

Carmen Klann

Kompetenzmodelle – der strategische Schlüssel zum Erfolg

Kompetenzmodelle stellen die Anforderungen eines Unternehmens an seine Mitarbeiter dar. Diese leiten sich aus den strategischen Zielen und Kennwerten der Organisation ab. In der Betrachtung umgesetzter Kompetenzmodelle unterschiedlicher Unternehmen ähneln sich diese sehr häufig. Hier können wir uns die Frage stellen, warum Unternehmen, die in ihrer strategischen Ausrichtung deutlich variieren, ihre Ziele auf Basis einheitlicher Kompetenzmodelle erreichen können? Zudem werden sie in der Umsetzung eher als *nice to have* oder reine HR Idee wahrgenommen, ohne dass sich den Anwendern die wahre Sinnhaftigkeit des Instruments erschließt.

Historischer Rückblick – Kompetenzmodell

Wir verfügen über langjährige Erfahrung in der Entwicklung von kundenspezifischen Kompetenzmodellen. Die Erarbeitung erfolgt im Rahmen eines fokussierten Strategieworkshops, in dem geklärt wird, welche Kompetenzen das Unternehmen darin unterstützen, zukünftige Ziele zu erreichen. Wir lehnen uns in der Umsetzung an das von John Erpenbeck entwickelte Kompetenzmodell an.

Seit den 90er Jahren befasst sich John Erpenbeck als einer der Vorreiter mit dem Thema Kompetenzmodell und Kompetenzerfassung. Gemeinsam mit Volker Heyse und Horst Max hat er das Kompetenzmessinstrument KODE (Abkürzung für Kompetenz-Diagnostik und Entwicklung) entwickelt. Es gilt als das erste Messinstrument, das Kompetenzen direkt misst. Dieses Verfahren wurde in erster Linie zur Anwendung im schulischen und ausbildungsnahen Umfeld eingesetzt. Die Weiterentwicklung KODEX (Kompetenzexplorer) fokussiert auf den Unternehmenskontext.

KODEX dient sowohl der Identifikation von

- strategischen Kompetenzanforderungsprofilen
- aufgabenspezifischen Kompetenz-Sollprofilen und
- individuellen Potenzialen der Mitarbeiter und Führungskräfte

Als die vier relevanten Kompetenzen stellt der KODEX die personale Kompetenz, die Aktivitäts- und Handlungskompetenz, die fachliche und methodische Kompetenz und die sozial-kommunikative Kompetenz heraus.

Früher oder später brauchen wir es doch

Zunehmend wurde es Entscheidern klar, dass eine konsequente und zielführende Personalentwicklung besonders dann gut gelingt, wenn in Unternehmen ein einheitliches Verständnis darüber besteht, warum welches Verhalten zielführend ist. Je größer eine Organisation wird, um so stärker bilden sich unabhängig voneinander agierende Fachbereiche heraus. Dies birgt die Gefahr, dass das Grundverständnis dafür, welches Verhalten die Organisation weiterentwickelt, in einer Organisation unterschiedlich ausgeprägt sein kann. In kleinen Organisationen, vor allen Dingen in der Startphase, wissen die involvierten Personen genau, warum was wie gemacht wird. Alle verfolgen ein Ziel und sind im engen Austausch miteinander. In größeren Strukturen geht dieses einheitliche Verständnis der Messgrößen zunehmend verloren. Aus diesem Grund bedarf es einheitlicher Kompetenzen und Anforderungsprofile, anhand derer Mitarbeiter bewertet und gefördert werden. Nur so kann das Unternehmen im Sinne der übergeordneten Ausrichtung weiterentwickelt werden.

Was zeichnet ein gutes Kompetenzmodell aus?

Ein gutes Kompetenzmodell zeichnet sich dadurch aus, dass es Kriterien definiert, durch die das Unternehmen seine strategischen Ziele erreichen kann. Das erfordert eine konsequente Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens im Sinne von: Wo wollen wir hin?

