dieser Ausblick verweist bereits auf die Notwendigkeit, den Kompetenzcheck nicht unter abgeschiedenen Laborbedingungen, sondern in einem offenen, transparenten, partizipativen und kollaborativen Prozess zu entwickeln und weiter voranzubringen. Dieses umfassende Projekt der Steinbeis Beratungszentren GmbH wird daher von Beginn an von intensiven Aktivitäten zur frühzeitigen Einbindung von internen und externen Partnern und Experten, potenziellen Anwendern (Berater und Unternehmer) sowie weiteren Interessenten begleitet. Die Entwicklung des Konzeptes ist dabei ganz bewusst im Sinne eines *offenen Labors* als transparenter

und partizipativer Prozess gestaltet worden, an dem jeder Interessierte teilhaben kann und auch weiterhin haben soll.

In einer regelmäßig tagenden *Projekt-Gruppe*, der neben der Projektleitung und Mitarbeitern der Steinbeis-Zentrale auch externe Experten aus Wissenschaft und Praxis angehören, werden die wesentlichen strategischen und inhaltlichen Entscheidungen des Projektes, auch Fortführungsentscheidungen, abgestimmt. Darüber hinaus war es ein zentrales Anliegen der SBZ, von Beginn an potenzielle Anwender und Kunden aktiv in den Entwicklungsprozess mit einzubinden und das Konzept in mehreren Feedbackschleifen in der Praxis zu testen und weiterzuentwickeln. Auf die beiden Pretest-Phasen mit Beratern und Unternehmen ist in diesem Zusammenhang bereits ausführlich eingegangen worden.

Ein weiterer wichtiger Meilenstein war u. a. ein Workshop mit Steinbeis-Beratern, in dem die bisherigen Projektschritte und der aktuelle Stand des Projektes vorgestellt und diskutiert wurden. Wir möchten alle Leserinnen und Leser und insbesondere die Mitglieder des Steinbeis-Verbunds einladen, den weiteren Entwicklungsprozess im Rahmen weiterer Consulting Groups konstruktiv und kreativ zu begleiten, sich an den verschiedenen Meilensteinen des Projektes miteinzubringen und den Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck mit uns gemeinsam erfolgreich weiterzuentwickeln und anzuwenden. Auch zu den weiteren hier skizzierten zukünftigen Projektschritten, insbesondere in Bezug auf die Entwicklung des Master-Checks, wurden mehrere Meilensteine definiert.

Literaturverzeichnis

Al-Laham, Andreas (2003): Organisationales Wissensmanagement. München: Vahlen.

Ambrosini, Véronique und Bowman, Cliff (2009): What Are Dynamic Capabilities and Are They a Useful Construct in Strategic Management? In: International Journal of Management Reviews 11 (1): 29–50.

Augier, Mie und Teece, D.J. (2009): Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. In: Organization Science 20 (2): 410–421.

Augier, Mie und Teece, D.J. (2007): Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions. In: Management International Review 47 (2): 175–192.

Austerschulte, Linda (2014): Entwicklung einer Vorgehensweise zur Erstellung eines Messinstruments für einzelne Dynamic Capabilities. Wiesbaden: Springer Gabler.

Barney, Jay B. (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management 17 (1): 99–120.

Bornholdt, Werner (2004): Business Check. Unternehmen und Innovationen beurteilen, profilieren, überwachen. Wiesbaden: Gabler.

Carlsson, Bo und Eliasson, Gunnar (1994): The Nature and Importance of Economic Competence. In: Industrial and Corporate Change 3/3. 687–711.

Conner, Kathleen (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a New Theory of the Firm? In: Journal of Management 17 (1): 121–154.

Eisenhardt, Kathleen und Martin, Jeffrey (2000): Dynamic Capabilities: What Are They? In: Strategic Management Journal 21 (10-11): 1105–1122.

Erpenbeck, John (2013): Was „sind“ Kompetenzen? In: Faix, Werner G., Erpenbeck, John und Auer, Michael: *Bildung.Kompetenzen.Werte*. Stuttgart: Steinbeis-Edition: 297–353.

Erpenbeck, John (2007): KODE® – Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung. In Erpenbeck, John und Lutz von Rosenstiel (Hg.): *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen und verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 489–503.

Erpenbeck, John (2004): Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren. In: Hasebrook, Joachim, Zawacki-Richter, Olaf und Erpenbeck, John (Hg.): *Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital*. Frankfurt/Main: Bankakademie-Verlag: 51–74.

Erpenbeck, John und von Rosenstiel, Lutz (2007a): Einführung. In: von Rosenstiel, Lutz und Erpenbeck, John: *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel: XVII-XLVI.

Erpenbeck, John und von Rosenstiel, Lutz (2007b): *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.

Flick, Uwe (2011): *Triangulation: Eine Einführung*, 3., aktual. Aufl. Wiesbaden: VS.

Flick, Uwe (2009): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Flick, Uwe (2007): *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbek: Rowohlt.

Gläser, Jochen und Laudel, Grit (2009): *Experteninterviews und Qualitative Inhaltsanalyse*. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS.

Grant, Robert (1996): *Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability*. In: *Organization Studies* 7 (4): 375–387.

Grewal, Rajdeep und Slotegraaf, Rebecca (2007): Embeddedness of Organizational Capabilities. In: *Decision Sciences* 38 (3): 451–488.

Hardwig, Thomas, Bergtsermann, Manfred und North, Klaus (2011): Wachstum Lernen. Wiesbaden: Gabler.

