

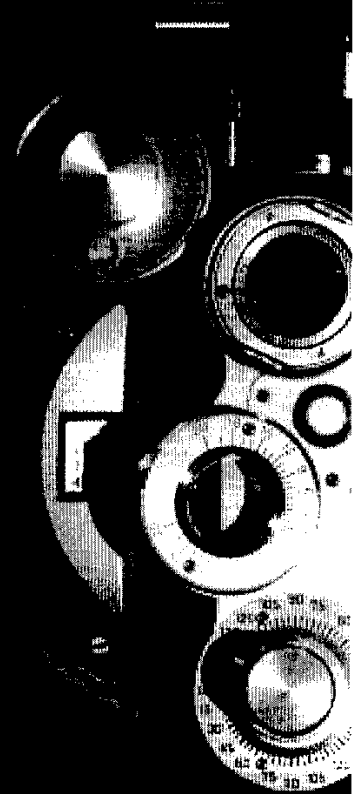
# Kompetenzmodelle – Erfolgsfaktoren im HR-Management?

Um personell schnell und qualifiziert auf aktuelle oder zukünftige Veränderungen reagieren zu können, werden im HR-Bereich zunehmend Kompetenzmodelle diskutiert. Vielfältig sind die in der Literatur aufgeführten und in der Praxis umgesetzten Ansätze, unterschiedlich die Zielstellungen, intransparent die Entwicklungsprozeduren, unscharf und vage die Kompetenzdefinitionen. Dennoch ist unstrittig, dass Kompetenzmodelle das Mittel der Wahl darstellen, um sowohl das strategische Management als auch das operative Tagesgeschäft in der Personalauswahl und -entwicklung effektiv zu unterstützen. Was also sind Kompetenzmodelle, wo liegt ihr Nutzen, und wie werden sie entwickelt? Die Autoren sichten und bewerten vorhandene Ansätze, zeigen Stärken und Schwächen entsprechender Modelle auf und plädieren dann für einen strategie- und evidenzbasierten Ansatz zur Modellierung von Kompetenzen. Diese Vorgehensweise wird am Beispiel eines Restrukturierungsvorhabens bei der Schweizerischen Post erläutert.

Kompetenzmodelle stellen Kernelemente des Personalmanagements dar. Mit ihrer Hilfe werden Kompetenzen, die Mitarbeiter für die erfolgreiche Bearbeitung unterschiedlicher Aufgaben oder die Ausübung unterschiedlicher Positionen und Stellen benötigen, valide und genau beschrieben. Die Ausprägungshöhe vorhandener Kompetenzen ermöglicht eine differenzielle Betrachtung der Mitarbeiterleistung (z. B. high, average und low performer).

Unter Kompetenzen versteht man in einem allgemeinen Sinn ein messbares Muster an Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interesse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und anderen Merkmalen, die eine Person für die erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben benötigt. Tra-

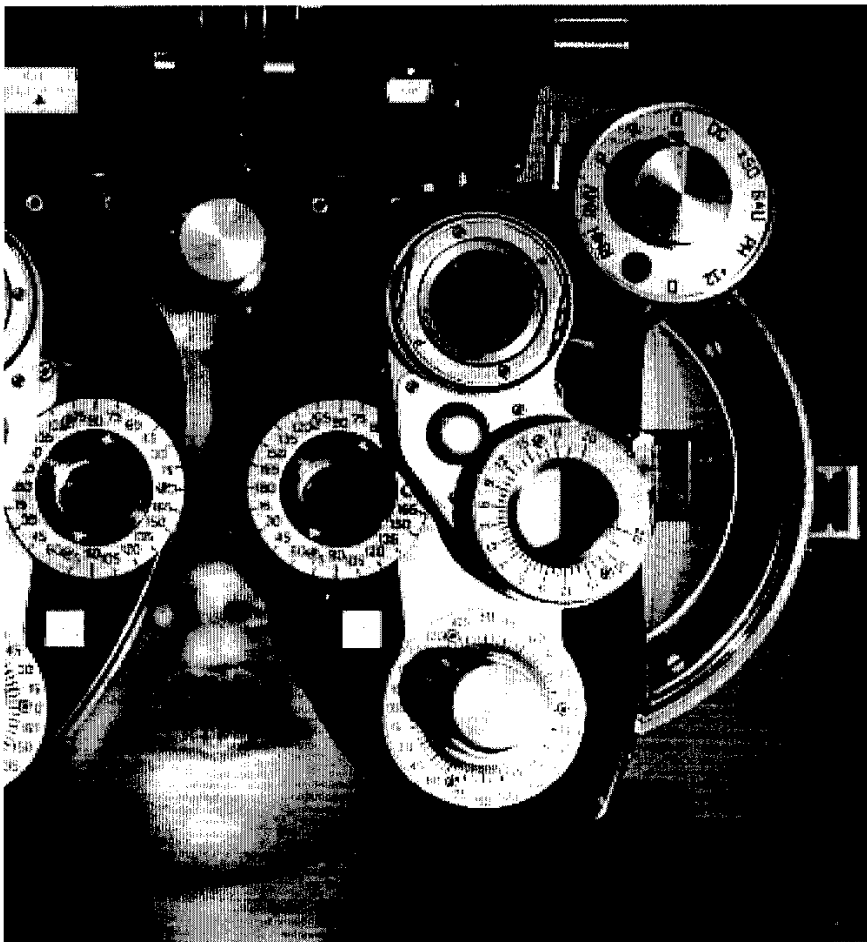
ditionelle Kompetenzdefinitionen orientieren sich dabei an der im angloamerikanischen Sprachraum sehr verbreiteten Aufteilung individueller Leistungsdispositionen in so genannte KSA (Knowledge, Skills, Abilities). Neuere Definitionen stellen das Prinzip der Selbstorganisation in den Vordergrund. Kompetenzen charakterisieren danach die Fähigkeit von Menschen, in offenen, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zu denken und zu handeln. Das bedeutet, beabsichtigte Handlungen zielgerichtet umzusetzen, gestützt auf fachliches und methodisches Wissen, auf Erfahrungen und Expertise sowie unter Nutzung kommunikativer und kooperativer Möglichkeiten.



