

---

## Entwicklung von Kompetenzmodellen

Kompetenzmodelle sind Grundlage des Kompetenzmanagements. Campion et al. (2011) haben in ihrem Paper „Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling“ 20 Schritte vorgeschlagen, die bei der Entwicklung, Implementierung und Pflege von Kompetenzmodellen berücksichtigt werden sollen. Die Schritte beruhen auf den Erfahrungen und Lessons Learned zweier großer Unternehmen, einer Beratungsfirma, einer Universität und der „Society for Industrial and Organizational Psychology“ (SIOP).

Die Autoren definieren Kompetenzmodelle als eine Sammlung oder Kombination von Kenntnissen, Fähigkeiten, Qualifikationen und anderen Eigenschaften (KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities and other Characteristics), die für eine erfolgreiche Job Performance notwendig sind. Jedoch sind Kompetenzmodelle mehr als nur eine Liste von Kompetenzen und sollten von klassischen Arbeitsanalysen abgegrenzt werden. Folgende Merkmale charakterisieren Kompetenzmodelle.

### Praxisnähe durch direkten Bezug zur Leistung

- Führungskräfte schenken Kompetenzmodellen mehr Aufmerksamkeit als Arbeitsanalysen.
- Mit Kompetenzmodellen wird versucht überdurchschnittliche von durchschnittlichen Leistungen zu unterscheiden.
- Kompetenzmodelle beschreiben, wie sich Kompetenzen verändern oder mit höherer Job Stufe verbessern.

### Orientierung an Unternehmensstrategie

- Kompetenzmodelle sind direkt mit Unternehmenszielen und -strategien verknüpft.
- Kompetenzmodelle werden typischerweise daher eher top down als bottom up entwickelt.
- Kompetenzmodelle sollten zukünftige Job-Anforderungen berücksichtigen.

### Breiter Nutzen von Kompetenzmodellen

- Kompetenzmodelle sollten so dargestellt werden, dass die Benutzerfreundlichkeit erleichtert wird (z. B. unternehmensspezifischer Jargon, Bilder, Schema).
- Generell wird eine bestimmte Anzahl von Kompetenzen identifiziert, die für mehrere Funktionen und Tätigkeitsgruppen gilt.
- Kompetenzmodelle werden häufig genutzt, um die einzelnen HR-Systeme (Human-Resource-Systeme) anzugleichen.
- Kompetenzmodelle als eine Art OE-Intervention (Organisationsentwicklung-Intervention) einsetzen, die eine umfassende Veränderung anstrebt – im Gegensatz zu einer reinen Datensammlung, wie es bei der Arbeitsanalyse der Fall ist.

Diese Merkmale finden sich auch bei den 20 Schritten zur Erarbeitung von Kompetenzmodellen wieder, die Campion et al. (2011) vorschlagen. Diese werden in drei Kategorien unterteilt: Analyse und Identifikation der Kompetenzen, Gestaltung und Verbreitung der Kompetenzen und Anwendung und Nutzung der Informationen.

### Analyse und Identifikation

1. **Berücksichtigung des organisationalen Kontextes:** Kompetenzmodelle beinhalten nicht nur die Kompetenzen, sondern beschreiben auch in welchem Verhalten sich diese zeigen. Kompetenzen zeigen sich immer in konkreten Situationen. Diese Situationen sind wiederum vom jeweiligen organisationalen Kontext abhängig: Hierzu können unter anderem die Organisationskultur, Altersstufen, Markt/Branche der Organisation, Art der Kunden/Auftraggeber, Beziehungen der Mitarbeiter untereinander (Commitment) oder Stärken und Schwächen des Managements zählen. Es sollten nicht ausschließlich allgemeine Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit oder Anpassungsfähigkeit berücksichtigt werden, sondern auch organisationsspezifische Kompetenzen, die zur übergeordneten Strategie passen oder solche, die Wettbewerbsvorteile fördern.  
Politische und gesellschaftliche Zielsetzungen wie Energieeffizienz wirken sich beispielsweise auf

---

Anforderungen an Architektinnen und Architekten, Bauingenieurinnen und Bauingenieure und Handwerkerinnen und Handwerker aus, die neue Technologien entwickeln und implementieren. Das Gesundheitssystem stellt zusätzliche Anforderungen an Psychotherapeutinnen und Psychotherapeuten, die sich z. B. in administrativen Aufgaben zeigen.