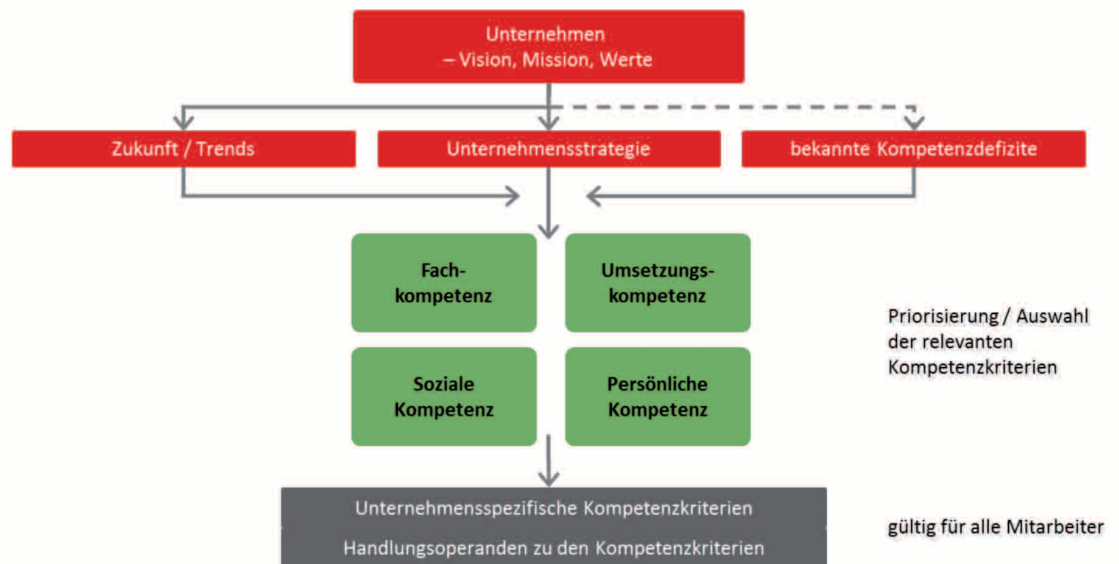
Darauf folgt die erforderliche Umsetzung:
Wie wollen wir dieses Ziel erreichen?

Schließlich muss sich das Management damit auseinandersetzen, welche Kompetenzen dafür benötigt werden: Welche Potenziale haben wir in der Organisation, und was müssen wir noch entwickeln?

Daran angeschlossen ergibt sich die Frage:
Wie können die notwendigen Potenziale entwickelt werden?

Unsere Erfahrung ist, dass eine dieser Logik folgende Ableitung der Kompetenzen zu einem auf das Unternehmen zugeschnittenen Kompetenzmodell führt. Dieses bildet dann die Grundlage für Identifikation und Entwicklung von Potenzialen in der Organisation.

Das Schaubild zeigt, wie die Ableitung des firmenspezifischen Kompetenzmodells idealerweise erfolgen sollte:



Was bedeutet das im Detail?

Zur Entwicklung eines differenzierenden und sinnstiftenden Kompetenzmodells ist es wichtig, dass die Personalabteilung in Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung und Stellvertretern der wichtigsten Schlüssel-funktionen ein firmenspezifisches Kompetenzmodell entwickelt. Um zu vermeiden, dass bestimmte Kompetenzbereiche komplett außer Acht gelassen werden, ist es sinnvoll, als Ausgangsbasis auf etablierte Kompetenzmodelle zurückzugreifen. Die firmenspezifische Nuancierung muss jedoch für jedes Unternehmen individuell entwickelt und regelmäßig überprüft werden. Ändert sich die strategische Ausrichtung des Unternehmens, bedarf es auch der Anpassung des Kompetenzmodells. Die Erarbeitung des Kompetenzmodells erfolgt idealerweise im Rahmen eines Strategieworkshops.

Was beobachten wir in der Praxis?

In der Umsetzung ist das Einführen oft nicht ganz einfach. Folgendes beobachten wir in unserer Praxis:

Beobachtung 1:

Modelle werden von anderen Unternehmen kopiert

Getrieben von der Benchmark-Orientierung und dem festen Glauben an Best Practice Beispiele werden Kompetenzmodelle zu leichtfertig von anderen Unternehmen kopiert. Dadurch ist die Anlehnung an die spezifische, strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens nicht mehr sichergestellt.

Beobachtung 2:

Die Entwicklung erfolgt ohne Einbindung der relevanten Entscheider

Häufig wird die Entwicklung von Kompetenzmodellen ausschließlich als Verantwortung der Personalabteilung wahrgenommen. Die Entwicklung des Modells wird aus Rücksicht auf Ressourcen und/oder durch das HR Rollenverständnis ausschließlich von der Personalabteilung betrieben. Dies hat zur Folge, dass die Anknüpfung an die Business-Realität häufig fehlt und Kompetenzmodelle als reine HR Instrumente gesehen werden. Die Sinnhaftigkeit wird vom Business verkannt, wodurch die konsequente Umsetzung und Anwendung nicht erfolgen.

Selbst wenn das Kompetenzmodell optimal aufgesetzt worden ist, birgt die Umsetzung im Unternehmen noch einige Herausforderungen. Mitarbeiter, die das Kompetenzmodell in unterschiedlichen Situationen (Mitarbeiter-Rekrutierung, Mitarbeitergespräche, Development Center etc.) anwenden sollen, fehlt das kalibrierte Verständnis zur Beurteilung der Kompetenzen. Die Vorstellungen, wann eine Kompetenz stark oder schwach ausgeprägt ist, variieren. Kommt eine schwach ausgeprägte Feedbackkultur hinzu, verliert das Kompetenzmodell an Kraft und Wirkung.