Professor Dr. Karlheinz Sonntag ist Arbeits- und Organisationspsychologe an der Universität Heidelberg und Leiter des Projekts „Kompetenzmodellierung“ bei der Schweizerischen Post.



Dr. Claudia Schmidt-Rathjens ist selbstständige Unternehmensberaterin in Heidelberg und bearbeitet das Projekt bei der Schweizerischen Post.



Der Kompetenzbegriff im Kontext beruflichen Handelns (bzw. berufliche Handlungskompetenz) ist damit in einem ganzheitlichen und integrativen Sinn zu verstehen und bezieht neben den fachlich funktionalen auch die sozialen, motivationalen und emotionalen Aspekte menschlichen Arbeitshandelns mit ein. Im HR-Bereich hat sich inzwi-

schon eine Unterteilung in Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz (vgl. z. B. Sonntag / Schaper 1999) durchgesetzt (vgl. Übersicht auf S. 26).

Unabhängig von der jeweiligen theoretischen Position und Definition gehen die unterschiedlichen Ansätze von einem gemeinsamen Verständnis von Kompetenzen als operationalisierbare Konstruk-

te menschlicher Leistung aus, die transparent, beobachtbar und messbar sein müssen. Erst dann bilden sie eine zuverlässige und seriöse Grundlage für das operative Tagesgeschäft des HR-Managers.

#### Ursprünge der Kompetenzforschung

Die Beschäftigung mit Kompetenzen im Personalmanagement hat Tradition, insbesondere im angloamerikanischen Raum mit einer differentialpsychologischen und eignungsdiagnostischen Perspektive. Die im deutschsprachigen Raum angesiedelte Kompetenzforschung hat ihren Ursprung eher in der Qualifikations- und Berufsbildungsforschung mit zunehmender Ausrichtung auf Belange der Personalentwicklung.

Historisch gesehen geht die Kompetenzforschung im HR-Bereich auf eine Studie von McClelland (1973) zurück, die zu dem Ergebnis kam, dass Eignungs- und Wissenstests allein die Leistung bei der Aufgabenbewältigung nicht vorhersagen. Vielmehr sind auch individuelle Persönlichkeitsmerkmale und Kompetenzen zu berücksichtigen, um ein entsprechendes Leistungsniveau der Mitarbeiter identifizieren zu können. In der Folgezeit beschäftigten sich weiterführende Arbeiten insbesondere mit Aspekten der Kompetenzforschung für die Beurteilung und Auswahl von Managern oder die Entwicklung von Kompetenzmodellen (vgl. z. B. Boyatzis 1982: The competent manager: A model for effective performance, oder Lawler 1994: From job-based to competency-based organizations, sowie Spencer / Spencer 1993: Competence at work: Models for superior performance, oder Lucia / Lepsinger 1999: The art and science of competency models).

## Entwicklungsphasen des strategie- und evidenzbasierten Kompetenzmodells

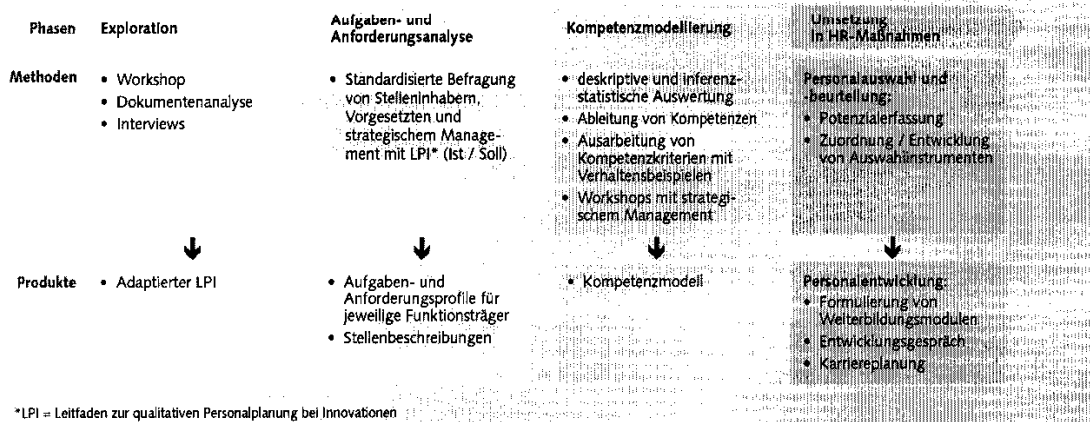


Abb. 1

Einen weiteren Entwicklungsstrang bilden Beiträge zur Arbeitsanalyse als Grundlage für Personalauswahlentscheidungen. Insbesondere sind hier die Studien der Fleishman-Gruppe zur Transformation von Anforderungen in sehr sorgfältig ausgearbeitete Attributenlisten (Eigenschaftslisten) zu nennen. Sie charakterisieren detailliert menschliche Leistungsvoraussetzungen bei der Aufgabenbewältigung (z. B. Fleishman / Reilly 1992).

Die Beschäftigung mit Kompetenzen und deren Ausgestaltung erhielt einen Aufschwung durch einen Artikel von Prahalad und Hamel (1990), wonach eine erfolgreiche Unternehmensstrategie so genannte Kernkompetenzen (core competencies) voraussetzt. Dieser Ansatz implizierte eine breitere, nicht auf die Personenebene reduzierte Sichtweise von Fähigkeiten, die als Gestaltungs-komponenten von Organisationen bei Kompetenzmodellen eine Rolle spielen.