2. **Kompetenzmodell mit organisationalen Zielen und Strategien verknüpfen:** Die Formulierung der organisationalen Ziele und Strategien ist Ausgangspunkt dieses Schrittes. Im Volkswagen Konzern werden beispielsweise gegenwärtig mit der Strategie 2018 vier Ziele verfolgt: (1) führend bei Kundenzufriedenheit, (2) Absatz von 10 Mio. Autos, (3) Umsatzrendite von 8%, (4) Top-Arbeitgeber in allen Marken.

Für die Strategie entscheidende Kompetenzen werden nun weiter abgeleitet.

Ebenso sollten auch immer Kompetenzen für generelle bzw. übliche Organisationsziele berücksichtigt werden (z. B. hochwertige Produkte/Service). Diese spielen dann eher auch für Jobs auf niedrigeren Ebenen eine Rolle. Die Verknüpfung mit der Strategie fördert das Commitment des Managements im Entwicklungsprozess des Kompetenzmodells.

3. **An der Spitze mit der Entwicklung beginnen (top down):** Traditionelle Arbeitsplatzanalysen beginnen üblicherweise damit, Informationen von Mitarbeitern an der Basis zu sammeln. Ein Vorteil ist, dass man die Informationen auch von den Personen bekommt, die die Arbeit ausführen. Bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen hingegen beginnt man meistens damit, die Informationen vom Top-Management zu sammeln und dann sukzessive die unteren Ebenen zu berücksichtigen. Neben der Strategieorientierung zählen Campion et al. (2011) vier Vorteile auf: (1) Das Projekt bekommt mehr Budget, (2) auch Manager niedrigerer Ebenen werden das resultierende Kompetenzmodell für ihre Mitarbeiterführung nutzen, (3) Manager und Führungskräfte können bei der Entwicklung mehr Input zu künftige Anforderungen geben, (4) Führungskräfte können besser einschätzen, ob die organisationale Sprache verwendet wird.
4. **Präzise Arbeitsplatzanalyse-Methoden nutzen, um Kompetenzmodelle zu entwickeln:** Verschiedene Methoden sollten bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen berücksichtigt werden, z. B. (1) multiple Datensammlung (mehrere Quellen, wie Beobachtung, Interviews), (2) Workshops mit Fokusgruppen, (3) klare Definitionen der Konstrukte, (4) Bezug zu Theorien und Literatur, (5) methodisches Vorgehen, um Kompetenzen empirisch zu belegen, (6) angemessene statistische Analysen, (7) Überprüfung der Reliabilität und anderer Gütekriterien, (8) Validierung des Kompetenzmodells anhand bedeutsamer organisationaler Kriterien.  
Die Einführung einer Projektgruppe, die diesen gesamten Prozess beaufsichtigt, kann hierbei hilfreich sein. Dieses Vorgehen kommt einem systematischen Beratungsprozess gleich, wie es auch bei der Organisationsentwicklung üblich ist.
5. **Zukünftige Job-Anforderungen berücksichtigen:** Ein entscheidender Vorteil von Kompetenzmodellen gegenüber Arbeitsanalysen ist, dass sie nicht nur den Status quo abbilden, sondern auch wichtige zukünftige Kompetenzen abbilden. Um diese zu identifizieren können verschiedene Methoden angewendet werden. (1) Durch die Analyse und Zusammenfassung der aktuellen Literatur können neue Unternehmensmodelle identifiziert und daraus zukünftige Anforderungen an die Mitarbeiter abgeleitet werden. (2) Durch Interviews mit Fokusgruppen zu Themen wie zukünftige Jobanforderungen können neue Kompetenzfelder identifiziert werden. (3) Eine neuere Methode ist es, Workshops über Zukunftsszenarien durchzuführen. Hier werden verschiedenste potentielle Szenarien erarbeitet, wie sich das Unternehmen in seinem Umfeld die nächsten Jahre entwickeln könnte. Die Szenarien und daraus abgeleiteten Kompetenzen können dann bei aktuellen strategischen Entscheidungen und Investitionen herangezogen werden.
6. **Anwendung zusätzlicher spezieller Techniken:** Für das Kompetenzmanagement können zusätzliche Methoden und Techniken herangezogen werden, die zu mehr Präzision bei der Identifizierung der Kompetenzen beitragen. Beispielsweise können Mitarbeiterbefragungen mit speziellen Antwortskalen durchgeführt werden. Hierbei soll von den Mitarbeitern eingeschätzt werden, wie wichtig bestimmte Kompetenzen in der Zukunft gegenüber der Gegenwart sein werden, inwiefern Kompetenzen zwischen überdurchschnittlichen und durchschnittlichen Leistungen differenzieren können oder zu welchen Grad Kompetenzen mit Unternehmenszielen oder Strategien verknüpft sind. Hierbei sollten auch immer verschiedene Gruppen befragt werden

