



KOMPETENZ- MODELL

BEGUTACHTUNG ZUR METHODISCHEN
OPTIMIERUNG

www.iqp-germany.de

IQP – Privat-Institut für Qualitätssicherung in
Personalauswahl und -entwicklung GmbH

Potsdamer Platz 10
10785 Berlin

Telefon: 030 702 238 68
E-Mail: info@iqp-germany.de

DAS INSTITUT

Das Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (IQP) ist aus einem in 2007 gegründeten Spin-off der Humboldt-Universität zu Berlin hervorgegangen. Gesellschafter und Geschäftsführer der damaligen GCC bieten nun Personalverantwortlichen in Unternehmen mit Hilfe des Instituts das über die Jahre erweiterte Leistungsspektrum sowie den Zugang zu Experten verschiedener Hochschulen an. Das IQP ist über seine Dienstleistungen und Produkte sowie seine Mitarbeiter in Forschung, Entwicklung und Lehre stark in die deutsche Hochschullandschaft eingebunden. Das Institut agiert vom Firmensitz am Potsdamer Platz im Herzen Berlins aus sowie vom Campus Adlershof der Humboldt-Universität zu Berlin, um von dort die Mitarbeiter in Berlin, Frankfurt/Main und Aachen mit Kunden aus ganz Deutschland sowie China in Kontakt zu bringen.

Die Schwerpunkte des Instituts liegen in der Diagnostik und Beratung (Testdiagnostik von Mitarbeiterpotentialen, Begutachtung von Kompetenzmodellen, Qualitätsbewertung bei Assessment Centern) sowie der Verbindung von IT und Psychologie zur Strukturierung von Personalarbeit. Ein weiterer Schwerpunkt wird durch die Personalentwicklung gebildet. Unter dem Dach der IQP Akademie bieten wir Trainings von Kommunikationsaspekten und potentialanalytischen Methoden an. Wir möchten Sie an dieser Stelle einladen, einen Eindruck von unserer Arbeit und den Menschen dahinter zu gewinnen: www.iqp-germany.de.

HINTERGRUND: KOMPETENZMODELLE IN UNTERNEHMEN

Professionelle HR-Abteilungen nutzen Kompetenzmodelle, um festzulegen, welche Eigenschaften ihre Mitarbeiter mitbringen sollten, damit sie bei ihrer Arbeit erfolgreich und nicht zuletzt zufrieden sind. Dabei sind Kompetenzmodelle mehr als nur eine Liste von Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und anderen Charakteristika. Kompetenzmodelle bieten eine Grundlage, um „High Potentials“ oder „Low-Performer“ vom durchschnittlichen Mitarbeiter zu unterscheiden. Sie enthalten unter anderem Beschreibungen wie Kompetenzen sich mit der Hierarchieebene der Mitarbeiter verändern oder entwickeln und sind direkt an den wirtschaftlichen Zielen und Strategien des Unternehmens orientiert. Im Bereich der Personalentwicklung dienen Kompetenzmodelle als Basis für Führungskräfteentwicklungs- und Coachingprogramme. Außerdem werden sie zur Beurteilung der Arbeitnehmerleistung genutzt und finden ihren Einsatz bei der Erfassung und Archivierung von Mitarbeiterinformationen.

Häufig besteht das Problem darin, dass Kompetenzdefinitionen unscharf formuliert sind und es eine große Vielfalt an Kompetenzbegriffen und damit verbundenen Beschreibungen der verschiedensten Eigenschaften von Personen gibt. Getreu dem Motto „viel hilft viel“ werden oft unzählige Kompetenzen definiert, die alle mehr oder weniger für den Mitarbeiter, das Unternehmen und schließlich den Unternehmenserfolg bedeutsam sein könnten. Dabei kommt es häufig zu

Redundanzen, so dass zwei oder mehr Kompetenzen im Grunde eine ähnliche, meist übergeordnete Eigenschaft abbilden. Der gut gemeinte Ansatz, alle wichtigen Kompetenzen einzubeziehen, endet somit nicht selten im „Kompetenzchaos“, das insbesondere für die Beurteiler aus Fachabteilungen und der Gruppe der Führungskräfte verwirrend werden kann.

Ergebnisse eines Auswahl- und Bewerbungsprozesses oder eines Personalentwicklungsprozesses können durch dieses „Kompetenzchaos“ im besten Fall verzerrt, im schlechtesten Fall irreführend sein und zu einer Scheinobjektivität führen, die in einer Fehlbesetzung oder Fehlförderung von Mitarbeitern münden kann. Je nach Stelle und Mitarbeiter sind die Kosten aufgrund eines inkonsistenten oder überfrachteten Kompetenzmodells durch die damit verbundenen Fehlbesetzungen oder Fehlförderungen enorm. Allerdings ist ein konsistentes und schlankes Kompetenzmodell nicht alles. Zu jeder Kompetenz sollte ein Zielwert festgelegt werden, d.h. welche Kompetenz in welcher Ausprägung für eine Rolle oder zumindest „job family“ benötigt wird. Ein Kompetenzmodell sollte demnach nicht eine Sammlung sämtlicher Anforderungskriterien enthalten, sondern so konzipiert sein, dass es eine Grundlage zur systematischen und strategischen Personalarbeit bietet.

