

Modelle reduzieren unübersichtliche Sachverhalte auf die relevanten Aspekte. Effizientes Kompetenzmanagement benötigt ein Kompetenzmodell, das die Selbstorganisationsvielfalt eines Unternehmens in Netzwerken, in Organisationseinheiten oder in Teams auf die Handlungsfähigkeit einzelner Mitarbeiter konzentriert.¹ Damit sollen hinreichende Prognosen über die zukünftige Leistungsfähigkeit einzelner Mitarbeiter getroffen werden.

2.1 Positionen von Kompetenzmodellen

Kompetenzmodelle kann man als Anforderungskatalog an die Mitarbeiter beschreiben, in welchem die Kompetenzen zur Leistungserbringung und Problemlösung messbar und für jeden verständlich dokumentiert sind. Dabei bieten die Beobachtungs- und Beurteilungsmerkmale und die Ausprägungshöhe der Kompetenzen eine eindeutige und differenzierte Betrachtungsmöglichkeit. Ziel ist es, das gesamte Kompetenzkapital zu nutzen und zu steigern, das im Unternehmen durch die Mitarbeiter repräsentiert wird.

Vorab sind deshalb strategische, strukturelle und prozessuale Fragen zu klären:

- Wie wird die Zukunft des Unternehmens in den kommenden zwei bis drei Jahren aussehen?
- Mit welchen organisatorischen Voraussetzungen will die Unternehmung mit den kommenden Herausforderungen fertigwerden?
- Welche Strukturen werden benötigt, um die Aufgaben erfolgreich zu bewältigen?
- Welche Prozesse sind für den Erfolg der Unternehmung besonders wichtig?

¹ Vgl. im Folgenden Erpenbeck et al. (2013, S. 15).

- Wie müssen diese Prozesse gestaltet werden?
- Welche selbstorganisativen, kreativen Fähigkeiten müssen die Mitarbeiter und Führungskräfte aufbauen, damit sie diese Ziele erreichen können?

Die Kompetenzziele, die daraus abgeleitet werden, können in zwei Ausprägungen gestaltet werden:

- *Ein generalisiertes Kompetenzmodell für das gesamte Unternehmen:* Die wichtigsten, allgemeinen Kompetenzen, die alle Mitarbeiter im Unternehmen erfüllen sollten.
- *Viele spezialisierte Kompetenzmodelle:* Auf Basis einer Schnittmenge allgemein wichtiger Kompetenzen werden für einzelne Bereiche, Funktionen oder Prozesse spezifische Kompetenzmodelle entwickelt.

In der Praxis umfassen diese Kompetenzmodelle zwischen 10 und 40 Kompetenzen. Wir haben mit Kompetenzprofilen, die zwischen 12 und 16 Kompetenzen umfassen, gute Erfahrungen gemacht, da sie nicht zu sehr vereinfachen, aber auch noch überschaubar sind.

Für die Erfassung der Kompetenzen haben sich beobachtbare und erschließbare Handlungsanker, d. h. kurze Beschreibungen der Handlungsanforderungen, bewährt (Abb. 2.1).

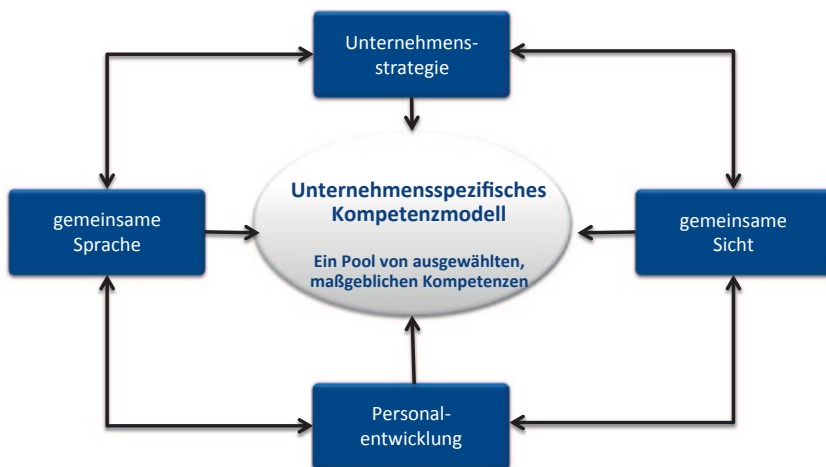


Abb. 2.1 Position eines unternehmensspezifischen Kompetenzmodells. (Vgl. Grote et al. 2012)