---

(z. B. Mitarbeiter mit überdurchschnittlichen Leistungen und Mitarbeiter mit durchschnittlichen Leistungen).

### Gestaltung und Verbreitung

7. **Die „Beschaffenheit“ der Kompetenzen definieren:** Kompetenzen sollten sehr genau beschrieben werden. Hierbei sind eine selbsterklärende Bezeichnung, eine genaue Definition, die beschreibt, in welchen Verhaltensweisen sich die jeweilige Kompetenz zeigt, und eine detaillierte Beschreibung der verschiedenen Fähigkeitsstufen in Bezug auf die Kompetenz zu berücksichtigen. Je detaillierter ein Kompetenzmodell ist, desto breiter kann das Anwendungsfeld sein. Es können beispielsweise Trainingsprogramme oder Leistungsbeurteilungssysteme daraus abgeleitet werden. Jedoch sollte nicht die maximale Detailliertheit angestrebt werden, da das Kosten-Nutzen-Verhältnis sonst nicht mehr optimal ist.
8. **Fertigkeits- und Fähigkeitsstufen auf Basis der Kompetenzen bestimmen:** Kompetenz können anhand von Fertigungs- und Fähigkeitsstufen unterschieden werden: Levels der Kompetenzentwicklung in Bezug auf die Berufserfahrung (Novize, Meister, Experte), Niveaus der Arbeitsleistung (unterdurchschnittlich, durchschnittlich, überdurchschnittlich), oder auch hierarchische Position (Auszubildender, Schichtleiter, Abteilungsleiter). Die Stufen sollten dabei durch Verhaltensanker beobachtbar sein.
9. **Verwendung der organisationalen Sprache:** Zur organisationalen Sprache zählen unternehmensspezifische Ausdrücke, Abkürzungen, Job- und Abteilungsbezeichnungen, die von allen Mitgliedern der Organisation verwendet werden. Die Verwendung der organisationalen Sprache fördert die Kommunikation. Somit fällt es den Organisationsmitgliedern einfacher das Kompetenzmodell anzuwenden. Durch die Aufnahme zukunftsorientierter Kompetenzen kann das Kompetenzmodell auch das Verständnis zukünftiger Ideen und Visionen unterstützen.
10. **Sowohl Grundkompetenzen (cross-job), als auch fachliche Kompetenzen (job-spezifisch) aufnehmen:** Diese Unterscheidung in Grundkompetenzen und Fachkompetenzen ist nötig, wenn das Kompetenzmodell für verschiedene Berufsgruppen gelten soll. Zunächst werden Kernkompetenzen identifiziert, die für alle Mitarbeiter in der Organisation (cross-job) gelten. Dann werden für jede Berufsgruppe job-spezifische Kompetenzen ergänzt.
11. **Einsatz von bestehenden Kompetenz-Sammlungen:** Bei der Identifizierung der Kompetenzen für das Kompetenzmodell können bestehende Listen von Kompetenzen herangezogen werden. Vorteile dieser Listen sind Effizienz, einheitliche Verwendung der „Kompetenzsprache“ und die Gewährleistung, dass alle relevanten Kompetenzen ausgewählt werden können. Nachteilig ist jedoch, dass die Kompetenzmodelle dadurch teilweise nicht auf die Organisation zugeschnitten sind. Organisationsmitglieder nehmen das Kompetenzmodell weniger gut an, wenn sie nicht in die Entwicklung involviert waren.
12. **Angemessene Komplexität beachten (Anzahl an Kompetenzen, Grad an Detailliertheit):** Dieser Schritt stellt eine der schwierigsten Herausforderungen bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells dar. Es besteht ein Dilemma zwischen Ausführlichkeit, die hilfreich für das gesamte HR-System ist, und Einfachheit, welche die Einprägung und Anwendung fördert. Es sollten eher weniger Kompetenzen ausgewählt werden, die gut und detailliert beschrieben sind, als eine größere Anzahl an Kompetenzen, die nur kurz beschrieben werden. Die Anzahl der Kompetenzen kann hierbei dahingehend reduziert werden, dass nur die ausgewählt werden, die zwischen verschiedenen Leistungsniveaus differenzieren.
13. **Verwendung von Diagrammen und Abbildungen, um das Kompetenzmodell zu verbreiten:** Die Visualisierung der Informationen verbessert die Kommunikation und die Verbreitung des Kompetenzmodells. Zudem wird die Einprägsamkeit gesteigert. Es können zwei Richtlinien für die visuelle Darstellung von Kompetenzmodellen angeführt werden: (1) Einfachheit erhöht Einprägung und (2) den Fokus auf die Kernaussage des Modells legen.

