

Stichworte: *Kompetenzmodell erstellen, Organisationsentwicklung, Performance Management, Online Assessments, Führungsinstrumente, DIN 33430, Iso 10667, Anforderungsprofil, Verhaltensanker*

HR Strategie: Kompetenzmodelle erstellen

Der Wettbewerb lief früher über Technik, über bessere Prozess oder die überlegene EDV. Heute haben die Unternehmen einen vergleichbaren Stand. Wettbewerbsfähigkeit wird heute wieder durch die Mitarbeiter entschieden. Top Performer klar zu identifizieren und systematisch im Unternehmen zu halten ist Erfolg bestimmend.

Kompetenzmodelle sollen dies nun absichern. Weltweit einheitlicher Auftritt - hoher Wiedererkennungsggrad, ein gutes Wir-Gefühl und eine klare auch emotionale Abgrenzung zum Mitbewerber. Das klingt umfangreich, teuer und kompliziert - kurz abschreckend. Aber es ist laut Michael Campion und Kollegen notwendig und die Schritte sind als Artikel „Best Practices in Competency Modeling“¹ in der April Ausgabe der Fachzeitschrift *Personnel Psychology* veröffentlicht worden.

20 Schritte zum firmenspezifischen Kompetenzmodell

Ein Kompetenzmodell besteht aus einer eindeutigen Beschreibung von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Verhaltensweisen und Eigenschaften, die notwendig sind, um auf einer Stelle gute Arbeit zu erbringen. Die Autoren berücksichtigen 20 Schritte, die wir richtig finden und weiter mit konkreten Hinweisen anreichern. Diese Schritte sind vielfach praxiserprobt und führen zum Design, zur Systematisierung und Verankerung von Kompetenzen im Unternehmen

¹ CAMPION, M. A., FINK, A. A., RUGGEBERG, B. J., CARR, L., PHILLIPS, G. M. and ODMAN, R. B. (2011), DOING COMPETENCIES WELL: BEST PRACTICES IN COMPETENCY MODELING. *Personnel Psychology*, 64: 225–262. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01207.

Designphase: Kompetenzinformationen sammeln und bewerten

1. Das Unternehmen im Kontext des Marktes

Faktoren wie Branche, Produkt, Auftragszyklen, Unternehmenskultur, Alter, Markt, Kunden, Beziehungen der Mitarbeiter untereinander, die Klarheit der Unternehmensziele und Führungsinstrumente sowie der Management-Informationssysteme bestimmen die Wirkung bestimmter Verhaltensweisen. Wenn man sie genau analysiert, kann man auch die notwendigen Kompetenzen besser festlegen. Wussten Sie z.B. dass ein Unternehmen vollkommen anders „tickt“ wenn die Umsatzstatistik statt der Aggregation über Produkte und Produktgruppen, Kunden und Kundensegmente nutzt? Wussten Sie, dass es Unternehmensformen gibt, in denen Prozesshandbücher noch nicht mal als Schmierpapier genutzt werden können? Aus solchen Grundinformationen lassen sich erste Weichenstellungen ableiten.

2. Unternehmensziele und Kompetenzmodelle verbinden

Wenn spezifische Ziele des Unternehmens nur mit einem bestimmten Verhalten oder Vorgehen sicher erreicht werden können, liegt die Wahrscheinlichkeit nahe, dass dies eine wichtige Kompetenz im Unternehmen ist, die man verwenden sollte. Startpunkt sollten daher immer die Unternehmensziele sein und die Frage „Wie muss man sein, um etwas in unserem Sinne besonders gut zu machen?“

3. Top-Down Approach

Die führenden Köpfe, die Manager sind immer ein Bezugspunkt für die Mitarbeiter. Schlechte Manieren, vorbildliches Verhalten wird unten 1:1 abgekupfert. Was oben nicht vorgelebt wird, hat unten keine Chance. Zudem sollte das Top Management die zukünftigen Herausforderungen kennen und mit gestalten und könnte deshalb den Kompetenzprozess unterstützen. Ein rein lexikalischer Ansatz reicht nicht. „Unternehmerisch handeln“ muss z.B. mit guten Beispielen in realen Situationen unterlegt sein und es müssen auch Grenzen gezeigt werden, da nicht jeder gleichermaßen unternehmerisch handeln soll. Welche Kompetenzen unterstützen auf der nächsten Ebene optimal, ab welcher Ebene wird ein anderes Verhalten erwartet und wie sieht das aus?

