

## Entwicklung und erfolgreiche Einführung

# Competency-Modelle



**Dr. Friedrich A. Fratschner**  
Geschäftsführender Partner bei  
Baumgartner & Partner  
Management Consultants GmbH,  
Hamburg



**Peter Dorwig**  
Leitung Versorgung/Energie bei  
InfraServ GmbH & Co. Wiesbaden KG,  
Wiesbaden

**In vielen Kompetenzstudien verlieren sich Unternehmen in abstrakten bzw. wenig klaren Begrifflichkeiten. Sie schaffen es nicht, „Bilder“ in den Köpfen der Anwender auszulösen. Mit „allgemeinen Verhaltensbeschreibungen“ geht aber der Nutzen der Competency-Modelle verloren. Wie gelangen Arbeitgeber zu präzisen, verlässlichen und klaren Aussagen?**

### 1 Inhaltliche Abgrenzung

Competencies beschreiben diejenigen Verhaltensweisen, Befähigungen und Kenntnisse, die überdurchschnittlich erfolgreiche Mitarbeiter von durchschnittlich erfolgreichen Mitarbeitern unterscheiden. Eine Competency ist eine zugrunde liegende Eigenschaft eines Individuums, die in kausaler Beziehung steht zu effektiven und/oder überdurchschnittlichen Leistungen in einer Arbeitssituation (bezogen auf ein Leistungskriterium). Dabei bedeutet der Begriff „zugrunde liegende Eigenschaft“, dass die Competency ein wesentlicher, stabiler Teil der Persönlichkeit ist und dadurch das Verhalten in einer Vielzahl von Situationen und Aufgabenstellungen vorhergesagt werden kann.

#### Wichtig

Kompetenzmodelle setzen nicht am Arbeitsergebnis, sondern am Wissen, an den Fähigkeiten sowie den Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter an.

Kompetenz umfasst

- Wissen, d. h. Informationen, die für die Erfüllung einer Aufgabe bekannt sein müssen und
- Fähigkeiten, um dieses Wissen zu verarbeiten, z. B. das technische Knowhow, sowie
- Einstellungen und Wertvorstellungen, die im Verhalten des Mitarbeiters zum Ausdruck kommen. Dabei handelt es sich gewöhnlich um die Beurteilungen dessen, was man als „gut“ oder „wichtig“ erachtet.

Die Kompetenzen eines Beschäftigten sollten einen großen Teil seiner täglichen Arbeit beeinflussen können (d. h. die angewandten Kompetenzen sollten eine oder mehrere wichtige Rollen oder Aufgaben betreffen), mit den Aufgaben des Mitarbeiters bzw. den Anforderungen der Stelle in einem engen Zusammenhang stehen, auf der Grundlage allgemein anerkannter Standards beurteilt werden können (das ist besonders wichtig, wenn die kompetenzbasierte Leistung als Grundlage für Beförderungen oder andere Personalentwicklungs-/Vergütungsentscheidungen dient) und sich durch Schulung verbessern lassen.

Jede von einem Unternehmen geforderte Kompetenz umfasst eine genaue Definition der einzelnen Kompetenzbestandteile sowie Leistungsniveaus, die als Maßstäbe für eine Bewertung beschrieben/abgestuft werden. Damit beschreiben Kompetenz-Modelle final eine Ursachen-Wirkungskette, die der Grundaussage folgt: Wenn alle Führungskräfte und Mitarbeiter in der Lage sind die wesentlichen Kompetenzen zu erfüllen, dann folgt daraus „automatisch“ Topleistung.

### 2 Ziele des Kompetenz-Managements

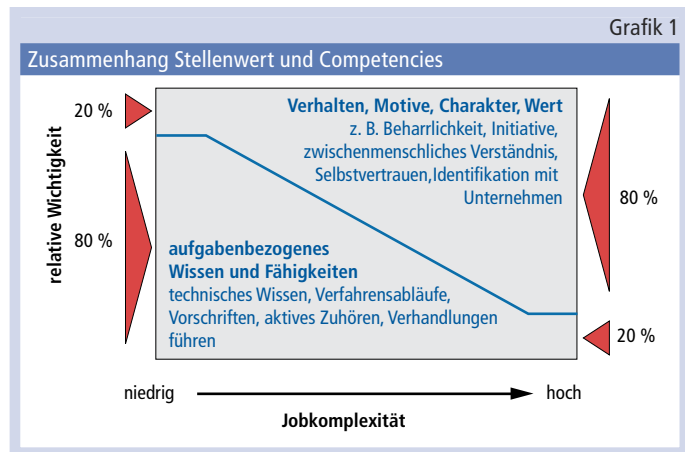
Wenn Wissen und Kompetenz zur Steigerung der Leistung und Produktivität führen sollen, dann darf sich das Kompetenzmanagement nicht an den Fähigkeiten der Durchschnittsmitarbeiter orientieren, sondern es muss herausfinden, was die 10% Top-Performer anders machen. Daher unterscheiden wir die Kompetenzen in:

- „Schwellenkompetenzen“, wie Basiswissen und grundlegende Fähigkeiten, sowie
- „Differenzierende Kompetenzen“, das sind Charakteristika, die die Top-Performer von den Durchschnittsleistern differenzieren.

Mithilfe der in Form von beobachtbaren Kriterien operationalisierten Verhaltensweisen lassen sich Wege aufzeigen, wie Spitzenleistungen nachweisbar erreicht werden können. Voraussetzung der Steuerbarkeit von Leistungen ist, dass die den Begabungen zugrunde liegenden Charakteristika die Kriterien gestützte Messung und Vorhersage von Verhaltensweisen und Leistungen in sehr unterschiedlichen Situationen zulassen. Dazu dienen folgende Kernfragen: „Was muss jemand in bestimmten Situationen tun, damit die Kollegen oder die Kunden sagen, das war ‚gut‘? Welche Bedingungen und welche Unterstützung braucht er dafür von der gesamten Organisation?“ Durch die Beschreibung von erfolgskritischen Situationen entsteht eine Liste von Competencies, nämlich von gezeigten Fähigkeiten, Wissen und Verhaltensweisen, die für die Aufgabenerfüllung in einer Funktion wichtig sind. Und das ist nachweisbar mehr als die oft vorzufindende Leistung von „Gutverhalten“ versus „Schlechtverhalten“.

### 3 Relevante Zielgruppe

Im Mittelpunkt von Competency-Modellen stehen Spezialisten und Führungskräfte, bei denen das Verhalten und der Umgang mit wichtigen Erfolgstreibern im Vordergrund sind. Mitarbeiter auf Stellen, deren Abläufe überwiegend repetitiv gestaltet sind, können mit Standard-Feedbacksystemen beurteilt werden, da Competencies dort keine ausreichenden Differenzierungsmerkmale bieten. Oft werden die Modelle fälschlicherweise nur als Abgrenzung zur Fehlerbeschreibung i. S. v. „Was soll der Stelleninhaber nicht machen?“ definiert.



### 4 Competencies an Vision und Leitbild ausrichten

Viele Unternehmen haben ihre Visionen und Führungsleitbilder im Rahmen ihrer Change-Programme aktualisiert und mit hohem Aufwand intern kommuniziert. Dabei sind sich viele HR-Professionals darin einig, dass es für den Erfolg der Programme weniger auf die Unterschiedlichkeit z. B. der Leitbildinhalte zu anderen Unternehmen ankommt als vielmehr auf die konsequente Umsetzung der Führungsgrundsätze im Tagesgeschäft. Hierzu bedarf es weiter gehender Anstrengungen, die über die Verteilung von Hochglanzbroschüren und die Durchführung spezieller Führungsseminare hinausgehen.

Diesem Ansatz können folgende Kernaussagen zugrunde liegen: Visionen und Leitbild, wie „Wir wollen die Nr. 1 unserer Branche sein“, besondere Wertvorstellungen, z. B. „Wir sind eine lernende Organisation“, besondere Kernstärken des Unternehmens, „hohe Entscheidungsgeschwindigkeit“ etc., besondere Top-Leister-Kompetenz im Unternehmen. Daraus abgeleitete Verhaltenserwartungen kann man auf alle Mitglieder des Unternehmens, auf spezifische Funktionsfamilien (z. B. das Modell von Dave Ulrich im Hinblick auf den HR-Business-Partner) oder auf spezifische Funktionsebenen richten.

Anzeige

### 5 Modellalternativen

Bei der Wahl der Vorgehensweise kommt es darauf an, der möglichen Kritik an Kompetenzmodellen zu begegnen. Die Beteiligten beklagen bei der Diskussion immer wieder, dass die Entwicklung firmenspezifischer Modelle zu aufwendig sei, Kompetenzmodelle keine Verbindung zu dem in Zukunft angestrebten Erfolg einer Organisation aufweisen, die Kompetenzmenüs sich ausschließlich auf die sog. Soft Competencies konzentrieren, kulturbedingt unterschiedliche Anforderungen in den Competency-Menüs kaum Berücksichtigung finden, die zuverlässige Beurteilung auf Basis der Competencies zu schwierig sei, eine Verknüpfung der Competencies mit der Vergütung problematisch sei, die Frage, wie denn die einzelnen Competencies (weiter-)entwickelt werden können, unbeantwortet bleibt und doch alles nur eine Modeerscheinung und letztlich vielleicht nur alter Wein in neuen Schläuchen sei.