Kompetenzmodelle schaffen eine einheitliche Sichtweise auf die strategischen, organisationalen und prozessualen Voraussetzungen, unter denen sich die selbstorganisierte, kreative Handlungsfähigkeit der Mitarbeiter und der Führung, die Kompetenz, kontinuierlich aufbauen kann. Diese Modelle können für verschiedene Unternehmensbereiche, Aufgaben und Prozesse detailliert werden. Damit wird eine gemeinsame Sprache im Unternehmen im Hinblick auf Ziele, Prozesse und Ergebnisse ermöglicht.

Nahezu alle großen Unternehmen nutzen heute eigene, sorgfältig ausgearbeitete, in ihrer Personalauswahl und -entwicklung fest verankerte Kompetenzmodelle. In einer neuen Arbeit „Kompetenzmodelle großer Unternehmen“ stellen u. a. Airbus, Bundesanstalt für Arbeit, Daimler, Porsche, Audi, Siemens Healthcare, DB, Deloitte, Telekom, Esterhazy, Globus Baumärkte, Münchner Rück oder die Salzgitter AG ihre Modelle vor. Diese Kompetenzmodelle sind in der Regel in ein umfassend ausgearbeitetes Kompetenzmanagement eingebunden. Zunehmend entwickeln auch mittlere und kleine Unternehmen ein eigenes Kompetenzmanagement.²

Obwohl es eine große Vielfalt der Kompetenzmodelle in der Praxis gibt, fallen deutliche Gemeinsamkeiten auf:

- Kompetenzen werden meist als selbstorganisierte und kreative Handlungsfähigkeit definiert,
- die Struktur und die Konstruktion der Kompetenzmodelle ähneln sich,
- die Verknüpfung mit der Personalauswahl und Personalentwicklung ist ähnlich,
- überwiegend eine Erfassung der Kompetenzen durch Ratingverfahren,
- jedoch häufig eine Konzentration auf Qualifizierungsmaßnahmen.

Kompetenzmodelle sollen den Weg in die Zukunft der Unternehmen weisen und die Grundlage für die notwendigen Instrumentarien schaffen.

2.2 Anforderungen an ein Kompetenzmodell

Kompetenzmanagement hat zum Ziel, die Potenziale der Unternehmen im Bereich der Mitarbeiterkompetenzen im Hinblick auf die Unternehmensstrategie effektiv zu nutzen und zielorientiert zu entwickeln.³ Ein strategieorientiertes Kompetenzmanagement, das alle Mitarbeiter und Führungskräfte umfasst, setzt ein Kompetenzmanagement voraus, das selbstorganisiertes, eigenverantwortliches Handeln

² Vgl. Erpenbeck et al. (2013).

³ Sauter und Sauter (2014, S. 239).

und Lernen aller Mitarbeiter, ausgerichtet an den strategischen Zielen und am Werterahmen der Unternehmung, ermöglicht.

In der Literatur kann man unterschiedliche Anforderungen an ein Kompetenzmodell nachlesen. In der Praxis müssen unserer Meinung nach folgende Anforderungen erfüllt sein, um den größten Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter zu gewährleisten.

Das Kompetenzmodell

- lässt eine Konzentration auf die wesentlichen, zur Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendigen, Kompetenzen zu,
- orientiert sich an der Unternehmensstrategie
- berücksichtigt Unternehmensleitbilder und -werte,
- definiert eindeutige und beobachtbare Handlungsweisen, die man für die Überprüfung der Kompetenzen nutzen kann,
- ist unabhängig von den fachlichen Anforderungen anwendbar,
- wird kontinuierlich an die strategischen Anforderungen angepasst und weiterentwickelt,
- beschreibt die Anforderungen an Mitarbeiter im Unternehmen in einer gemeinsamen, für alle verständlichen Sprache,
- schafft die Grundlage für die Identifikation und Messung von Kompetenzen und deren Ausprägung durch Online-Assessments, Fremd- und Selbsteinschätzungen oder Interviews,
- ermöglicht gezielte Maßnahmen im Rahmen des kompetenzorientierten Personalmanagements.