Die gegenwärtige Diskussion zur Kompetenzmodellierung ist von Erweiterungen des traditionellen arbeitsanalytischen Vorgehens bei der Bestimmung menschlicher Leistungsvoraussetzungen gekennzeichnet. So kommt eine von HR-Experten gebildete Job Analysis and Competency Modeling Task Force (JACMTF) (Shippmann et al. 2000) zu dem Schluss, dass Techniken der Arbeitsanalyse – für sich allein genommen – unflexibel und statisch sind. Kompetenzmodellansätze basieren hingegen öfter auf zukunftsgerichteten und qualitativen Methoden. Ein weite-

rer Vorteil liegt in der Berücksichtigung von Organisationszielen und -strategien sowie der Formulierung von Kernkompetenzen, die gemeinsam für ähnliche Berufsgruppen (Jobfamilien) in einem Unternehmen erforderlich sind.

### Aktuelle Kompetenzforschung

Im Folgenden soll auf verschiedene Facetten der aktuellen Kompetenzforschung eingegangen werden. Es handelt sich um Überblicksarbeiten zu den Themen

- Klassifikation von Kompetenzmodellen (vgl. Briscoe / Hall 1999, Mansfield 1996),
- Kompetenzmessverfahren (Erpenbeck / von Rosenstiel 2003) sowie
- Kompetenzmanagement (Cell Consulting 2002).

**Klassifikation von Kompetenzmodellen**  
Mansfield (1996) schlägt nach Sichtung vorhandener Modelle eine Einteilung in Single-job- und One-Size-fits-all-Kompetenzmodelle vor. Single-job-Ansätze stellen die am weitesten verbreiteten Kompetenzmodelle dar. Während sich Ansätze der ersten Kategorie jeweils auf die Beschreibung von Kompetenzen für einzelne, spezifische Tätigkeiten beziehen, beinhaltet die zweite Gruppe Kompetenzen, die für eine größere Anzahl von Berufsfeldern beziehungsweise Tätigkeiten notwendig sind.

Die Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile beider Ansätze führt zu einer weiteren Kategorie, dem so genannten

Multiple-job-approach. Bei diesem Vorgehen wird ein Satz übergreifender, allgemeiner Kompetenzen bestimmt (20 bis 40 Kompetenzen), die jeweils mit Definitionen und fünf bis 15 Verhaltensbeschreibungen konkretisiert werden. Der Unterschied zu den Single-job-Modellen besteht darin, dass es sich hierbei um allgemeine, berufunspezifische Beschreibungen handelt. Wenn erforderlich, werden in einem weiteren Schritt spezifische Fachkompetenzen im Rahmen von Arbeitsanalysen beziehungsweise Workshops eruiert.

Briscoe und Hall (1999) untersuchten 31 führende nordamerikanische Organisationen, um herauszufinden, wie und warum sie Kompetenzmodelle für die Auswahl, Platzierung und Förderung ihres Topmanagements verwenden. Dabei wurden folgende Ansätze der Kompetenzmodellierung unterschieden:

1. Bei dem forschungsbasierten Ansatz werden erfolgreiche, aktuelle Verhaltensweisen der Führungskräfte in Interviews identifiziert (critical incidents technique) und systematisch analysiert (behavioral event interviewing). Der Nachteil dieses empirischen Vorgehens liegt in der fehlenden Zukunftsorientierung und strategischen Ausrichtung.
2. Im strategiebasierten Ansatz werden Kompetenzen aus der künftigen Ausrichtung des Unternehmens abgeleitet, was deren zukunftsbezogene Formulierung ermöglicht.
3. Der wertebasierte Ansatz nimmt die Konstruktion der Kompetenzen an-

## Dimensionen des Leitfadens für qualitative Personalplanung

(Einsatzfeld Schweizerische Post / Poststellen und Verkauf)

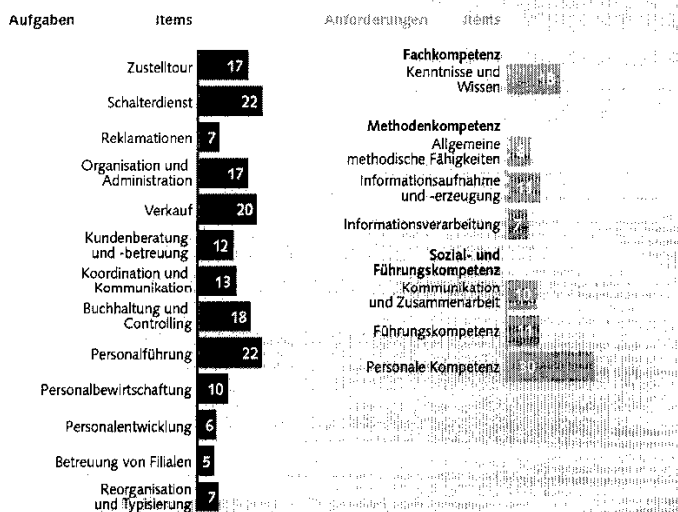


Abb. 2

hand bestimmter Normen oder kultureller Werte des Unternehmens vor. Punktuelle und personenspezifische Sichtweisen (z. B. durch Vorstände oder Geschäftsführer) können hier die Kompetenzformulierung beeinflussen.

4. Der Hybrid-Ansatz kombiniert Elemente der vorangegangenen Ansätze.

Briscoe und Hall kommen zu dem Schluss, dass forschungsorientierte Ansätze zwar am häufigsten vorfindbar sind, aber aufgrund ihrer aufwändigen Konstruktion und der Vernachlässigung zukünftiger Entwicklungen der strategiebasierten Methode unterlegen sind. Deswegen werden Hybrid-Ansätze empfohlen, die die jeweiligen Vor- und Nachteile der anderen Verfahren kompensieren. Gleichzeitig plädieren die Autoren vor dem Hintergrund sich ständig ändernder Umfeldbedingungen von Unternehmen für die Entwicklung so genannter Metakompetenzen bei Führungskräften, auf deren Grundlage andere Kompetenzen erworben werden können. Solche zentralen Metakompetenzen sind Adaptability (beinhaltet u. a. Flexibilität, Exploration, Offenheit und Dialogfähigkeit) sowie Identity Learning (beinhaltet Selbstbeurteilung, wertebasiertes Kommunizieren und Handeln). Es bleibt anzumerken, dass die praktische Bewährung dieses eher persönlichkeitsbezogenen Ansatzes noch aussteht.