### Anwendung und Nutzung

14. **OE-Methoden heranziehen, um Akzeptanz und Nutzung des Kompetenzmodells zu sichern:** Um ein erfolgreiches Organisationsentwicklungsprojekt sicher zu stellen, sollte eine umfassende

---

Einbindung der Organisationsmitglieder berücksichtigt werden. Die ist auch bei Kompetenzmanagementprojekten entscheidend, um den Erfolg zu sichern. In folgenden Punkten entspricht das Kompetenzmanagement der Definition von Organisationsentwicklung: (1) basieren auf der Verhaltensforschung, (2) sind ein adaptiver und iterativer Prozess, (3) umfassende Einbindung der Stakeholder, (4) sowohl Entwicklung, als auch Implementierung als Teil des Projektes, (5) zum einen Zufriedenheit der Mitarbeiter, zum anderen Effektivität der Organisation im Blick haben.

15. **Kompetenzmodelle nutzen, um HR-Systeme zu gestalten (z. B. Leistungs-beurteilungen, Beförderungen):** Kompetenzmodelle erweisen sich sehr nützlich, wenn es um die Gestaltung der verschiedenen HR-Systeme geht. Beispielsweise können die Kompetenzlevels bzw. die dazu gehörigen Fähigkeitsstufen problemlos in Ratingskalen für strukturierte Interviews oder Leistungsbewertungen übersetzt werden. Da die Kompetenzmodelle zwischen überdurchschnittlichen und durchschnittlichen Leistungen differenzieren, können HR-Systeme diese Differenzierung nutzen, um Entwicklungsbedarf zu diagnostizieren (Personalentwicklung).
16. **Kompetenzmodelle nutzen, um HR-Systeme anzugleichen:** Die verschiedenen HR-Systeme sind häufig nicht aufeinander abgestimmt oder arbeiten ineffizient, da jedes System eigene Lösungen und eine eigene Sprache entwickelt hat. Durch ein einheitliches Kompetenzmodell können sich alle HR-Systeme an denselben Kompetenzen orientieren.
17. **Kompetenzmodell heranziehen, um eine „Theorie“ über erfolgreiche Job Performance zu entwickeln:** Kompetenzmodelle sollen aufzeigen, welche Merkmale für eine erfolgreiche Job-Performance notwendig sind. Sie sind nicht nur eine Ansammlung von Kompetenzen, sondern eine Art „Theorie“ die folgende Aspekte beinhaltet: (1) Kompetenzmodelle erklären, warum gerade die ausgewählten Kompetenzen notwendig für erfolgreiche Job-Performance sind (z. B. durch den Bezug zu den Organisationszielen). (2) Kompetenzmodelle beschreiben sowohl, was erfolgreiche Job-Performance ist (Inhalt), als auch wie der Erfolg erzielt wird (Prozess). (3) Kompetenzmodelle sind in sich konsistent, das heißt erfolgreiches Verhalten in Bezug auf eine Kompetenz steht nicht in Konflikt mit dem Verhalten in Bezug auf andere Kompetenzen. (4) Kompetenzmodelle sagen erfolgreiche Job Performance für verschiedene, wenn möglich alle Positionen im Unternehmen voraus. (5) Kompetenzmodelle dienen als Entscheidungsgrundlage (Einstellung, Beförderung, Vergütung etc.), (6) Kompetenzmodelle regen zu Diskussionen und weiterführenden Ideen über erfolgreiche Job-Performance an und liefern somit mehr Einblicke, als eine simple Auflistung von Kompetenzen.
