

Ausgabe 7/2008

Ergebnisse einer empirischen Studie zur Frage
„Was sind erfolgsrelevante Kompetenzen von
Personalmanagern?“

Yasmin Kurzhals
Niclas Schaper

Was sind erfolgsrelevante Kompetenzen von Personalmanagern?

Ergebnisse einer empirischen Studie

ISSN 1613-2785

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise
Dr. Sascha Armutat
Fon +49 211 5978-124
Fax +49 211 5978-29124
E-Mail: armutat@dgfp.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	4
2	Darstellung Studie 1.....	6
	2.1 Zielsetzung und Fragestellungen.....	6
	2.2 Methodisches Vorgehen.....	6
	2.3 Ergebnisse.....	7
3	Darstellung Studie 2.....	18
	3.1 Zielsetzung und Fragestellung.....	18
	3.2 Methodisches Vorgehen.....	18
	3.3 Ergebnisse.....	19
4	Fazit.....	27
5	Ausblick.....	29
6	Abbildungsverzeichnis.....	30

1 Einleitung

Die Aufgaben und Funktionen eines professionellen Personalmanagements haben sich in den vergangenen Jahren zunehmend gewandelt. Damit haben sich sowohl die Rolle von „HR-Professionals“ als auch die damit verbundenen Anforderungen verändert. Heute sind Personalmanager mehr „Gestalter“ als „administrativer Verwalter“ und werden eher als Business-Partner betrachtet denn als Dienstleister.¹

Es stellt sich also die Frage, welche Kompetenzen Personalmanager besitzen sollten, um heute und zukünftig erfolgreich in ihrem Beruf zu handeln. Was sind berufs- und erfolgsrelevante Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motive und Einstellungen von HR-Professionals? Dieser Fragestellung sind die Autoren des Textes in zwei Studien nachgegangen. Das Ziel lag darin, ein bereits bestehendes Kompetenzmodell der DGFP unter Berücksichtigung professioneller (inter)nationaler Kompetenzstandards sowie zukünftig relevanter Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen im HR-Bereich weiterzuentwickeln. Dabei stand im Vordergrund, ein generisches Kompetenzmodell zu erstellen, das unternehmensübergreifend und umfassend die erfolgskritischen Kompetenzen für das Berufsbild bzw. die Berufsgruppe („job families“) des Personalmanagers abbildet. Das bedeutet, dass im Gegensatz zu tätigkeitsspezifischen Kompetenzmodellen ein breiteres und stärker generalisierbares Spektrum von Tätigkeiten und Funktionen im Personalmanagement (z. B. Personalauswahl, Personalentwicklung, strategische Aufgaben) sowie die damit verbundenen Anforderungen beschrieben werden. Das Modell erfüllt allerdings nicht den Anspruch der Vollständigkeit aller denkbaren Kompetenzen von Personalmanagern. Vielmehr sollen die wesentlichen erfolgsrelevanten Kompetenzen dieser Tätigkeit durch das Kompetenzmodell abgebildet werden.

Die Studie wurde mit der Zielsetzung durchgeführt, der DGFP empirische Grundlagen für die Überarbeitung und Weiterentwicklung der Kompetenzstandards zu liefern, die dem „ProPer Professional“-Qualifizierungsprogramm zugrunde liegen. Das ProPer-Professional-Programm richtet sich in erster Linie an Personalreferenten und Führungsnachwuchskräfte und zielt darauf ab, die erforderlichen Kompetenzen für die Tätigkeit als Personalmanager zu vermitteln sowie die bereits vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten weiterzuentwickeln. Durch die

¹ Um die Lesbarkeit zu verbessern, wurde auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung bei den Funktions- und Positionsbezeichnungen verzichtet.

Ausbildung soll der Personalmanager befähigt werden, die Aufgaben und Anforderungen, mit denen er im beruflichen Alltag konfrontiert ist, selbstständig zu lösen.

Die Basis der ProPer-Qualifizierung sind Kompetenzstandards, die im Jahre 2003 in einem 8-köpfigen DGFP-Expertenkreis mit Personalverantwortlichen aus der Wirtschaftspraxis und Vertretern aus der Wissenschaft sowie der Beratungsbranche entwickelt wurden. Die Kompetenzstandards beschreiben, welche fachlichen, personalen und sozialen Kompetenzen Personalmanager benötigen, um die Personalarbeit in modernen Unternehmen professionell zu gestalten.

Der Grund für die Weiterentwicklung der Kompetenzstandards und damit für die Durchführung der hier beschriebenen Studie bestand zum einen darin, die Inhalte des Programms den veränderten Bedingungen und Kompetenzanforderungen im Personalmanagement anpassen zu wollen. Dabei sollten insbesondere die von internationalen Fachverbänden des HR-Managements formulierten beruflichen Kompetenzstandards berücksichtigt werden. Zum anderen sollten die Kompetenzstandards stärker empirisch fundiert werden. Mithilfe einer strukturierten Befragung von Stelleninhabern zur Erfassung relevanter Kompetenzen sollten Kompetenzanforderungen an Personalmanagern erhoben werden, welche nicht lediglich die Meinung und Einschätzung von wenigen Experten wiedergeben. Durch die Anwendung einer spezifischen sozialwissenschaftlichen Erhebungsmethode sollten somit die erfolgskritischen Kompetenzen von Personalmanagern verhaltensnäher und repräsentativer ermittelt werden. Zudem erlaubt die empirische Vorgehensweise eine differenzierte Erfassung von Kompetenzcharakteristika, die eine in der deutschen und amerikanischen Literatur häufig herangezogene Einteilung von tätigkeitsrelevanten Personenmerkmalen im sogenannten KSA-Modell (Knowledge, Skills, Abilities/Attitudes) vorsieht.

Im Folgenden werden die beiden empirischen Studien mit ihren Fragestellungen und dem methodischen Vorgehen sowie die Ergebnisse skizziert. Die erste Studie beschreibt eine *qualitativ orientierte, explorative Erhebung*, bei der im Rahmen von Interviews für das Personalmanagement relevante Kompetenzanforderungen identifiziert wurden. Bei der zweiten Studie handelt es sich um eine *quantitativ orientierte, fragebogengestützte Erhebung* zur Validierung des Kompetenzmodells, bei der die Bedeutsamkeit und Relevanz der identifizierten Kompetenzaspekte für das Kompetenzmodell von Experten aus Wissenschaft und Praxis eingeschätzt wurde.

2 Darstellung Studie 1

2.1 Zielsetzung und Fragestellungen

Im Rahmen der Zielsetzung der ersten Studie – der *Weiterentwicklung des Kompetenzmodells* – wurde der Fragestellung nachgegangen, ob die Kompetenzstandards der DGFP durch Verhaltens- und Einstellungsanker konkretisiert, spezifischer beschrieben und durch weitere Kompetenzaspekte ergänzt werden können. Darüber hinaus wurde geprüft, ob sich die Kompetenzbeschreibungen differenzieren lassen und eine Einteilung der Kompetenzfacetten nach Kenntnissen (Wissen), Fertigkeiten (Können) und Einstellungen (Motiven) vorgenommen werden kann. In diesem Zusammenhang wurde auch die grundlegende Strukturierung des Kompetenzmodells überprüft.