**Kompetenzmessverfahren** Ein von Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) herausgegebener Sammelband unternimmt den Versuch, vornehmlich im deutschsprachigen Raum verbreitete Instrumente der Kompetenzmessung zu systematisieren und zu bewerten. Vorgestellt werden sowohl Verfahren, die in der Praxis entwickelt wurden, als auch solche, die für unterschiedliche Fragestellungen in der Kompetenzforschung eingesetzt werden. Die aufgeführten Verfahren erfassen unterschiedliche Kom-

## Auszug aus dem Leitfaden für qualitative Personalplanung

Anforderungen mit Bewertungsschlüssel, eingestuft am Beispiel eines Poststellenleiters

	Relevanz		Bedeutung <sup>1</sup>					Häufigkeit <sup>2</sup>		
	ja	nein	1	2	3	4	5	a	b	c
<b>Informationsverarbeitung</b>										
Informations beschaffen (z. B. über Produkte, Tarife)	☐	☐					☐	☐		
Informationen beschaffen (z. B. in ein Formular)	☐	☐								
Informationen analysieren (z. B. Ist-Soll-Abweichungen bewerten)	☐	☐								
Informationen aggregieren (z. B. Nachbearbeitung von Formularen)	☐	☐								
Sich Informationen einprägen und reproduzieren (z. B. Daten von Kunden)	☐	☐								
Aus Informationen Schlussfolgerungen ziehen (z. B. bei Kostenabweichungen)	☐	☐								
Auf der Basis vorhandener Informationen neue Lösungsansätze entwickeln	☐	☐								

1 Bedeutung für den Erfolg: 1 = unwichtig, 2 = wenig wichtig, 3 = wichtig, 4 = sehr wichtig, 5 = unabdingbar.  
 2 Häufigkeit der Anwendung: a = ständig, b = eher häufig, c = eher selten, d = nur in Ausnahmefällen.  
 Anm. d. Red.: Der Leitfaden enthält im Original eine weitere Spalte, in der ggf. Weiterbildungsbedarf notiert werden kann.

Abb. 3

petenzklassen wie fachlich-methodische Kompetenzen, aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, personale Kompetenzen sowie sozial-kommunikative Kompetenzen.

Einigen wenigen Verfahren sind Kompetenzmodelle vorangestellt, anderen nicht. Trotz des lobenswerten Versuches der Herausgeber, eine inhaltlich begrün-

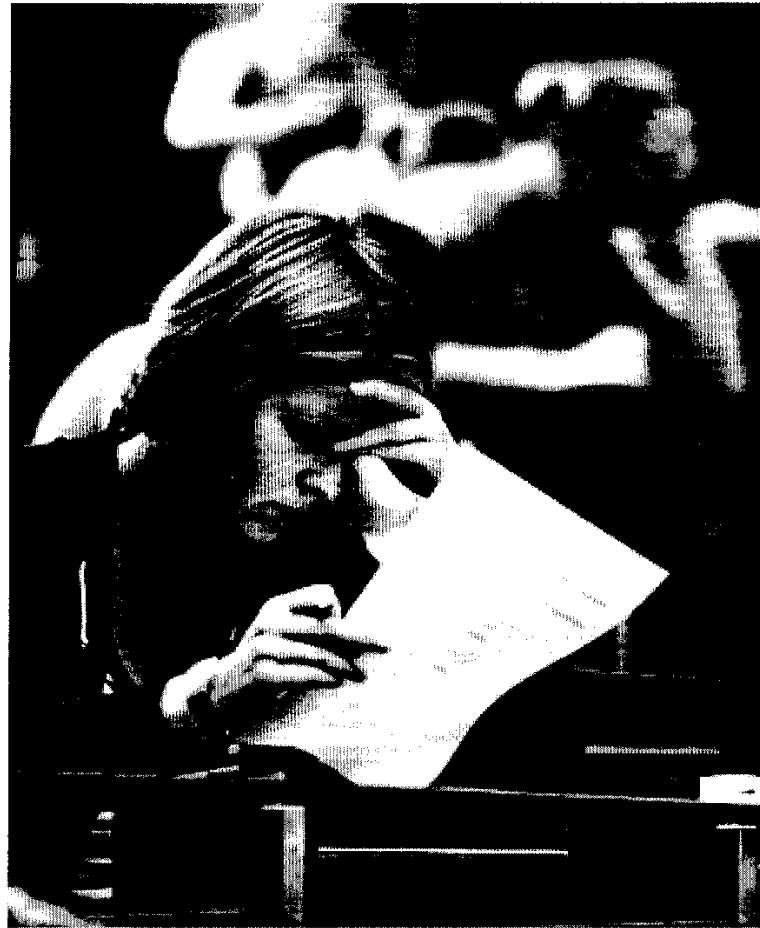
dete Struktur vorzugeben, verlieren sich die auf über 600 Seiten aufgeführten Verfahren in Beliebigkeit. So werden teilweise erprobte eignungsdiagnostische Verfahren, deren unmittelbarer Zusammenhang mit der Kompetenzforschung nicht ersichtlich ist, ebenso aufgeführt wie erste Ansätze oder Vorstufen, die dringend noch weiterer Erprobung be-

dürfen. Auffällig ist auch die Intention mancher Autoren, noch unfertige Verfahren mittels dieser Veröffentlichung zu vermarkten. Für den HR-Experten liefert der Band dennoch einen aktuellen Überblick über den Stand von Instrumenten zur Kompetenzmessung unterschiedlichster Provenienz.