Heyse, Volker (2007): KODE@X-Kompetenz-Explorer. In: Erpenbeck, John und von Rosenstiel, Lutz: *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen pädagogischen und psychologischen Praxis*: Stuttgart: Schäffer-Poeschel: 504–514.

Kaplan, Robert S. und Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: *Harvard Business Review* (Januar-Februar): 71–79.

Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra und Taffertshofer, Andreas (Hg.) (2009): *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*. Wiesbaden: VS.

Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 5. Überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz.

Lamnek, Siegfried (1995): *Qualitative Sozialforschung. Band 1. Methodologie*. 3. korrigierte Auflage. Weinheim: Beltz: PsychologieVerlagsUnion.

Liebold, Renate und Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan und Petra Strodtholz (Hg.): *Methoden der Organisationsforschung - Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: 33–71.

Maskell, Peter und Malmberg, Anders (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. In: *Cambridge Journal of Economics* 23: 167–185.

Mayer, Horst Otto (2008): *Interview und schriftliche Befragung: Entwicklung, Durchführung und Auswertung*. 4., überarb. u. erw. Aufl. München/Wien: Oldenbourg.

Meynhardt, Timo (2007): Zur Verbindung zwischen unternehmerischer Kernkompetenz und individueller Kompetenz: Zusammen denken, getrennt analysieren, gemeinsam entwickeln. In: Barthel, Erich, Erpenbeck, John, Hasebrook, Joachim und Zawacki-Richter, Olaf (Hg.): *Kompetenzkapital heute: Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement*. Frankfurt/Main: Frankfurt School Verlag: 293–326.

Musch, August A. (2002): *Business Check mit dem Steinbeis-Kompetenzstern. Unternehmen und Innovationen beurteilen, coachen, überwachen*. Stuttgart: Steinbeis-Stiftung für Wirtschaftsförderung.

Nelson, Richard R. (2000): Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. In: Ortmann, G.; Sydow, J.; Türk, K. (Hg.): *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft, 2., durchgesehene Auflage*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag: 81–123.

Nelson, Richard R. und Winter, Sidney (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Massachusetts/London: The Belknap Press of Harvard University Press.

North, Klaus, Reinhardt, Kai und Sieber-Suter, Barbara (2013): *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Springer.

North, Klaus (2011): *Wissensorientierte Unternehmensführung, 5. Auflage*. Wiesbaden: Gabler.

Ortiz, Michael (2014): Wie kompetent ist Ihr Unternehmen? Der Steinbeis Unternehmens-Kompetenzcheck. In: *Transfer. Zeitschrift für den konkreten Wissens- und Technologietransfer* 01/2014: 16–17. Stuttgart.

Ortiz, Michael (2013): *Varieties of Innovation Systems – The Governance of Knowledge Transfer in Europe*. Frankfurt/Main, New York: Campus.

Peteraf, Margaret A. (1993): The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. In: *Strategic Management Journal* 14 (3). 179–191.

Pisano, Gary P. (2002): In Search of Dynamic Capabilities: The Origins of R&D Competence in Biopharmaceuticals. In: Dosi, Giovanni, Nelson, Richard R. und Winter, Sidney G. (Hg.): *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*. New York: Oxford University Press: 129–153.

Polanyi, Michael (1985): *Implizites Wissen*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Prahalad, C.K. und Hamel, Gary (1990): The Core Competence of the Corporation. In: *Harvard Business Review* 68 (3): 79–91.

Przyborski, Aglaja und Wohlrab-Sahr, Monika (2009): *Qualitative Sozialforschung*. Ein Arbeitsbuch. München: Oldenbourg.

Ragin, Charles C. (2007): Qualitative Comparative Analysis Using Fuzzy Sets (fsQCA). In: Rihoux, Benoit und Ragin, Charles (Hg.): *Configurational Comparative Analysis*. Thousand Oaks/London: Sage.

Ragin, Charles C. (2000): *Fuzzy-Set Social Science*. Chicago: University of Chicago Press.

Ragin, Charles C. (1987): *The Comparative Method. Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.

Schneider, Carsten Q. und Wagemann, Claudius (2007): *Qualitative Comparative Analysis and Fuzzy Sets*. Ein Lehrbuch für Anwender und jene, die es werden wollen. Opladen, Farmington Hills: Budrich.

Schreyögg, Georg und Kliesch-Eberl, Martina (2007): How Dynamic can Organizational Capabilities be? Towards a Dual-process Model of Capability Dynamization. In: *Strategic Management Journal* 28 (9): 913–934.

Strodtholz, Petra und Kühn, Stefan (2002): Qualitative Methoden der Organisationsforschung – Ein Überblick. In: Kühn, Stefan und Petra Strodtholz (Hg.): *Methoden der Organisationsforschung*. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag: 11–29.

Teece, D.J. (2007): Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. In: *Strategic Management Journal* 28 (13): 1319–1350.

Teece, D.J. und Pisano, Gary P. (1994): The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. In: *Industrial and Corporate Change* 3 (3): 537–556.

Teece, D.J., Pisano, Gary P. und Shuen, Amy (1997): Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: *Strategic Management Journal* 18 (7): 509–533.

Thiele, Michael (1997): Kernkompetenzorientierte Unternehmensstrukturen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Thommen, Jean-Paul und Achleitner, Ann-Kristin (2012): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. 7. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Vahs, Dietmar und Jan Schäfer-Kunz (2012): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Winter, Sidney G. (2003): Understanding Dynamic Capabilities. In: *Strategic Management Journal* 24 (10): 991–996.

Wöhe, Günter und Döring, Ulrich (2013): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 25. Auflage. München: Vahlen.