

Kompetenzmodelle in der Praxis

Etabliert, aber wie steht es um die Qualität

Es gibt kaum ein Unternehmen, welches nicht über ein Kompetenzmodell, eine Skillmatrix oder über wertebasierte Anforderungsprofile verfügt. Doch wie steht es um die Qualität der Modelle, welche Auswahl, Entwicklung oder Talent Management unterstützen oder gar die Basis dafür bilden? Ist das Bewusstsein vorhanden, dass ein suboptimales Modell nicht nur wirkungslos ist, sondern sogar falsche Anreize, Signale und Werte setzt? Dabei gibt es klare Aspekte, die ein Kompetenzmodell oder ein anderes intersubjektives Modell erfüllen sollte. Eine Analyse von fast 100 Modellen zeigt die wichtigsten Merkmale auf. Von Andreas Mollet*

Die richtigen Ressourcen zum richtigen Zeitpunkt passend zur unternehmerischen Strategie zur Verfügung zu stellen ist eine Kernaufgabe jeder Organisation. Das Kompetenz-Management als Methode unterstützt sowohl das HR, als auch die Geschäftsleitung genau bei dieser Herausforderung. Unabhängig von Einsatzgebiet, Methodik und Verfahren steht dabei im Kern ein Kompetenz-, Skill- oder Werte-Modell. Und obwohl das Modell die entscheidende Grundlage für das operative und strategische Wirken darstellt, wird in der Praxis der Erarbeitung oder Auswahl oftmals zu wenig strukturierte Beachtung geschenkt.

Aspekt 1: Richtige Typologiewahl

Die erste, hoffentlich bewusste, Entscheidung erfolgt bereits bei der Typologiewahl. So werden Kompetenzmodelle in die drei Kategorien single-job-, multiple-job- und one-fits-all-Modelle unterteilt. Erstere bilden nur eine spezielle Funktion ab und enthalten daher neben anderen Kompetenzen auch meist die relevanten Fachkompetenzen. Multiple-job-modelle werden hingegen von Beginn an so konzipiert, dass das Modell für mehrere ähnliche Funktionen oder Rollen (z.B. Führungskräfte) angewendet werden kann und die Fachkompetenzen meist nur von sekundärer Bedeutung

sind. Der dritte Typ, die one-fits-all-modelle, beinhalten alle Kompetenzen, die benötigt werden, um die Firmenstrategie erfolgreich umsetzen zu können. Ähnlich einem Baukasten werden für die definierten Funktionen die wesentlichen Kompetenzen ausgewählt.

Entscheidender ist jedoch, ob man ein standardisiertes oder ein individuelles Kompetenzmodell einsetzen möchte. Für single-job-modelle bringen standardisierte Verfahren aufgrund der Vergleichbarkeit einen Mehrwert. Multiple-job und one-fits-all-modelle sollten hingegen individuell erarbeitet werden. So wie jedes Unternehmen

über eine individuell erarbeitete Strategie verfügt, kann ein standardisiertes Modell diesem Anspruch nur unzureichend gerecht werden.

Aspekt 2: Bewusste Wahl der Perspektive

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Perspektive von Kompetenzmodellen. Durch diese Wahl wird auch das unternehmerische Erfolgsverständnis abgebildet. In der Praxis ist ein Grossteil der Kompetenzmodelle auf der rückwärtsgerichteten, forschungsbasierten Perspektive erstellt. Als Basis dienen jene Kompetenzen, welche den bisherigen Erfolg ermöglichten. Es geht daher primär um die Fortführung von Bewährtem und einer Defizitorientierung. Zeitlich neutralere, wertebasierte Kompetenzmodelle bilden gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen ab. Diese idealorientierten Modelle sind vor allem bei stark individualisierter und ausgeprägter Unternehmenskultur anzutreffen. Die Dritte mögliche Perspektive ist diejenige des konsequent zukunftsorientierten und strategiebasierten Kompetenzmodelles. Unabhängig von den vorhandenen und mit einem klaren Fokus auf nicht mehr benötigten Kompetenzen sind diese Modelle stark Potenzialorientiert.

