

Entwicklung eines Kompetenzmodells für die Solothurner Spitäler AG

Bachelor Thesis 2013

Eingereicht von

Benjamin Stetter

6. Semester – Vollzeit

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

Praxispartnerin

Solothurner Spitäler AG

Betreuung

Prof Dr. Benedikt Hell

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich im Auftrag der Solothurner Spitäler AG mit der Entwicklung von Kompetenzmodellen. Ziel ist die Entwicklung des Entwurfes eines Kompetenzmodells für die Solothurner Spitäler AG, welches für das gesamte Unternehmen Gültigkeit hat. Zur Untersuchung wurden in einem ersten Schritt firmeninterne Dokumente analysiert, darauf hin folgten eine Reihe halbstrukturierter Experteninterviews mit Vertretern aus verschiedenen Berufsgruppen. Mit einer quantitativen Datenanalyse wurde die Untersuchung abgeschlossen. Basierend auf den Ergebnissen der Auswertung entstand als Resultat ein Entwurf eines Kompetenzmodells, welches spezifisch auf die Solothurner AG zugeschnitten ist. Im Schlussteil der Arbeit werden Hinweise zur Weiterentwicklung und Implementierung des erstellten Kompetenzmodells gegeben.

Diese Arbeit enthält 70'849 Zeichen (inkl. Leerzeichen, exkl. Anhang)

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
Inhaltsverzeichnis	4
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Zielsetzung	3
1.2.1 Hauptziel	3
1.2.2 Teilziele	3
1.2.3 Abgrenzung	3
1.3 Fragestellungen	3
1.4 Aufbau der Arbeit.....	4
2. Theoretischer Hintergrund	5
2.1 Definitionen	6
2.2 Einordnung und Abgrenzung verwandter Begriffe	8
2.3 Geltungsbereich von Kompetenzmodellen.....	11
2.4 Gliederung von Kompetenzmodellen	12
2.5 Vorgehen bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen	12
3. Untersuchung	16
3.1 Stichprobe	16
3.2 Untersuchungsdesign und Methodik.....	16
3.3 Pretest	23
4. Ergebnisse	25
4.1 Auswertungsprozess.....	25
4.2 Dateneingabe und Codierung der Items	26
4.3 Datenreduktion.....	27
4.4 Quantitative Datenanalyse	28
4.5 Entwurf Kompetenzmodell.....	31
5. Schlussteil	37
5.1 Diskussion	37
5.2 Fazit.....	40
5.3 Ausblick.....	41
Literaturverzeichnis	44
Abbildungsverzeichnis	46
Erklärung	48
Anhangsverzeichnis	49
Anhang	50

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Weltweiter Wettbewerb, kürzere Produktzyklen, neue Produktionsverfahren und veränderte Formen der Zusammenarbeit stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Neben den herkömmlichen Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit gewinnt die Ressource „Mensch“ enorm an Bedeutung. Die neuen Herausforderungen für die Unternehmen befinden sich vor allem im Bereich der Entwicklung und Qualifizierung der Mitarbeitenden. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass die Fähigkeit der Mitarbeitenden zu lernen und sich stetig auf neue Anforderungen aktiv einzustellen zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor für die Unternehmung wird. Modernisierung und Innovation hängt immer mehr vom Faktor „Betriebliches Lernen“ ab.

Bis anhin wurde danach gestrebt, Qualifikationen zu vermitteln, heute möchte man Kompetenzen identifizieren und weiter ausbauen.

Eine bestehende Grundarbeitslosenquote bei einem grossen Angebot an qualifizierten Arbeitskräften erhöht den Druck an Unternehmen, passende Mitarbeitende zu finden, die den fachlichen, methodischen, sozialen und personalen Anforderungen der Arbeit gerecht werden.

Um die Passgenauigkeit zwischen den Anforderungen der Aufgabe und dem Kompetenzprofil des (potenziellen) Mitarbeitenden zu prüfen, werden Kompetenzmodelle entwickelt und in Unternehmen eingeführt. Anhand dieser Modelle lassen sich Mitarbeitendenpotenziale aufdecken und in kompetenzfördernden Lernumgebungen entwickeln.

Das Kompetenzmodell bildet hierbei ein Rahmengerüst für die im Unternehmen verwendeten Personalinstrumente. Es trägt zur Pflege einer gemeinsamen Bewertungssprache im Unternehmen bei und hilft den Bewertungsprozess zu objektivieren und kompetenzfördernde Massnahmen mitarbeiterinnen- und mitarbeiterbezogen zu gestalten.

(Kromrei, 2006)

Die Solothurner Spitäler AG (im Folgenden abgekürzt „soH“ genannt) steht vor einer solchen Herausforderung. Das Unternehmen ist das öffentlich-rechtliche

Spital im Kanton Solothurn, zu dem mehrere somatische Standorte und die Psychiatrischen Dienste gehören. Mit etwa 3'500 Beschäftigten ist die soH der grösste Arbeitgeber im Kanton Solothurn und beschäftigt Mitarbeitende aus den unterschiedlichsten Berufsgruppen. Ausserdem bietet die soH die meisten Ausbildungsplätze im Kanton. Diese beträchtliche Anzahl Mitarbeitender und die Vielfalt an Berufsgruppen macht es für das Unternehmen äusserst wichtig, aber auch umso herausfordernder, die Nachfolge ihrer Arbeitskräfte gezielt zu planen, zu regeln und im Personalkonzept zu verankern. Bei der soH ist deshalb die Nachfolgeplanung fester Bestandteil ihrer Human Capital Strategie. Dort ist unter anderem festgelegt, dass in der soH ein systematisierter jährlicher Nachfolgeplanungsprozess besteht, der eine Übersicht über die Schlüsselfunktionen und mögliche Nachfolgekandidaten der Firma verschafft. Eine spezielle Bedeutung kommt hierbei den Schlüsselfunktionen im Unternehmen zu. Längere Vakanzen in diesem Bereich haben verstärkt negative Auswirkungen auf die Effizienz und den Erfolg der Firma. Um Vakanzen auf Schlüsselpositionen adäquat begegnen zu können und eine rasche Wiederbesetzung sicherzustellen, ist eine vorausschauende Nachfolgeplanung unabdingbar. Doch welchen Positionen innerhalb der Unternehmung kommt eine Schlüsselfunktion zu? Anhand welcher Kriterien werden diese festgelegt? Wie wird dies intern kommuniziert, um dabei möglichst auf Akzeptanz zu stossen? Diese schwierigen Fragen gilt es zur Zeit auch für die soH zu klären, ist jedoch nicht wesentlicher Bestandteil der vorliegenden Arbeit. Der Auftrag, der sich aus dem Projekt „Nachfolgeplanung soH“ ergibt, bezieht sich vielmehr auf die zugehörigen Kompetenzprofile, die es zu definieren gilt, nachdem die Schlüsselfunktionen festgelegt wurden. Zur Definition solcher Kompetenzprofile möchte die soH nun auf eine Quelle zugreifen können, die die relevanten Kompetenzen innerhalb der Firma beinhaltet. Die Personalentwicklungsabteilung der soH entschied sich aus diesem Grund, ein firmenweites Kompetenzmodell entwickeln zu lassen, welches in erster Linie als Basis zur Definition der Kompetenzprofile für die Schlüsselpositionen dient. Daraus entstand der Auftrag für die vorliegende Arbeit. Die genaue Auftragsstellung und die Zielsetzung der Arbeit werden in den Folgekapiteln näher beschrieben.

1.2 Zielsetzung

1.2.1 Hauptziel

Als Ergebnis soll ein Entwurf eines unternehmensweiten Kompetenzmodells für die soH vorliegen, mit dem im Rahmen der Nachfolgeplanung für Schlüsselfunktionen weitergearbeitet werden kann.

1.2.2 Teilziele

- Identifikation relevanter Schlüsselkompetenzen für die soH
- Erhebung ergänzender Schlüsselkompetenzen
- Aufarbeitung der Schlüsselkompetenzen in einem Kompetenzmodell (Visualisierung, Zusammenfassung, Clusterung)
- Abgabe von Empfehlungen zur Weiterentwicklung und Implementierung des Modells

1.2.3 Abgrenzung

Unter Berücksichtigung des eingeschränkten Umfangs der Arbeit und des dafür vorgesehenen Zeitrahmens wird der Entwurf des Kompetenzmodells lediglich Schlüsselkompetenzen in Form von Begriffen enthalten, die nicht näher erläutert oder umschrieben werden. Auch von der Aufgabenstellung ausgenommen sind die Schritte der Implementierung und Umsetzung des Kompetenzmodells.

Ausserdem wurde der Bereich der Fachkompetenzen (vorerst) nicht berücksichtigt. Dies würde aufgrund der heterogenen Berufsgruppen innerhalb der Organisation den Aufwand übersteigen. Aus diesen abgegrenzten Zielsetzungen lassen sich folgende für die Arbeit relevante Fragestellungen ableiten:

1.3 Fragestellungen

1.3.1 Hauptfragestellung

Wie könnte ein für die soH geeignetes, unternehmensweites Kompetenzmodell aussehen?

1.3.2 Teilfragestellungen

Welche Kernkompetenzen / Schlüsselkompetenzen (mit Ausnahme von Fachkompetenzen) sind für das Modell zu berücksichtigen?

Wie können diese Schlüsselkompetenzen strukturiert und dargestellt werden?

Der Einfachheit halber wird im weiteren Verlauf der Arbeit nicht mehr die Rede von Schlüsselkompetenzen sein, sondern lediglich der Begriff Kompetenzen verwendet.

1.4 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit ist in 5 Kapitel gegliedert. Während in der Einleitung die Ausgangslage beschrieben und die Zielsetzungen definiert wurden, wird im zweiten Kapitel auf Hintergrundwissen aus der Literatur eingegangen. Im Folgekapitel werden das genaue Vorgehen und die dabei verwendeten Methoden näher beschrieben. Der Ergebnisteil dient dazu, aufzuzeigen, welche Daten erhoben werden konnten und wie diese ausgewertet wurden. Im Schlussteil der Arbeit werden die Ergebnisse der Untersuchung kritisch diskutiert, darauf hin folgt ein Fazit und ein Ausblick.