Unsere Erfahrung zeigt, dass die Begleitung der Implementierung durch gezielte Schulungen einen deutlichen Unterschied in der Anwendung mit sich bringt.

Beobachtung 3:

Anpassung von Kompetenzen im veränderten Markt

Wenn ein Unternehmen ein Kompetenzmodell entwickelt, das exakt die unterschiedsbildenden Kompetenzen definiert, können sich alle Mitarbeiter an denselben Kompetenzen messen und in diesen weiterbilden. Die konsequente Umsetzung sollte logisch dazu führen, dass sich auch das Unternehmen in die strategisch gewünschte Richtung entwickelt. Was passiert aber, wenn sich die Anforderungen am Markt ändern?

Beispiel: Ein Unternehmen hat sich aufgrund seiner hohen fachlichen Expertise am Markt etabliert. Im Laufe der Jahre wurde immer mehr Wert darauf gelegt, die besten Experten zu rekrutieren. Sie entwickeln innovative Produkte, die dann durch eine starke Vertriebsmannschaft auf den Markt gebracht werden. Über die Zeit haben sich nun aber die Anforderungen der Kunden verändert. Der Kunde erwartet einen Lieferanten, der viel stärker als Dienstleister agiert und mit ihm gemeinsam passgenaue Lösungen entwickelt. Das verlangt ein ganz anderes Skillset und eine andere Kundenorientierung. Um den Anforderungen gerecht werden zu können, muss nun klar definiert werden, wie die Transformation vom Fachexperten zum Dienstleister erfolgen soll. Welches Verhalten zeichnet den guten Dienstleister aus und wie können die notwendigen Fähigkeiten entwickelt werden? Versäumt es ein Unternehmen, das Kompetenzmodell an die neuen Anforderungen anzupassen, wird die Transformation kaum gelingen.

Wie die konsequente Umsetzung in der Praxis gelingt

Wenn eine strategische Umorientierung gewünscht ist, muss sich eine Expertengruppe des Unternehmens mit der Definition des Kompetenzmodells auseinandersetzen. Idealerweise erfolgt dies im Rahmen eines Strategieworkshops unter Begleitung eines externen Beraterteams mit ausgewiesener Expertise in der Entwicklung von Kompetenzmodellen.

Diese Gruppe befasst sich dann mit folgenden Fragestellungen:

1. Was macht die Schlüsselkompetenzen zur Erreichung der strategischen Neuausrichtung aus? Sind die unterschiedsbildenden Kompetenzen identifiziert worden, müssen diese zum einen klar und verständlich für alle Mitarbeiter kommuniziert werden. Zum anderen muss vermittelt werden, wie die Kompetenzen die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen.
2. Im nächsten Schritt müssen sie konsequent in allen Instrumenten der Personalentwicklung umgesetzt werden. Ein Kompetenzmodell, das einmal breit kommuniziert wird, dann aber keine Verknüpfung zum Arbeitsalltag erfährt, kann nicht wirken. Es lohnt sich, jedem klar und unmissverständlich zu vermitteln, welche Kriterien zur Beurteilung von Mitarbeitern zu Grunde gelegt werden und warum diese für den Geschäftserfolg relevant sind.

So wird klargestellt, dass die Umsetzung kein bürokratisch erforderliches Übel, sondern eine zentral relevante Maßnahme zur Weiterentwicklung des Unternehmens darstellt.

In welche Personalentwicklungsinstrumente fließt das Kompetenzmodell ein

1. Personalauswahl:

Woran soll festgemacht werden, ob sich ein Bewerber für ein Unternehmen eignet oder nicht? Die fachliche Eignung ist und bleibt ein entscheidendes Kriterium. Darüber hinaus bildet aber der Kompetenzkatalog die Basis zur Überprüfung der Passung der eher weicherer Faktoren.

2. Mitarbeiterbeurteilung:

Das Kompetenzmodell liefert die Basis zur Entwicklung von Mitarbeitergesprächen, Potenzialbeurteilungen, Talentmanagement, Development Center usw.. In all diesen Formaten geht es darum, die Leistung und/oder die Potenziale der Mitarbeiter zu beurteilen. Außerdem wird aufgezeigt, an welchen Stellen Entwicklungsbedarf besteht.

3. Mitarbeiterentwicklung:

Konsequenterweise wird auch der Trainingskatalog an dem Kompetenzmodell ausgerichtet. Darauf sei hier nur der Vollständigkeit halber hingewiesen, eine detaillierte Ausführung zu diesem Thema würde den Rahmen dieses Artikels sprengen.

