

# Kompetenzmodelle

von

Stefan Krumm, Inga Mertin  
und Christian Dries



GÖTTINGEN-BERN WIEN-PARIS OXFORD  
PRAG TORONTO BOSTON AMSTERDAM  
KOPENHAGEN • STOCKHOLM • FLORENZ

# Inhaltsverzeichnis

1	Beschreibung des Gegenstandsbereichs . . . . .	1
1.1	Definitionen . . . . .	2
1.1.1	Definition von Kompetenzen . . . . .	2
1.1.2	Definition von Kompetenzmodellen . . . . .	6
1.2	Ähnliche Begriffe: Einordnung und Abgrenzung . . . . .	9
1.2.1	Knowledge, Skills & Abilities (KSAs) oder Knowledge, Skills, Abilities & Other Characteristics (KSAOs). . . . .	9
1.2.2	Anforderungen oder Anforderungsmerkmale . . . . .	10
1.2.3	Fähigkeiten und Fertigkeiten . . . . .	13
1.2.4	Persönlichkeitsmerkmale . . . . .	13
1.2.5	Arbeitsanalyse und Anforderungsanalyse . . . . .	14
1.2.6	Anforderungsprofil . . . . .	16
1.2.7	Unternehmensleitbild . . . . .	16
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement . . . . .	17
1.3.1	Verbreitung . . . . .	17
1.3.2	Aufwand . . . . .	17
1.3.3	Involvierte Personen . . . . .	19
1.4	Betrieblicher Nutzen . . . . .	20
1.4.1	Valide Grundlage für Personalinstrumente . . . . .	20
1.4.2	Verzahnung und strategische Ausrichtung der Personalinstrumente . . . . .	24
1.4.3	Kommunikationsinstrument . . . . .	28
2	Modelle . . . . .	29
2.1	Grundlegendes zu Arbeits- und Anforderungsanalysen . . . . .	30
2.2	Modelle zur Beschreibung menschlicher Eigenschaften . . . . .	36
2.2.1	Persönlichkeit . . . . .	37
2.2.2	Ein Modell intellektueller Fähigkeiten . . . . .	46
2.3	Modelle zur Beschreibung relevanter Kompetenzen für ausgewählte berufliche Tätigkeiten . . . . .	50
2.3.1	Wichtige Kompetenzen für die Arbeit in traditionellen Teams . . . . .	51
2.3.2	Wichtige Kompetenzen für die Arbeit in virtuellen Teams . . . . .	53
2.3.3	Kompetenzen für kontextbezogene Leistungen . . . . .	53
2.3.4	Wichtige Kompetenzen für Führungskräfte . . . . .	54
2.3.5	Sind sie bereit zu arbeiten? - Anforderungen an junge Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten . . . . .	57
2.4	Modelle zur globalen Beschreibung berufsbezogener Leistungen . . . . .	57

3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	62
3.1	Ist ein Kompetenzmodell immer notwendig?	62
3.2	Ist ein bestehendes Kompetenzmodell noch gültig?	63
3.3	Single-Job- oder One-Size-Fits-All-Kompetenzmodell?	64
3.4	Eigenschaftsbasierte oder aufgabenbasierte Kompetenzmodelle?	65
3.5	Berücksichtigung verschiedener Komplexitätslevel?	67
3.6	Gliederung der verschiedenen Kompetenzen?	68
3.7	Berücksichtigung älterer Mitarbeiter bei der Erstellung von Kompetenzmodellen?	69
3.8	Wie kann die Akzeptanz des Kompetenzmodells gefördert werden?	71
4	Vorgehen	71
4.1	Entwicklung eines Kompetenzmodells	72
4.1.1	Festlegung der Zielsetzung	73
4.1.2	Erstellen eines Aktionsplans	80
4.1.3	Durchführung der Anforderungsanalyse	81
4.1.4	Entwurf einer Strategie zur Einführung des Kompetenzmodells	89
4.1.5	Anpassen der bestehenden Personalinstrumente an die Inhalte des Kompetenzmodells	90
4.1.6	Regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit des Kompetenzmodells	90
4.1.7	Die Ebenen eines Kompetenzmodells auf einen Blick	91
4.2	Beschreibung konkreter Methoden für die Datengewinnung	93
4.2.1	Fragebogenerhebungen	93
4.2.2	Exkurs: Fragebogen zum Erleben der Arbeitsplatzinhaber	100
4.2.3	Interviews	107
4.2.4	Personenbezogen-empirische Anforderungsanalyse	108
4.2.5	Verhaltensbeobachtungen	110
4.2.6	Analyse von Arbeitsplatzbeschreibungen	110
4.2.7	Kombination verschiedener Methoden	110
4.3	Kompetenzmodellentwicklung kompakt und chronologisch	111
4.4	Abschließende Empfehlungen	114
5	Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis	116
5.1	Klassifikation	116
5.2	Beispiele der Unternehmenspraxis	117
5.2.1	Fallbeispiel 1: Schunk Group	117

5.2.2	Fallbeispiel 2: VPV Versicherungen. . . . .	119
5.2.3	Fallbeispiel 3: kölnner institut für managementberatung (ki.m). . . . .	121
5.2.4	Fallbeispiel 4: Commerzbank AG. . . . .	123
6	Literaturempfehlungen. . . . .	126
7	Literatur. . . . .	126

Karten:

Checkliste zur Erstellung eines Kompetenzmodells (Teil 1 und Teil 2)