2. Theoretischer Hintergrund

In diesem Teil sollen theoretische Hintergründe vorgestellt und zusammengetragen werden, die es für eine pragmatische sowie empirisch abgestützte Entwicklung eines Kompetenzmodells zu berücksichtigen gilt. Die Erkenntnisse daraus bilden die Grundlage für das im Folgekapitel beschriebene methodische Vorgehen.

Personalentwicklung, Personalauswahl, Recruiting oder Leistungsbewertungs- und Anreizsystems sind nur einige Themengebiete, mit denen sich die wissenschaftliche Forschung im Bereich Organisationspsychologie sowie deren Lehrbücher und Leitfäden für die Praxis beschäftigen. Der Begriff „Kompetenzmodell“ ist in der gegenwärtigen Fachliteratur jedoch verhältnismässig selten anzutreffen. Dennoch verfügen viele Grossunternehmen und Konzerne über ein oder mehrere Kompetenzmodelle, in denen verschiedene, für die Organisation relevante Kompetenzen spezifiziert sind. Die Modelle dienen als Grundlage für Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen oder zur Gestaltung von Anreizsystemen. Aufgrund der scheinbar geringen Verfügbarkeit an Fachliteratur zu dieser Thematik wurden diese Kompetenzmodelle in der Praxis häufig intuitiv und erfahrungsbasiert (also ohne Bezug zu etablierten Erkenntnissen der Organisationspsychologie) generiert. Sicherlich führt dies nicht gezwungenermassen zu einem schlechten Ergebnis, da auch auf diese Weise geeignete, praxistaugliche Kompetenzmodelle entstehen können. Nichtsdestotrotz bleibt bei dieser Vorgehensweise ein grosses Spektrum an Know-how unbeachtet oder lediglich implizit berücksichtigt; und zwar jene wissenschaftlichen Erkenntnisse, die in der psychologischen Fachliteratur unter den Begriffen „Anforderungsanalyse“ oder „Anforderungsmerkmale“ zu finden sind.

(Krumm et al., 2012)

Schuler (2006) greift dieses Thema ebenfalls auf und kritisiert dies in seinem „Lehrbuch der Personalpsychologie“ wie folgt: „Von fragwürdiger wissenschaftlicher Dignität ist ein Trend, der sich in der Personalpraxis derzeit grosser Beliebtheit erfreut – die Aufstellung sogenannter Kompetenz-Modelle. Der typische Weg, „competencies“ zu postulieren, besteht darin, ein

Sammelsurium von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen, Verhaltensbereitschaften und Verhaltensergebnissen zusammenzustellen, dabei Voraussetzungen und Konsequenzen – also Prädiktoren und Kriterien – zu vermischen, taxonomische Oberbegriffe und ihre Teilaspekte aneinanderzureihen, Synonyme nicht als solche zu erkennen und auch in jeder weiteren Hinsicht hinter alle Entwicklung zu zurückzufallen, die die Arbeits- und Anforderungsanalyse in den letzten 50 Jahren genommen hat. Mit der Verfügbarkeit der wohlklingenden Bezeichnung Kompetenz-Modelle wurde ein Dilletantismus zum Verfahrensprinzip erhoben, der als unzulänglicher Ersatz für eine Anforderungsanalyse „immer schon“ gang und gäbe war – nämlich nach intuitivem Gutdünken eine Liste von Merkmalen zusammenzustellen (wohlklingender als „Anforderungsprofil“ bezeichnet), die Voraussetzung erfolgreicher Berufstätigkeit sein sollen. Der Verzicht auf eine angemessene empirische Prüfung solcher Listen gehört zum Verfahrensprinzip – denn andernfalls würde man darauf stossen, dass sie keiner psychologischen Prüfung standhalten und demgemäss unbrauchbar sind. (S. 62)“

Campion et al. (2011) bestätigen Schulers Kritik insofern, dass bei vielen bisherigen Versuchen, Kompetenzmodelle zu entwickeln, kaum empirische Methoden zum Einsatz kamen. Sie betonen jedoch, dass es solch entstandenen Modellen nicht zwingend an Brauchbarkeit und Genauigkeit fehlt, sondern aufgrund der Pragmatik und Erfahrung ihrer Entwickler oftmals grosse Praxistauglichkeit geniessen. Deshalb appellieren sie an den Auftrag von Arbeits- und Organisationspsychologinnen und -psychologen, vermehrt empirisch fundierte Methoden (insbesondere aus dem Bereich der Arbeits- und Anforderungsanalyse) bei der Entwicklung mit einzubeziehen.

Krumm et al. (2012) schliessen sich dieser Meinung an und erachten deshalb eine „gesunde Mischung aus psychologischem Fachwissen zu Anforderungsanalysen und praktischem Erfahrungswissen zur Erstellung eines Kompetenzmodells“ als vielversprechend (S. 2).

2.1 Definitionen

Vorab sollen nun die Begriffe „Kompetenzen“ und „Kompetenzmodelle“ definiert und abgegrenzt werden.

2.1.1 Kompetenz

Kompetenz ist ein Begriff, der in vieler Hinsicht benutzt wird – sei dies im allgemeinen Sachgebrauch oder für die Verwendung im Bereich der (Personal-) Psychologie. In deutschsprachigen Lexika werden in der Regel zwei Bedeutungen unterschieden: Kompetenz kann auf der einen Seite eine Zuständigkeit oder ein Befugnis beschreiben- auf der anderen Seite als Sachverstand, Fähigkeit oder Vermögen verstanden werden. Letztere Bedeutung wird ausserdem in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Von einigen Forschern wird die Auffassung vertreten, dass man anstelle des eher modernen Kompetenzbegriffs eher die in der (personal-)psychologischen Forschung lange etablierten Begriffe „Fähigkeiten“ und „Fertigkeiten“ verwenden oder einfach von Anforderungsmerkmalen sprechen sollte. Die Frage der Definition und die Frage des Nutzens von Kompetenzen liegen somit stark bei einander. Werden Kompetenzen lediglich als ein Synonym für Fähigkeiten oder Fertigkeiten verstanden, ist die Kritik in Bezug auf den fehlenden zusätzlichen Nutzen gegenüber diesen etablierten Konzepten berechtigt. Werden Kompetenzen jedoch als Konzept definiert, welches über Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgeht und somit ein praktischer Nutzen entsteht, ist die Verwendung dieses Konzepts durchaus gerechtfertigt.

(Krumm et al., 2012)

Gestützt auf diese Aussagen wird sich in der vorliegenden Arbeit folgende Definition resp. Umschreibung des Kompetenzbegriffs gestützt:

„Eine Kompetenz ist ein Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen, das ursächlich dazu beiträgt, dass eine Person in der Lage ist, komplexe Situationen effektiv zu bewältigen (in Anlehnung an Eck, Jöri & Vogt, 2007, zitiert nach Krumm et al., 2012); dieses „Set“ kann durch Lernen und Erfahrung entwickelt werden. Die in der personalpsychologischen Praxis verwendete Bezeichnung der jeweiligen Kompetenz orientiert sich weniger an psychologischen Merkmalen als vielmehr an der komplexen beruflichen Situation, für die das Merkmals-„Set“ benötigt wird. (Krumm et al., 2012, zitiert nach Scherm, 2009 und Erpenbeck & von Rosenstiel, 2005)“

Der in der Definition verwendete Begriff „Set“ soll dem Umstand Rechnung tragen, dass Kompetenzen selten aus einer einzigen Fertigkeit, Fähigkeit oder

einem anderem Merkmal bestehen, sondern häufig mehrere psychologische Merkmale beinhalten. Des Weiteren geht aus dieser Definition hervor, dass der hier verstandene Kompetenzbegriff auf das effektive Bewältigen von komplexen Situationen fokussiert. Folglich geht es nicht um einzelne Tätigkeiten, sondern um einen Verhaltenskomplex, der zur Bewältigung von erfolgsrelevanten beruflichen Situationen erforderlich ist, für die es keine vorgefertigten Lösungsmuster gibt. (Scherer, 2009)

Die Definition weist ausserdem auf einen weiteren, sehr wichtigen Punkt hin: Kompetenzen werden als „Voraussetzungen“ für gute Leistungen verstanden. Dies bedeutet, dass Personen, die über eine Kompetenz verfügen, prinzipiell in der Lage sind, die damit verbundene Leistung zu erbringen. Es bedingt somit nicht automatisch, dass diese Personen die Leistungen auch jederzeit zeigen. Krumm et al. (2012)

2.1.2 Kompetenzmodell

Folgende Definition, in Anlehnung an Mansfield (1996, zitiert nach Krumm et al., 2012) soll den Begriff „Kompetenzmodell“ spezifizieren:

„Ein Kompetenzmodell ist eine – für die Kommunikation in einer Organisation geeignet aufbereitete und gestaltete – Sammlung und Beschreibung von Kompetenzen, die als relevant erachtet werden, um in Teilen der jeweiligen Organisation oder der Gesamtorganisation (derzeit und in zukunfft) erfolgreich agieren zu können (S. 6).“

Krumm et al. (2012) merken hier an, dass die Bezeichnung *Kompetenzmodell* an und für sich etwas unglücklich gewählt ist. Streng genommen stellen Kompetenzmodelle keine Modelle dar, da sie in der Regel keine Aussagen über Hierarchie und Interaktion der enthaltenen Kompetenzen machen. Begriffe wie Kompetenzrahmen oder Kompetenzprofil wären in dem Fall insofern zutreffender, als dass es sich im Wesentlichen um eine Auflistung oder Sammlung von Kompetenzen handelt.