4. Arbeitsanalytische Methoden einsetzen

Beobachtung, Expertenbefragung, Brainstorming, Theorieentwicklung, Begriffsdefinition, Mitarbeiterbefragung, Critical Incident - alles, was Klarheit schafft darf gern verwendet werden, wenn man Kompetenzen ableiten will. Warum? Weil diese Methoden sicherstellen, dass damit objektive, genau bestimmbare und Erfolgs versprechende Fähigkeiten herausgefiltert werden. Gefährlich sind „Schnellschüsse“ und Analogien von früheren Arbeitgebern der Manager. Lieber dann mal andere befragen oder [Online Assessments](#) zur Validierung durchführen.

5. Zukünftige Arbeitsanforderungen gem DIN 33430 / ISO10667

Oft vernachlässigt, obwohl absolut Erfolg entscheidend! Dabei ist der Zugang gar nicht so schwer: Welche Änderungen haben Einfluss auf die Unternehmensprozesse, die Arbeitsmittel und die Arbeitsorte? *Fachwissen* ist z.B. eine Kompetenz, die ohne die Internetmöglichkeiten deutlich höher einzuschätzen wurde, als sie heute benötigt wird. Methodenkompetenz vor Sachkompetenz? Wenn sich Ingenieurwissen von 2000 heute bereits überholt hat, was bringt die Frage nach dem Studienabschluss von 1995 außer Vernebelung der wahren Kriterien?

6. Weitere Methode: Validierung eines Anforderungsprofils

Wir empfehlen, dass sie eine relevante Gruppe von Mitarbeitern durch unsere Online Assessments schicken und wir aus der Vorgesetztenbeurteilung zur Profilabdeckung bezüglich bestimmter Verhaltenskompetenzen, sowie durch Tiefeninterviews mit diesen Personen diese Kompetenzen als Verhaltensprofil modellieren und als Modell abbilden.

Kompetenzen systematisieren

7. Die Kompetenzen mit Verhaltensankern versehen

Inklusive Schritt 6 wurden alle Bestandteile des Kompetenzmodells zusammengetragen:

1. Namen der Kompetenzen,
2. Definition, indem jeweils das Verhalten im Kontext der Leistungen genau beschrieben werden, aber auch klar dargestellt wird, was als Nichtleistung verstanden wird. Die Trennschärfe zwischen den Kompetenzen muss deutlich werden
3. Verhaltensanker mit Praxisbeispielen aus dem Unternehmenskontext. Je genauer die Beschreibung, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Modell angewendet wird. Hier besteht durchaus die Gefahr der Überregulierung und für Bürokratieaufbau, der abweichende Flexibilität sanktioniert.

Gerade der letzte Punkt verdient eine große Aufmerksamkeit, weil hier auch gute Mitarbeiter mit guten Leistungen in ihrer individuellen und trotzdem erfolgreichen vorgehensweise ausgebremst werden können.

8. Die Ausprägungen einer Kompetenz festlegen

Die Ausprägungen einer Kompetenz sollten differenziert werden: Erfahrung und oder Seniorität, Hierarchiestufe, Fachlaufbahn oder Managementlaufbahn? Eine kriterienbasierte Modellierung bedeutet, dass man später eine genaue Skala zur Kompetenzeinschätzung hat, die für Personalauswahl aber auch Personalentwicklung praktisch genutzt wird.

9. Die Sprache des Unternehmens sprechen

Ein Kompetenzmodell findet Akzeptanz, wenn man es leicht beschreiben und verstehen kann. Sprache ist ein mächtiges Transportmittel für diese Konzepte. Beachten sie aber auch, dass andere Kulturen mitunter einen anderen Zugang zu diesen Themen haben. Wenn bestimmte Begriffe oder Verhaltensweisen bereits in

anderem Zusammenhang verwendet werden, so kann eine Umwidmung zusätzliche Probleme hervorrufen. Einfach abzuleitende, verständliche Regeln sind komplexen Modellen vorzuziehen.