2.2 Methodisches Vorgehen

In der qualitativen Studie wurden zunächst halbstrukturierte Interviews mit 31 erfahrenen Personalreferenten aus mittelständischen und großen Unternehmen durchgeführt. Zur Konzeption des Interviewleitfadens im Vorfeld der Interviews wurde eine Dokumentenanalyse der dem ProPer-Professional-Programm zugrunde liegenden Kompetenzstandards bzw. Lernziele vorgenommen. Bereits existierende Kompetenzmodelle und professionelle Kompetenzstandards für Personalmanager, die Fachorganisationen und Verbände im internationalen Kontext (USA, Kanada, Großbritannien) ermittelt haben, wurden ebenfalls systematisch analysiert und vergleichend herangezogen. Des Weiteren wurden internationale Studien ausgewertet, die sich mit der Identifikation von Kompetenzen im HR-Bereich beschäftigt haben. Die ausgewerteten Dokumente und Studien bildeten die Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um neben den von der DGFP formulierten Standards weitere relevante Kompetenzen im Interview ansprechen und berücksichtigen und Hinweise zur Konkretisierung und Differenzierung der Kompetenzstandards erfragen zu können.

Die Interviews wurden mittels aufgaben- und „critical incident“-bezogener Fragen – in Anlehnung an das „Behavioral Event Interview“ (McClelland, 1998) und die „Critical Incident Technique“ (Flanagan, 1954) – durchgeführt. Anhand dieser Interviewmethodik wurden Stelleninhaber zu ihren Aufgaben und Kompetenzanforderungen sowie zu ihrem Verhalten in

beruflichen Situationen und daraus resultierenden Ergebnissen befragt. Dabei galt es zu erfahren, wie die Befragten in erfolgsrelevanten Arbeitssituationen agieren und welche Strategien, Fähigkeiten und Dispositionen zur effektiven Bewältigung anspruchsvoller Arbeitsanforderungen zum Tragen kommen. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Interviewpartner gebeten, zu jeder der im Leitfaden enthaltenen Kompetenzen eine oder mehrere berufliche Situationen oder Aufgaben zu schildern, in denen diese eine Rolle spielt.

Die Interviews wurden digital aufgezeichnet, transkribiert und die Daten qualitativ inhaltsanalytisch ausgewertet. Um das Kompetenzmodell zu vervollständigen, wurden ergänzend zu den Interviewdaten Studien und Fachliteratur zu Themen des Personalmanagements und der Personalwirtschaft hinzugezogen und analysiert.

2.3 Ergebnisse

Auf der Basis der beschriebenen Quellen und Vorgehensweisen wurde ein Kompetenzmodell mit definierten Haupt- und Subkompetenzen entwickelt. Diese Kompetenzkategorien wurden wiederum durch spezifische Verhaltensbeschreibungen – an Beispielen, wie sich die einzelnen Kompetenzfacetten in der Praxis manifestieren – konkretisiert. Das Modell enthält insgesamt acht Hauptkompetenzfelder mit jeweils drei Subkompetenzfeldern. Die einzelnen Subkompetenzfelder beinhalten ihrerseits mehrere Verhaltensbeschreibungen, die unterschiedliche Kompetenzcharakteristika wie Wissen/Kenntnisse, Können/Fähigkeiten, Einstellungen/Bereitschaften der jeweiligen Kompetenzen repräsentieren. Die Abbildung 1 gibt eine Übersicht über den Aufbau des Kompetenzmodells, das nachfolgend näher erläutert wird.

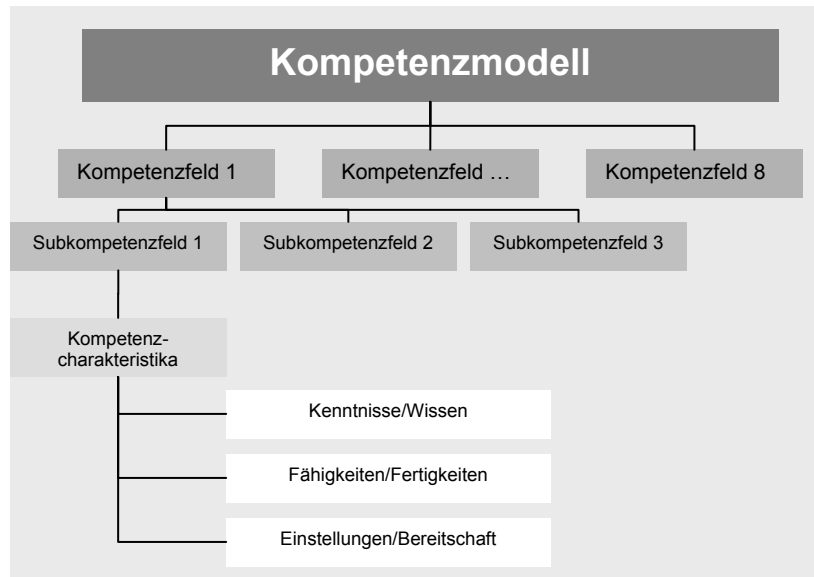


Abb. 1: Aufbau des Kompetenzmodells für Personalmanager

Die Befragungsergebnisse bestätigen die von der DGFP formulierten Kompetenzfelder für Personalmanager, sodass sie auch bei der weiteren Kompetenzmodellentwicklung beibehalten und durch keine zusätzlichen Kompetenzfelder ergänzt wurden. Lediglich die Bezeichnungen für die Kompetenzfelder wurden leicht abgewandelt. Beispielsweise wurde die ursprüngliche Kompetenzbezeichnung „Aufgaben zur Gestaltung der betrieblichen Sozialpartnerschaft“ in „Arbeitsrechtliche und sozialpartnerschaftliche Kompetenz“ geändert, aus dem Begriff „Externe Beziehungen“ wurde „Beziehungsmanagement mit Externen“. In Abbildung 2 sind die aus der Befragung und Kompetenzmodellentwicklung resultierenden Hauptkompetenzfelder mit ihren Definitionen aufgeführt.

Kompetenzfeld	Definition
Kulturelle Kompetenz	Kenntnis und Mitgestaltung kultureller Rahmenbedingungen sowie Unterstützung von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Gestaltung der Unternehmenskultur (Führungskultur, Umgang der Mitarbeiter untereinander)

Kompetenzfeld	Definition
Personalstrategische Kompetenz	Kenntnis und Mitgestaltung eines Handlungsrahmens für strategische Personalaktivitäten und Umsetzung damit verbundener Maßnahmen (Mitarbeitergewinnung, -bindung, -qualifizierung und -führung) unter Berücksichtigung unternehmensinterner und -externer Rahmenbedingungen
Arbeitsrechtliche und sozialpartnerschaftliche Kompetenz	Kenntnis und Berücksichtigung des Individual- und Kollektivarbeitsrechts bei allen auf die Personalarbeit bezogenen Fragestellungen und Maßnahmen sowie partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Arbeitnehmervertretern
Beziehungsmanagement mit Externen	Zusammenarbeit mit externen Anspruchs- und Bezugsgruppen des Unternehmens (Lieferanten, Verbände und Behörden) sowie Berufskollegen unter Berücksichtigung der damit verbundenen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der jeweiligen Person, Gruppe oder Institution
Personalcontrolling und Wertschöpfungsmanagement	Planung, Steuerung und Kontrolle personalwirtschaftlicher Maßnahmen und Optimierung des personalwirtschaftlichen Leistungsbeitrags unter Berücksichtigung von unternehmensspezifischen Zielgrößen
Kompetenzmanagement	Kenntnis und Anwendung von Maßnahmen und Methoden zur Erfassung, Entwicklung und zum Management von Mitarbeiterkompetenzen, mit dem Ziel, nachhaltig die wirtschaftliche Handlungskraft eines Unternehmens zu erhöhen
Instrumentenmanagement	Kenntnis, Entwicklung und Anwendung von Personalinstrumenten

