

Entwicklung von Kompetenzmodellen

Was sind Kompetenzmodelle?

Kompetenzmodelle sind systematisch aufbereitete Kompetenzen, welche strategisch relevant sind. Ziel ist dabei die Steigerung der individuellen und organisationalen Leistungen sowie die Erleichterung von Kompetenzentwicklung.

Kompetenzmodelle sind eingebettet in ein Kompetenzmanagement. Dies ist ein systematischer Ansatz zum Aufbau von Kompetenzen. Diese Systematisierung bezieht sich auch hier auf die strategische Relevanz von Kompetenzen.

Doch was sind eigentlich Kompetenzen?

- Kompetenzen sind hier nicht als Zuständigkeiten gemeint
- Kompetenzen zeigen sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen
- Dies erfordert entsprechende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen

Wenn eine Person, ein Team oder eine ganze Organisation handlungs- und reaktionsfähig ist, um neuartige und bekannte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, wird von beruflicher Handlungskompetenz gesprochen. Diese umfasst alle dafür benötigten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände.

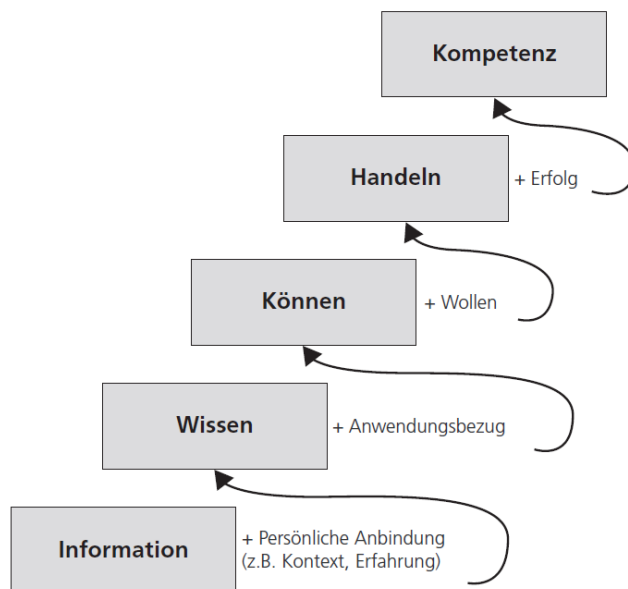


Abbildung 1: Wie entstehen Kompetenzen?

Abbildung 1 zeigt, wie Kompetenzen entstehen. Bringt eine Person eine Information in einen persönlichen Kontext, entsteht daraus Wissen. Wenn dieses Wissen einen Anwendungsbezug erhält – also einen Rahmen, in dem es angewendet werden kann – so hat die Person das Können erreicht. Doch erst durch die Motivation, dieses auch umzusetzen, folgt das Handeln. Wenn das Handeln erfolgreich war, entsteht eine Kompetenz.

Kompetenzen und deren Entwicklung sind für Organisationen eine wertvolle Ressource

- Kompetenzen sind knapp, weil sie sich nicht von heute auf morgen aufbauen lassen
- Kompetenzen sind wertvoll, da sie durch eine höhere Qualität der Arbeit zum Unternehmenserfolg beitragen
- Sie müssen kontinuierlich entwickelt werden, indem neues Wissen erlernt und mit altem vernetzt sowie in neue Handlungskontexte gebracht wird
- Mitarbeitende entwickeln neben allgemeinen oft auch spezifische Kompetenzen, welche eng an die Arbeitsprozesse gebunden sind
- Kompetenzen lassen sich nicht einfach übertragen, da erst erfolgreiches Handeln zum Erwerb einer Kompetenz führt
- Aus diesen Gründen können Kompetenzen meist nicht einfach eingekauft werden, sondern müssen von der Organisation spezifisch entwickelt werden

Wie funktioniert der Aufbau eines Kompetenzmanagement?