Kritiker führen die Punkte z. T. natürlich berechtigterweise an. Sie sind aber begründet in der defizitären und oft oberflächlichen Umsetzung vieler Modelle, nicht im Systemansatz „Competencies“ an sich. Denn es ist ein Fakt: In einer Welt, in der sich die meisten Führungskräfte mit Feedbacksystemen und unpräzisen Leistungs-Beschreibungen extrem schwer tun, liegt der Erfolg in einer möglichst klaren Beschreibung von Soll-Competencies. Gelingt dies, handelt es sich um einen Gewinn für jede Organisation und gibt der Führungskraft verlässlich Orientierung.

### 6 Ergänzung der Stellenbeschreibung

Unterstützende einfache Competency-Modelle ergänzen in vielen Fällen die klassischen Stellenbeschreibungen. Neben der Beschreibung der Hauptaufgaben sowie der Beurteilung, wie diese realisiert werden, greift der Vorgesetzte auf einen Competency-Katalog zurück, den er auf die besonderen Anforderungen der jeweiligen Stelle, job-family oder Karrierestufe ausrichten kann. Dazu stellt man je Stelle/job-family ein Set an möglichen Competencies zur Auswahl. Zu den Vorteilen des Verfahrens zählen:

- eine einfache Handhabung,
- der große individuelle Freiraum des Vorgesetzten und
- die Anwendbarkeit in kleinen Organisationseinheiten mit wenigen heterogenen Stellen.

Die Nachteile des Verfahrens sind, dass

- man keine einheitliche Selektion der Competency-Kriterien über Organisationseinheiten hinweg hat,
- Führungskräfte oft überfordert mit der präzisen Beschreibung der Competencies sind und
- das Anspruchsniveau sich oft nicht an der Stelle, sondern an der Formulierung des Vorgesetzten festmacht.

Für einen Einstieg in ein Competency-Modell macht so ein Ansatz insbesondere vor dem Hintergrund der Partizipation der Führungskräfte Sinn.

## Bewerbermanagement Software

BITE GmbH - [www.b-ite.de](http://www.b-ite.de) - [info@b-ite.de](mailto:info@b-ite.de)



Mobiles E-Recruiting  
Responsive Design



Aufgabenmanagement  
Wiedervorlagen



Volltextsuche  
CV-Parsing



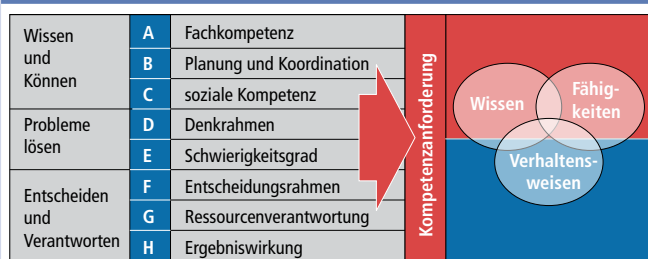
Bewerber-Ranking  
Duplikatenprüfung

## 7 Ausrichtung an den Stellenbewertungskriterien

Oft bestehen klare Anforderungsprofile für Referenzfunktionen aus einem Stellenbewertungs-/Gradingprozess. Diese Stellenprofile können sehr schnell um verhaltensspezifische Anforderungen ergänzt werden. Damit entsteht ein Modell, das sowohl die Anforderungen der Stelle (Basis-Stellenbewertung) als auch die dort erwarteten Verhaltensweisen beschreibt. Der Nutzen liegt damit in der Erweiterung der reinen Stellensicht um eine Verhaltenskomponente, die sich je nach Stellentyp unterschiedlich darstellt. Vorteil des Verfahrens ist, dass es nach einem Stellenbewertungsprozess sehr schnell entwickelt und eingeführt werden kann, da sich alle Bewertungsmerkmale konsequent um eine Verhaltenssicht ergänzen lassen. Von Nachteil ist, dass die konsequente Stellenorientierung die strategische Sicht sowie die Einbeziehung von Werten und Normen unterdrückt.