DAS VORGEHEN ZUR BEGUTACHTUNG EINES KOMPETENZMODELLS

Die Herangehensweise des IQP gliedert sich in vier Phasen, die sequentiell aufeinander aufbauen und an deren Ende ein zugleich schlankes und methodisch einwandfreies Kompetenzmodell stehen soll. In der ersten Phase wird das bestehende Kompetenzmodell auf Widersprüche, Unschärfen und Redundanzen in den Definitionen und Bezeichnungen jeder einzelnen Kompetenz untersucht. In der darauf folgenden Phase wird dann mit Hilfe der Card-Sorting-Methode das bestehende Kompetenzmodell in seiner Binnenstruktur analysiert, um Überschneidungen (Clusterbildungen) im Kompetenzmodell zu identifizieren. Phase drei dient der Abbildung der Unternehmenskompetenzen auf in Summe elf diagnostisch etablierte Kompetenzen, um zu identifizieren, welche Unternehmenskompetenzen bereits dem Forschungsstand entsprechend.

Aufbauend auf den ersten drei Phasen wird anschließend ein Gutachten mit Beschreibung des Ist-Zustands des Kompetenzmodells sowie ein Maßnahmenplan für die methodische Anpassung der bestehenden Kompetenzdefinitionen und ihres Zusammenspiels erstellt. In der letzten Phase vier findet ein Workshop vor Ort mit den Verantwortlichen statt, in dem Fragen zum Gutachten geklärt und die Umsetzung des entwickelten Maßnahmenplans geplant wird. Ziel ist die Anpassung einzelner Kompetenzdefinitionen sowie die Zusammenfassung redundanter Kompetenzen in enger Zusammenarbeit mit Geschäftsführung und Personalabteilung. Die beschriebenen Phasen werden im Folgenden im Detail dargestellt.

VIER PHASEN ZUR BEGUTACHTUNG DES KOMPETENZMODELLS

PHASE 1 BEGUTACHTUNG DER EINZELNEN KOMPETENZEN

In Phase 1 werden die Begriffe (labels) und stichwortartigen Definitionen des Kompetenzmodells bewertet. Dabei wird überprüft, ob Begriffe klar genug voneinander getrennt sind, die Zuordnung der Definitionen zu den Begriffen eindeutig und Redundanzen möglichst minimal. Insbesondere vor dem Hintergrund der praktischen Anwendbarkeit sind eindeutige Formulierungen und klare Abgrenzungen wichtig, um die zuverlässige Nutzung durch Mitarbeiter ohne hohen Personalbezug gewährleisten zu können. Diese Phase ist zudem im Rahmen der Begutachtung notwendig, um ein tiefes Verständnis jeder einzelnen Kompetenz zu erhalten, welches die Basis für die Phasen 2 und 3 ist.

PHASE 2 ÜBERPRÜFUNG DER BINNENSTRUKTUR DES KOMPETENZMODELLS

Das Kompetenzmodell wird anschließend in seiner Binnenstruktur überprüft. Diese Überprüfung erfolgt in einem IQP-internen Workshop, der von Prof. Dr. Jens Nachtwei geleitet und Mitarbeitern des IQP mit Schwerpunkt Diagnostik und Kompetenzmodellierung durchgeführt wird. Die Strukturanalyse erfolgt mittels der Card-Sorting-Methode, in welcher Konzepte (hier: Kompetenzen) nach ihrer semantischen Ähnlichkeit im zweidimensionalen Raum angeordnet werden. Hierdurch lässt sich das Kompetenzmodell auf Widersprüche und Clusterbildung (sehr viele, ähnliche Kompetenzen bilden einen inhaltlich übergeordneten Cluster) hin prüfen.

PHASE 3 NÄHE DES KOMPETENZMODELLS ZUM FORSCHUNGSSTAND

Zudem wird das bestehende Kompetenzmodell dem aktuellen Forschungsstand gegenübergestellt. Dabei erfolgt eine Abbildung der Unternehmenskompetenzen auf in Summe elf diagnostisch etablierte Kompetenzen.

Das Ergebnis der Phasen 1 – 3 ist ein Gutachten mit Beschreibung des Ist-Zustands sowie ein Maßnahmenplan für die methodische Anpassung der bestehenden Kompetenzdefinitionen. Für die Diskussion von Rückfragen und das Gegenlesen von überarbeiteten Bestandteilen des Kompetenzmodells steht ein Mitarbeiter des IQP zur Verfügung.

