

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: kölner 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)