Grafik 2

### Grundsätzliche Verknüpfung von Stellenbewertung und Competencies



Grafik 3

### Ausgewählte beispielhafte Competency-Themen

Hauptkriterium	Subkriterium
<b>Fachkompetenz</b>	Lernfähigkeit, Lernbereitschaft, Multiplikation von Wissen
<b>Planungskompetenz</b>	Eigenplanung, Schnittstellenkompetenz, Termineinhaltung (Verlässlichkeit), Arbeiten unter Belastung, ...
<b>soziale Kompetenz</b>	Überzeugen, Motivieren, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, Transformation von Fachwissen, ...
<b>Problemlösungskompetenz</b>	Erkennen von Problemen, Lösen von Problemen, Vernetzung erkennen, Innovation, Strategieumsetzung, ...
<b>Entscheidungskompetenz</b>	Nachvollziehbarkeit, Verlässlichkeit, Verantwortungsübernahme, Verständlichkeit, Konsequenzen, ...
<b>sonstige Werte</b>	Loyalität, Verlässlichkeit, ...

## 8 Definierte Kompetenzfelder

Ein weiteres Competency-Modell baut auf drei Hauptkriterien auf:

- Rollenwahrnehmung: Unternehmerische Kompetenz, Veränderungskompetenz, Planung und Organisation, soziale Kompetenz, Kundenorientierung, Team-/Mitarbeiterorientierung etc.
- Funktionsspezifisches Verhalten: Fach- und Methoden-Kompetenz, Prozess- und Schnittstellen-Kompetenz sowie funktionsspezifisches Verhalten
- Geschäftsfeldspezifische Kompetenz: z. B. Markt-, Produktkompetenz und technologische Kompetenz

Durch die starke Vorstrukturierung und die begrenzte Anzahl an Kriterien können Verantwortliche das Modell, wie auch das vorstehende System (Basis-Stellenbewertung), relativ schnell entwickeln. Es ist zudem gut zu kommunizieren, setzt aber ein klares Commitment hinsichtlich des Rollenbilds voraus.

Neben der leichten Verständlichkeit bieten sich folgende Vorteile des Verfahrens: Aufgrund der geringen Anzahl an Subkriterien können auch unterschiedliche Funktionsbereiche leicht abgedeckt werden. Die Kriterien „Markt- und Produktkompetenz“ sorgen insbesondere auch im Vertrieb für eine sehr gute Anwendbarkeit. Als nachteilig erweist sich, dass die Anzahl der Sub-Kriterien begrenzt ist und die Rollenbilder nur nach Mitarbeitern und Führungskräften zu differenzieren sind.

## 9 Das eigenständige Competency-Modell

Das folgende Modell ermöglicht eine umfassende Beschreibung der unterschiedlichen Competency-Kriterien. Durch die geringe Vorstrukturierung sind alle Möglichkeiten gegeben, die für das jeweilige Unternehmen sinnvollsten Competency-Kriterien zu beschreiben. Das Modell stellt aber aufgrund der Heterogenität hohe Anforderungen an die interne Vergleichbarkeit. Ein typischer Aufbau der Kernkompetenzen sieht kultur- und strategieabhängige, geschäftsfeldabhängige, Funktionsfamilien-abhängige sowie rollenabhängige Competencies vor.

Das Modell lässt sich umfassend sowie funktions- und stellenspezifisch aufbauen. Alle Competency-Anforderungen, die mit unterschiedlichen Funktionen, Rollen, Geschäftsfeldern und Kulturen zusammenhängen, können abgebildet werden. Jedoch ist die Anzahl der Kriterien zumeist sehr hoch und eine Vergleichbarkeit in der Bewertung teilweise nur schwer herzustellen. Zudem weist das Modell eine hohe Komplexität auf.

Neben den verschiedenen Modellen gibt es natürlich eine Vielzahl an Mischmodellen. Unabhängig davon muss man aber einen Kernprozess zur Ermittlung und Einführung der Competencies einhalten.

## 10 Prozess zur Ermittlung und Einführung von Competencies

Zu beachten sind bei der Entwicklung und Einführung eines Competency-Modells im Wesentlichen neun Schritte:

### ➤ Strategy-Alignment

Man muss zunächst Informationen und Unterlagen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens sichten und dann hieraus abzuleitende Competencies klären. Wichtig sind daher die Einschätzung des Kompetenzbedarfs nach Geschäftsfeldern/Business-Units und die Durchführung von Competency-Interviews mit den Top-Entscheidungsträgern. Es folgt die Diskussion der für das Competency-System relevanten Hypothesen und der Entwurf eines ersten grundsätzlichen Gestaltungsrahmens für Kompetenzbedarf und -modell. Danach verabschiedet der Vorstand/die Geschäftsführung den grundsätzlichen Kompetenzrahmen.

