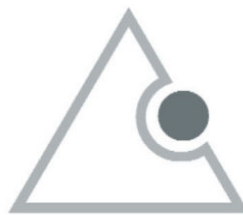


Kompetenzmodelle kompetent managen

Checkliste

zur Erstellung und Integration
von Kompetenzmodellen
in Personaldiagnostik und Personalentwicklung



Arbeitskreis
Assessment
Center e.V.

Projektgruppe Kompetenzmanagement

*P.S. Ebert, P. Görke, S. Höft,
F. Kevenoglu, A. Koch, G. Schuster,
C. Tanzer, Th. Thiemann, N. Thiem, T. Uhle*

Oktober 2012

Inhalt und Aufbau der Checkliste

Insgesamt hat die Projektgruppe neun Punkte aufgestellt, die sich formal an dem Prozess der Entwicklung in der Praxis orientieren.

1. Auftragsklärung
2. Analyse des Status quo
3. Projektplan zur Entwicklung des Kompetenzmodells
4. Information aller Personen im Unternehmen
5. Sammlung relevanter Verhaltenserwartungen
6. Verdichtung zu Kompetenzfeldern/Kompetenzen und Komponenten
7. Operationalisierung des Kompetenzmodells pro Analyseeinheit
8. Verzahnung mit bestehenden HR-Prozessen
9. Evaluation und Pflege

In der nachfolgenden Darstellung wird zu jedem Punkt anhand von Ziel- und Ergebnisaussagen und zugehörigen Leitfragen das Kernprinzip formuliert.

Anschließend werden unter der Überschrift „Do“ Hinweise zur korrekten Umsetzung gegeben.

Unter der Überschrift „Don't“ wird darauf hingewiesen, welche Vorgehensweisen die Qualität bzw. Aussagekraft des Ergebnisses schmälern.

1. Auftragsklärung

Ziel: Organisationsspezifische Ergebnisklä rung

- Was soll das Ziel sein?
- Wofür soll das Modell genutzt werden?
- Wie detailliert soll das Modell sein?“

Ergebnis: Schriftliche Zielklärung mit allen wichtigen Details

Do

- Genaue Zielstellung mit Auftragsteller erarbeiten
- Hinweise auf Auswirkungen und notwendige Ressourcen geben
- Relevante Gesprächspartner identifizieren, kontaktieren und Aufgaben abklären, z.B.:
 - Vorstand, Geschäftsführung: strategische Ziele festlegen und kommunizieren
 - Personalabteilung: bestehende Konzepte/Methoden/Tools bereitstellen
 - Entscheidungskreis: bilden und ermächtigen
- Die relevanten Gesprächspartner so wählen, dass das ganze Unternehmen repräsentiert wird

Don't

- Nicht alle Facetten des Auftrags werden geklärt
- Inhaltlich wird einseitig auf zielgerichtete Wünsche einzelner Stakeholder eingegangen
- Relevante Gesprächspartner werden nicht einbezogen
- Unternehmensstrategie und Konzepte werden nicht beachtet
- Zukünftige Entwicklungen und daraus resultierende Anforderungen werden ausgeblendet
- Konsequenzen für Unternehmen und einzelne Gruppen werden nicht berücksichtigt

2. Analyse des Status quo

Ziel: Überblick über die bestehenden unternehmensinternen Konzepte

- Was ist bereits vorhanden?
- Was ist in Planung?

Ergebnis: Strukturierte Übersicht mit allen relevanten Fakten

Do:

- Unterlagen nach dem Top-down Ansatz analysieren
- Bestehende Konzepte und deren Anwendung sammeln und sichten und Widersprüche aufzeigen
- Vision, Mission, Strategie, Leitbilder und Werte verwenden
- Bestehende Organisationsstruktur und HR-Prozesse bzw. Instrumente nutzen

Don't:

- Der organisationale Kontext wird vernachlässigt oder nur teilweise einbezogen
- Nur einzelne Konzepte werden betrachtet
- Bottom-up Ansatz wird verfolgt und nur die gelebte Praxis wird berücksichtigt

3. Projektplan zur Entwicklung des Kompetenzmodells

Ziel: Projekt aufsetzen und Zustimmung der Entscheider abholen

- Welches Vorgehen?
- Welche Inhalte?
- Wer macht was bis wann mit welchem Ergebnis?