2.2 Einordnung und Abgrenzung verwandter Begriffe

Es existieren einige Begrifflichkeiten, die aufgrund ihrer inhaltlichen Ähnlichkeit gerne zu Verwechslungen führen. Es seien deshalb nun einige Begriffe kurz

erläutert, um diese von den Begriffen Kompetenz und Kompetenzmodell abzugrenzen.

2.2.1 Fähigkeiten, Fertigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale

Fähigkeiten stellen grundlegende, nicht oder nur schwer erlernbare Eigenschaften dar, um eine ganze Reihe an Aufgaben zu bewältigen. Diese zu bewältigenden Aufgaben sind in der Regel klar umrissen und implizieren eine bestimmte Lösung. (Scherer, 2009)

Unter *Fertigkeiten* versteht man erlernbare Eigenschaften, die man benötigt, um eine spezifische Aufgabe zu beherrschen (z.B. Auto fahren). Sie werden auch als Anforderungen verstanden, sofern ihre Relevanz für berufliche Leistungen gegeben ist. (Krumm et al., 2012)

Mit einem *Persönlichkeitsmerkmal* wird die Tendenz einer Person beschrieben, sich in bestimmten Situationen auf eine bestimmte Art und Weise zu verhalten. Allerdings sagen Persönlichkeitsmerkmale lediglich etwas über prinzipielle Verhaltenspräferenzen aus. Es wird also nichts darüber ausgesagt, ob eine Person auch in der Lage ist, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen.

2.2.2 Unternehmensleitbild

„Ein Unternehmensleitbild stellt eine Charakterisierung des Unternehmens dar, es beinhaltet häufig die im Unternehmen bestehenden Werte und Verhaltensgrundsätze sowie die Ziele und die Philosophie des Unternehmens (Hertel et al., 1998, zitiert nach Krumm et al., 2012).“ Im Gegensatz dazu fokussiert ein Kompetenzmodell in der Regel auf Kompetenzen, über die ein bestimmter Personenkreis innerhalb des Unternehmens verfügen sollte und stellt somit keine Charakterisierung des Unternehmens insgesamt dar. Allerdings sind die Grenzen zwischen den beiden Begriffen fließend, da ein Kompetenzmodell zumindest einen Ausschnitt des Unternehmens beschreibt und auch Verhaltensgrundsätze (z.B. Führungsgrundsätze als Kompetenzen formuliert) beinhalten kann. (Krumm et al., 2012)

2.2.3 Anforderungen / Anforderungsmerkmale

Anforderungsmerkmale werden unterteilt in Aufgabenanforderungen, Verhaltensanforderungen und Eigenschaftsanforderungen (Schuler, 2006).

Gemäss Krumm et al. (2012) lassen sich Anforderungsmerkmale und Kompetenzen wie folgt unterscheiden:

- Kompetenzen entsprechen in der Regel direkten Beschreibungen der beruflich relevanten Verhaltensweisen.
- Während Anforderungen einzelnen Merkmalen einer Person entsprechen, stellen Kompetenzen in der Regel Sammelbegriffe dar.
- Kompetenzen sind im Gegensatz zu Anforderungsmerkmalen häufig alltagssprachlicher formuliert (Sarges, 2001, zitiert nach Krumm et al., 2012)

2.2.4 Anforderungsanalysen

Wie in der Definition zuvor erwähnt, entsprechen Kompetenzmodelle einer Sammlung und Beschreibung von Kompetenzbegriffen. Ein Anforderungsprofil hingegen stellt das Resultat aus einer Anforderungsanalyse dar, bei der sorgfältig und für konkrete berufliche Situationen Anforderungen ermittelt werden. (Krumm et al., 2012) Folgende 5 Punkte sollen die Kernunterschiede zwischen Ergebnissen aus Anforderungsanalysen und Kompetenzmodellen verdeutlichen:

- Im Gegensatz zum Identifikationsprozess von Kompetenzen verläuft die Durchführung von Anforderungsanalysen häufig standardisiert, bspw. durch Nutzung von Checklisten oder Fragebögen.
- Bei Anforderungsanalysen werden – je nach Anwendungsfall – verschiedene Informationsquellen berücksichtigt; bei Kompetenzmodellen wird auf wenige Informationsquellen zurückgegriffen und auch nicht nach Anwendungsfall unterschieden.
- Das Ergebnis der Anforderungsanalyse wird häufiger einer Evaluation unterzogen als bei Kompetenzmodellen.
- Kompetenzmodelle haben einen grösseren Bezug zu strategischen Unternehmenszielen als Anforderungsanalysen. Sie orientieren sich häufig an einer gezielten Ausrichtung des Unternehmens. (Shippman et al., 2000)
- Bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen handelt es sich eher um ein deduktives Verfahren, während die Anforderungsanalyse eher induktiv vorgeht. (Campion et al., 2011)

2.3 Geltungsbereich von Kompetenzmodellen

Kompetenzmodelle können ausserdem Unterschiede in der Breite ihres Geltungsbereiches aufweisen. (Krumm et al., 2012)

Während sogenannte „Single-Job-Kompetenzmodelle“ lediglich jene Kompetenzen beinhalten, die an einem konkreten Arbeitsplatz notwendig sind, setzen „One-Size-Fits-All-Modelle“ auf einer übergeordneten Ebene an und schliessen arbeitsplatzübergreifende Kompetenzen mit ein (Mansfield, 1996). Zur klaren Differenzierung dieser beiden Formen seien in der folgenden Tabelle kurz deren Vor- und Nachteile zusammengefasst:

Tabelle 1 - Vor- und Nachteile verschiedener globaler Kompetenzmodelle (in Anlehnung an Mansfield, 1996, zitiert nach Krumm et al., 2012)

	Single-Job	One-Size-Fits-All
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Beinhaltet Schlüsselqualifikationen für Erfolg in einem spezifischen Job - Stelleninhaber kann sein Verhalten am Kompetenzmodell ausrichten 	<ul style="list-style-type: none"> - breiter Gültigkeitsbereich - Wird der Pluralität von Stellenprofilen in einem Unternehmen gerecht - Abstimmung mit Unternehmenskonzept/ -werten möglich - Moderate Kosten bei der Entwicklung verglichen mit der Einsatzbreite
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Hoher Kosten-, Zeit- und Entwicklungsaufwand - Schmalere Gültigkeitsbereich - Nicht auf andere Stellen übertragbar - Passung zum Unternehmenskonzept nicht sicher gegeben - Schlechte Vergleichbarkeit mit anderen Stelleninhabern / Auswahlverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> - Differenzierung zwischen spezifischen Tätigkeiten nicht möglich - Einsatz in spezifischen Auswahlverfahren limitiert - Vernachlässigung von technischem Wissen und Fertigkeiten - Gefahr, als generelle Wertvorstellung abgestempelt zu werden

Aus diesem Vergleich heraus wird klar, dass es sich beim hier zu entwickelnden Kompetenzmodell um ein „One-Size-Fits-All-Modell“ handeln wird.

2.4 Gliederung von Kompetenzmodellen

Die folgende Grafik soll verdeutlichen, nach welchen Ebenen Kompetenzmodelle gegliedert werden können.

Tabelle 2 - Ebenen eines Kompetenzmodells (Krumm et al., 2012, S.8)

<p>1. Kompetenzcluster (z.B. Business Skills oder Personale Kompetenzen), also Überbegriffe unter denen verschiedene Kompetenzen zusammengefasst werden.</p>
<p>2. Kompetenzen (z.B. Unternehmerisches Denken und Handeln)</p>
<p>3. Psychologische Merkmale (z.B. kognitive Fähigkeiten, also Intelligenz), die für die Kompetenzen relevant sind</p>
<p>4. Beobachtbares Verhalten (als Indikator für psychologische Merkmale, z.B. „Vor- und Nachteile einer Unternehmensstrategie darstellen“)</p>

Gestützt auf die in der Einleitung formulierten Zielsetzungen und Abgrenzungen wird das hier zu entwickelnde Kompetenzmodell lediglich die beiden ersten Ebenen beinhalten.

2.5 Vorgehen bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen

Durch die rare Besetzung der Begriffe Kompetenz und Kompetenzmodelle in der Fachliteratur ist es nicht verwunderlich, dass über Vorgehensweisen zur Entwicklung von Kompetenzmodellen ebenso wenig zu finden ist. Campion et al. (2011) sowie Krumm et al. (2012) liefern jedoch einige wertvolle Hinweise darauf, worauf man sich bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen achten sollte, welche Methoden eingesetzt werden können und welche Faktoren es bei der Implementierung / Einführung zu berücksichtigen gilt.

Im Folgenden werden jene Erkenntnisse und Empfehlungen zusammengetragen, die für das hiesige Unterfangen von Bedeutung erscheinen:

2.5.1 Zu involvierende Personen

Ein global angelegtes Kompetenzmodell betrifft letztlich alle Mitarbeitenden des Unternehmens, was die Bedeutung für die Entwicklung und Implementierung zusätzlich steigert. Es empfiehlt sich aus diesem Grunde, nebst den

Entwicklerinnen und Entwicklern des Modells, folgende Personengruppen in den Prozess mit einzubeziehen:

- Sogenannte Subject-Matter-Experts (SMEs), also Experten, die befragt werden können, welche Kompetenzen relevant sind
- Verantwortliche für die strategische Ausrichtung des Unternehmens (strategisches Management)
- Verschiedene HR-Competence-Center, welche die anhand des Kompetenzmodells zu verzahnenden HR-Systems betreuen
- HR-Business-Partner in der Kommunikation mit ihren internen Kunden
- Mitarbeitende mit Führungsverantwortung in der Anwendung von Führungsinstrumenten (z.B. Mitarbeitendengespräche)

(Krumm et al., 2012, S. 20)

2.5.2 Verfahrensweisen

Bei der Entwicklung eines Kompetenzmodells kann nach Krumm et al. (2012) grundsätzlich zwischen zwei Vorgehensweisen unterschieden werden: *Bottom-Up* und *Top-Down*.