Kompetenzfeld	Definition
Management des Wandels	Kenntnis der Einflussfaktoren und Bedingungen des Wandels sowie Durchführung von Maßnahmen (Information, Kommunikation, Personalentwicklung) zur Bewältigung im Unternehmen

Abb. 2: Kompetenzfelder des Kompetenzmodells und ihre Definition

Neben der Einteilung der Kompetenzen in acht Felder wurde im Unterschied zu den originären Kompetenzstandards eine zusätzliche Strukturierung des Kompetenzmodells entwickelt. Die acht Kompetenzfelder wurden hierzu jeweils in drei Subkompetenzfelder (strategisch/organisatorisch, technisch/operativ, kommunikativ/beziehungsorientiert) unterteilt, die eine Art der Querstruktur der Kompetenzen repräsentieren. Dabei bezieht sich das *strategisch/organisatorische* Subkompetenzfeld auf Kompetenzaspekte, die den Handlungsrahmen sowie die internen und externen Rahmenbedingungen der Organisation (Strategie, Kultur, Wirtschaft, Politik, Gesetzgebung, Markt, Wettbewerb) beschreiben. Das *technische/operative* Subkompetenzfeld beschreibt Kompetenzfacetten, die mit der klassischen Personalarbeit und deren Ausführung im Tagesgeschäft (Personalgewinnung, -betreuung, -entwicklung, -administration) verknüpft sind. Unter das Subkompetenzfeld *kommunikativ/beziehungsorientiert* werden Kompetenzmerkmale subsumiert, die sich auf die Gestaltung sozial-kommunikativer Beziehungen sowie auf die Glaubwürdigkeit von HR-Managern beziehen. Wie aber sind die Autoren dieser Studie zu den Subkompetenzfeldern gekommen?

Zur Formulierung bzw. Ableitung der Subkompetenzfelder wurden zum einen theoretisch fundierte Überlegungen zu den Funktionen und Rollen von HR-Professionals herangezogen, die Dave Ulrich und Wayne Brockbank 2005 in ihrem Buch „The HR Value Proposition“ ausführlich dargestellt haben. Zum anderen wurden aussagekräftige Kompetenzmodelle für Personalmanager herangezogen, die zwei internationale Fachorganisationen – die Society for Human Resource Management (SHRM) und die World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA) auf Basis von fundierten empirischen Analysen aufgestellt haben.

Zur Bildung der Subkompetenzfelder wurden die von Ulrich und Brockbank 2005 definierten Rollen sowie die Kompetenz-

modelle der SHRM und WFPMA analysiert, indem die in ihnen beschriebenen Kompetenzen nach gemeinsamen Begrifflichkeiten und Inhalten gruppiert wurden. Es entstanden drei thematisch abgrenzbare Kategorien, unter die alle Rollen und Kompetenzen subsumiert und die durch einen Oberbegriff repräsentiert werden konnten. An dieser Stelle wird auf eine Darstellung verzichtet, die eine Übersicht über die den Subkompetenzfeldern zugrunde liegenden Rollen und Kompetenzen gibt. Der interessierte Leser sei auf Kurzhals² verwiesen.

In Anlehnung an die zugrunde liegende dreiteilige Querstruktur der Hauptkompetenzfelder wurde für jedes Subkompetenzfeld eine spezifische Definition entwickelt. Einen Überblick über die Definitionen der Subkompetenzfelder gibt Abbildung 3.

Kulturelle Kompetenz	
Strategisch/ organisatorisch	Kenntnis der Unternehmens- / Führungsgrundsätze sowie Unterstützung bei der Entwicklung derselben
Operativ/ technisch	Kenntnis und Sicherstellung der Einhaltung und Umsetzung der Unternehmensgrundsätze
Kommunikativ / beziehungsorientiert	Gestaltung sozial-kommunikativer Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern (Mitarbeitern und Führungskräften) insbesondere bei Konflikten
Personalstrategische Kompetenz	
Strategisch/ organisatorisch	Kenntnis und Einschätzung des Unternehmens (Branche, Kerngeschäft, Wettbewerber) und seiner Strategie sowie Unterstützung bei der Entwicklung der grundlegenden Personalstrategie
Operativ/ technisch	Kenntnis und Durchführung von strategischen Maßnahmen zur Personalgewinnung, -bindung und -qualifizierung

² Kurzhals, Y. (i.V.). Berufliche Kompetenzen von Personalmanagern im nationalen und internationalen Kontext. Universität Paderborn: Dissertationschrift.

Kommunikativ/ beziehungsorien- tiert	Gestaltung sozial-kommunikativer Beziehungen (Networking, Gespräche) zur Umsetzung der personalstrategischen Ziele (Personalgewinnung, -bindung, -qualifizierung)
Arbeitsrechtliche und sozialpartnerschaftliche Kompetenz	
Strategisch/ organisatorisch	Kenntnis und Schaffung grundlegender arbeitsgesetzlicher und -rechtlicher Rahmenbedingungen und -vereinbarungen
Operativ/ technisch	Kenntnis und Anwendung von einzelnen Gesetzesbestandteilen und Paragraphen bei der Personaleinstellung, -verwaltung, -disziplinierung und -kündigung
Kommunikativ/ beziehungsorien- tiert	Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sowie Führen von Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften in arbeitsrechtlichen Fragestellungen
Beziehungsmanagement mit Externen	
Strategisch/ organisatorisch	Kenntnis und Berücksichtigung grundlegender Rahmenbedingungen (gesetzlich, rechtlich) in der Zusammenarbeit mit Bezugsgruppen des Unternehmens sowie Auswahl externer Dienstleister
Operativ/ technisch	Kenntnis und Nutzung von Förderungs-/ Unterstützungsmöglichkeiten externer Bezugsgruppen sowie Zusammenarbeit mit diesen bei konkreten personalbezogenen Fragestellungen (Personalbeschaffung, -förderung)
Kommunikativ/ beziehungsorien- tiert	Gestaltung sozial-kommunikativer Beziehungen (Networking, Gespräche) mit externen Bezugsgruppen und Berufskollegen
Personalcontrolling und Wertschöpfungsmanagement	
Strategisch/ organisatorisch	Kenntnis und Bereitstellung grundlegender Kennzahlen des Personalcontrollings im Unternehmen sowie Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen unter Berücksichtigung ökonomischer Rahmenbedingungen