**Kompetenzmanagement** Eine in 101 deutschen Unternehmen im Auftrag von Cell Consulting (2002) durchgeführte Studie zur Beurteilung der Entwicklung von Kompetenzmanagement stellt unter anderem erheblichen Verbesserungsbedarf bei der Konzeption eines einheitlichen Kompetenzmodells fest. Das Kompetenzmanagement der befragten Firmen – verstanden als integriertes dynamisches System von Personalrekrutierung, -einsatz und -entwicklung – wurde von den Autoren mit dem so genannten Competence Readiness Index (CRI) bewertet, der sieben Faktoren untersucht:

- Vernetzung des Kompetenzmanagements mit der Unternehmensstrategie (Strategie),
- Praktikabilität und Einheitlichkeit des vorhandenen Kompetenzmodells (Modell),
- Effizienz und Durchgängigkeit des Kompetenzmanagement-Prozesses (Prozess),
- Monitoring des Nutzens des Kompetenzmanagements (Monitoring),
- Akzeptanz im Unternehmen für das Kompetenzmanagement (Akzeptanz),
- Nutzen von IT-Tools für das Kompetenzmanagement (IT-Tool),
- Integration des Kompetenzmanagements in das Unternehmen (Organisation).

Die Autoren kommen zu dem Schluss, dass das Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen zwar hohe Aufmerksamkeit genießt, aber in der nachhaltigen Umsetzung noch große Schwächen aufweist. Verbesserungsmöglichkeiten werden vor allem bei der Um-



setzung der Unternehmensstrategie, der Konzeption eines einheitlichen Kompetenzmodells sowie bei der Etablierung eines durchgängigen Kompetenzmanagement-Prozesses und dessen Nutzen gesehen.

Als kritische Erfolgsfaktoren bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen formuliert die Studie folgende Aspekte:

- Kenntnis künftiger Anforderungen an die Mitarbeiter,
- handhabbare Methoden zur Kompetenzmodellierung,
- unternehmensweite Standardisierung von Kompetenzprofilen,
- Formulierung von Soll-Kompetenzen sowie das
- Vorhandensein wirtschaftlicher Messinstrumente.

Abschließend resümieren die Autoren, dass die Potenziale von Kompetenzmanagement nicht hinreichend genutzt werden, da deren zentraler Stellenwert in vielen deutschen Unternehmen nicht

erkannt und Kompetenzmanagement nicht ganzheitlich systematisiert betrieben wird.

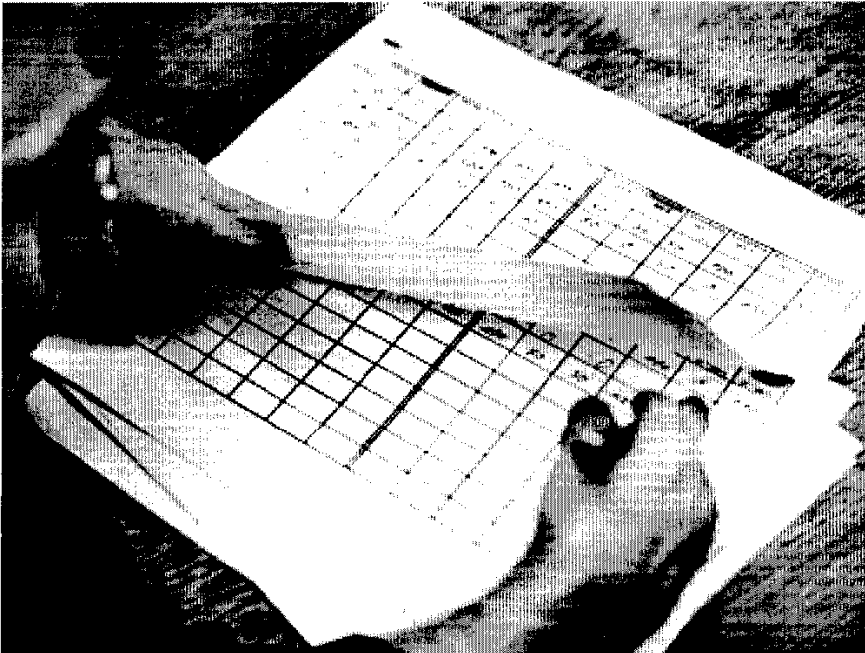
#### **Kompetenzmodellierung bei der Schweizerischen Post**

Vor dem Hintergrund der geschilderten Situation und der dargestellten Stärken und Schwächen von Ansätzen zur Kompetenzmodellierung plädieren wir für ein strategie- und evidenzbasiertes Vorgehen. Dies impliziert, dass Kompetenzmodelle dann von Nutzen für den HR-Experten im Unternehmen sind, wenn

- Aufgaben- und Anforderungsanalysen der Kompetenzbestimmung vorangehen,
- Ist- und Soll-Anforderungen durch die Einbeziehung von Stelleninhabern, Vorgesetzten und strategischem Management erfasst werden,
- eine Transformation der ermittelten Anforderungen in Kompetenzen durch HR-Experten erfolgt,



- die nachhaltige Umsetzung der erarbeiteten Kompetenzmodelle in Maßnahmen der Personalauswahl, -beurteilung und -förderung betrieben wird. Diese Prämissen innovativer Kompetenzmodellierung wurden von uns berücksichtigt und in einem Projekt im Auftrag der Schweizerischen Post umgesetzt. Im Rahmen der Neuorganisa-



Der Einstieg ins Kompetenzmanagement ist komplex und zeitintensiv. Zentrale Instrumente sind Aufgaben-, Anforderungs- und Potenzialanalysen sowie Kompetenzmodellierung und -entwicklung.

tion der Poststellen sollten Aufgaben und Anforderungen der Stelleninhaber neu definiert und in entsprechende Kompetenzmodelle transformiert werden. Mit diesen Modellen sind Maßnahmen der Personalauswahl und -entwicklung verbunden. Der zentrale Prozess der Kompetenzmodellierung beinhaltet die im Folgenden dargestellten vier Phasen (vgl. Abb. 1).