Bottom-Up-Vorgehen

Bei diesem Verfahren wird zur Entwicklung des Kompetenzmodells von einer Detailebene ausgegangen. Folgende Grafik soll Aufschluss über die einzelnen Schritte dieses Verfahrens geben:

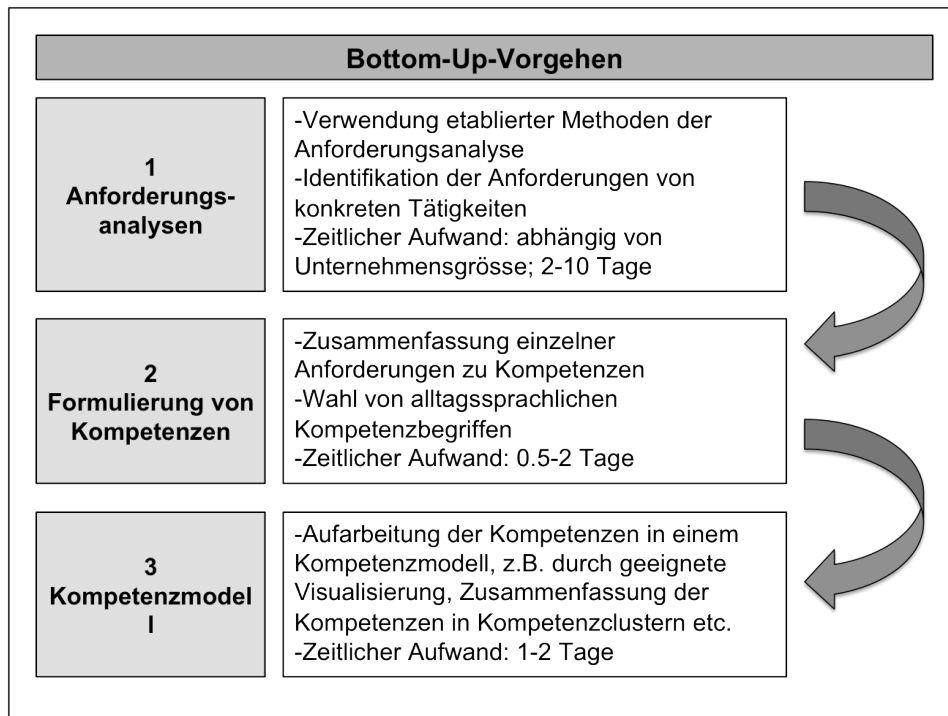


Abbildung 1 - Bottom-Up-Verfahren (Krumm et al., 2012)

Aus der Grafik geht heraus, dass der Fokus beim ersten Schritt vor allem auf der empirischen Identifizierung der Anforderungen liegt. Hierzu können verschiedene Methoden der Anforderungsanalyse eingesetzt werden. Die weiteren Schritte werden als selbsterklärend erachtet. Der Vorteil bei dieser Strategie liegt bei der Passung zu spezifischen Stellen im Unternehmen. (Krumm et al., 2012)

Top-Down-Vorgehen

Folgende Grafik zeigt im Überblick die einzelnen Schritte des Top-Down-Vorgehens auf:

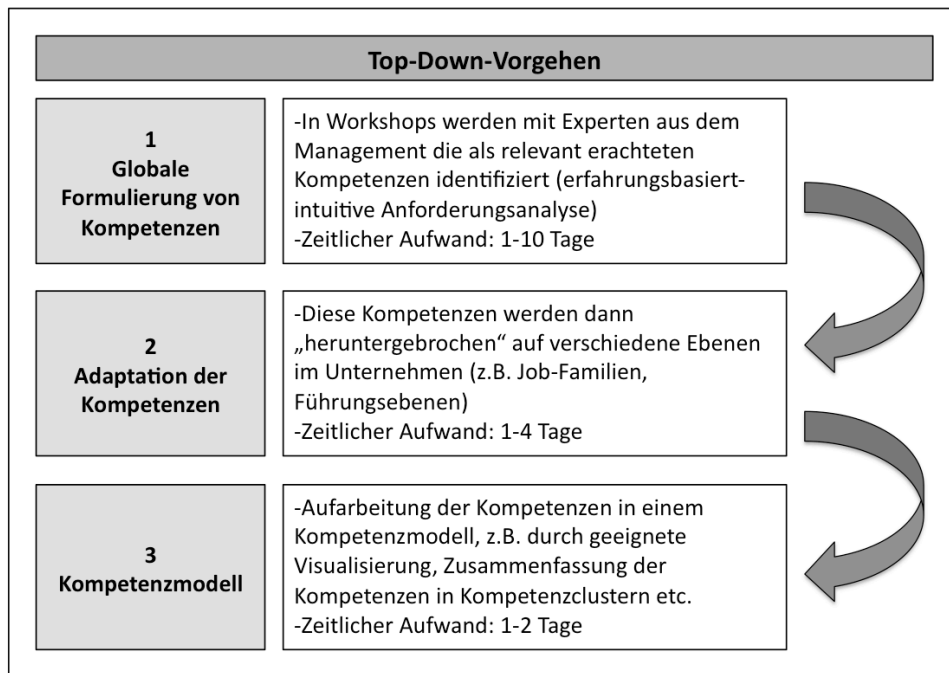


Abbildung 2 - Top-Down-Vorgehen (Krumm et al., 2012)

Dieses Verfahren beschreibt eine pragmatischere und deutlich verbreiterte Vorgehensweise. Hier werden in einem Expertenteam (idealerweise unter Beteiligung der Unternehmensleitung und des strategischen Managements) übergreifende Kompetenzen formuliert, die später in spezifischere Anforderungen überführt werden können. In der psychologischen Literatur wird dieses Vorgehen meist als erfahrungsbasiert-intuitive Arbeits- und Anforderungsanalyse beschrieben. Der Vorteil dieser Verfahrensmethode liegt darin, dass durch die Einbindung des Topmanagements zu einem sehr frühen Zeitpunkt auch von vornherein die zukünftigen Entwicklungen und Ziele des Unternehmens berücksichtigt werden können. (Krumm et al., 2012)

Obwohl diese beiden Vorgehensweisen unterschiedliche Verfahrens-Richtungen aufzeigen, schliessen sie sich gegenseitig nicht aus. Im Idealfall werden sie sinnvoll miteinander kombiniert, indem man relevante Anforderungen empirisch und auf der kleinsten sinnvollen Ebene- sowie übergeordnete Kompetenzen auf Management-Ebene identifiziert. Diese unterschiedlichen Perspektiven können anschliessend vergleichend analysiert und zu einer möglichst grossen Schnittmenge vereint werden. (Krumm et al., 2012)

Diese Hinweise wurden, unter den gegebenen Rahmenbedingungen, bei der Untersuchung bestmöglich versucht zu berücksichtigen. Dies wird im nächsten Kapitel genauer erläutert.

3. Untersuchung

Im den folgenden Abschnitten werden die Stichprobe sowie das methodische Vorgehen näher beleuchtet.

3.1 Stichprobe

Die ideale Stichprobe für die hiesige Untersuchung wären Mitarbeitende gewesen, die zu diesem Zeitpunkt eine Schlüsselposition der Unternehmung besetzen. Da diese Schlüsselpositionen jedoch noch nicht definiert wurden, musste die Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner unter anderen Gesichtspunkten stattfinden. Man versuchte deshalb, 5-10 Mitarbeitende auszuwählen, die im Einzelnen ihre jeweilige Berufsgruppe vertreten und als Gruppe möglichst repräsentativ für das Unternehmen waren.

An diesen Vorgaben orientiert wurden insgesamt 8 Mitarbeitende (3 weibliche und 5 männliche) aus dem oberen Kaderbereich ausgewählt, die bereits einige Jahre Führungserfahrung besaßen. Die Personen vertraten folgende Berufsgruppen: Personaldienste (HR), Ärzteschaft, Pflege, Hotellerie, Betriebe und Rettungsdienst. (Detailliertere Angaben hierzu können an dieser Stelle aus vertraulichen Gründen nicht gemacht werden.)

3.2 Untersuchungsdesign und Methodik

3.2.1 Vorgehen im Überblick

Tabelle 3 - Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)

Methode	Detailbeschreibung	Untersuchungsgegenstand	Ziel
Dokumentenanalyse	Herausarbeiten unternehmensspezifischer Kompetenzen	Leitbild, Führungsgrundsätze, Human Capital Strategie	Basis für die Auswahl der vorgegebenen Kompetenzen
Halbstrukturierte Experteninterviews	3 Einzel-, 2 Doppelinterviews	Vertreter von Berufsgruppen aus dem oberen Kaderbereich	-Identifikation relevanter Kompetenzen -Ergänzung der vorgegebenen Items durch selbstgenannte Kompetenzen -Klassifizierung der

			Kompetenzen zu einem Modell (Rahmen)
--	--	--	--------------------------------------

3.2.2 Dokumentenanalyse

Zur Dokumentenanalyse wurden drei soH-interne Dokumente herangezogen, die im Hinblick auf die Entwicklung des Kompetenzmodells als relevant erachtet wurden. Aus diesen Dokumenten wurden Werte, Ziele und Verhaltensgrundsätze des Unternehmens in Form von Schlagwörtern herausgearbeitet und in der folgenden Tabelle zusammengefasst.