Dieses strategische Kompetenzmodell weist damit folgende Elemente auf (Abb. 2.2):

2.3 Gestaltung von Kompetenzmodellen

Die Frage, wie Kompetenzmodelle gestaltet werden können, wird maßgeblich durch das zugrunde liegende Kompetenzverständnis beantwortet. Noch immer werden in zahlreichen Unternehmen und Organisationen wunderbar objektive, reliable und valide Persönlichkeitstests eingesetzt und von versierten, testtheoretisch bestens geschulten und statistische Methoden perfekt beherrschenden Psychologen zu einem Maßstab von Personalauswahl und Personalentwicklung gemacht. Dagegen gibt es ernsthafte Einwände.⁴ Der ursprüngliche Glaube, durch Intelligenz-

⁴ Vgl. Erpenbeck und Hasebrook (2011b, S. 227–262).

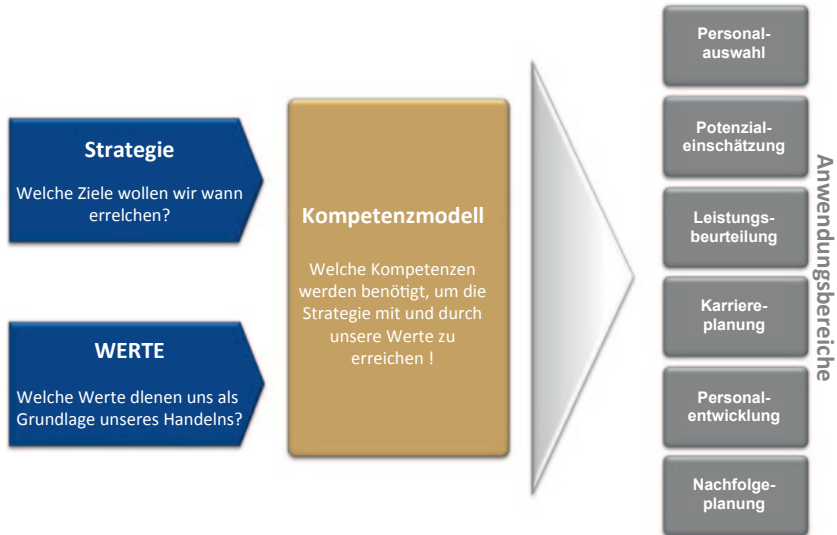


Abb. 2.2 Strategisches Kompetenzmodell und Anwendungsbereiche

und Persönlichkeitstests vernünftige Vorhersagen über das Potenzial an Handlungs- und Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu treffen, wurde von McClelland⁵ und von Boyatzis⁶ bereits frühzeitig widerlegt. Kompetenzen schlagen sich nämlich immer in Handlungen nieder. Sie sind keine Persönlichkeitseigenschaften.⁷

Die sehr stabilen Persönlichkeitseigenschaften sind für Unternehmen bei der Einschätzung von Mitarbeitern oder Bewerbern viel weniger interessant als die vergleichsweise schnell zu entwickelnden Handlungsfähigkeiten in Form von Kompetenzen.⁸ Zudem ist der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten fragwürdig. Selbst wenn beispielsweise die Persönlichkeitseigenschaft Extraversion zu 90% mit einer hohen Akquisitionsstärke gekoppelt wäre, kann sich ein Unternehmen gehörig und kostenaufwendig irren, wenn es zufällig an einen der 10% der Bewerber gerät, der zwar vollkommen extrovertiert, aber bei Akquisitionsaufgaben gänzliche Versager sind.

Handeln erfordert stets den „Antriebsmotor“ von Emotionen und Motivationen (lat. motio = Bewegung), damit es überhaupt stattfinden kann. Es gibt deshalb

⁵ McClelland (1972, S. 134–156).

⁶ Vgl. Boyatzis (1982).

⁷ Erpenbeck und Hasebrook (2011, S. 227–262).