Wie wird das Kompetenzmodell in die unterschiedlichen Instrumente übersetzt?

Es müssen eindeutige Verhaltensanker hinterlegt werden. Diese verdeutlichen, woran eine Kompetenz zu beurteilen ist und woran man sieht, ob sie vorhanden ist.

Außerdem muss festgelegt werden, wie die Ausprägung der Kompetenzen in den einzelnen Instrumenten zu bewerten ist.

Beispiel: „Was ist gutes Kommunikationsverhalten oder ein starkes Umsetzungsvermögen?“ Bei den beiden Begriffen wird schnell deutlich, dass die Beurteilung sowohl inhaltlich als auch von der Ausprägung sehr stark variieren kann. Diese Variation darf nicht allein im Auge des Betrachters liegen. Das kalibrierte Grundverständnis, was ein gewünschtes Verhalten in welcher Ausprägung auszeichnet, muss in einem Unternehmen einheitlich verankert werden.

Mit dieser Definition können Mitarbeiter in Feedbackgesprächen auf ihren Entwicklungsbedarf hingewiesen werden, damit sie sich in der Organisation weiterentwickeln können. Dies ist die Grundlage für die kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeiter, was wiederum die Basis dafür ist, das Unternehmen im Sinne der strategischen Ausrichtung voranzubringen.

Wirksame Hebel

1. Die Anknüpfung der persönlichen Weiterentwicklung an die übergeordneten strategischen Ziele des Unternehmens ist der Hebel, der Mitarbeitergespräche nachvollziehbar und transparent macht. Das übergeordnete Ziel zu verstehen und den eigenen Beitrag zu erkennen, bildet den Rahmen und gibt Orientierung. So wird vermieden, dass diese Gespräche sowohl von Vorgesetzten als auch Mitarbeitern in erster Linie als unangenehmes, jährlich von der Personalabteilung angestoßenes Übel erlebt werden.
2. Das Kompetenzmodell sollte spezifisch, aber einfach anwendbar sein. Die Grundpfeiler der unterschiedsbildenden Merkmale und die Messlatte zu ihrer Beurteilung müssen für alle nachvollziehbar sein. Nur so gelingt es, agile Beurteilungsinstrumente zu entwickeln, bei denen Vorgesetzte in der Lage sind, die Umsetzung für jede Position im Unternehmen zu vollziehen. Unternehmen, die das alles klein-

teilig bis in das letzte Stellenprofil ausformulieren, werden wahrscheinlich nur ein einziges Mal ein Kompetenzmodell einführen und dann auf ewig daran festhalten. Dadurch wird die konsequente und agile Anpassung an die strategische Ausrichtung des Unternehmens aber nicht mehr sichergestellt. Außerdem wird so auch die Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter rein formal ein Stück vom Vorgesetzten entkoppelt, wodurch sich der Vorgesetzte leichter seiner Verantwortung als erster Personalentwickler seiner Mitarbeiter entziehen kann.

Unterstützung für die Anwender

Idealerweise werden Vorgesetzte im Rahmen von Führungstrainings darin ausgebildet, das Kompetenzmodell in seiner Tiefe zu erfassen. Dabei geht es um das inhaltliche Verständnis der Kompetenzen, ihre Ableitung aus der übergeordneten Strategie und den angelegten Maßstab zur kalibrierten Beurteilung. Darüber hinaus ist es sinnvoll, unterstützendes Informationsmaterial zur Verfügung zu stellen.

Das Kompetenzmodell als Schlüssel zum Erfolg

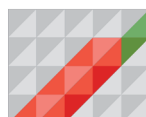
Top Manager treffen sich in ihren jährlichen Strategie-Meetings, um die strategische Ausrichtung des Unternehmens für das neue Geschäftsjahr festzulegen. Eine sinnvolle Logik ist es, auch das Kompetenzmodell im Rahmen dieser Meetings fest zu verankern. So wird sichergestellt, dass das Kompetenzmodell die strategische Ausrichtung unterstützt. Gleichzeitig bietet es allen Mitarbeitern einen klaren Orientierungsrahmen, welchen Beitrag jeder Einzelne leisten kann, damit die übergeordneten Ziele der Organisation erreicht werden können.

Autor:
Carmen Klann
carmen.klann@usp-d.com

USP-D
Deutschland Consulting GmbH
Moltkestraße 101
D-40479 Düsseldorf
Tel. +49 (0)211 913 697 00
Fax +49 (0)211 913 697 10
office.duesseldorf@usp-d.com

USP-D Consulting GmbH
Zieglergasse 61/1/9
A-1070 Wien
Tel. +43 (0)1 585 55 94
Fax +43 (0)1 585 62 26
office.wien@usp-d.com

www.usp-d.com



USP-D

**Leadership
Experts**