10. Jobübergreifende und jobspezifische Kompetenzen ausmachen

Ein äußerst kontroverses Thema spielt hier aus der Typenlehre aus Persönlichkeits-Modellen herein. Einerseits gibt es natürlich bestimmte übergeordnete Verhaltensweisen, die gute Manager oder erfolgreiche Verkäufer haben. Andererseits sprechen wir nicht von Durchschnitt, sondern von Spitzenleistungen, die in einem spezifischen Kontext erbracht werden. Ob die Managernorm, so valide sie auch sein möge, aus dem Test xyz für diesen Fall anwendbar ist, weiß keiner, es sei denn man testet dies trennscharf ab. Wenn man die Modellierung nicht genau kennt, wird die Gewichtung, und damit die stellenspezifische Gestaltung unmöglich.

Wir empfehlen hier die Reihenuntersuchungen aus Schritt 6 über Jobfamilien zu erweitern um so gemeinsame und differenzierende Elemente zu erkennen. Gegebenfalls ist eine Kompetenz in einer Jobfamilien wichtiger als in einer anderen (z.B. Kreativität in der Entwicklung und der Buchhaltung). Entsprechend sollten diese Kompetenzen auch gewichtet in der Personalauswahl oder internen Versetzungsentscheidung herangezogen werden.

11. Aus Beispielen und fremden Kompetenzmodellen lernen

Um in mittelständischen Unternehmen das Rad nicht neu zu erfinden, bieten etwa Beratungsunternehmen Kompetenzkataloge an, aus denen sich die passenden Kompetenzen herausfischen lassen. Die Kompetenzen sollten aber einen klaren Bezug zur Unternehmenswirklichkeit haben und ggf. in die Sprache des Unternehmens überführt werden (siehe Punkt 9).

12. So einfach und stringent wie möglich halten

Eine echte Herausforderung für Kompetenzmodelle: die möglichst umfassende aber verständliche Beschreibung, die auch in den Kombinationen zwischen den einzelnen Kompetenzausprägungen keine Verwirrung stiftet. Wir empfehlen

1. nicht mehr 1000 Zeichen zur Beschreibung einer Kompetenz,
2. die Kompetenzen in Basis- und Fachkompetenzen unterteilen und Lernpfade darstellen, wie sie erworben werden
3. die vorhandenen Ausbildungs- und Weiterbildungsprogramme inhaltlich an die Kompetenzmodelle anpassen, so dass überall die gleiche Sprache gesprochen wird.

13. Vision Mission Values and Procedures

Sprache ist eine Sache, das innere Bild der handelnden Personen eine andere. Die Bildersprache wird immer wichtiger und so empfehlen sich kleine Filme, die wesentliches in einer Sprache transportieren, die jeder versteht. „Staplerfahrer Klaus“ ist sicher ein sehr drastisches aber wirkungsvolles Beispiel dafür. Wer die Bilder bestimmt das Verhalten. Zugegeben, das ist die Kür in der Systematisierung, aber eine höchst wirkungsvolle Grundlage für die Kommunikation von Kompetenzmodellen.

Kompetenzen operativ verankern

14. Verantwortlichkeit eindeutig zuordnen

Die Stufen der Erstellung eines Kompetenzmodells - Planung, Datensammlung, Modellentwicklung, Umsetzung - sind aus der Organisationsentwicklung abgeleitet. Wenn es eine Abteilung gibt, die sich mit der Organisationsentwicklung (OE) und/oder der Personalentwicklung (PE) beschäftigt, dann sollte dort der Prozesseigentümer für dieses Thema allokiert sein. Er ist Ansprechpartner, Mediator und Schlichter für Streitfälle. Das diese Modelle auch einer Veränderung unterliegen, wird dies von dort aus initiiert.

15. Kompetenzmodelle nutzen

Kompetenzmodelle können zur Personalauswahl, für Mitarbeitergespräche, als Grundlage zur Beförderung, zur Entgeltfestlegung und zur Mitarbeitermotivation genutzt werden. Letztlich kann das gesamte HR-System davon profitieren, allerdings sollte auch eine Messung der Benefits erfolgen. Hier ist das HR Controlling gefragt aussagekräftige Korrelationsrechnungen und Leistungs-Rechnungsmodelle bereit zu stellen. Einige Beispiele: Microsoft setzt Kompetenzmodelle für seine Jahresgespräche ein. Honda belohnt seine Mitarbeiter für Weiterbildung und Entwicklung ihrer Kompetenzen. Boeing bereitet mit den Kompetenzmodellen strukturierte Einstellungsinterviews vor.