18. **Nutzbarkeit von Kompetenzmodellen durch Informationstechnologie erhöhen:** Hier spielt vor allem ein elektronischer Zugang zum Kompetenzmodell als einheitliche Quelle für alle Organisationsmitglieder eine Rolle. Somit wird die Konsistenz des Kompetenzmodells gesichert und es entstehen nicht verschiedene Modelle für spezifische Gruppen, Bereiche oder Abteilungen. Des Weiteren kann die Nutzung des Kompetenzmodells erhöht werden, indem HR-Anwendungen implementiert werden, die einfach anwendbar und zugänglich sind (Leistungsbeurteilung, Personalauswahl).
19. **Die Verbreitung des Kompetenzmodells mit der Zeit nicht vernachlässigen:** Es sollten nicht nur Zeit und Geld in die Entwicklung und Implementierung von Kompetenzmodellen gesteckt werden, sondern auch nachhaltig die Verbreitung und Anwendung des Modells unterstützt werden. Hierbei sollte beachtet werden, dass sich Aspekte wie die Unternehmensziele, Führungspositionen (Management, Vorstände, Bereichsleiter), Umweltfaktoren (neue Wettbewerber), Zukunftsvisionen oder auch die Organisationssprache mit der Zeit verändern können. Daher ist ein regelmäßiges Update und ständige Weiterentwicklung des Kompetenzmodells unumgänglich. Dies stellt umso größerer Herausforderungen dar, je komplexer das Kompetenzmodell ist, je stärker der Aufbau und die Anwendungsbereiche des Kompetenzmodells durch bestehende IT-Anwendungen festgelegt sind und je stärker HR-Systeme auf der Grundlage des Kompetenzmodells gestaltet worden sind.
20. **Kompetenzmodelle für rechtliche Haltbarkeit nutzen (z. B. Test Validierung):** Durch ihren Bezug zu den strategischen Zielen der Organisation lassen sich Kompetenzmodelle leichter validieren und die Relevanz für den Beruf unterstreichen. Die verhaltensnahe Beschreibung von

---

Kompetenzen erhöht die Inhaltsvalidität und Anschauungsvalidität. HR-Instrumente wie z. B. Stellenprofile und Personalauswahlverfahren, die auf Kompetenzmodellen beruhen, können geforderte Rechtsnormen eher einhalten. Sie fokussieren die relevante Kompetenzen und Anforderungen.

#### **Literatur**

Campion, M.A., Fink, A.A., Ruggeberg, B.J., Carr, L., Phillips, G.M., & Odman, R.B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.