**1. Exploration** Um erste Informationen über Aufgaben und Anforderungen der Stelleninhaber zu bekommen, für die ein Kompetenzmodell entwickelt werden soll, findet ein Workshop mit Teilnehmern aus der Geschäftsleitung und dem

strategischen Management statt. Detailliertere Informationen über Tätigkeitsinhalte (Haupt- und Teilaufgaben) sowie relevante Anforderungsbereiche der verschiedenen Stelleninhaber werden dann im Rahmen von halbstandardisierten Interviews mit einer kleineren Stichprobe von Stelleninhabern, Vorgesetzten und Angehörigen des strategischen Managements gewonnen.

Die ausgewerteten Daten bilden in einem weiteren Schritt die Grundlage für die auftragsspezifische Anpassung des Leitfadens für qualitative Personalplanung bei Innovationen (LPI) (Sonntag / Schaper / Benz 1999). Dieses strategisch ausgerichtete Analyseverfahren ist modular aufgebaut und ermöglicht, sowohl aktuelle als auch zukünftige Aufgaben und Anforderungen für unterschiedliche Funktionen und Stellen zu erfassen. Für die jeweiligen Einsatzfelder (z. B. Produktion, Dienstleistung) ist der LPI an die spezifischen Tätigkeiten anzupassen. Im konkreten Fall sind hierzu die Interviews auszuwerten und anschließend inhaltsvalide Items für Aufgaben und Anforderungen der verschiedenen Stelleninhaber zu formulieren. Abbildung 2 zeigt Aufgaben und Anforderungen, die im Rahmen der Kompetenzmodellierung bei der Schweizerischen Post erhoben werden.

Im Rahmen einer Vorstudie mit Stelleninhabern, Vorgesetzten und Angehörigen des strategischen Managements

### Auszug aus den führungsbezogenen Anforderungen

Vergleich verschiedener Stelleninhaber

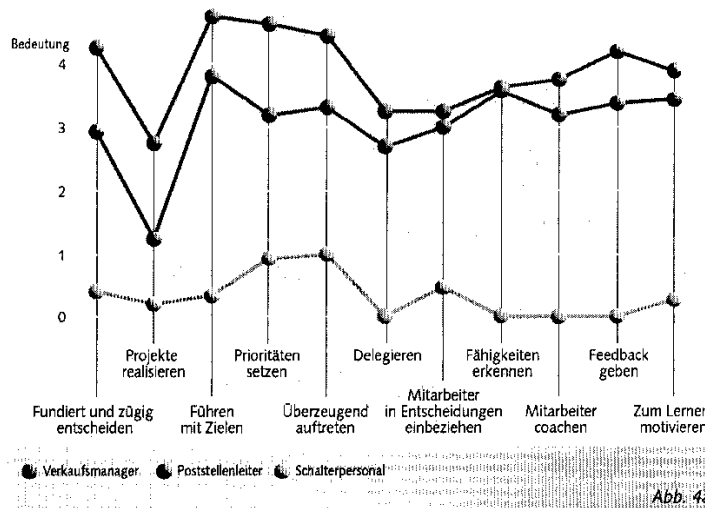


Abb. 4a

erfolgt die Überprüfung der inhaltlichen Gültigkeit, der Praktikabilität (Zeit, Dauer und Verständlichkeit) sowie der Akzeptanz (Teilnahmebereitschaft) des adaptierten Instruments. Auf der Basis der Daten aus der Vorstudie können notwendige Korrekturen vorgenommen und das Instrument in seiner definitiven Form fertig gestellt werden. Ein Auszug aus dem Erhebungsbogen mit Aufgaben beziehungsweise Anforderungen und Bewertungsschlüsseln ist in Abbildung 3 wiedergegeben.

### 2. Aufgaben- und Anforderungsanalysen

In einem nächsten Schritt werden mithilfe des adaptierten LPI Aufgaben- und Anforderungsanalysen durchgeführt. Die Interviews mit den Stelleninhabern beziehungsweise Vorgesetzten dauern in der Regel zirka ein bis 1,5 Stunden und zielen auf die Erfassung der aktuellen Situation (Ist) ab. Die Einschätzung der zukünftigen Entwicklung (Soll) in den Aufgaben und Anforderungen wird durch das strategische Management geleistet und kann im Rahmen eines Workshops und / oder einer postalischen Befragung erfolgen.

Mithilfe eines Datenanalyseprogramms (SPSS) können die Daten deskriptiv sowie inferenzstatistisch ausgewertet und beispielsweise in Form von Aufgaben- und Anforderungsprofilen für die jeweiligen Stelleninhaber aufbereitet werden (vgl. Abb. 4a und b).

Die Anforderungsprofile lassen zentrale Aussagen über Vergleiche zwischen verschiedenen Gruppen von Stelleninhabern (Abb. 4a), aber auch den Vergleich zwischen aktuellen und zukünftigen Anforderungen pro Stelleninhaber zu (Abb. 4b). Die jeweils ermittelten Aufgaben und Anforderungen können zu Stellenbeschreibungen aggregiert werden und bilden somit eine wichtige Grundlage für deren Neu- beziehungsweise Redefinition.

### 3. Kompetenzmodellierung

Auf der Basis der ermittelten Aufgabenprofile können

### Auszug aus den Anforderungen im Bereich Informationsverarbeitung

Vergleich Stelleninhaber (Ist) und strategisches Management (Soll)

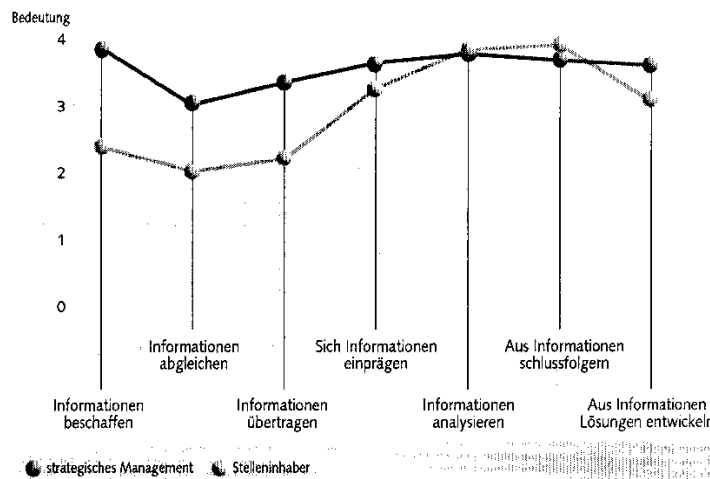


Abb. 4b

nen nun die erforderlichen Anforderungen abgeleitet und zu relevanten Kompetenzen verdichtet werden. Neben dieser datengestützten Vorgehensweise erfolgt eine intensive Literatursichtung, um eine umfassende und theoretisch fundierte Definition der einzelnen Kompetenzen zu gewährleisten.