⁸ Hossiep und Mühlhaus (2005, S. 15 f.).



Abb. 2.3 Kompetenz-Grunddimensionen. (Vgl. Sauter und Sauter 2014)

keine Kompetenzen ohne Emotionen! Diese Erkenntnis muss sich im Kompetenzmodell niederschlagen.

Im deutschsprachigen Unternehmensbereich hat sich vor allem der Kompetenzbegriff von Erpenbeck und Heyse durchgesetzt. Wir gehen deshalb im Folgenden von Kompetenzen als der Fähigkeit zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in Herausforderungen im Prozess der Arbeit aus.⁹

Kompetenzmodelle, die auf diesem Kompetenzbegriff aufbauen, basieren auf dem Prinzip der Selbstorganisation, der Fähigkeit, in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zu handeln. Die Ergebnisse der Kompetenzbewertungen sind damit handlungsorientiert, nicht eigenschaftsorientiert. Im Folgenden beschreiben wir diesen Ansatz für Kompetenzmodelle am Beispiel von KODE® und KODE®X, die sich in der empirischen Kompetenzforschung und der betrieblichen Praxis weitgehend durchgesetzt haben.

Kompetenzen können danach in vier Grunddimensionen kompetenten Handelns aufgeteilt werden (Abb. 2.3):

- *P – ersonale Kompetenzen* sind Fähigkeiten, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln.
- *A – ktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen* sind Fähigkeiten, alles Wissen, die Ergebnisse sozialer Kommunikation sowie persönliche Werte und Ideale willensstark und aktiv umzusetzen und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren.

⁹ Erpenbeck et al. (2013, S. 8).

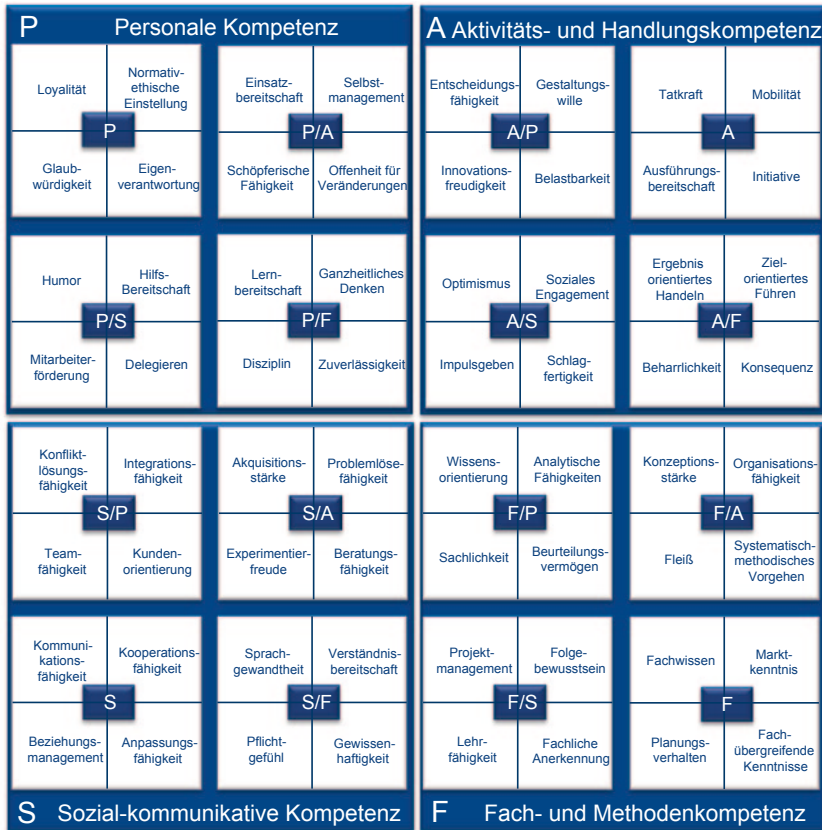


Abb. 2.4 Kompetenzatlas©. (Heyse und Erpenbeck 2009)

- *F – achlich-methodische Kompetenzen* sind Fähigkeiten, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, auch sehr schwierige Probleme schöpferisch zu bewältigen.
- *S – ozial-kommunikative Kompetenzen* sind Fähigkeiten, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.