PHASE 4

WORKSHOP ZUM MASSNAHMENPLAN

Abschließend wird ein Workshop zum zuvor erarbeiteten Maßnahmenplan durchgeführt. Das Ziel ist die Diskussion und Anpassung einzelner Kompetenzdefinitionen sowie die Erörterung möglicher Zusammenfassungen redundanter Kompetenzen mit Geschäftsführung und Personalleitung. Insbesondere die Bedeutung einzelner Kompetenzen im Unternehmen hinsichtlich ihrer Zielgruppenspezifität soll geklärt werden.

Schließlich wird die Nutzung des Kompetenzmodells für weitere Anwendungsfelder wie z.B. Anforderungsanalysen, Auswahl von Instrumenten für Potentialanalysen und Personalentwicklungsmaßnahmen erörtert.

UNSER ARBEITSVERSTÄNDNIS UND DIDAKTISCHES KONZEPT

Die Inhalte und die Methoden des Workshops basieren auf den neuesten Erkenntnissen der Personal-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie. Wir verbinden in unserem Workshop sowohl weitreichende wissenschaftliche als auch praktische Erfahrungen in einem ausgewogenem Verhältnis und bilden uns kontinuierlich im Bereich Personalauswahl und Potentialdiagnostik weiter. Die Ergebnisse unserer Analyse werden schriftlich, in Form eines Gutachtens, an den Auftraggeber zurückgemeldet. Zu jeder Zeit des Workshops können Fragen diskutiert werden und wir gehen auf die individuellen Bedürfnisse des Auftraggebers ein. Alle Informationen und Unterlagen, die wir über das Unternehmen erhalten, werden von uns mit höchster Vertraulichkeit behandelt.

VERANTWORTLICHE

Die Mitarbeiter des Privat-Instituts für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung vereinen Kompetenz aus den Fachgebieten Psychologie, Pädagogik, Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsingenieurwesen, Informatik und Rechtswissenschaft.

Prof. Dr. Jens Nachtwei (Diplom-Psychologe) forscht am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin, lehrt Wirtschaftspsychologie an der Fachhochschule für angewandtes Management und ist Geschäftsführer des IQP. Er verantwortet an der HU Berlin sowie an verschiedenen angewandten Hochschulen die Lehre in den Fächern Organisationspsychologie, Wirtschaftspsychologie, Psychodiagnostik und empirische Sozial- und Wirtschaftsforschung. Sein Forschungsschwerpunkt im Rahmen der Promotion lag in der Eignungsdiagnostik im Be-

reich Mensch-Technik-Interaktion und ist für die Habilitation ausgerichtet auf die methodische Qualität von Assessment Centern und Teamdiagnostik bei Entrepreneuren.

Charlotte von Bernstorff (Diplom-Psychologin) promoviert am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin und ist am IQP als Leiterin der Trainingsakademie tätig. Zudem koordiniert sie die Projekte des IQP in China und erwirbt darüber fundierte Kenntnisse im Bereich internationales HR Consulting. Sie hat als Personalleiterin in einem mittelständischen Unternehmen die Bereiche Recruiting sowie Personal- und Organisationsentwicklung betreut und forscht zum Thema menschliche Stärken und Schwächen beim Umgang mit komplexen, dynamischen Arbeitssystemen.

Doreen Liebenow (Diplom-Pädagogin) promoviert am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin mit Schwerpunkt Kompetenzmodellierung und der Schnittstelle zu Assessment Centern. Darüber hinaus ist sie am IQP als Kommunikationstrainerin und Beraterin tätig und verantwortet die Personalentwicklung in einem mittelständischen Unternehmen. Sie arbeitet seit über zehn Jahren in der Praxis und verbindet diese Erfahrungen mit dem methodischen Know-how der Personalpsychologie.

Sebastian Uedelhoven ist IHK-geprüfter Verlagskaufmann und Promotionsanwärter im Bereich psychologische Erfolgsfaktoren und -indikatoren bei Existenzgründern. Im Rahmen seiner Diplomarbeit am Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie der Humboldt-Universität zu Berlin, beschäftigte er sich mit der Evaluierung von Gründer Assessment Centern mittels BACDi und der Entwicklung eines Instruments zur standardisierten Erfassung von Gründungserfolg. Als Projektmitarbeiter des IQP verantwortete er mehrere Projekte mit dem Schwerpunkt Personaleignungsdiagnostik.

KONTAKT

Informationen zu Preisen und Konditionen erhalten Sie gern auf Anfrage. Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme und stehen Ihnen für Nachfragen gern zur Verfügung.

IQP – Privat-Institut für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung GmbH

Potsdamer Platz 10
10785 Berlin

Telefon: 030 702 238 68
E-Mail: info@iqp-germany.de
Web: www.iqp-germany.de