Operativ/ technisch	Kenntnis und Bereitstellung spezifischer Kennzahlen des Personalcontrollings (Personaleinstellung, -verwaltung, -disziplinierung, -kündigung) sowie Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen unter Berücksichtigung unternehmensbezogener Ziele und Auswirkungen
Kommunikativ/ beziehungsorientiert	Sozial-kommunikativer Austausch zur Bewältigung von Personalcontrollingaufgaben
Kompetenzmanagement	
Strategisch/ organisatorisch	Kenntnis und Umsetzung der grundlegenden Maßnahmen des Kompetenzmanagements
Operativ/ technisch	Kenntnis und Anwendung von Methoden zur Kompetenzdiagnose, zum -management und zur -entwicklung im Rahmen der Personalgewinnung und -förderung (insbesondere Führungsnachwuchs)
Kommunikativ/ beziehungsorientiert	Führen von Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften zur Umsetzung des Kompetenzmanagementsystems (insbesondere Qualifizierung) sowie Unterstützung des Wissensaustauschs und der -weitergabe
Instrumentenmanagement	
Strategisch/ organisatorisch	Kenntnis und Entwicklung der im Unternehmen eingesetzten Personalinstrumente
Operativ/ technisch	Kenntnis und Anwendung von Personalinstrumenten im Rahmen der Personalauswahl, -entwicklung, -administration
Kommunikativ/ beziehungsorientiert	Führen von Gesprächen zum Einsatz von Personalinstrumenten (zur Personalbeurteilung, -förderung, -verwaltung)
Management des Wandels	
Strategisch/ organisatorisch	Kenntnis und Analyse der internen und externen Faktoren des Wandels
Operativ/ technisch	Kenntnis und Anwendung von Instrumenten und Methoden zur Bewältigung des Wandels unter Berücksichtigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen

Kommunikativ/ beziehungsorien- tiert	Führen von Gesprächen sowie Bereitstel- lung von Informationen in betrieblichen Veränderungsprozessen (z.B. Umstrukturie- rungen, Unternehmensfusionen)
--------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Abb. 3: Definitionen der Subkompetenzfelder

Auf einer weiteren Ebene wurden den Subkompetenzfeldern des Kompetenzmodells spezifische Verhaltensbeschreibungen bzw. Kompetenzfacetten zugeordnet. Hierbei wird differenziert zwischen kompetenzbeschreibenden Kenntnis-, Fähigkeits- und Einstellungsaspekten. Dabei beziehen sich *Kenntnis- und Wissensaspekte* auf das fachliche Wissen (z. B. Arbeitsrecht) sowie auf das Fakten- und Zusammenhangswissen über Personen und Konzepte (z. B. Unternehmensstruktur). Unter *Fähigkeiten/Fertigkeiten* werden die Beherrschung bestimmter Abläufe und Verhaltensweisen verstanden (z. B. eine Abmahnung schreiben können). Die personenbezogenen Merkmale *Einstellung / Bereitschaft* beschreiben eher motivationale Dispositionen wie Werthaltungen, Interessen und motivationale Bereitschaften von Individuen. Eine Übersicht über die Beschreibung der Kompetenzcharakteristika ist der Abbildung 4 zu entnehmen.

Kompetenzcharakteristika/ Ordnungsgesichtspunkte	Beschreibung
Kenntnisse/Wissen	Aspekte des deklarativen Wissens; Fakten- und Zusammenhangswissen über Personen bzw. Konzepte
Fähigkeiten/Fertigkeiten	Fähigkeit, eine physische oder mentale Aufgabe bzw. bestimmte Abläufe zu bewältigen/auszuführen
Einstellung/Bereitschaft	Werthaltungen, Interessen, Einstellungen, motivationale Bereitschaften etc.

Abb. 4: Beschreibung der Kompetenzcharakteristika

Eine Weiterentwicklung der originären Kompetenzstandards der DGFP ist darin zu sehen, dass durch die Klassifikation von Kompetenzcharakteristika eine differenziertere und spezifischere Betrachtungsweise ermöglicht wird. Darüber hinaus kann durch die systematisierte Darstellung von Kompetenzmerkmalen die Komplexität einer Kompetenz reduziert wer-

den. Aufgrund des Gesamtumfangs des Kompetenzmodells ist nachfolgend beispielhaft für alle anderen Kompetenzen die *Personalstrategische Kompetenz* mit ihren Verhaltensaspekten dargestellt (siehe Abbildung 5).

Beispiel „Personalstrategische Kompetenz“	
Subkompetenzfeld: strategisch/ organisatorisch	Kenntnis und Einschätzung des Unternehmens (Branche, Kerngeschäft, Wettbewerber) und dessen Strategie sowie Unterstützung bei der Entwicklung der grundlegenden Personalstrategie
Kenntnisse/ Wissen	<p>Das Kerngeschäft des Unternehmens kennen</p> <p>Die Position des Unternehmens am Markt/in der Branche kennen</p> <p>Die grundlegenden Abläufe und Prozesse im Unternehmen kennen (z. B. Aufgaben der Abteilungen)</p> <p>Die Personalstrategie kennen (z. B. attraktiver/sozialer Arbeitgeber, Marktführer, Talentförderung)</p> <p>Die strategischen Weiterbildungs-/Qualifizierungsziele kennen (z. B. Verbesserung der Kommunikation, Entwicklung überfachlicher Kompetenzen)</p> <p>Gegenstände des Personal-Benchmarkings (Vergleich zu Mitbewerbern) kennen (z. B. Vergütungssysteme)</p>
Fähigkeiten/ Fertigkeiten	<p>Bei der Entwicklung der Personalstrategie mitwirken</p> <p>Auf relevante Faktoren hinweisen, die der Umsetzung der Unternehmensstrategie aus personalstrategischer Sicht im Wege stehen</p> <p>Personalpolitische Strategien der Mitbewerber sichten (z. B. Internetrecherchen, Die Auswirkungen unternehmensstrategischer Entscheidungen auf die Personalarbeit einschätzen (z. B. Personalabbau)Stellenanzeigen)</p>

Einstellungen/ Bereitschaft	<p>Bereitschaft, unternehmensstrategische Entscheidungen seitens der Personalabteilung zu begleiten</p> <p>Bereitschaft, die Führungskräfte bei der Umsetzung personalstrategischer Maßnahmen einzubeziehen</p> <p>Bereitschaft, an abteilungsübergreifenden Sitzungen teilzunehmen (z. B. informieren über Ziele, Veränderungen der Abteilungen)</p>
Subkompetenzfeld: technisch/ operativ	<p>Kenntnis und Durchführung von strategischen Maßnahmen zur Personalgewinnung, -bindung und -qualifizierung</p>
Kenntnisse/ Wissen	<p>Die strategischen Bewerbungswege des Unternehmens kennen (z. B. Stellenanzeigen, Rekrutierungsmessen)</p> <p>Strategische Maßnahmen zur Gewinnung von High Potentials/Bewältigung des Fachkräftemangels kennen (z. B. Hochschulmarketing)</p> <p>Wissen, dass für bestimmte Stellen/Funktionen ein Bewerber- und Qualifikationsmangel auf dem Arbeitsmarkt existiert (z. B. Ingenieure)</p> <p>Wissen, ob „Job Hopper“ für das Unternehmen attraktiv sind (Erfahrung, Know-how)</p>
Fähigkeiten/ Fertigkeiten	<p>Das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber präsentieren, Alleinstellungsmerkmale herausstellen („Employer Branding“)</p> <p>Im Rahmen der strategischen Personalauswahl prüfen, ob es zu einer langfristigen Zusammenarbeit zwischen Bewerber und Unternehmen kommen kann</p> <p>Unternehmensstrategische Ziele bei der (Weiter-)Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigen (z. B. zunehmende Internationalisierung)</p> <p>Strategische Maßnahmen entwickeln und durchführen, um dem Fachkräftemangel / der Fluktuation zu begegnen (z. B. Führungsnachwuchsprogramme)</p> <p>Die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung begleiten (als strategische Maßnahme zur Mitarbeitermotivation / -bindung)</p>