Diese Kompetenzen können weiter differenziert werden. Ein bewährtes Beispiel dafür ist der Kompetenzatlas nach Heyse und Erpenbeck (Abb. 2.4).¹⁰

¹⁰ Vgl. Heyse und Erpenbeck (2007).

Die einzelnen Kompetenzbereiche sind durch folgende Merkmale geprägt, die sowohl positiven als auch negativen Charakter haben können:¹¹

Mitarbeiter mit hohen ...

- *personalen Kompetenzen* besitzen Charisma und wirken als Vorbild. Sie streben starke Leistungen an, stellen hohe Ansprüche an sich selbst, aber auch an andere. Sie sind in hohem Maße loyal und streben nach Gerechtigkeit. Gleichzeitig besteht zuweilen die Gefahr, dass sie sich zu sehr von Emotionen leiten lassen, zu vertrauensselig und selbstverleugnend sind.
- *Aktivitäts- und Handlungskompetenzen* übernehmen Verantwortung in Projekten und für Aufgaben, übertragen ihren Willen auf andere und werden durch Widerstände gestärkt, sind dynamisch, wettbewerbsorientiert und risikobereit. Sie neigen aber manchmal dazu, zu hohe Risiken einzugehen, andere zu überfordern, zu viel gleichzeitig zu machen und Druck auf andere auszuüben.
- *Fach- und Methodenkompetenzen* sind sehr sachorientiert und verlässlich, durchschauen Probleme rasch und sind meist auf dem neuesten Kenntnisstand, arbeiten analytisch und methodisch zielorientiert. Sie reduzieren Komplexität und agieren umsichtig. Dieser Kompetenzbereich bezieht sich also nicht auf das Fach- und Methodenwissen selbst, sondern vielmehr auf die Fähigkeit, dieses Wissen erfolgreich für Problemlösungen einzusetzen. Menschen mit dieser Kompetenzausprägung neigen aber bisweilen dazu, auf ihr Wissen zu sehr zu vertrauen und menschliche Komponenten zu vernachlässigen. Dann besteht die Gefahr, dass sie phantasiearm und überkritisch, teilweise auch übervorsichtig und beharrend, an Aufgaben herangehen.
- *sozial-kommunikative Kompetenzen* besitzen ein feines Gespür für Meinungen, Bedürfnisse und Gefühle anderer, organisieren flexibel die Zusammenarbeit, vermitteln bei Konflikten und lösen Probleme humorvoll und experimentierend. Gelegentlich neigen sie dazu, Konsens überzubetonen, deshalb meiden sie Auseinandersetzungen und artikulieren keine eigene Meinung. Ab und an wirken sie ziellos, ohne Überzeugung und übergesellig.

Diese Kompetenzcluster bilden in vielen Unternehmen die Basis der Kompetenzmodelle und werden in der Regel durch folgende Informationen ergänzt. Diese Struktur hilft den Mitarbeitern bei der Erstellung und der Nutzung des Kompetenzmodells:

¹¹ Vgl. u. a. Heyse et al. (2010).