Ergebnis: Entscheidungsvorlage für Stakeholder mit schriftlicher Auftragsklärung

Do:

- Auftrag (Soll) mit dem Status quo (Ist) abgleichen und daraus die nächsten Schritte ableiten
- Projektschritte planen und Ressourcen (Personal, Zeit, Finanzen) abschätzen
- Zu entscheidende Punkte schriftlich fixieren
- Verständlich, konkret und ohne Fachjargon formulieren

Don't:

- Zeitliche Planung bleibt unkonkret
- Keine konkreten inhaltlichen Festlegungen
- Methodische Unsauberkeiten (Projektschritte, zu erreichende Ergebnisse und Qualitätskriterien fehlen)
- Absichten und Ziele statt Vorgehensweisen
- Unverständliche Begriffe und/oder reine HR-Fachbegriffe, die nicht erläutert werden

4. Information aller Personen im Unternehmen

Ziel: Commitment erzielen

- Wer muss überzeugt werden?
- Wie können alle Betroffenen involviert werden?

Ergebnis: Akzeptanz des Vorgehens im Unternehmen auf allen Ebenen

Do

- Relevante Stakeholder in den Informationsprozess (Auftrag, Projektplan, nächste Schritte) einbinden
- Nutzen des neuen Kompetenzmodells aufführen
- Informationen über Konzept und Projektplan zielgruppenspezifisch aufarbeiten
- Risiken und gleichzeitig eindämmende Maßnahmen nennen
- Feedback, Kritik, Fragen und Vorschläge berücksichtigen

Don't:

- Forderungen statt Informationen
- Nur eine Ansprache für alle unabhängig von Zielgruppe, Tätigkeit, Verantwortung
- Ignorieren von Nachfragen, kritischen Äußerungen, Feedback, oder Vorschlägen

5. Sammlung erfolgsrelevanter Verhaltenserwartungen

Ziel: Sammlung aller Daten als Basis für die Kompetenzdefinition

- Wer muss was können?

Ergebnis: Liste aller gewünschten Verhaltenserwartungen pro Analyseeinheit

Do

- Soll-Analyse des vom Unternehmen gewünschten Verhaltens nutzen, abgeleitet aus Vision, Strategie und Ziele.
- Ist-Analyse des vorhandenen Materials nutzen, z.B. Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile, Ziele/Zielvereinbarungen
- Diverse Methoden zur Ist- und Soll-Analyse nutzen, z.B. Experteninterviews, Workshops, Critical Incident Technique, Literaturrecherche
- Ggf. Abgleich mit bestehenden generischen Referenzmodellen und Kompetenzen
- Alle Unternehmensbereiche berücksichtigen
- Ggf. mit einem Pilotbereich im Unternehmen starten

Don't

- Aufgaben einzelner Stellen fehlen, Bereiche fehlen, Rollen werden nicht erfasst
- Verhaltenserwartungen werden nur partiell berücksichtigt
- Es werden nur übergeordnete Bezeichnungen (z.B. auf Ebene KSAO) festgehalten und keine Verhaltensindikatoren

6. Verdichtung zu Kompetenzfeldern/ Kompetenzen und Komponenten

Ziel: Kompetenzmodell

- Welche Kompetenzen stehen hinter den gesammelten Verhaltenserwartungen?“

Ergebnis: Übergeordnetes Kompetenzmodell mit drei Hierarchieebenen

Do

- Verhaltenserwartungen clustern, sortieren und abgleichen
- Anzahl der Kompetenzen festlegen (nicht mehr als acht bis zehn)
- Allgemeingültige und funktionspezifische Kompetenzen differenzieren
- Schlüssige und widerspruchsfreie Darstellung entwickeln
 - Dreistufige Hierarchie aufstellen: Kompetenzfelder, Kompetenzen, Komponenten
 - Einheitliches Abstraktionsniveau und Sprache auf der selben Hierarchieebene
- Überprüfen ob Kompetenzen messbar sind
- Vernetzung/Querbezüge zu bereits existierenden Kompetenzen bzw. Referenzmodellen herstellen