Einstellungen/ Bereitschaft	Bereitschaft, Praktikanten und Diplomanden zu beschäftigen und zu betreuen (mit dem Ziel der frühzeitigen Mitarbeiterbindung)
Subkompetenzfeld: kommunikativ/beziehungsorientiert	Gestaltung sozial-kommunikativer Beziehungen zur Umsetzung der personalstrategischen Ziele (Personalgewinnung, -bindung, -qualifizierung)
Fähigkeiten/ Fertigkeiten	Im Rahmen der strategischen Personalauswahl die Eignung von Bewerbern mit den jeweiligen Fachabteilungen diskutieren Mit der Geschäftsführung/Vertretern aus den Unternehmensbereichen personalstrategische Ziele und deren Realisierung diskutieren Netzwerke zu Universitäten und Hochschulen aufbauen (z. B. Gewinnung von High Potentials) Den Mitarbeitern die Vorteile und Risiken beim Kauf von Belegschaftsaktien im Rahmen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung erläutern
Einstellungen/ Bereitschaft	Bereitschaft, neuen Mitarbeitern den Einstieg in das Unternehmen zu erleichtern (z. B. Erstellung eines Einarbeitungsplans)

Abb. 5: Personalstrategische Kompetenz mit Subkompetenzfeldern und Verhaltensbeschreibungen

Um zu überprüfen, inwieweit das abgebildete Kompetenzmodell tatsächlich für die Tätigkeit bzw. den Tätigkeitserfolg des Personalmanagers bedeutsame Kompetenzaspekte abbildet, wurden im Rahmen einer zweiten Erhebung, die nachfolgend dargestellt werden soll, Experten um ihre Einschätzung gebeten.

3 Darstellung Studie 2

3.1 Zielsetzung und Fragestellung

Das Ziel der zweiten (quantitativen) Studie bestand darin, das aufgestellte Kompetenzmodell durch Experten im Personalmanagement hinsichtlich seiner Güte und Qualität beurteilen zu lassen. Dies entspricht einer inhaltlichen Validierung des Kompetenzmodells. Die Inhaltsvalidität wird üblicherweise zur Bewertung von psychologischen Test- und Analyseverfahren herangezogen, um zu bestimmen, ob die im Instrument enthaltenen Items das zu erfassende Konstrukt bzw. Merkmal repräsentieren. Im Rahmen der zugrunde liegenden Studie sollte der Frage nachgegangen werden, wie „gut“ das aufgestellte Modell berufs- und erfolgsrelevante Kompetenzanforderungen für das Berufsbild des Personalreferenten beschreibt bzw. erfasst. Dabei geht es weniger um die Einschätzung, ob das Kompetenzmodell alle denkbaren Kompetenzaspekte vollständig erfasst, sondern vielmehr darum, ob die wesentlichen „erfolgsrelevanten“ Kompetenzfacetten eines Personalmanagers berücksichtigt wurden.

3.2 Methodisches Vorgehen

Zur Bestimmung der inhaltlichen Validität des Kompetenzmodells wurden ausgewählte Experten des Personalmanagements aus der Wissenschaft und der Praxis befragt, da sie aufgrund ihrer beruflichen Funktion und Eingebundenheit in das Thema über entsprechende Kenntnisse und Erfahrungen verfügen. Die Befragung wurde mit Hilfe eines online-gestützten Fragebogens durchgeführt. Die Stichprobe der Studie setzte sich aus N = 36 in der Wissenschaft tätigen Experten und N = 36 in der praktischen Personalarbeit beschäftigten Fachleuten zusammen.

Zur Beurteilung des Kompetenzmodells wurden folgende Kriterien festgelegt (vgl. Abbildung 6). Die Befragungsteilnehmer hatten zunächst die Aufgabe, jede einzelne Verhaltensbeschreibung (Kompetenzanker) auf einer sechsstufigen Ratingskala von 1 = „überhaupt nicht bedeutsam“ bis 6 = „sehr bedeutsam“ für die Tätigkeit eines Personalmanagers einzuschätzen. Zum Schluss sollte das Kompetenzmodell auf einer sechsstufigen Skala in seiner Gesamtheit (mit seinen Verhaltensbeschreibungen, Subkompetenzfeldern und Kompetenzfeldern) im Hinblick auf die Kriterien Bedeutsamkeit/Relevanz, Vollständig-

keit, Differenziertheit/Detailliertheit und Verständlichkeit beurteilt werden.

Beurteilungskriterium	Definition	Beurteilungsebene
Bedeutsamkeit/ Relevanz	Inwieweit sind die <i>einzelnen Verhaltensbeschreibungen</i> für die Tätigkeit eines Personalmanagers <i>bedeutungssam/relevant</i> ?	Verhaltensbeschreibung
	Erfasst das <i>Kompetenzmodell insgesamt</i> die berufs- und erfolgsrelevanten <i>Kompetenzanforderungen</i> für Personalmanager?	Kompetenzmodell
Vollständigkeit	Erfasst das <i>Kompetenzmodell insgesamt</i> weitgehend vollständig alle berufs- und erfolgsrelevanten <i>Kompetenzaspekte</i> von Personalmanagern?	Kompetenzmodell
Differenziertheit/ Detailliertheit	Ist das <i>Kompetenzmodell insgesamt</i> detailliert/differenziert genug?	Kompetenzmodell
Verständlichkeit	Ist das <i>gesamte Kompetenzmodell</i> klar und eindeutig (formuliert)?	Kompetenzmodell

Abb. 6: Beurteilungskriterien der Validierung

3.3 Ergebnisse

Zur Bestimmung der inhaltlichen Validität des weiterentwickelten Kompetenzmodells wurden zunächst die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) für die Einschätzungen der einzelnen Kompetenzanker, Subkompetenz- und Hauptkompetenzfelder sowie für die Gesamteinschätzung des Modells ermittelt. Außerdem wurde die Güte der Beurteilung darüber bestimmt, inwieweit die einzelnen Beurteiler in ihren Einschätzungen übereinstimmen bzw. zu ähnlichen oder identischen Ergebnissen kommen. Zur Analyse der Konkordanz von Beurteilern, die auch als „Interrater-Reliabilität“ bezeichnet wird,

wurde als statistisches Maß der Intraclass-Korrelationskoeffizient (ICC) berechnet.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit und des Umfangs wird auf eine Ergebnisdarstellung der einzelnen Kompetenzanker verzichtet und zunächst die durchschnittliche Einschätzung der Bedeutsamkeit pro Subkompetenzfeld (Abb. 7) und die Beurteilung des Kompetenzmodells als Ganzes (Abb. 8) dargestellt. In den Spalten der Tabelle 6 sind der Mittelwert (M) und die Standardabweichung angegeben, die die durchschnittlich eingeschätzte Bedeutsamkeit der Subkompetenzfelder sowie deren Abweichung vom Mittelwert über alle Experten hinweg kennzeichnet. Gemäß der verwendeten sechsstufigen Ratingskala und der Verbalanker, sind die berechneten Mittelwerte wie folgt zu interpretieren:

- 1 = „überhaupt nicht bedeutsam“ bzw. „trifft überhaupt nicht zu“
- 2 = „nicht bedeutsam“ bzw. „trifft nicht zu“
- 3 = „eher nicht bedeutsam“ bzw. „trifft eher nicht zu“
- 4 = „eher bedeutsam“ bzw. „trifft eher zu“
- 5 = „bedeutsam“ bzw. „trifft zu“
- 6 = „sehr bedeutsam“ bzw. „trifft völlig zu“.

