

Marlene Busch, Laura Jacob

Kompetenzmodelle zielgerichtet entwickeln

Bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen steht ein Ziel im Fokus: die Förderung von Alignment zwischen Organisationszielen und Personalinstrumenten. Ein Kompetenzmodell, das den individuellen Anforderungen einer Organisation entspricht, kann als roter Faden für alle Maßnahmen des Personalmanagements dienen. Es ermöglicht die Ausrichtung der Personalinstrumente auf die Organisationsziele und fördert eine einheitliche Vorstellung der erfolgsrelevanten Kompetenzen. So wird eine systematische Organisationsentwicklung vorangetrieben, Kommunikation erleichtert und Transparenz sowie ein Bewusstsein für die Anforderungen an Mitarbeiter geschaffen.

Damit ein Kompetenzmodell für ein Unternehmen von Nutzen ist, müssen im Vorfeld der Entwicklung einige grundlegende Überlegungen angestellt werden. Diese betreffen unter anderem die grundsätzliche Ausrichtung des Modells, Rahmenbedingungen in der Organisation sowie die Implementierung in vorhandene und gegebenenfalls neue Personalinstrumente. Außerdem sollte geklärt werden, wie viel Aufwand an welcher Stelle investiert werden sollte, welche Rolle eine tätigkeitsspezifische Beschreibung der Kompetenzen spielt und wie die Akzeptanz der Organisationsmitglieder erreicht werden kann.

Kontext der Entwicklung

Ein Kompetenzmodell anhand der spezifischen Bedürfnisse einer Organisation entwickeln zu können, erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit deren aktueller Aufstellung, zukünftigen Herausforderungen sowie Strategien, um diesen zu begegnen. Dabei spielen auch Marktdynamik und Wettbewerb eine

wichtige Rolle. Abhängig von diesen Faktoren können unterschiedliche Grundausrichtungen von Kompetenzmodellen sinnvoll sein. Zum einen können systematische Veränderungen unterstützt werden. Zum anderen kann man danach streben, den Status quo zu sichern und Stabilität zu fördern. Eine dritte mögliche Ausrichtung bietet Orientierung in einem unbeständigen Umfeld.

Diesen unterschiedlichen Zielsetzungen entsprechen drei verschiedene Entwicklungs-Ansätze:

Wenn für die Erreichung strategischer Ziele und ein erfolgreiches Agieren in der Zukunft Veränderungen in der Organisation angestoßen werden sollen, eignet sich ein strategiebasierter Ansatz. Dieser fokussiert die Ermittlung von Kompetenzen, die zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen benötigt werden und unterstützt somit gezielt deren Etablierung in der Organisation. Maßgeblich für die Wirksamkeit eines strategieorientierten Kompetenzmodells ist die Passgenauigkeit, mit der zukünftige Anforderungen vorhergesagt werden.

Bei einem forschungsbasierten Ansatz werden diejenigen Kompetenzen als erfolgskritisch betrachtet, durch die sich sehr erfolgreiche von durchschnittlich erfolgreichen Organisationsmitgliedern unterscheiden. Durch den Fokus auf aktuelle Erfolgsfaktoren wird Stabilität gefördert und eine glaubwürdige Argumentationsbasis geschaffen. Die Perspektive ist dabei auf die Vergangenheit gerichtet, sodass veränderte zukünftige Anforderungen in der Regel keine Beachtung finden.

Für Orientierung hinsichtlich grundlegender Anforderungen in Zeiten schnellen Wandels eignet sich ein wertebasierter Ansatz. In diesem Fall bietet er Kompetenz. Wichtig ist hierbei, Verhalten zu beschreiben, das aus den Werten hervorgeht,

um das Kompetenzmodell für alle Organisationsmitglieder greifbar zu machen.

Je nach Ausrichtung und Umfeld einer Organisation kann auch eine Kombination verschiedener Ansätze sinnvoll sein, wie das folgende Beispiel deutlich macht:

Die Sample AG ist ein Unternehmen der IT-Branche und agiert in einem volatilen Umfeld. Zum einen sind hier Anpassungsfähigkeit und Innovation erfolgsentscheidend. Eine strategische Ausrichtung des Kompetenzmodells ist somit nötig, um die Erreichung der Unternehmensziele zu unterstützen. Auf der anderen Seite soll eine überdauernde Wertekultur Halt und Orientierung in Phasen turbulenter Veränderungen bieten. Der strategiebasierte Ansatz wird daher mit einem wertebasierten kombiniert.

Erfolgsfaktor Commitment

Die Unterstützung des Kompetenzmodells durch die Organisationsmitglieder spielt für dessen praktische Relevanz eine zentrale Rolle. Durch eine hohe Verbreitung und regelmäßige Anwendung prägt es aktiv das Unternehmensgeschehen.

Je nach Organisation gibt es unterschiedliche Wege zur Förderung von Commitment und Akzeptanz. In manchen identifizieren sich die Mitarbeiter nur mit einem Kompetenzmodell, wenn sie maßgeblich zu dessen Inhalt beigetragen haben. In diesem Fall ist es sinnvoll, die Mitarbeiter intensiv in die Entwicklung einzubinden. In anderen Organisationen wird mehr Wert auf Impulse von Experten gelegt, sodass ein von Experten entwickeltes und validiertes Modell mehr Unterstützung erfährt.

Unabhängig davon, ob die individuelle Entwicklung oder der Einsatz von Expertenwissen favorisiert wird, helfen Kompetenzkataloge bei der inhaltlichen Ausgestaltung einer Strategie. Auf der einen Seite enthalten sie von Experten entwickelte und bewährte Kompetenzbeschreibungen und bieten damit eine valide Ausgangsbasis zur Erstellung eines Kompetenzmodells. Auf der anderen Seite gewähren sie Personen, die sich im Alltag wenig mit diesem Themenbereich beschäftigen, einen Über-

blick und bieten ein reichhaltiges Fundament für die weitere Entwicklung.