### ➤ Systematisierung des Kompetenzrahmens

In diesem Projektschritt geht es darum, die Komplexität des Modells bereits bei Eintritt zu reduzieren um damit eine Vielzahl von Competencies auf eine „allgemein gültige Basis“ zu stellen und funktions-/geschäftsfeldspezifische Competencies nur dort anzuwenden, wo dies notwendig ist. Aufgabe des Kompetenzrahmenmodells ist es, die Kompetenzanforderungen durch Systematisierung, Clusterbildung etc. zu reduzieren. Dazu definiert man zunächst den Kompetenzbegriff für das System. Basis kann die Anlehnung an das weiter vorstehende „Topleisterverständnis“ sein. Es können sich aber betriebsspezifisch weitere Definitionen ergeben. Zudem identifizieren die Verantwortlichen geeignete job-families sowie job-family Experten und legen das Competency-Rahmenmodell fest.

### › Operationalisierung des Kompetenzrahmens

Hier wird das zuvor definierte Rahmenmodell ausgestaltet und durch Sub-Competencies ergänzt. Folgende Arbeitsschritte stehen im Vordergrund: Ausgestaltung der nicht stellenspezifischen/funktionsspezifischen Kompetenzen, Anpassung des Kompetenzmodells, stellenspezifische Anpassung des Kompetenzmodells, Markt- und/oder Produkt- und/oder technologie-spezifische Ausgestaltung des Modells sowie Quervergleich der Kompetenzen über die Funktionsbereiche etc. hinweg.

### › Validierung des Kompetenzmodells

Das zuvor definierte Rahmenmodell wird ausgestaltet und durch Sub-Competencies ergänzt. Man schult ausgewählte Führungskräfte in der Anwendung des Kompetenzmodells, welche die Testbeurteilung umsetzen. Danach sollte mit den Führungskräften geklärt werden, ob die Competencies das wirkliche Leistungsbild der Topleister ausreichend abbilden, die Competencies interpretationsfrei definiert sind, möglicherweise Competencies fehlen bzw. es Überschneidungen in der Formulierung gibt. Auf Basis der Testbewertungen wird der Competency-Katalog final angepasst und im Vorstand/der Geschäftsführung verabschiedet. Gleichzeitig lässt sich an dieser Stelle bereits ein Grobkonzept für die konsequente Weiterentwicklung von Competencies definieren.

### › Kommunikation und Schulung

Im fünften Projektschritt wird das Kompetenzmodell an die Führungskräfte und Mitarbeiter kommuniziert und einem ersten Realitätscheck unterworfen. Für die Kommunikation entwirft man Handbücher über die Ziele des Modells sowie die jeweils verwendeten Competencies. In der Kommunikation bietet es sich immer wieder an, dem Kompetenzmodell einen eigenen, griffigen Namen zu geben.

#### Checkliste

##### Kommunikation des Kompetenzmodells

- Führungskräfte mit vier bis fünf der Kern-Competency-Aussagen konfrontieren
- Führungskräfte erarbeiten aus den Competency-Begriffen praktische Erlebnisse/Handlungsanweisungen – Woran erkenne ich, dass jemand die Competencies erfüllt? Was macht die Person anders als andere Mitarbeiter?
- Beschriebene Erlebnisse den Teilnehmern vorstellen und mit ihnen diskutieren – Was ist neu?
- Bewertung der Erlebnisse vor dem Hintergrund der Ist-Situation des Unternehmens – Brauchen wir das?
- Welche Competencies sind leicht und welche schwer umsetzbar? – Wie kommen wir dorthin?
- Operative und grundsätzliche (PE-)Maßnahmen zur Erreichung der Verhaltensänderungen diskutieren – Was müssen wir tun?
- Teilnehmer auf die Veränderungen einschwören – Es ist doch gar nicht so schwer!
- Abschlussdiskussion – Ja, das schaffen wir!

### › Verbindliche Erstbeurteilung

Im Anschluss an die Schulung erfolgt die erste Beurteilung der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter mit dem neuen Competency-Modell anhand der drei Beurteilungsquellen Eigenbild Mitarbeiter, Fremdbild Führungskraft, u. U. ergänzt durch ausgewählte Schnittstellenpartner bzw. 360-Grad Feedback.