Insgesamt zeigte die Berechnung von Mittelwerten und Standardabweichungen der *einzelnen Kompetenzanker*, dass der überwiegende Teil als „eher bedeutsam“ bis „sehr bedeutsam“ eingeschätzt wurde. Das heißt, dass das Kompetenzmodell nach Ansicht der Experten fast ausnahmslos erfolgskritische Kompetenzanforderungen von Personalmanagern abbildet. Kompetenzanker, die einen Mittelwert von unter 3,5 (Trennwert) aufwiesen, wurden als nicht bedeutsam klassifiziert und aus dem Kompetenzmodell eliminiert. Dies traf auf lediglich zwei Kompetenzanker zu.

Kulturelle Kompetenz	M	SD
Kenntnis der Unternehmens-/Führungsgrundsätze sowie Unterstützung bei der Entwicklung derselben	4.9	1.04
Kenntnis und Sicherstellung der Einhaltung und Umsetzung der Unternehmensgrundsätze	4.9	0.96
Gestaltung sozial-kommunikativer Beziehungen zwischen den Organisationsmitgliedern (Mitarbeitern und Führungskräften) insbesondere bei Konflikten	4.7	1.09

Personalstrategische Kompetenz	M	SD
Kenntnis und Einschätzung des Unternehmens (Branche, Kerngeschäft, Wettbewerber) und dessen Strategie sowie Unterstützung bei der Entwicklung der grundlegenden Personalstrategie	5.3	0.72
Kenntnis und Durchführung von strategischen Maßnahmen zur Personalgewinnung, -bindung und -qualifizierung	5.1	0.94
Gestaltung sozial-kommunikativer Beziehungen (Networking, Gespräche) zur Umsetzung der personalstrategischen Ziele (Personalgewinnung, -bindung, -qualifizierung)	4.7	1.11
Arbeitsrechtliche und sozialpartnerschaftliche Kompetenz	M	SD
Kenntnis und Schaffung grundlegender arbeitsgesetzlicher und -rechtlicher Rahmenbedingungen und -vereinbarungen	5.1	0.95
Kenntnis und Anwendung von einzelnen Gesetzesbestandteilen und Paragrafen bei der Personaleinstellung, -verwaltung, -disziplinierung und -kündigung	4.8	1.23
Gestaltung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat sowie Führen von Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften in arbeitsrechtlichen Fragestellungen	4.9	1.03
Beziehungsmanagement mit Externen	M	SD
Kenntnis und Berücksichtigung grundlegender Rahmenbedingungen (gesetzlich, rechtlich) in der Zusammenarbeit mit Bezugsgruppen des Unternehmens sowie Auswahl externer Dienstleister	4.30	1.31
Kenntnis und Nutzung von Förderungs-/Unterstützungsmöglichkeiten externer Bezugsgruppen sowie Zusammenarbeit mit diesen bei konkreten personalbezogenen Fragestellungen (Personalbeschaffung, -förderung)	4.18	1.27
Gestaltung sozial-kommunikativer Beziehungen (Networking, Gespräche) mit externen Bezugsgruppen und Berufskollegen	4.21	1.23

Personalcontrolling und Wertschöpfungsmanagement	M	SD
Kenntnis und Bereitstellung grundlegender Kennzahlen des Personalcontrollings im Unternehmen sowie Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen unter Berücksichtigung ökonomischer Rahmenbedingungen	5.11	1.04
Kenntnis und Bereitstellung spezifischer Kennzahlen des Personalcontrollings (Personaleinstellung, -verwaltung, -disziplinierung, -kündigung) sowie Steuerung personalwirtschaftlicher Maßnahmen unter Berücksichtigung unternehmensbezogener Ziele und Auswirkungen	4.68	1.21
Sozial-kommunikativer Austausch zur Bewältigung von Personalcontrollingaufgaben	4.83	1.11
Kompetenzmanagement	M	D
Kenntnis und Umsetzung der grundlegenden Maßnahmen des Kompetenzmanagements	5.16	1.04
Kenntnis und Anwendung von Methoden zur Kompetenzdiagnose, zum -management und zur -entwicklung im Rahmen der Personalgewinnung und -förderung (insbesondere Führungsnachwuchs)	4.98	1.07
Führen von Gesprächen mit Mitarbeitern und Führungskräften zur Umsetzung des Kompetenzmanagementsystems (insbesondere Qualifizierung) sowie Unterstützung des Wissensaustauschs und der -weitergabe	4.91	0.93
Instrumentenmanagement	M	SD
Kenntnis und Entwicklung der im Unternehmen eingesetzten Personalinstrumente	4.97	1.09
Kenntnis und Anwendung von Personalinstrumenten im Rahmen der Personalauswahl, -entwicklung und -administration	4.90	1.14
Führen von Gesprächen zum Einsatz von Personalinstrumenten (zur Personalbeurteilung, -förderung und -verwaltung)	5.03	0.98
Management des Wandels	M	SD
Kenntnis und Analyse der internen und externen Faktoren des Wandels	4.93	1.03

Kenntnis und Anwendung von Instrumenten und Methoden zur Bewältigung des Wandels unter Berücksichtigung gegenwärtiger und zukünftiger Anforderungen	4.86	1.07
Führen von Gesprächen sowie Bereitstellung von Informationen in betrieblichen Veränderungsprozessen	5.11	0.93

Abb. 7: Mittelwerte und Standardabweichungen für die Einschätzungen der Subkompetenzfelder des Kompetenzmodells

Die in Abbildung 7 abgebildeten Ergebnisse demonstrieren durchgehend hohe bis sehr hohe Bedeutsamkeitseinschätzungen für die *Subkompetenzfelder* des Kompetenzmodells. Der Vergleich der einzelnen Kompetenzfelder zeigt, dass die personalstrategische Kompetenz und das Kompetenzmanagement im Schnitt die höchsten Einschätzungen aufweisen, gefolgt von der arbeitsrechtlichen und sozialpartnerschaftlichen Kompetenz. Es folgen Instrumentenmanagement und Management des Wandels, welche in etwa gleich hohe Einschätzungen zeigen. Nur geringfügig niedrigere Skalenwerte finden sich bei der kulturellen Kompetenz sowie dem Personalcontrolling und Wertschöpfungsmanagement. Die niedrigsten Durchschnittswerte verzeichnet das Kompetenzfeld *Beziehungsmanagement mit Externen*. Hier zeigen sich zudem auch die höchsten Standardabweichungen der Einstufungen, was darauf hinweist, dass die Experten bei der Beurteilung der Kompetenzaspekte in diesem Kompetenzfeld stärker voneinander abweichen.

Abbildung 8 zeigt schließlich die Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) für die *Gesamteinschätzung des Kompetenzmodells*. Zu bewerten war das Kompetenzmodell in seiner Gesamtheit in Bezug auf die Kriterien: Bedeutsamkeit / Relevanz (G 1), Vollständigkeit (G 2), Differenziertheit / Detailliertheit (G 3) und Verständlichkeit (G 4). Die Bewertungen wurden auf einer sechsstufigen Ratingskala erfasst, mit den verbalen Abstufungen von 1= „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6= „trifft völlig zu“.