Tabelle 4 - Ergebnisse aus Dokumentenanalyse (eigene Darstellung)

Unternehmensleitbild soH	Führungsgrundsätze soH	Human Capital Strategie soH
Hauptbereiche: Würde, Wertschätzung, Vertrauen und Verantwortung <ul style="list-style-type: none"> • Würde der Menschen achten • Über alle Berufsgruppen eng zusammenarbeiten und voneinander lernen • Zusammenarbeit zwischen den Standorten • Mitarbeitende sind motiviert und verfügen über aktuelles Wissen und Können • Vertrauen und Offenheit • Führungskräfte sind glaubwürdig und leben vor, was sie von ihren Mitarbeitenden fordern • Lösungen suchen bei Konflikten • Sich mit der Aufgabe identifizieren • Vertrauensvoll und kreativ handeln • Soziale, wirtschaftliche und gesundheitspolitische Verantwortung -> verlässlicher Partner sein • Vernetzung • Marktfähigkeit erhalten und fördern • Professionell und 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Verantwortung • Loyal • Lernen, stetige Verbesserung • Authentisch, transparent, zielgruppenorientiert • Mitarbeitende mit einbeziehen • Interdisziplinäre, bereichs- und standortübergreifende Zusammenarbeit • Interkulturelle Zusammenarbeit • Konflikte lösungsorientiert angehen • Offen für neue Ideen sein • Unternehmerisch und dienstleistungsorientiert • Veränderungsprozesse nachhaltig planen und gestalten • Mitarbeitende bei beruflicher und persönlicher Entwicklung führen und unterstützen • Anerkennen und wertschätzen 	<ul style="list-style-type: none"> • motivierte, leistungsorientierte und bestens ausgebildete Mitarbeitende • den gesellschaftlichen Entwicklungen und den Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt Rechnung tragen • Leitbildwerte: Würde, Wertschätzung, Vertrauen und Verantwortung • Umgang miteinander ist: respektvoll, offen, direkt und unkompliziert • Dienstleistungs- und Kundenorientierung • Professionelles, flexibles und wirtschaftliches Handeln • Werte, Ziele und Richtlinien respektieren • Erfolgreiche und tolerante Zusammenarbeit • Notwendige Veränderungen bewusst gestalten

qualitätsbewusst		
-------------------	--	--

3.2.3 Auswahl der vorgegebenen Kompetenzen für die Interviews

Für die Auswahl der in den Interviews verwendeten, vorgegebenen Kompetenzen (siehe nächster Abschnitt) wurden folgende Quellen gesichtet:

- Erkenntnisse aus Dokumentenanalyse
- Entwurf Kompetenzmodell soH (D. Rathgeb)
- Kompetenzmodelle des Kanton Solothurn, des Kanton Bern und des Bundes (CH)
- „Great Eight“ von Bartram et al. (2008)

Anhand dieser Quellen und unter Ausschluss des Bereichs Fachkompetenzen wurden 54 Kompetenzen (nachfolgend *Items* genannt) herausgearbeitet und auf Kärtchen gedruckt. Diese sind in der folgenden Abbildung alphabetisch aufgeführt:

Item-Bezeichnung	
Aktive Kritikfähigkeit	Mit Druck und Rückschlägen umgehen
Analysieren	Motivationsfähigkeit
Analytisches Denken	Mündliche Kommunikationsfähigkeit
Anpassungsfähigkeit	Netzwerkfähigkeit
Belastbarkeit	Passive Kritikfähigkeit Umgang mit Kritik / Kritik entgegennehmen können
Commitment / Loyalität	Planungs- und Organisationsfähigkeit
Denk- und Auffassungsvermögen	Positives Denken
Dienstleistungs- und Kundenorientierung	Präsentieren
Durchsetzungsvermögen	Prioritäten setzen
Einfluss nehmen	Problemlösefähigkeit
Emotionale Stabilität	Risikobereitschaft
Empathie	Schriftliche Kommunikationsfähigkeit
Engagement / Leistungsbereitschaft	Selbständigkeit
Entscheidungsfähigkeit	Selbstreflexion
Erfahrung	Selbstsicherheit / Selbstdarstellung
Fach- und bereichsübergreifendes Arbeiten	Sorgfalt / Zuverlässigkeit
Fachwissen	Standortübergreifende Zusammenarbeit
Flexibilität	Strategisches Denken
Führung von Mitarbeitenden	Teamfähigkeit
Gestaltung des Wandels	Überzeugen
Handeln im politischen Umfeld	Umgang mit Ressourcen
Initiative	Umsetzungsfähigkeit
Innovation / Kreativität	Unternehmerisches / betriebswirtschaftliches Denken
Instruktionen und Vorgehensweisen erfüllen	Veränderungskompetenz / Lernbereitschaft
Interkulturelle Kompetenz	Verantwortungsbewusstsein
Konfliktfähigkeit	Verhandlungsgeschick
Kontaktfähigkeit	Werte und Prinzipien anerkennen
Konzeptionelles Denken	Wissens-Management
Leadership	Zeitmanagement
Marktorientierung	Zielorientiertes Denken und Handeln

Abbildung 3 - Items vordruckt (eigene Darstellung)

1. Anmerkung: Auf der Liste sind insgesamt 60 Items aufgeführt, wovon 6 gelb markiert sind. Die Durchführung des ersten Interview ergab, dass bei der Auswahl der Items die Bereiche „Führung“, „Veränderungen“ und „Politik“ scheinbar zu wenig berücksichtigt wurden. Deshalb entschied man sich, die anfänglichen 54 Items um 6 weitere zu ergänzen, die diese Bereiche abdecken sollen. 2. Anmerkung: Obwohl der Bereich der Fachkompetenzen ausgeschlossen wurde, entschloss man sich dazu, „Fachkompetenzen“ zumindest als Schlüsselkompetenz mit einzubeziehen.

3.2.4 Interviews

In der Literatur wird empfohlen, Workshops oder Gruppeninterviews durchzuführen (Krumm et al., 2012). Dies war jedoch, im Rahmen des gegebenen Auftrags, nur bedingt möglich. Es wurden insgesamt 5 halbstrukturierte Interviews, davon 3 Einzel- und zwei Doppelinterviews durchgeführt. Die Form der halbstrukturierte Interviews wurde deshalb gewählt, da diese trotz einer vorgegebenen Struktur genügend Freiraum lassen, um

flexibel auf die Antworten der Befragten eingehen zu können (Flick, 2010). Die Doppelinterviews fanden jeweils mit Vertretern der gleichen Berufsgruppe statt. Ursprünglich war ein sechstes (Einzel-) Interview geplant, dies wurde jedoch kurzfristig abgesagt und konnte nicht verschoben werden.

Interview-Design (Ablauf)

Wie im Theorieteil dargestellt, unterscheidet man bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen grundsätzlich zwischen dem Top-Down- und Bottom-Up-Vorgehen Krumm et al. (2012), wobei letztere die übliche Vorgehensweise darstellt (Campion et al., 2011). Im Idealfall werden diese beiden Verfahren miteinander kombiniert (Krumm et al., 2012). Dies wurde bei der verwendeten Interviewmethode versucht zu berücksichtigen. Die Interviews wurden durch den Autor mit Unterstützung von Frau Rathgeb durchgeführt. Folgende Grafik soll verdeutlichen, welche Methoden beim Interview zu welchem Zweck eingesetzt wurden:

Tabelle 5 - Vorgehen Interviews (eigene Darstellung)

Schritt	Konzept / Methode	Verfahrensprinzip
1. Erhebung demografischer Angaben	Fragebogen	-
2. Identifikation von Anforderungen und Übersetzung / Zusammenfassung der Anforderungen in Kompetenzen	Erfahrungsbasiert-intuitive Anforderungsanalyse -> Critical Incident Technik nach Flanagan (1951)	Bottom-Up
3. Identifikation relevanter Kompetenzen (vorgedruckte Items)	Rating-Verfahren	Top-Down
4. Klassifizieren (clustern) der ausgewählten (relevanten) Kompetenzen und Benennung der gebildeten Cluster (Kompetenz-Kategorien)	Card-Sorting-Methode	

Die einzelnen Schritte werden nachfolgend im Detail erläutert.

Schritt 1: Erhebung demografischer Angaben

Nach der Begrüssung und einigen Informationen zu Beginn der Interviews wurden nebst der Namen und der Altersgruppe der Befragten einige weitere Angaben festgehalten, die möglicherweise für die Auswertung interessant sein könnten. Es handelte sich hierbei um die Abteilung / Funktion, Dienstjahre in der

Funktion sowie gesamthaft im Unternehmen und den Anzahl Jahren an Führungserfahrung. Begründung?

Schritt 2: Identifikation von Anforderungen

In diesem Teil des Interviews ging es darum, Kompetenzen zu erheben, die die Auswahl der vorgedruckten Kompetenzen (Items) allenfalls ergänzen.

Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden hierzu nach kritischen Situationen befragt, mit denen sie sich in ihrem Berufsalltag konfrontiert sehen. Diese Situationen (sog. „Critical Incidents“) und die sich daraus ergebenden Anforderungen wurden auf Moderationskarten festgehalten. Anschliessend wurde danach gefragt, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um die kritischen Situationen zu bewältigen resp. den Anforderungen gerecht zu werden. Hierzu sollten die Befragten Wissen (Kenntnisse), Fertigkeiten, Fähigkeiten oder Persönlichkeitseigenschaften nennen, über die man dabei verfügen sollte. Diese wurden auf leere Kärtchen geschrieben.

Schritt 3: Identifikation relevanter Kompetenzen (vorgedruckt)

Als nächstes wurden den Befragten Kärtchen vorgelegt, die jeweils mit (Schlüssel-)Kompetenzen bedruckt waren. Folgende Abbildung liefert hierzu ein Beispiel:

Vorderseite	Rückseite
Belastbarkeit	Relevanz Cluster-Nr: _____ <input type="checkbox"/> Eher unwichtig <input type="checkbox"/> Bedingt wichtig <input type="checkbox"/> Eher wichtig

Abbildung 4 - Bsp. Kärtchen vorgedruckt (eigene Darstellung)

Die Kärtchen wurden jeweils zuvor gemischt, um den Einfluss einer allfälligen Sortierreihenfolge bestmöglich auszuschliessen. In einem ersten Schritt sollten die Kärtchen resp. die sich drauf befindlichen Kompetenzen nun eingestuft bzw. nach ihrer Relevanz bewertet werden. Die Befragten mussten hierzu angeben, welche dieser Kompetenzen sie als „eher wichtig“, „bedingt wichtig“ oder „eher unwichtig“ für ihre Funktion erachten. Folgende Fotografie aus einem der Interviews soll diesen Schritt kurz verdeutlichen:



Abbildung 5 - Fotografie aus Interview (eigene Darstellung)

Dies jeweilige Einteilung wurde auf der Rückseite entsprechend festgehalten. Anschliessend wurden als „eher unwichtig“ eingestufte Items aussortiert.