Am Ende dieses Arbeitsschritts liegen Kompetenzlisten vor, in denen für jede Kompetenz eine Definition aufgeführt ist. Darüber hinaus werden verbale Verankerungen für die unterschiedlichen

Ausprägungsgrade (niedrig, durchschnittlich, hoch; entspricht den Leistungsstufen low, average und high performer) vorgegeben. In der Abbildung 5 ist dies am Beispiel der Kompetenz „Informationsverarbeitungskapazität“ demonstriert.

Diese Kompetenzlisten stellen die Grundlage für das weitere Vorgehen dar: In Workshops mit Vorgesetzten und Angehörigen des strategischen Managements werden die einzelnen Kompetenzdefinitionen sowie die Formulierungen

## Kompetenz: Informationsverarbeitungskapazität

Auszug aus der Kompetenzliste –  
Beispiel „Informationsverarbeitungskapazität“

### Definition

Bezeichnet die Fähigkeit, vielfältige Informationen gleichzeitig aufzunehmen, zu bewerten und für eine erfolgreiche Aufgabenbearbeitung zu nutzen. Die Informationen können in akustischer, visueller, taktiler oder anderer Form vorliegen.

### Verhaltensanker

#### Hoher Ausprägungsgrad

Der Mitarbeiter ist in der Lage, viele verschiedenartige Informationen, die aus mehreren Quellen stammen und in verschiedenen Modalitäten vorliegen können, einzubeziehen. Er kann diese Informationen schnell und systematisch für die Lösung komplizierter Probleme nutzen.

#### Mittlerer Ausprägungsgrad

Der Mitarbeiter ist in der Lage, Informationen aus mehreren Quellen gleichzeitig und zügig zur Problemlösung zu nutzen, indem die Informationen verknüpft, bewertet und gewichtet werden.

#### Niedriger Ausprägungsgrad

Der Mitarbeiter ist in der Lage, aus einer oder zwei Quellen Informationen zu ziehen und diese für die schrittweise Lösung einer Aufgabe oder eines Problems heranzuziehen.

### Leitfrage

In welchem Ausmaß (Skala 0 bis 7) muss Informationsverarbeitungskapazität ausgeprägt sein, um die Anforderungen der Stelle gut zu erfüllen?

Nehmen Sie bitte die Einstufung auf der siebenstufigen Skala vor und beachten Sie hierbei die aufgeführten Verhaltensanker für Informationsverarbeitungskapazität.



Abb. 5

der Leistungsstufen für die jeweiligen Stelleninhaber diskutiert und gegebenenfalls modifiziert. Darüber hinaus ist die Plausibilität der Zuordnung spezifischer Aufgabenbeispiele zu den jeweiligen Kompetenzen mit ihren Ausprägungen zu überprüfen.

Anhand der endgültigen Kompetenzlisten – bestehend aus Kompetenzdefinition, verbalen Verankerungen der Ausprägungsgrade und spezifischen Aufgabenbeispielen – beurteilen dann die Vorgesetzten und das strategische Management, in welcher Ausprägung eine bestimmte Kompetenz für die erfolgreiche Ausübung der Tätigkeit vorliegen muss. Die Beurteilung erfolgt auf einer siebenstufigen Skala.

Neben den auf diese Weise ermittelten Kompetenzprofilen, die spezifisch für bestimmte Berufsgruppen sind, lässt

sich auf der Basis der Daten ein unternehmensweites Kompetenzmodell erstellen. Im konkreten Fall sind dies für den Bereich

- Fachkompetenz sechs zentrale Kompetenzen (z. B. EDV-Kenntnisse, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Produktkenntnisse),
- Methodenkompetenz elf zentrale Kompetenzen (z. B. Informationsverarbeitungskapazität, Planungs- und Organisationsfähigkeit, Problemlösefähigkeit),
- Sozialkompetenz acht zentrale Kompetenzen (z. B. Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Konfliktmanagement),
- Personalkompetenz zehn zentrale Kompetenzen (z. B. Leistungsmotivation, Eigeninitiative, Belastbarkeit).

4. Umsetzung im HR-Bereich Für den Bereich der Personalauswahl und -beurteilung bietet sich am Beispiel der Schweizerischen Post für die Kompetenz „Informationsverarbeitungskapazität“ der Einsatz einer Reihe diagnostischer Instrumente an. In Abhängigkeit des jeweils erforderlichen Ausprägungsgrades sind hier Konzentrations- und einfache Mathematiktests auf einem niedrigeren Kompetenzniveau beziehungsweise Postkorbübungen und Problemlöseszenarien auf einem anspruchsvolleren Kompetenzniveau denkbar. Diese Verfahren liegen entweder in standardisierter Form vor oder müssen kontextbeziehungsweise situationsspezifisch neu entwickelt, gegebenenfalls adaptiert werden.

Für die Personalentwicklung liefert das Kompetenzmodell die Grundlage für Weiterbildungsmodule, Zielvereinbarungsgespräche sowie Karriereplanung. Im konkreten Fall werden Weiterbildungseinheiten für die erforderlichen Kompetenzen erarbeitet. Die erarbeiteten Module enthalten pro Kompetenz Angaben zu Lerninhalten, Lernzielen, didaktisch-methodischer Kon-



# Bereiche beruflicher Handlungskompetenz

zeption und Lernerfolgskontrolle. In ihrer Gesamtheit repräsentieren die Module auf diese Weise ein Curriculum für die berufsspezifische Weiterbildung der Stelleninhaber.