Gesamteinschätzung des Kompetenzmodells	M	SD
G 1. Das Kompetenzmodell erfasst insgesamt die berufs- und erfolgsrelevanten Kompetenzanforderungen für den Berufsstand der Personalmanager	4.6	1.28

Gesamteinschätzung des Kompetenzmodells	M	SD
G 2. Das Kompetenzmodell erfasst insgesamt weitgehend vollständig alle Kompetenzaspekte von Personalmanagern	4.7	1.08
G 3. Das Kompetenzmodell ist insgesamt detailliert genug	5.2	1.09
G 4. Das gesamte Kompetenzmodell ist insgesamt klar und eindeutig	4.3	1.40

Abb. 8: Mittelwerte und Standardabweichungen für die Gesamteinschätzung des Kompetenzmodells

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Befragungsteilnehmer das Kompetenzmodell insgesamt als bedeutsam, vollständig, detailliert und klar / eindeutig beurteilen. Auffällig ist, dass das Modell nach Meinung der Experten als äußerst detailliert ($M = 5.2$) eingeschätzt wird, was unter Umständen auch auf den Umfang und die Differenziertheit der einzelnen Kompetenzanker zurückzuführen ist. Demgegenüber weist das Kriterium Verständlichkeit (G 4) mit $M = 4.3$ zwar einen positiven Mittelwert auf, der aber im Vergleich zu den Werten der anderen Kriterien der Gesamteinschätzung geringer ausfällt. Dies liegt u. U. darin begründet, dass die Strukturierung des Modells (Differenzierung in Haupt- und Subkompetenzfelder sowie Unterscheidung zwischen Kompetenzcharakteristika) als eher komplex wahrgenommen wurde. In der Online-Studie sind die Befragungsteilnehmer zwar zu Beginn des Fragebogens in die Modellstruktur eingeführt worden, eine detaillierte Erläuterung der Struktur wurde aber wegen der ohnedies zeitintensiven Fragebogenbearbeitung bewusst vernachlässigt.

Als ein weiterer Hinweis auf die inhaltliche Validität des Kompetenzmodells wurde die Übereinstimmung zwischen den einzelnen Beurteilern betrachtet, die mit Hilfe der Intra-Klassen-Korrelation - kurz ICC- (eines parametrischen statistischen Verfahrens) bestimmt wurden. Intra-Klassen-Korrelationskoeffizienten (ICC) geben Auskunft über den Grad der Übereinstimmung der Einschätzungen unterschiedlicher Rater und gelten als ein wichtiges Reliabilitätsmaß des zugrundeliegenden Beurteilungssystems. Das heißt, der ICC enthält Angaben darüber, wie zuverlässig die Rater sind und wie hoch die Güte der Beurteilungen einzuschätzen ist (Shrout & Fleiss, 1979;

Wirtz & Caspar, 2002).³ In der Literatur wird eine Intra-Klassen-Korrelation von mindestens 0.7 als *gut* angesehen.⁴ Fallen im vorliegenden Fall die Einschätzungsergebnisse mehrerer Rater ähnlich oder identisch aus, kann man davon ausgehen, dass das Kompetenzmodell die erfolgsrelevanten Kompetenzen von Personalmanagern in allen Aspekten erfasst bzw. abbildet. Mit anderen Worten: Die im Kompetenzmodell enthaltenen Verhaltensbeschreibungen repräsentieren erfolgskritische berufliche Kompetenzmerkmale von Personalmanagern.

In Abbildung 9 sind die Ergebnisse der *Beurteilerübereinstimmung* sowohl für die Einschätzung der Kompetenzanker als auch für das gesamte Kompetenzmodell dargestellt. Bei der Einschätzung der Kompetenzanker sollten die Probanden auf einer sechsstufigen Ratingskala jede Verhaltensbeschreibung von 1 = „überhaupt nicht bedeutsam“ bis 6 = „sehr bedeutsam“ für die Tätigkeit eines Personalmanagers einschätzen. Die Beurteilung des Kompetenzmodells in seiner Gesamtheit (mit seinen Verhaltensbeschreibungen, Subkompetenzfeldern und Kompetenzfeldern) sollte auf einer sechsstufigen Skala im Hinblick auf die Kriterien Bedeutsamkeit/Relevanz, Vollständigkeit, Differenziertheit / Detailliertheit und Verständlichkeit eingeschätzt werden. Für beide Einschätzungen wurde die Übereinstimmung innerhalb der Gruppe der Personalmanager, innerhalb der Gruppe der Wissenschaftler sowie innerhalb der Gesamtgruppe berechnet

	ICC – Personalmanager und Wissenschaftler gesamt	ICC– nur Personalmanager	ICC – nur Wissenschaftler
Kompetenzanker	.92	.88	.83
Gesamtkompetenzmodell	.88	.79	.79

Abb. 9:ICC-Werte für die Kompetenzanker und das Gesamtkompetenzmodell

In Bezug auf die Einschätzungen der einzelnen *Kompetenzanker* ergeben sich sowohl für die gesamte Stichprobe als auch jeweils

³ Shrout, P.E. & Fleiss, J.L. (1979). Intraclass Correlations: Uses in Assessing Rater Reliability. *Psychological Bulletin*, 86(2), 420-428; Wirtz, M. / Caspar, F. (2002): *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen.

⁴ Vgl. Wirtz, M. / Caspar, F. (2002).

für die Gruppe der Personalmanager und der Wissenschaftler statistisch (hoch)signifikante Werte des ICC von .92 bis .83. Diese sind ein Indiz für eine sehr gute Konkordanz der Einschätzungsergebnisse bei unterschiedlichen „Ratern“. Interessant ist das Phänomen, dass die Personalmanager innerhalb ihrer Berufsgruppe zu einer höheren Übereinstimmung in ihren Urteilen kommen als die Wissenschaftler. Möglicherweise ist der Befund darauf zurückzuführen, dass innerhalb der Stichprobe der Wissenschaftler Befragungsteilnehmer unterschiedlicher Fachrichtungen wie z. B. Betriebswirtschaft, Psychologie usw. vertreten waren, deren fachlichen Curricula zu Personalmanagement unterschiedliche Inhalte und Schwerpunkte zugrunde liegen. Dadurch kommt möglicherweise ein divergierendes Kompetenzverständnis zwischen den Wissenschaftlern zustande. In Bezug auf die *Gesamteinschätzung des Kompetenzmodells* konnten ebenfalls für alle untersuchten Gruppen (hoch)signifikante Werte von .88 bzw. .79 (für beide Berufsgruppen) ermittelt werden, die auf eine hohe Übereinstimmung der Urteile schließen lässt.