Schritt 4: Klassifizieren (clustern) der ausgewählten (relevanten) Kompetenzen

Für den nächsten Schritt wurden die zuvor selbstgenannten und auf den leeren Kärtchen festgehaltenen Items wieder mit einbezogen. Zusammen mit den verbliebenen vorgedruckten Items hatten die Befragten nun die Aufgabe, die Kärtchen zu clustern. Sie sollten hierzu 5 – 15 Cluster bilden, indem sie jene Kärtchen zusammen stapelten, die für sie in die gleiche Gruppe gehören. Die Vorgabe mindestens 5 aber maximal 15 Cluster diente hier lediglich als Orientierungspunkt. Inhaltliche Kriterien für die jeweilige Einteilung wurden absichtlich keine vorgegeben. Die Befragten sollten die Kompetenzen möglichst intuitiv und spontan, losgelöst von bekannten Kompetenzfamilien wie bspw. „Sozialkompetenzen“ oder „Methodenkompetenzen“ (siehe bspw. Kanning, 2004) einteilen. Man erhoffte sich durch dieses Vorgehen, weitere Inputs zu Gliederungsmöglichkeiten zu erhalten.

Nachdem die Kärtchen geclustert waren bat man die Befragten, sofern dies möglich war, den jeweiligen Stapeln mit einem Überbegriff (Kategoriennamen) zu betiteln. Dies sollte für die Auswertung Anhaltspunkte liefern, anhand welcher Kriterien Kompetenzcluster gebildet werden können und potenzielle Kategoriennamen für den Entwurf des Kompetenzmodells aufzeigen. Eine weitere Fotografie aus einer der Interviews zeigt ein mögliches Endresultat der Befragung:



Abbildung 6 - Fotografie aus Interview (eigene Darstellung)

Detailliertere Informationen zum Ablauf der Interviews können dem Interviewleitfaden im Anhang entnommen werden.

3.3 Pretest

Zur Testung der Funktionalität und Messung des Zeitaufwandes des entwickelten Verfahren wurden vor der Erhebung mit 2 Personen aus dem näheren sozialen Umfeld des Autors je ein Pretest durchgeführt. Es handelte sich hierbei um eine männliche und eine weibliche Person zwischen 25 und 30 Jahren, die zur Zeit ein Studium absolviert und gleichzeitig einer Tätigkeit nachgeht.

Die Card-Sort-Methode stellte sich beim Pretest als geeignetes und stark akzeptiertes Verfahren heraus und der Zeitaufwand für das gesamte Interview betrug im Schnitt 60 Minuten.

4. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel soll aufgezeigt werden, wie die bei der Untersuchung erhobenen Daten ausgewertet wurden und zu welchen Ergebnissen diese geführt haben.

4.1 Auswertungsprozess

Folgende Tabelle soll einen kurzen Überblick darüber verschaffen, wie bei der Auswertung der Daten vorgegangen wurde.

Tabelle 6 - Schritte des Auswertungsprozess (eigene Darstellung)

Schritte	Vorgehen	Methode	Darstellung / Software-Programm
1. Dateneingabe & Codierung der Items	Überführung aller erhobenen Items in eine Excel-Stammdatei		Excel-Liste
	Alle Items (auch vordruckte) mit einer Kennung (Präfix) versehen		
2. Datenreduktion	Reduktion vorgegebener Items	Eliminierung nicht relevanter Kompetenzen gemäss Rating-Score Cut-Off bei <50	Excel-Liste
	Reduktion selbstgenannter Items		
	Zusammenführung ähnlicher selbstgenannter Items		
3. Quantitative Datenanalyse	Berechnung der Nähwerte aller (vorgegebenen) Item-		Datenmatrix (Excel)

	Paare		
	Hierarchische Darstellung zusammengehörender Items (Clusterbildung)	Hierarchische Clusteranalyse (Ward-Methode)	Dendogramm (SPSS)
4. Entwurf Kompetenzmodell	Auswahl der Cluster, die für das Kompetenzmodell übernommen werden sollen		In Excel übertragenes Dendogramm
	Markierung von „Ausreissern“		Excel-Datei
	Visualisierung der ausgewählten Kompetenzcluster		
	Zuordnung der selbstgenannten Items zu den Kompetenzcluster		
	Kategorien bilden und benennen	intuitiv	

Die einzelnen Schritte der Datenauswertung werden nun nachfolgend im Detail erläutert.

4.2 Dateneingabe und Codierung der Items

Als Erstes wurden alle erhobenen Daten in einer Excel-Datei erfasst. Die Items (Kompetenzen) wurden jeweils mit einer Kennung versehen. Die vorgegebenen Items erhielten eine fortlaufende Nummer, welcher das Präfix „iv“ vorausging. Das selbe geschah bei den selbstgenannten Items, die jeweils das Präfix „is“ erhielten. Alle Items mit deren Kennung sind auf der „Liste Items alle“ im Anhang festgehalten.

4.3 Datenreduktion

4.3.1 Reduktion vorgegebener Items

Die Einstufungen bezüglich der Relevanz („eher wichtig“, „bedingt wichtig“, „eher unwichtig“) der vorgegebenen Items wurde in einem Rating zusammengefasst.

Hierbei wurde folgendes Punktesystem angewandt:

Eher unwichtig = 0 Pt. Bedingt wichtig = 1 Pt. Eher wichtig = 2 Pt.

Auch hier stellte sich nun wieder die Problematik, dass beim ersten Interview gewisse Items noch nicht berücksichtigt wurden. Sprich, das maximale Total jener 6 Items, die erst ab dem zweiten Interview hinzugefügt wurden, betraf lediglich 8 und nicht wie bei den anderen 10. Deshalb wurde das jeweils erreichte Punktetotal der Items in relative Werte überführt (erreichte Punktzahl *dividiert durch* mögliches Total) und mit dem Faktor 100 multipliziert. So entstanden vergleichbare Werte, die zwischen 0 und 100 lagen. (Die Multiplikation mit dem Faktor 100 diene lediglich der besseren Lesbarkeit und Interpretation der Werte.) Der sog. „Cut-off“ wurde bei (<50) angesetzt, um Items, die nicht mindestens die Hälfte des maximalen Totals erreichten, vom weiteren Prozess der Datenauswertung auszuschliessen. Dies wird anhand des Item „iv4 – Anpassungsfähigkeit“ kurz verdeutlicht.

Kennung	Eigenschaftsmerkmal	Interview	Relevanz	Kategorie	Relevanz-Score	Score Total	Score Max.	Score relativ in %
iv4	Anpassungsfähigkeit	Interview1	Bedingt wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	1			
		Interview2	Eher unwichtig		0			
		Interview3	Eher unwichtig		0			
		Interview4	Bedingt wichtig	Charaktereigenschaften	1			
		Interview5	Bedingt wichtig	Persönliche Skills	1	3	10	30

Abbildung 7 - Bsp. aus Rating (eigene Darstellung)

4.3.2 Reduktion selbstgenannte Items

Um auch die Datenmenge der selbstgenannten Items zu reduzieren, wurden folgende „K.O.-Kriterien“ bestimmt, anhand derer die Items für die weitere Auswertung ausgeschlossen werden konnten:

- Doppeldeutigkeiten mit vorgegebenen Items (inkl. bereits eliminierte)
- Nichtentsprechen einer Kompetenz (Definition Kompetenz siehe Theorieteil) (bspw. Verhaltens- statt Persönlichkeitsmerkmal)
- Zu hoher Spezifikationsgrad (nicht als Schlüsselkompetenz geeignet)

Diese Kriterien sind natürlich nicht gänzlich trennscharf und wurden folglich durch intuitiv geleitete Entscheidungen des Autors ergänzt.

Um nachzuvollziehen, welche Items (vorgegeben & selbstgenannt) aus dem weiteren Auswertungsprozess ausgeschlossen wurden, existiert im Anhang die das Dokument „Reduktion Items alle vorgegeben anonym“.

4.3.3 Zusammenfassung ähnlicher selbstgenannter Items

In einem weiteren Schritt wurden die verbleibenden selbstgenannten Items, die unter einander einen hohen Ähnlichkeitsgrad aufwiesen, einander zugeordnet, neu benannt und gekennzeichnet (Präfix „iz“ + fortlaufende Nummer).

Auch dies ist dem Anhang über das Dokument „Zusammenf. Clustering selbstgen“ zu entnehmen.

