

## 6.7.2 Managementinstrument: Modellentwicklung – das organisationsspezifische Kompetenzmodell

Für die Erarbeitung eines organisationsspezifischen Kompetenzmodells sollte vonseiten des Managements eine Arbeitsgruppe einberufen werden, in der aus jedem Bereich der Organisation mindestens ein Repräsentant vertreten ist. Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen der Organisation und mit unterschiedlichen Erfahrungs- und Berufshintergründen bereichern die Gruppe um Perspektivenvielfalt und fördern die Entwicklung eines differenzierten Gesamtbildes. Wichtig ist, dass die Personen bereits über einige Erfahrungen in der Organisation und über solides Wissen in den jeweiligen Aufgabenbereichen verfügen. Achten Sie darauf, dass die Personenanzahl höchstens zwölf und mindestens sechs beträgt. Anzumerken ist, dass es zunächst um überfachliche Kompetenzen und nicht um fachliches Detailwissen geht, daher ist es nicht erforderlich, dass jeder Arbeitsplatz vertreten ist. Machen Sie die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe vor Beginn der Erarbeitungsphase ausführlich mit dem Thema und seiner Bedeutung vertraut.

Bei der Entwicklung Ihres organisationsspezifischen Kompetenzmodells ist es von Vorteil, wenn Sie eine erfahrene Prozessbegleitung einbeziehen, die die gesamte Verfahrenssteuerung übernimmt. Beginnen Sie bei der Erarbeitung zunächst mit einer Analyse der Arbeitsplätze, die von besonderer Bedeutung sind. Ziel ist es, anhand der Bearbeitung mehrerer solcher *Schlüsselpositionen* ein möglichst umfassendes Kompetenzmodell für die eigene Organisation zu generieren. Die fachlichen Kompetenzen der jeweiligen Arbeitsplätze/Funktionsstellen können dann schrittweise von Personen mit vorhandenem Detailwissen, bei der Entwicklung einzelner Anforderungsprofile (siehe unten), in das Kompetenzmodell nachgetragen werden.

Arbeitsschritte für die Erarbeitung eines Kompetenzmodells (Klug, 2008, S. 61):

### *Relevante Aufgaben und Anforderungen bestimmen*

- Welches sind die relevanten Aufgabengebiete auf dem jeweiligen Arbeitsplatz bzw. der Funktionsstelle?
- Welches sind in den definierten Dimensionen die relevanten Kompetenzen, um die jeweilige Aufgabe gelingend und erfolgreich zu erfüllen?

Halten Sie wichtige Ergebnisse auf einem Flipchart oder mit Moderationskarten an einer Pinnwand fest.

### *Kritische Ereignisse analysieren*

- Mit welchen besonders schwierigen Situationen oder Ereignissen wird der Stelleninhaber auf dem jeweiligen Arbeitsplatz bzw. der Funktionsstelle konfrontiert?
- In welchen Situationen zeigt sich besonders gut, ob die Stelleninhaberin ihre Aufgabe erfolgreich oder eher weniger erfolgreich ausführt?

Notieren Sie acht bis zwölf solcher Ereignisse auf Moderationskarten auf einer weiteren Pinnwand.

### *Verhaltensanker beschreiben*

Für die Erarbeitung der Verhaltensanker führen Sie sich in der Gruppe erlebte Situationen konkret vor Augen. Schildern Sie sich gegenseitig das jeweilige Verhalten, das für eine in

Prozess und Ergebnis gelungene Aufgabenbewältigung eingesetzt und gezeigt werden muss. Folgende Frageform kann dabei unterstützen: »Schildern Sie bitte eine konkrete Situation, in der Sie Ihre Kommunikationsfähigkeit, Organisationsfähigkeit etc. erfolgreich eingesetzt haben.« Bearbeiten Sie in der Gruppe keine hypothetischen Situationen. Der Moderator bzw. die Moderatorin kann auch ähnliche Situationen aus verschiedenen Kontexten, wie Familie, Vereinsarbeit, Freizeit etc., erfragen. Hilfestellung bei der Analyse der Verhaltensanker bieten folgende Fragen:

- Welches konkrete Verhalten führt in der angeführten Situation zum Erfolg (in Bezug auf die Sache, das Gegenüber, das heißt die Kundin, den Lernenden etc.)?
- Was konkret macht eine erfolgreiche Mitarbeiterin in dieser Situation?
- Wie geht sie dabei konkret vor? Wie bewältigt sie die Situation?
- Was war besonders effektiv an dem Verhalten der erfolgreichen Mitarbeiterin?
- Was waren die Konsequenzen dieses Verhaltens?
- Woran ist der Erfolg zu erkennen?
- Was macht ein eher schwacher Stelleninhaber in dieser Situation?
- Was war besonders ineffektiv an diesem Verhalten?
- Woran ist ein Misserfolg zu erkennen?
- Wie sollte ein Stelleninhaber in dieser Situation auf keinen Fall vorgehen?

Notieren Sie festzuhaltende Verhaltensweisen auf Moderationskarten, und versuchen Sie unter Einbezug der Gruppe, die Ergebnisse den vier Kompetenzdimensionen (personale, aktivitäts- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenzen) zuzuordnen.

#### *Kompetenzen herausarbeiten*

Nachdem das zum Erfolg führende Verhalten klar beschrieben ist, wird im nächsten Schritt geklärt, welche Kompetenzen diesem Verhalten zugrunde liegen. Versuchen Sie dazu, verwandte Verhaltensweisen zu clustern und den sich bildenden Gruppen Kompetenzen zuzuordnen. Nutzen Sie die zu Beginn des Prozesses aufgestellten Kompetenzen zur Unterstützung. Bei der Herausarbeitung der Kompetenzen können folgende Fragen helfen:

- Welche Kompetenzen und Fertigkeiten liegen dem jeweiligen erfolgreichen Handeln zu Grunde?
- Welche Motive und welche überdauernden Persönlichkeitsmerkmale machen das Auftreten des zu Erfolg führenden Verhaltens wahrscheinlich?
- Welche Kompetenzen waren bei der Gestaltung sozialer Prozesse für den Erfolg der Situation verantwortlich?