4 Fazit

Das Ziel der vorliegenden Studien bestand darin, das ProPer-Kompetenzmodell für Personalmanager weiterzuentwickeln und zu validieren. Dazu wurden sowohl eine qualitative Studie mit 31 Personalmanager zur Diagnose von HR-Kompetenzen als auch eine quantitative Studie mit 72 Experten aus dem Personalmanagement zur Validierung des entwickelten Kompetenzmodells durchgeführt. Mithilfe einer spezifischen Interviewmethode in der qualitativen Studie, die der Identifikation berufsrelevanter Kompetenzen diente, gelang es, die im ProPer-Modell beschriebenen Kompetenzaspekte in erheblichem Maße weiter auszudifferenzieren und spezifischer zu beschreiben. Neben Wissensaspekten wurden insbesondere erfolgsrelevante Verhaltens-, Einstellungs- und Motivationsfacetten durch die empirische Analyse ergänzt. Darüber hinaus führte der Vergleich mit Kompetenzmodellen von Fachverbänden aus dem internationalen Kontext zu einer Überarbeitung der Kompetenzstruktur und Ergänzung des Modells um zusätzliche Kompetenzfacetten und -bereiche. Insbesondere die Erweiterung des Kompetenzmodells in Bezug auf die drei Subkompetenzfelder ist hierauf zurückzuführen. Im Rahmen der quantitativen Studie wurde eine erste Überprüfung zur Güte des Kompetenzmodells vorgenommen. Anhand der Expertenbeurteilungen konnten fundierte Hinweise in Bezug auf die Bedeutsamkeit bzw. Relevanz der Kompetenzanker sowie bezüglich der Bedeutsamkeit, Vollständigkeit, Differenziertheit und Verständlichkeit der Kompetenzfelder ermittelt werden. Damit wurden insbesondere Nachweise für die inhaltliche Validität des Kompetenzmodells erfasst. Beide Studien zeichnen sich durch eine relativ umfangreiche Zahl an Befragungsteilnehmern aus, sodass zwar nicht von repräsentativen, aber hinreichend aussagefähigen Stichproben gesprochen werden kann. Es kann davon ausgegangen werden, dass durch den Umfang und die Zusammensetzung der Stichproben in beiden Studien aussagekräftige und fundierte Forschungsergebnisse erzielt wurden. Die Ergebnisse geben somit erste Hinweise darauf, dass im Modell berufsrelevante und erfolgskritische Kompetenzanforderungen von Personalmanagern erfasst werden.

Welcher zusätzliche Nutzen ist mit der Weiterentwicklung des Kompetenzmodells verbunden und wie kann das weiterentwickelte ProPer-Modell verwendet werden? Aus Sicht der Autoren bieten sich in diesem Zusammenhang vor allem zwei Aspekte an: Zum einen lässt sich das ProPer-Professional-Curriculum in Anlehnung an die ergänzten und überarbeiteten

acht Kompetenzfelder modifizieren sowie ergänzen und zum anderen können die Kompetenzbeschreibungen zur Selbstbeurteilung des eigenen Entwicklungsstands in Bezug auf HR-Kompetenzen z. B. im Rahmen der DGFP-Qualifizierungsprogramme genutzt werden. Bezüglich des ersten Aspekts lassen sich im Rahmen einer Modifizierung des Kompetenzmodells zusätzliche Lehr- und Lerninhalte integrieren, die solche Kompetenzaspekte fördern, die bisher im Curriculum unberücksichtigt geblieben sind. Darüber hinaus können innerhalb der einzelnen Module bzw. Kompetenzbereiche Lehrinhalte ausdifferenziert werden, die auf den Erwerb und die Vermittlung von

- fachlichem Wissen und Kenntnissen
- Fertigkeiten (Beherrschen bestimmter Abläufe und Verhaltensweisen) sowie
- Einstellungen und wertbezogenen Haltungen abzielen.

Durch die Weiterentwicklung des Modells kann der Fokus innerhalb des Qualifizierungsprogramms nicht nur auf erforderliche Kenntnisaspekte, sondern auch stärker auf erfolgsrelevante Verhaltensweisen und Fertigkeiten für die Tätigkeiten von Personalmanagern gelegt werden. Hierdurch wird insbesondere die Entwicklung von Kompetenzen gefördert, die zur praktischen Bewältigung beruflicher Situationen benötigt werden. In Bezug auf den zweiten Aspekt bietet das entwickelte Kompetenzmodell mit seinen detaillierten Beschreibungen die Möglichkeit der Selbsteinschätzung eigener Kompetenzen. Absolventen können vor, während und nach einem Weiterbildungsprogramm ihre eigenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen abgleichen mit den im Modell beschriebenen relevanten Kompetenzen für Personalfachleute. Wird eine Lücke zwischen den eigenen und den berufsrelevanten HR-Kompetenzen festgestellt, lässt sich spezifischer Weiterbildungsbedarf ableiten mit dem Ziel, bestimmte Kompetenzen weiter auf- und auszubauen.

5 Ausblick

Insgesamt stellt die inhaltliche Validierung durch Experten eine erste Überprüfung der Gültigkeit des Kompetenzmodells dar. Die einzelnen im Modell beschriebenen Kompetenzmerkmale scheinen die für Personalmanager relevanten Kompetenzen in ihren wichtigsten Aspekten erschöpfend zu erfassen. Aus dem Modell kann abgeleitet werden, welche Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen Personalfachleute heute und zukünftig besitzen sollten, um in ihrem Beruf erfolgreich zu sein. Nichtsdestotrotz sollten auf dieser Grundlage weitere Validierungsschritte, wie beispielsweise die Validierung des Kompetenzmodells mit objektiv messbaren Leistungskriterien, erfolgen, um weitere Hinweise zur Güte des Modells zu erhalten. Wünschenswert wären in diesem Zusammenhang auch Längsschnittstudien, um Aussagen darüber zu treffen, welche Kompetenzfaktoren zur Prognose des Berufserfolgs von Personalmanagern beitragen. Weiterhin könnte durch die Übersetzung des Kompetenzmodells in andere Sprachen überprüft werden (z. B. im anglo-amerikanischen Sprachraum), inwieweit die identifizierten und im Modell beschriebenen Kompetenzaspekte auch Anforderungen von Personalmanagern in anderen, internationalen Berufskontexten genügen. Darüber hinaus ließen sich die Untersuchungsergebnisse dazu nutzen, nicht nur Weiterbildungsprogramme für Personalfachleute zu optimieren, sondern auch um die Curricula in staatlichen Bildungseinrichtungen zu überarbeiten. Die Modifikation von Studieninhalten an Hochschulen in Anlehnung an das weiterentwickelte Kompetenzmodell könnte dazu beitragen, dass der Schwerpunkt der hochschulbezogenen Ausbildung nicht nur auf die Vermittlung von „klassischem“ Wissen und „Werkzeugen“ der Personalarbeit gelegt wird, sondern auch auf den Erwerb erfolgskritischer beruflicher Handlungskompetenzen, die im nationalen und internationalen Personalmanagement essentiell sind.

6 Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:Aufbau des Kompetenzmodells für Personalmanager....	8
Abb. 2:Kompetenzfelder des Kompetenzmodells und ihre Definition	10
Abb. 3:Definitionen der Subkompetenzfelder	14
Abb. 4:Beschreibung der Kompetenzcharakteristika	14
Abb. 5:Personalstrategische Kompetenz mit Subkompetenzfeldern und Verhaltensbeschreibungen	17
Abb. 6:Beurteilungskriterien der Validierung	19
Abb. 7:Mittelwerte und Standardabweichungen für die Einschätzungen der Subkompetenzfelder des Kompetenzmodells	23
Abb. 8:Mittelwerte und Standardabweichungen für die Gesamteinschätzung des Kompetenzmodells	24
Abb. 9:ICC-Werte für die Kompetenzanker und das Gesamtkompetenzmodell.....	25