4.4 Quantitative Datenanalyse

Im nun folgenden Abschnitt werden die einzelnen Schritte der quantitativen Datenanalyse erläutert. Die quantitative Datenanalyse hatte grundsätzlich folgendes Ziel:

Es sollte festgestellt werden, inwiefern Zusammenhänge beim Klassifizieren der Items über alle 5 Interviews hinweg bestehen. Es sollte also aufgezeigt werden, welche Items wie oft in eine gleiche Kategorie gewählt wurden – oder anders ausgedrückt: Welche Items landeten wie oft im selben Stapel / Cluster? Hierzu bedarf es dem Vergleich zweier Items / eines Itempaares. Dieser Zusammenhang soll Aufschluss darüber geben, welche Items eher einander zugeordnet werden sollen. Zur besseren Verständlichkeit soll dies anhand von drei Itempaaren verdeutlicht werden:

Kennung	Eigenschaftsmerkmal	Interview	Kategorie	
iv3	Analytisches Denken	Interview1	Probleme lösen ✓	} Hoher Zusammenhang (5x in jeweils die selbe Kategorie gewählt)
		Interview2	Analyse / Strategie ✓	
		Interview3	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anforderungen ✓	
		Interview4	Kopffähigkeiten ✓	
		Interview5	Strategie, Organisation, Ökonomie ✓	
iv48	Strategisches Denken	Interview1	Probleme lösen ✓	} Hoher Zusammenhang (5x in jeweils die selbe Kategorie gewählt)
		Interview2	Analyse / Strategie ✓	
		Interview3	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anforderungen ✓	
		Interview4	Kopffähigkeiten ✓	
		Interview5	Strategie, Organisation, Ökonomie ✓	
iv3	Analytisches Denken	Interview1	Probleme lösen ✓	} Mittlerer Zusammenhang (3x in jeweils die selbe Kategorie gewählt)
		Interview2	Analyse / Strategie ✗	
		Interview3	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anforderungen ✗	
		Interview4	Kopffähigkeiten ✓	
		Interview5	Strategie, Organisation, Ökonomie ✓	
iv53	Unternehmerisches / betriebswirtschaftliches Denken	Interview1	Probleme lösen ✓	} Mittlerer Zusammenhang (3x in jeweils die selbe Kategorie gewählt)
		Interview2	Aussenorientierung ✗	
		Interview3	Unternehmerisches ("Können") ✗	
		Interview4	Kopffähigkeiten ✓	
		Interview5	Strategie, Organisation, Ökonomie ✓	
iv3	Analytisches Denken	Interview1	Probleme lösen ✗	} Niedriger (resp. kein) Zusammenhang (0x in jeweils die selbe Kategorie gewählt)
		Interview2	Analyse / Strategie ✗	
		Interview3	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anforderungen ✗	
		Interview4	Kopffähigkeiten ✗	
		Interview5	Strategie, Organisation, Ökonomie ✗	
iv13	Engagement / Leistungsbereitschaft	Interview1	nicht def. ✗	} Niedriger (resp. kein) Zusammenhang (0x in jeweils die selbe Kategorie gewählt)
		Interview2	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten ✗	
		Interview3	Persönlichkeit ✗	
		Interview4	Leadership ✗	
		Interview5	Persönliche Skills ✗	

Abbildung 8 - Zusammenhang der Items (eigene Darstellung)

4.4.1 Berechnung der Nähewerte aller (vorgegebenen) Item-Paare

Für die Uberfurung des oben beschriebenen Zusammenhangs wurde in einem nächsten Schritt für jedes Item-Paar ein Nähewert berechnet. Dieser ergibt sich aus der Anzahl der übereinstimmenden Kategorien beim Vergleich zweier Items (in der oberen Grafik mit grünen Häkchen gekennzeichnet). Oder anders formuliert: Pro Interview, in denen ein Itempaar der selben Kategorie zugeordnet wurde, wird ein Punkt vergeben. Die Punktesumme des Itempaares ergibt den (absoluten) Nähewert. Theoretisch könnte hier nun der Fall entstehen, dass in einem Interview die beiden Items keiner Kategorie zugeordnet wurden. Dies wird sinnvollerweise als „Nichtzusammenhang“ gewertet, wodurch kein Punkt verteilt wird. Jedoch stellt sich auch hier wieder das Problem mit jenen Items, die erst ab dem zweiten Interview miteinbezogen wurden. Dies bedeutet, dass die maximale Anzahl Übereinstimmungen bei jenen Itempaaren, die mindestens eines dieser Items enthalten, bei 4 anstatt 5 liegt. Auch diesem Umstand möchte man gerecht werden und überführt deshalb den absoluten Nähewert (Anzahl Übereinstimmungen) in relative Werte, indem man ihn durch das maximal mögliche Total dividiert und mit dem Faktor 100 multipliziert. (Auch hier dient die Multiplikation mit dem Faktor 100 lediglich der besseren Lesbarkeit und

Verständlichkeit der Werte.) Somit gelangt man zu folgender Formel zur Berechnung der Nähe zwischen zwei Items:

$$\frac{\text{Anzahl Interviews, in denen die beiden Items in die selbe Kategorie gewählt wurden}}{\text{Maximal mögliche Übereinstimmungen}} \times 100$$

Abbildung 9 - Formel zur Berechnung des relativen Nähewertes (eigene Darstellung)

Die berechneten relativen Nähewerte wurden anschliessend in eine Datenmatrix übertragen. Die folgende Grafik zeigt einen Ausschnitt aus der Datei:

Item-Nr.	Eigenschaftsmerkmal	iv1	iv2	iv3	iv5	iv6	iv7	iv8	iv9	iv10	iv11	iv12	iv13
iv1	Aktive Kritikfähigkeit												
iv2	Analysieren	0											
iv3	Analytisches Denken	0	80										
iv5	Belastbarkeit	40	20	0									
iv6	Commitment / Loyalität	20	0	0	20								
iv7	Denk- und Auffassungsvermögen	40	40	40	20	20							
iv8	Dienstleistungs- und Kundenorientierung	0	0	20	0	0	0						
iv9	Durchsetzungsvermögen	40	0	20	20	0	0	20					
iv10	Einfluss nehmen	0	0	0	20	20	0	0	40				
iv11	Emotionale Stabilität	40	20	0	100	20	20	0	20	20			
iv12	Empathie	20	0	0	20	60	20	0	20	40	20		
iv13	Engagement / Leistungsbereitschaft	40	20	0	80	20	20	0	20	20	80	20	

Abbildung 10 - Ausschnitt aus Datenmatrix (eigene Darstellung)

Der Übersichtlichkeit wegen wurden die Werte jeweils farblich hervorgehoben.

Die hier dargestellten Werte bildeten nun die Basis für den nächsten Schritt der quantitativen Datenanalyse. Die vollständige Grafik ist dem Anhang zu entnehmen.

4.5 Entwurf Kompetenzmodell

4.5.1 Hierarchische Darstellung zusammengehörender Items (Clusterbildung)

In diesem Schritt wurde nun das Ziel angestrebt, die Beziehung der Items untereinander hinsichtlich ihrer Nähe zueinander visuell darzustellen. Hierzu wurden die berechneten Nähewerte mittels der Computersoftware SPSS einer hierarchischen Clusteranalyse unterzogen. (Ward-Methode, Chi-Quadrat zwischen Häufigkeits-Sets)

Das Programm ging dabei wie folgt vor: Es beginnt bei jenem Itempaar, das den höchsten Nähewert aufweist und bildet damit das erste Element eines Clusters (in obiger Grafik würde dies dem Itempaar „iv5 und iv11 entsprechen). Von diesem Itempaar ausgehend werden dem Cluster alle weiteren Items zugeordnet, die mit mindestens einem Item des ersten Itempaares den höchsten Nähewert aufweisen. Das Programm geht hierbei hierarchisch vor. Folglich entsteht ein neues Cluster jeweils dann, wenn ein Itempaar einen höheren Nähewert aufweist, als deren einzelne Items zu einem anderen Item, das dem ersten Element eines Clusters angehört. Die sich daraus ergebenden Zusammenhänge (Cluster) sind im folgenden Dendogramm bildlich dargestellt:

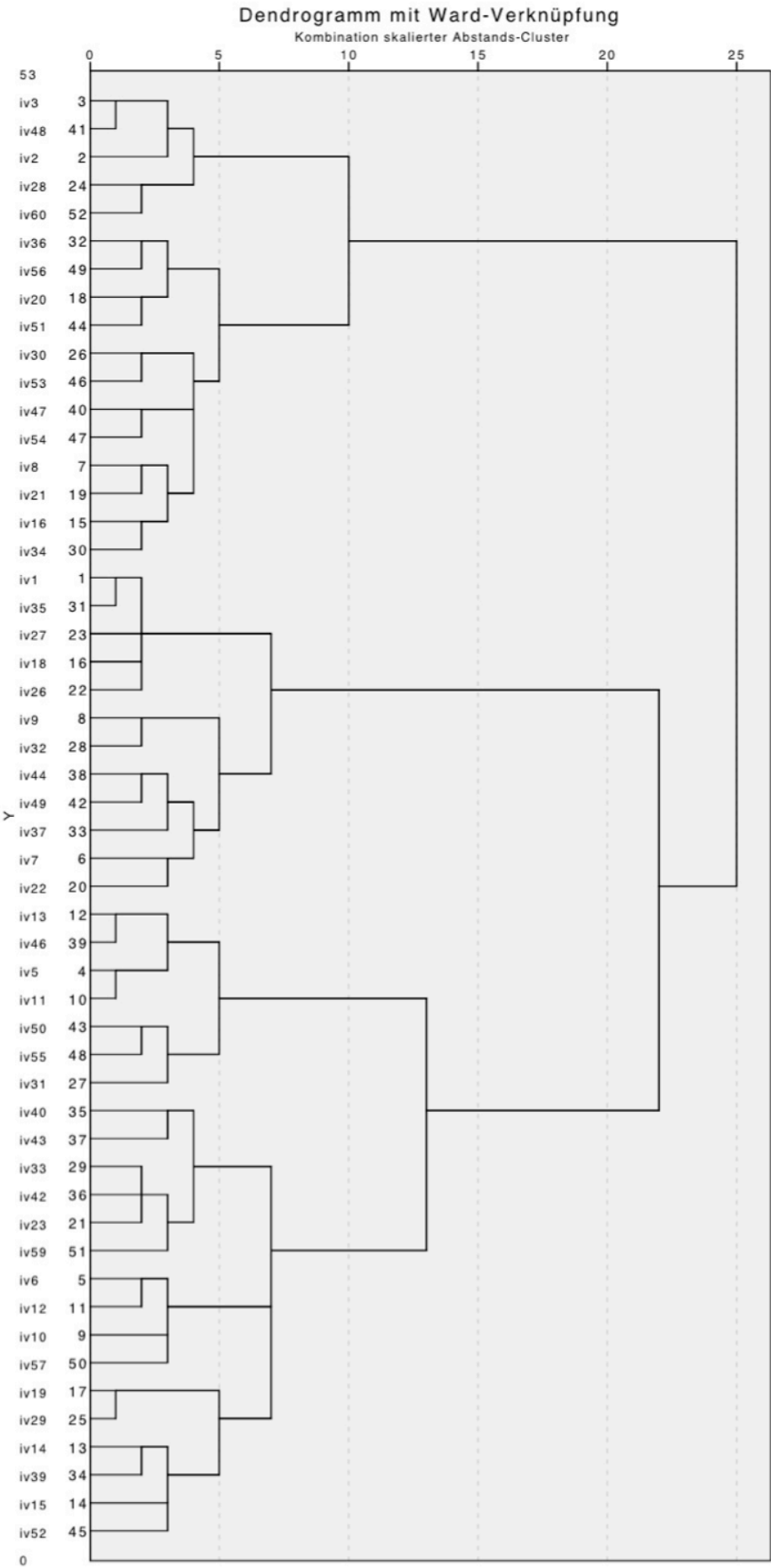


Abbildung 11 - Dendrogramm aus Hierarchischer Clusteranalyse (eigene Darstellung)

Diese Grafik zeigt nun auf, inwiefern die vorgegebenen Items, in Abhängigkeit der Höhle ihres Nahewertes, miteinander in Zusammenhang stehen.