## Nutzen und Aufwand

Gerade vor dem Hintergrund kontinuierlicher Veränderungsprozesse ist das Wissen um Anforderungen und Mitarbeiterkompetenzen für den HR-Manager von zentraler Bedeutung. Kompetenzmodelle stellen hier eine verlässliche und inhaltsvalide Grundlage für Personalauswahl, -beurteilung und -förderung dar. Der volle Nutzen von Kompetenzmodellen wird dann erreicht, wenn ein strategie- und evidenzbasierter Entwicklungsprozess zugrunde gelegt wird. Das bedeutet,

- den Einsatz von Aufgaben- und Anforderungsanalysen,
- die Erfassung aktueller und zukünftiger Aufgaben und Anforderungen,
- die Einbeziehung von Stelleninhabern, Vorgesetzten und strategischem Management,
- die Transformation der Anforderungen und Kompetenzen pro Funktion oder Funktionsgruppe (Kompetenzmodellierung),
- den Einsatz von Kompetenzmodellen für Mitarbeiterauswahl und -förderung.

Damit wird deutlich, dass die Entwicklung von Kompetenzmodellen kein triviales Abarbeiten von HR-Routinehandlungen darstellt und mit einem nicht unerheblichen Aufwand an Zeit und Kosten verbunden ist. Die Modellierung von Kompetenzen ist ein komplexes Vorhaben und erfordert den Sachverstand mehrerer Experten. Deshalb empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit von HR-Experten des Unter-

Unter *Fachkompetenz* werden vor allem jene spezifischen Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten verstanden, die zur Bewältigung von Aufgaben einer beruflichen Tätigkeit erforderlich sind. *Methodenkompetenz* bezieht sich auf situationsübergreifende, flexibel einsetzbare kognitive Fähigkeiten (z. B. zur Problemlösung oder Entscheidungsfindung), die eine Person zur selbstständigen Bewältigung komplexer und neuartiger Aufgaben befähigen. *Sozialkompetenz* umfasst kommunikative und kooperative Verhaltensweisen oder Fähigkeiten, die das Realisieren von Zielen in sozialen Interaktionssituationen erlauben. *Selbst- oder Personalkompetenz* schließlich bezieht sich am deutlichsten auf persönlichkeitsbezogene Dispositionen, die sich in Einstellungen, Werthaltungen, Bedürfnissen und Motiven äußern und vor allem die motivationale und emotionale Steuerung des beruflichen Handelns betreffen (Sonntag 2004).

nehmens, Vertretern des Managements und externen Beratern in Projektform. Die Beratungsleistungen beziehen sich vor allem auf die Anwendung anforderungsanalytischer Verfahren, das Know-how bei der Modellierung von Kompetenzen sowie die Kenntnis eignungsdiagnostischer Instrumente. Kompetenzmodelle sind schwierig zu implementieren, wenn sie nicht die Unterstützung durch das Topmanagement erfahren und dessen Willen zur nachhaltigen Umsetzung nicht erkennbar ist.

## Summary

### Modeling of Competencies

Human resource departments are increasingly testing competency models to provide fast and qualified personnel choices in case of current or future changes. Numerous efforts that pursue different goals have been put into practice and appear in the literature. However, they are not transparent as to their development processes and unclear and vague in the definition of competencies. Nonetheless, the authors are convinced that competency models are the means of choice to effectively support strategic management as well as daily operations in personnel selection and development. The authors review existing attempts, show strengths and

weaknesses of respective models and plead for a strategy- and evidence-based approach to the modeling of competencies. They explain this process by way of a restructuring project of the Swiss postal service.

## Literatur

- Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager: A model for effective performance, New York
- Briscoe, J. P. / Hall, D. T. (1999): Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice, in: Organizational Dynamics, Autumn, 37–51
- Cell Consulting AG (2002): Kompetenzmanagement-Studie 2002, [www.cellconsulting.com/a/2/64/index.htm](http://www.cellconsulting.com/a/2/64/index.htm) (.08.04)
- Erpenbeck, J. / von Rosenstiel, L. (2003) (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart
- Fleishman, E. A. / Reilly, M. E. (1992): Handbook of human abilities. Definitions, measurements, and job task requirements, Palo Alto
- Lawler, E. (1994): From job-based to competency-based organizations, in: Journal of Organizational Behaviour, 15, 3–16
- Lucia, A. D. / Lepsinger, R. (1999): The art and science of competency models, San Francisco
- Mansfield, R. S. (1996): Building competency models: Approaches for HR professionals, in: Human Resource Management, 35, 7–18
- McClelland, D. C. (1973): Testing for competence rather than for intelligence, in: American Psychologist, 28, 1–14
- Prahalad, C. K. / Hamel, G. (1990): The core competence of the corporation, in: Harvard Business Review, May–June, 79–91
- Shippmann, J. S. et al. (2000): The practice of competency modelling, in: Personnel Psychology, 53, 703–740
- Sonntag, K. (2004): Personalentwicklung, in: H. Schuler (Hg.): Enzyklopädie der Psychologie: Themengebiet D Praxisgebiete, Serie III Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3 Organisationspsychologie – Grundlagen und Personalpsychologie, Göttingen, 827–890
- Sonntag, K. / Schaper, N. (1999): Förderung beruflicher Handlungskompetenz, in: K. Sonntag (Hg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen, 211–244
- Sonntag, K. / Schaper, N. / Benz, D. (1999): Leitfaden zur Personalplanung bei technisch-organisatorischen Innovationen (LPI), in: H. Dunckel (Hg.): Handbuch psychologischer Arbeitsanalyse. Mensch – Technik – Organisation, Bd. 14, Zürich
- Spencer, L. M. / Spencer, S. M. (1993): Competence at work: Models for superior performance, New York