16. Orientierung für alle HR Aktivitäten

Unternehmen stehen mit Ihren Produkten mit den parallelen Standorten immer wieder vor sehr ähnlichen Problemen. Die Kommunikation zu Best Practice ist meist eingeschränkt, weil man über Probleme nicht redet, oder weil man es selber in den Griff kriegen will. Es werden oftmals an unterschiedliche Stellen am selben Problem unterschiedliche Lösungen erarbeitet, die unkoordiniert zum Auseinanderdriften von Bereichen und zu Inkompatibilitäten führen kann. Mit Kompetenzmodellen wird zwar nicht die Kommunikation zwischen den Bereichen etabliert, jedoch dürften sich die Lösungen dann eher ähneln. Daraus leitet sich ab, dass Kompetenzmodelle umso wichtiger werden, desto dezentraler ein Unternehmen geführt wird. Für alle verbindliche Kompetenzmodelle können das Bindeglied sein.

17. Orientierung für Top Performance

Mitarbeiter haben meist eine Arbeitsplatzbeschreibung - meist ist sie ausgesprochen grob und wird nur hervorgeholt, wenn man sich über seinen Chef ärgert. Was fehlt ist ein Know How, wie man denn zu Top Leistungen am Arbeitsplatz kommt. Oder von außen betrachtet: Sie sorgen für den einheitlichen Fingerabdruck des Unternehmens am Markt.

18. Informationstechnologien nutzen

Kompetenzmodelle sollten schnell abrufbar, nutzbar und daher in der HR-Software und Assessments (insbesondere Online Assessments integriert sein). Die Autoren schreiben: „Trotz aller Begeisterung für Informationstechnologie: Sie ist nur Werkzeug, nicht der Zweck selber. Verwechseln Sie keine noch so ausgeklügelte

HR-Software mit einem brauchbaren Kompetenzmodell.“ Ein Kompetenzmodell und seine Messung kann Hinweise geben, sie sind aber zur Beurteilung selbst NICHT geeignet, weil sie keinen Selbstzweck haben, sondern nur ein Mittler zum Verständnis von individueller Leistung sind.

19. Kompetenzmodelle ständig a jour halten

Kompetenzmodelle aufzusetzen ist kostspielig und meist im 6stelligen € Bereich. Nach drei Jahren spätestens müssen Teile überarbeitet werden, um die aktuelle Aussagekraft zu behalten. Die Pflege gehört zur Glaubwürdigkeit. Neue Unternehmensziele, neue Geschäftsführer, technologische Entwicklungen - an alle diese Veränderungen müssen die Kompetenzmodelle laufend angepasst werden.

20. Rechtlich Einordnung und Begründung

Verfahren zur Personalauswahl dürfen nur solche Eigenschaften und Verhaltenstendenzen einer Person erheben, die für die Arbeitsleistung auch wirklich relevant sind. Diesen Relevanznachweis können Typentests kaum erbringen. Wir können jedoch mit [Harrison Assessments](#) gewährleisten, dass die Merkmale objektiv und präzise erfasst und im definierten Rahmen genutzt werden. Genau das muss ein Kompetenzmodell leisten. Nicht pauschal, nicht allgemein sondern stellenspezifisch, klar begründet und nachvollziehbar.

Stichworte: **Kompetenzmodell erstellen, Organisationsentwicklung, Performance Management, Online Assessments, Führungsinstrumente, DIN 33430, Iso 10667, Anforderungsprofil, Verhaltensanker, my-employee Personalberatung**

Felix Wiesner (Dipl.-Kfm.) Geschäftsführer
myEmployee Talent Assessments GFCI GmbH
Augustaanlage 57
68165 Mannheim

www.my-employee.com / www.my-employee.de

Tel: +49 621 861935-01 | Fax: +49 621 861935-03

SPONSOR auf dem DBVC Kongress am 19. / 20. Oktober 2012, Wiesbaden