#### Wichtig

Die Verwendung von Eigen- und Fremdbild ist zwingend und führt zudem dazu, dass die Beurteilungsergebnisse realitätsnah ausfallen. Oft führt

die Eigenbeurteilung von Mitarbeitern zu einem der Realität eher gerecht werdenden Bild als die isolierte Fremdbeurteilung durch die Führungskräfte mit Beurteilungsdefiziten/-ängsten.

### › Beurteilerkonferenz

Um die Ergebnisse im Feedbackprozess zu validieren empfiehlt sich die Anwendung einer der finalen Beurteilung vorzuschaltenden Testbewertung mit anschließender Beurteilerkonferenz. Dabei werden die Führungskräfte zusammengeführt, die die Qualität der Beurteilung über Abteilungsgrenzen hinweg aufgrund bestehender Schnittstellen würdigen können. Ziel ist es, einen einheitlichen Maßstab zu erreichen und – bei vergleichbaren Stellen und/oder job-families – mit den gleichen „Bildern im Kopf“ zu arbeiten. Man erhält als Ergebnis abgestimmte und im Quervergleich gewürdigte Feedbacks zu den einzelnen Kompetenzen.

### › Soll- und Ist-Kompetenzprofil

Im Vordergrund stehen die Themen: Identifikation von Kompetenzlücken (Gap-Analyse) je Organisationsbereich, job-family. Anpassung der Performance- und Talentmanagement-Prozesse sowie der verwendeten Tools. Entwurf eines Personalentwicklungs- und Bildungscontrollings vor dem Hintergrund der erkannten Stärken und Defizite. Klärung, welche Kompetenzen schnell und systematisch erlernbar bzw. trainierbar sind und welche Defizite einer umfassendere PE-Maßnahme bedürfen. Klärung, welche Rolle die Topleister als anerkannte Topleister in der Entwicklung der Competencies im Haus wahrnehmen können. Fokussierung der Personalentwicklungsmaßnahmen insbesondere auf die Stärken (und weniger auf die Beseitigung offensichtlicher Schwächen). Letztgenanntes Thema ist kein Handlungsfeld des Kompetenzmodells, sondern setzt schon viel früher bei der Frage der sinnvollen Stellenbesetzung an.

### › Einführung eines Kompetenz- und Bildungs-TÜV

Im letzten Projektschritt steht die dauerhafte Umsetzung und Begleitung des Modells im Vordergrund. Hierzu bedarf es eines vorab definierten Sets an qualitätssichernden Maßnahmen, um die Effekte aus dem Modell bewerten und bemessen zu können. Dabei gilt der Grundsatz: Die Erfüllung der Kompetenzen macht die Führungskräfte und Mitarbeiter erfolgreicher. Eine Gutbeurteilung sollte und muss sich auch in der Performance niederschlagen. Wenn dies nicht beobachtet werden kann, sind entweder die Kriterien falsch justiert oder die Beurteiler nicht in der Lage, die Competencies leistungsgerecht zu differenzieren. Sollte sich herausstellen, dass einzelne Kompetenzen in der Bewertung nicht „spreizen“ und damit nicht in der Lage sind, Gut- und Schlechtleistung zu differenzieren, so greift folgende Eskalation: Die Kriterien sind hinsichtlich Ihrer Beschreibung und Erläuterung anzupassen und sollte dies keinen Effekt haben, sind sie auszutauschen und durch relevantere zu ersetzen. Kriterien, die nicht spreizen, werden nicht benötigt!

## 11 Fazit

Aus Sicht des externen Beraters ist die Hinwendung zu Competency-Modellen im Rahmen des Leistungsfeedbacks als auch im Kontext der Fach- und Führungskarrieremodelle ein Muss. Denn die Arbeitsprozesse und Schnittstellen in den Unternehmen werden immer komplexer und die Abbildung von Gut- und Schlechtleistung über einfache Feedbackmodelle oder die reine Ergebnismessung scheidet in vielen Fällen offensichtlich daran.

Daneben steigt nach unseren Erfahrungen das durchschnittliche Anspruchsniveau der Stellen in den Unternehmen immer weiter an. Einfache Stelleninhalte werden „outgesourct“ und der Wettbewerb um gut ausgebildete Leistungsträger wächst stetig. Dieser Druck wird auch in Zukunft nicht abnehmen und HR als anerkannter Dienstleister und Business Partner muss sich mit professionellen Systemen im Kontext des Leistungs- und Vergütungsmanagements darauf einstellen.