Don't

- Einzelne Verhaltenserwartungen werden nicht berücksichtigt
- Kompetenzmodell besteht aus Eigenschaften (und keinen Verhaltensaspekten)
- Es werden zu wenige/zu viele Kompetenzen festgelegt
- Erkannte Widersprüche werden nicht aufgelöst
- Ausformulierte Kompetenzen werden aus anderen Quellen ohne Überprüfung und Anpassung übernommen
- Die Formulierungen passen nicht zu der im Unternehmen gebräuchlichen Terminologie
- Für die Komponenten werden allgemeine verhaltensnahe Operationalisierungen genutzt

7. Operationalisierung des Kompetenzmodells pro Analyseeinheit

Ziel: Konkretisierung des Kompetenzmodells für die jeweilige Analyseeinheit (z.B. Job Families, Funktionsgruppen)

- Welches Verhalten müssen die Mitglieder einer Analyseeinheit zeigen, um das Kompetenzprofil zu erfüllen?

Ergebnis: Kompetenzmodell ausformuliert für jede Analyseeinheit mit einer vierten Hierarchieebene, den verhaltensnahen Operationalisierungen

Do

- Analyseeinheiten, wie z.B. Job-Families oder Funktionsgruppen definieren und festlegen
- Die Operationalisierungen aus verhaltensbezogenen Aussagen konstruieren (aus Punkt 5.)
- Verhaltensnahe Operationalisierungen sind ohne Überschneidungen / trennscharf
- Operationalisierungen haben gleiche Detailtiefe
- Operationalisierungen sind beobachtbar

Don't

- Verhaltensnahe Operationalisierungen überschneiden sich inhaltlich (in ihrer Definition, ihren Verhaltensbeschreibungen)
- Operationalisierungen werden ohne Bezug zu Ergebnissen aus Punkt 5 spontan aus anderen Quellen hinzugefügt

8. Verzahnung mit bestehenden HR-Prozessen

Ziel: Alle HR-Prozesse berücksichtigen das Kompetenzmodell

- Wie werden die bestehenden Personal-Instrumente an das Kompetenzmodell angepasst?
- Welche Instrumente sind neu zu entwickeln und zu implementieren?

Ergebnis: Einheitliche unternehmensweite Nutzung des Kompetenzmodells

Do

- Flächendeckendes Roll-out, um Transparenz zu schaffen und das Commitment zu erhöhen
- Die Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrumente anpassen und integrieren
- Bestehende Anforderungsanalysen und Arbeitsplatzbeschreibungen zusammenführen
- Ggf. Soll-Profile mit Unternehmensvertretern abstimmen
- Verhaltensnahe Operationalisierungen an den Verwendungszweck der Instrumente anpassen
- Alle Führungskräfte/Anwender schulen

Don't

- Veraltetes und neues Kompetenzmodell werden parallel verwendet
- Nur einzelne Bereiche, Rollen oder Stellen des Unternehmens werden verzahnt
- Kompetenzen werden uneinheitlich oder nur teilweise angepasst

9. Evaluation und Pflege

Ziel: Regelmäßiges Überprüfen des Kompetenzmodells inkl. seiner Entwicklung und Anwendung

- Bildet das Kompetenzmodell die aktuelle Unternehmenssituation tatsächlich ab?
- Entspricht das Kompetenzmodell (noch) den definierten Qualitätsstandards?

Ergebnis: Ein Kompetenzmodell, das up-to-date und dessen Qualität gesichert ist

Do

- Im Entwicklungsprozess jeden Schritt kritisch hinterfragen und auf Vollständigkeit überprüfen
- Passung des Kompetenzmodells bei relevanten Veränderungen (z.B. strategische Neuausrichtung, interne Reorganisation, neue Anforderungen an Stellen) überprüfen
- Validieren (statistisch, in Einzelfallanalysen)
- Regelprozess zur Überarbeitung und Aktualisierung des Kompetenzmodells erstellen
- Einen verantwortlichen „Kompetenzmodell-Manager“ benennen
- Jährliche Reviews durchführen, Veränderungen systematisch sammeln, einarbeiten und abstimmen

Don't

- Kompetenzmodell wird einmal eingeführt und ohne regelmäßige Überprüfung beibehalten
- Es werden nur einzelne Kompetenzen evaluiert und gepflegt
- Evaluation und Pflege werden nur für einzelne Analyseeinheiten vorgenommen
- Datenerfassung wird nur partiell, unsystematisch oder gar nicht durchgeführt

**Weitere Themen unter
www.arbeitskreis-ac.de**