Kompetenzmanagement ist wie bereits oben angesprochen der systematische Zugang zu Kompetenzentwicklung. Kompetenzen entwickeln sich zum Teil auch zufällig am Arbeitsplatz, doch sollte dies nicht der einzige Weg einer Organisation sein. Wenn die Kompetenzentwicklung gänzlich dem Zufall überlassen wird, kann es passieren, dass benötigte Kompetenzen nicht rechtzeitig aufgebaut werden. Daher ist es wichtig festzulegen, welche Kompetenzen jetzt und in Zukunft vorhanden sein beziehungsweise entwickelt werden müssen. Dies geschieht im Kompetenzmodell.

Das Kompetenzmanagement befasst sich nun mit der systematischen Planung, Durchführung und Kontrolle des Aufbaus, des Erhalts und der Entwicklung von Kompetenzen auf Basis des Kompetenzmodells. Dabei werden verschiedene Human-Resource- Prozesse (z. B. der Personalauswahl, der Personalentwicklung und Laufbahngestaltung) verknüpft.

Zum Aufbau werden **vier Phasen** durchlaufen:

1. Informieren und Bereitschaft entwickeln
2. Planen
3. Durchführen
4. Bewerten und Weiterentwickeln

1. Informieren und Bereitschaft entwickeln

Zunächst ist es wichtig, dass alle relevanten Akteure in der Organisation eingebunden und die Voraussetzungen für ein Pilotprojekt geschaffen werden. Es werden somit mindestens beteiligt:

- Geschäftsführung
- Beschäftigtenvertretung (Betriebs- oder Personalrat)



Präventa

Es geht zunächst darum, sowohl eine strategische Relevanz als auch einen Nutzen für Mitarbeitende sicherzustellen. Hierzu ist es unentbehrlich, sich mit Bedenken und Sorgen der Mitarbeitenden auseinanderzusetzen und daraus Rahmenbedingungen abzuleiten. So kann beispielsweise die Sorge vor Kontrolle und Datenmissbrauch durch konkrete Vorgaben und Richtlinien.

Am Ende der Phase sollten Sie zu folgenden Fragen Antworten haben:

- Was ist als Pilotprojekt geeignet?
- Wo besteht ein hoher Nutzen für Organisation, Führungskräfte und Beschäftigte?
- Welche Rahmenbedingungen müssen für die Akzeptanz in der Organisation sichergestellt sein?

2. Planen

Im nächsten Schritt ist das strategische und operative Planen im Fokus. Dafür werden zunächst die Ziele des Pilotprojekts konkretisiert:

- Welche Ziele werden verfolgt?
- Welche Kompetenzen sollen im Rahmen des Pilotprojekts entwickelt werden?

Dies sollte sowohl mit dem Top-Management als auch mit direkt betroffenen Führungskräften abgesprochen werden. Daraufhin geht es um konkrete Entscheidungen bezüglich der Definition der Kompetenzanforderungen, der Instrumente zur Erfassung dieser und der Umsetzung von Methoden. Abschließend erfolgt in dieser Phase eine konkrete Zeitplanung, wer was wann macht.

3. Durchführen

Bevor schnellstmöglich das Pilotprojekt umgesetzt wird, müssen zwei Fragen geklärt werden:

- Wer muss alles informiert werden?
- Wer steht im Falle von Fragen als Ansprechperson zur Verfügung?

Die beteiligten Personen müssen aufgeklärt werden, worum es geht und an wen sie sich bei Fragen wenden können.

4. Bewerten und Weiterentwickeln

In der letzten Phase steht die Selbstlernfähigkeit der Organisation im Mittelpunkt. Es geht um die Erfolgsbewertung des Pilotprojekts und um das Herausarbeiten von Hindernissen. Das Gelernte wird festgehalten. Für diesen Schritt werden sowohl die interne Projektgruppe als auch Führungskräfte und Mitarbeitende beteiligt. Die festgehaltenen Erkenntnisse können zur Weiterentwicklung des Kompetenzmanagementsystems genutzt werden.

Quelle: Kauffeld, S. & Paulsen, H. (2018). *Kompetenzmanagement in Unternehmen - Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen*. Stuttgart: Kohlhammer.