Aspekt 3: Passende Formulierung des Modells

In der Praxis anzutreffen sind zwei Varianten, wie Modelle ausformuliert sind. Einerseits die steigernde Formulierungsvariante, in welcher für jede Anforderungsstufe unterschiedliche (meist durch Adjektive und längere Aufzählungen gesteigerte) Textbausteine definiert werden. Im Gegensatz dazu stehen die differenzierten Modelle, in denen jede Kompetenz aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wird und die Anforderung durch eine Werteskala dar-

gestellt wird. Das typische Einsatzgebiet der steigernden Modelle sind beurteilende Verfahren, während die differierten Modelle vor allem im Bereich der Auswahl und Entwicklung eingesetzt werden.

Aspekt 4 : Korrekte Ausgestaltung des Modells

Die konkrete Ausgestaltung ist vor allem für die Operationalisierung relevant. Sind die verwendeten Begriffe für die Zielgruppe (und nicht das HR!) verständlich und wertneutral belegt? Verfügt das Modell über eine klare, aber dennoch flexible Struktur um das Modell an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen und sich so im Gleichschritt mit der Unternehmung zu entwickeln? Sehr wichtig ist auch die konkrete Ausgestaltung der verankerten, aber auch gewünschten, stets individuellen Werten und Normen des Unternehmens.

Aspekt 5 : Aktive Einbettung in Unternehmen

Der nachhaltigen Akzeptanz eines Kompetenzmodells kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Modelle müssen bestimmten Kriterien entsprechen, damit Mitarbeitende und Führungskräfte sich in dem Modell wiederfinden, sich damit identifizieren und vor allem als nachhaltiges und nutzenstiftendes Instrument akzeptieren. Neben dem klar definierten Zweck, ist vor allem eine trag- und zukunftsfähige Vision als Basis notwendig. Als drittes Merkmal gilt eine durchgängige Konsistenz zu anderen firmeninternen Instrumenten und Methoden.

Hauptaspekt: Aktualität

Als wichtigster Aspekt bezüglich Qualität von Kompetenz- oder anderen intersubjektiven Modellen gilt jedoch die Aktualität. Idealerweise wird ein Modell einem laufenden Überarbeitungs- und Adaptions-



* Andreas Mollet ist Betriebsökonom mit Fachrichtung Personal- und Organisationsentwicklung und hat einen MAS in

Corporate Development. Er ist Geschäftsführer der INOLUTION, einem spezialisierten Dienstleistungsunternehmen im Kompetenz-Management (www.inolution.com). Seine Erfahrung aus über 70 erstellten Kompetenzmodellen und zahlreichen Projekten teilt er zudem auf seinem Blog: www.kompetenz-management.com.

prozess ständig optimiert und an die sich veränderten Einflüsse angepasst. Alternativ sollte ein Modell zumindest alle 4-6 Jahre grundlegend geprüft und angepasst werden. Ansonsten besteht die Gefahr, dass die Kluft zwischen Anspruch und realen Anforderungen zu gross wird und selbst ein früher qualitativ gutes Modell keine Wirkung mehr erzielen kann.

Prozessqualität ist nicht inhaltliche Qualität

Im Kompetenz-Management beschränkt sich das Qualitätsmanagement vielerorts noch auf die Prozessqualität. Dabei können auch Kompetenzmodelle auf die inhaltliche Qualität geprüft werden. Schliesslich nützt es auch nichts, wenn Sie einen zertifizierten Rekrutierungsprozess haben, aber die falschen Leute suchen. Oder viel Energie in die Personalentwicklung stecken, aber die falschen Kompetenzen entwickeln.

Autor

Qualitätsmerkmale von Kompetenzmodellen