Die Mitarbeiter der Sample AG beispielsweise sind es gewohnt, aufgrund flacher Hierarchien und einer lernorientierten Unternehmenskultur, Inhalte mitzubestimmen. Deshalb startet das Projektteam einen Aufruf im unternehmensweiten Intranet zur freiwilligen Teilnahme an Kompetenzmodell-Workshops. In diesen soll mithilfe eines Kompetenzkatalogs eine Grundlage für das Modell erarbeitet werden.

Neben einer angemessenen Einbindung in die Entwicklung stellt die Kommunikation einen Erfolgsfaktor für die Akzeptanz des Modells dar. Indem ein reger Austausch über das Kompetenzmodell stattfindet, prägt es den Dialog in der Organisation sowie gemeinsame Denkstrukturen und findet zum Beispiel auch in informellen Feedbackgesprächen Anwendung.

Bereits im Vorfeld sollten Mitarbeiter über die Planung sowie den Nutzen eines Kompetenzmodells informiert werden. Wie die Kommunikation während des Entwicklungsprozesses gestaltet wird, ist wiederum von der Organisation abhängig. Während in einigen Fällen eine ständige Kommunikation über den Prozessfortschritt begrüßt wird, ist in anderen eher die Darstellung des Endergebnisses, und damit der erste Schritt der Implementierung, von Interesse.

In der partizipativen Kultur der Sample AG etwa legen die Mitarbeiter viel Wert darauf, über den neuesten Stand informiert zu werden. Deshalb verfasst ein Vertreter des Projektteams regelmäßig Beiträge zum Fortschritt im Intranet.

Implementierung von Kompetenzmodellen

Seinen praktischen Nutzen entfaltet ein Kompetenzmodell durch die Implementierung in verschiedenen Instrumenten. An diesem Punkt sollte geklärt sein, in welche bestehenden Instrumente das Modell integriert wird und ob gegebenenfalls zusätzliche entwickelt werden sollen.

Um das Alignment nachhaltig zu fördern, ist eine einheitliche Anwendung des Modells in sämtlichen kompetenzba-

sierten Instrumenten sinnvoll. Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist das gemeinsame und einheitliche Verständnis der Organisationsmitglieder. Dieses wird durch eine möglichst trennscharfe und eindeutige Definition der einzelnen Kompetenzen erzielt. Ein starker Verhaltensbezug fördert eine konkrete Vorstellung davon und erleichtert ihre Messbarkeit.

Zur Implementierung in bestimmte Instrumente ist eine Spezifizierung ratsam. Dabei wird das übergreifende Kompetenzmodell für Tätigkeitsfelder, Ebenen oder Bereiche differenziert. Eine detaillierte Beschreibung der Kompetenzen auf unterschiedlichen Niveaus ermöglicht die zielgruppenspezifische Anwendung. Eine weitere Möglichkeit bietet die Entwicklung eines Kompetenz-Pools, aus dem die jeweils relevanten Kompetenzen für bestimmte Zielgruppen zusammengestellt werden.

Wie stark das Kompetenzmodell spezifiziert werden soll, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Je mehr und detaillierter der Inhalt vorgegeben wird, desto weniger Handlungsspielraum bleibt einzelnen Anwendern, um das Modell flexibel und individuell einzusetzen. Eine hohe Spezifizierung geht mit einem entsprechend höheren Entwicklungs-

und Pflegeaufwand einher. Zudem kann eine starke Ausdifferenzierung zu einer Verwischung des gemeinsamen Kerns und damit des Alignments führen. Diese Punkte müssen mit Blick auf das angestrebte Ziel abgewogen werden.

So konzentriert sich zum Beispiel die Sample AG zunächst auf die Einführung des übergreifenden Kompetenzmodells. Im Rahmen der Einführung eines kompetenzbasierten Beurteilungs- und Entlohnungssystems im kommenden Jahr wird eine Spezifizierung des Modells geplant, um alle Tätigkeitsfelder angemessen abdecken zu können.

Fazit:

Es gibt kein Patentrezept für die erfolgreiche Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmodells. Erfolgsscheidend sind klar formulierte Ziele und eine konsequente Orientierung daran. Je nachdem, wer das Kompetenzmodell in welcher Weise anwendet, gibt es mehrere Möglichkeiten, die erfolgversprechend sind. Besonderes Augenmerk sollte dabei auf der Kultur der Organisation und dem Commitment der Organisationsmitglieder liegen, um eine wirksame Integration in den Alltag sicherzustellen.

Die Autoren:



Marlene Busch ist seit 2007 als Beraterin bei der meta | five gmbh, einem systemisch ausgerichteten Beratungsunternehmen für strategische Personal- und Organisationsentwicklung, tätig. Nach ihrem Studium der Wirtschaftspsychologie und Berufserfahrung im Ausland leitet sie nun den Bereich Diagnostik und unterstützt Unternehmen unter anderem bei der Entwicklung und Implementierung von Kompetenzmodellen sowie Entwicklungsprogrammen.

busch@wissensmanagement.net



Laura Jacob arbeitet seit dem Ende ihres Auslandsstudiums der Psychologie im Jahr 2009 als Beraterin bei der meta | five gmbh. In ihrer Arbeit begleitet sie Unternehmen schwerpunktmäßig bei der Konzeption und Implementierung von Instrumenten zur Personalauswahl und -entwicklung, wie z.B. Assessment und Development Center.

jacob@wissensmanagement.net