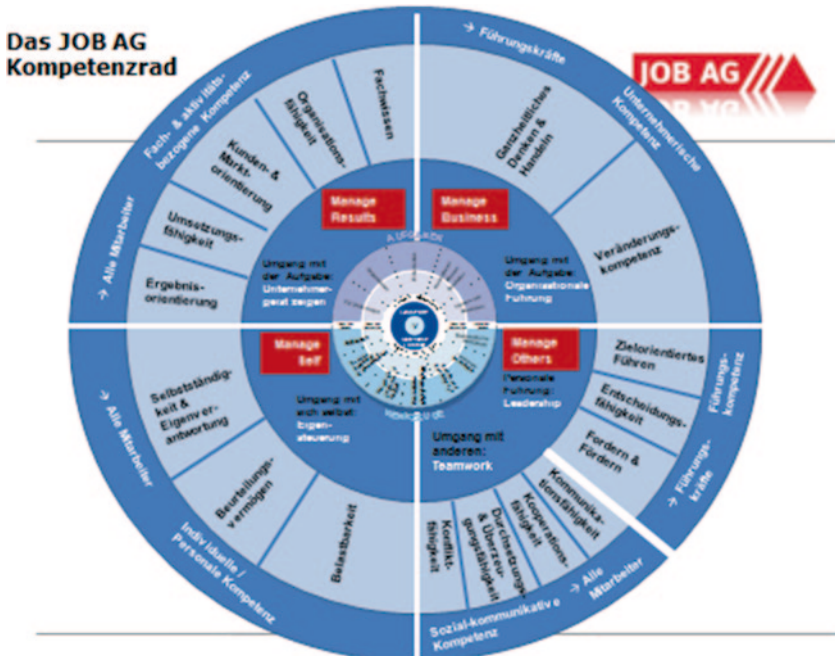


Abb. 2.5 Beispiel eines Kompetenzmodells: Das JOB AG Kompetenzrad vereint das „Malik Führungsrads“[®]. (Vgl. Das Malik Standardmodell der Wirksamkeit TG3: [®] („Malik Führungsrads“[®])) und den „Kompetenzatlas“. (Vgl. Heyse und Erpenbeck 2007; JOB AG, eigene Darstellung)

- *Kompetenzfelder*, z. B. „Führungskompetenz“
- *Kompetenzen*, z. B. „Delegationsfähigkeit“
- *Handlungsanker*, z. B. „Überträgt anspruchsvolle Aufgaben und Kompetenzen“

Durch die Handlungsanker, welche konkrete Handlungen beschreiben, werden die Kompetenzen operationalisiert und damit beobachtbar, messbar und beurteilbar. Kompetenzen lassen sich meist mit bis sechs Handlungsankern gut beschreiben. Die Ausprägung der Kompetenzen werden auf Skalen – von „kaum vorhanden“ bis zu „außerordentlich stark vorhanden“, sogar „im Übermaß vorhanden“ (Überziehung) – eingeschätzt. Damit lassen sich Kompetenzmodelle in verschiedenen HR-Konstellationen einsetzen.

Für die Darstellung der Kompetenzmodelle gibt es viele Möglichkeiten. Ein Beispiel dafür ist das Kompetenzrad (Abb. 2.5).

2.4 Klassifikation von Kompetenzmodellen

Die vielfältigen Kompetenz-Modelle in der Praxis unterscheiden sich in erster Linie durch die Differenzierungsmöglichkeiten der Mitarbeiter-Rollen (Abb. 2.6).¹²

- *Single-Job-Modell*: Jede einzelne Tätigkeit wird betrachtet, um die notwendigen Kompetenzanforderungen zu definieren. Damit können individuelle, bedarfsgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen abgeleitet werden, so dass die Akzeptanz der Mitarbeiter sehr hoch ist. Allerdings erfordert dieser Ansatz einen sehr hohen Aufwand, um das Modell zu erstellen und zu pflegen. Dadurch ist die Akzeptanz bei den Führungskräften eher gering und erschwert die Implementierung im Unternehmen.
- *One-size-fits-all-Modell (generelles Kompetenzmodell)*: Die „Unternehmenskompetenzen“, die für die Umsetzung der Unternehmensstrategie notwendig sind, werden allgemein für alle Mitarbeiter definiert. Dabei gibt es keine Unterscheidung nach rollenspezifischen Handlungsweisen, die Anforderung an die jeweilige Tätigkeit oder Aufgabe bleibt unberücksichtigt. Der Entwicklungs- und Pflegeaufwand ist deshalb sehr gering. Es ist jedoch relativ schwierig, individuelle Entwicklungsmaßnahmen abzuleiten.
- *Multiple-Job-Modell*: Dieses Modell vereint die Vorteile der beiden anderen Modelle, ohne deren Nachteile zu übernehmen. Neben dem generellen Ansatz,



Abb. 2.6 Klassifizierung unternehmensspezifischer Kompetenzmodelle

¹² Vgl. Mansfield (1996).

Strategisches Kompetenzmanagement 2.0

Potenziale nutzen – Performance steigern

Sauter, W.; Staudt, F.-P.

2016, XI, 44 S. 25 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11293-6