4.5.2 Bestimmung der zu übernehmenden Kompetenz-Cluster

In diesem Schritt ging es darum, anhand der gewonnenen Daten (hierarchische Clusteranalyse) eine Kategorisierung der Items vorzunehmen, die für den Entwurf des Kompetenzmodells übernommen werden sollte. Hierzu wurde als erstes das Dendrogramm mit den der Items zugeordneten Kompetenzbegriffen ergänzt. Dies ist in der folgenden Grafik ersichtlich:

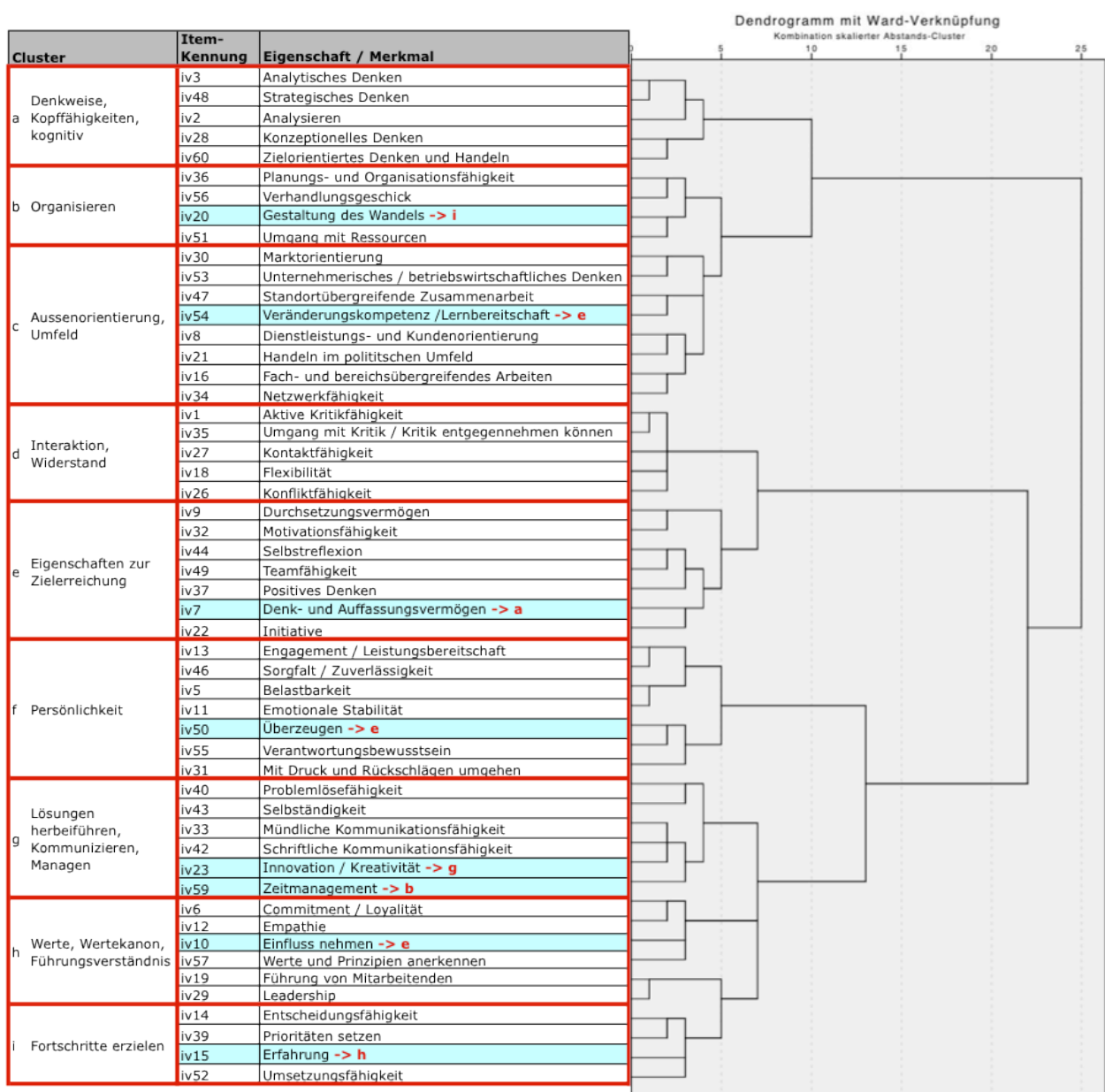


Abbildung 12 - Festlegung der relevanten Cluster (eigene Darstellung)

Als nächstes galt es nun, Cluster festzulegen / auszuwählen, die als Basis bei der Kategorisierung dienten. Die vorgegebenen Cluster mussten folglich mit den dazu gehörigen Item-Bezeichnungen (Kompetenzbegriffe) abgeglichen werden.

Hierzu wurde folgendermassen vorgegangen:

Man startete beim ersten Item („iv3“) und arbeitete sich, beim kleinsten Cluster beginnend, in senkrechter Weise herab. Sobald ein sinnhafter Zusammenhang zwischen den einem Cluster zugeordneten Item-Begriffen ausgemacht werden konnte, wurde das Cluster übernommen (roter Rahmen) und mit einem Buchstaben gekennzeichnet (a-i). Die jeweiligen Schlagwörter, welche den Zusammenhang der Items innerhalb eines Clusters verdeutlichen, wurden ebenfalls festgehalten.

4.5.3 Markierung von Ausreissern

Beim im oberen Abschnitt beschriebenen Prozess stiess man unweigerlich auf sogenannte „Ausreisser“, also Items, die vereinzelt nicht in die Cluster „passten“. Diese wurden im Anschluss an den Cluster-Festlegungsprozess einem „passenderen“ Clustern zugeordnet. Die betreffenden Items sind in der Grafik hellblau hervorgehoben, deren neue Zugehörigkeit entsprechend rot vermerkt.

4.5.4 Visualisierung und Anpassung des Kompetenzmodells

Die festgelegten Cluster wurden nun ins Excel übertragen. Im Anschluss daran galt es, die selbstgenannten Items den festgelegten Clustern (a-i) zuzuordnen.

4.5.5 Kategorienbildung und -benennung

Zur Bildung der Kategorien wurde den Clustern nun ein Überbegriff zugeordnet, der zugleich als Bezeichnung der Kategorie diene. Hierbei orientierte man sich einerseits an den zu den Clustern gebildeten Schlagwörter, andererseits dienten die Überbegriffe der in den Interviews definierten Kategorien als mögliche Quelle für eine geeignete Bezeichnung. Bei diesem Prozess behielt man sich vor, einzelne Cluster zu einer Kategorie zusammenzuführen, sofern dies der Bildung und Benennung der Kategorie dienlich war. In einem letzten Schritt wurden die gebildeten Kategorien, sofern möglich, einer übergeordneten Hauptkategorie zugeordnet.

Die nachfolgende Grafik zeigt das sich daraus ergebende Endresultat auf. Die hinzugefugten selbstgenannten Items sind zusätzlich grün hervorgehoben.

Hauptkategorie	Unterkategorie	Cluster	Item-Kennung	Eigenschaft / Merkmal
A Fähigkeit	1 Informations-Verarbeitungs-Kompetenzen / Kognitive Kompetenzen	a Denkweise, Kopffähigkeiten, kognitiv	iv3	Analytisches Denken
			iv48	Strategisches Denken
			iv2	Analysieren
			iv28	Konzeptionelles Denken
			iv60	Zielorientiertes Denken und Handeln
			iv7	Denk- und Auffassungsvermögen
	2 Organisatorische Kompetenzen	b Organisieren	iv36	Planungs- und Organisationsfähigkeit
			iv56	Verhandlungsgeschick
			iv51	Umgang mit Ressourcen
			iv59	Zeitmanagement
			iv40	Problemlösefähigkeit
	3 Projektbezogene Kompetenzen	g Lösungen herbeiführen, Kommunizieren, Managen	iv43	Selbständigkeit
			iv33	Mündliche Kommunikationsfähigkeit
			iv42	Schriftliche Kommunikationsfähigkeit
			iv23	Innovation / Kreativität
			iv14	Entscheidungsfähigkeit
		i Fortschritte erzielen	iv39	Prioritäten setzen
iv52			Umsetzungsfähigkeit	
iv20			Gestaltung des Wandels	
is36			Improvisationsvermogen	
B Persönlichkeit			4 Interaktionsbezogene Kompetenzen	d Interaktion, Widerstand
		Passive Kritikfähigkeit		
	iv35	Umgang mit Kritik / Kritik entgegennehmen können		
	iv27	Kontaktfähigkeit		
	iv18	Flexibilität		
	iv26	Konfliktfähigkeit		
	iz9	Offenheit / Neutralität		
	5 Zielerreichungs-Kompetenzen	e Eigenschaften zur Zielerreichung	iv9	Durchsetzungsvermögen
			iv32	Motivationsfähigkeit
			iv44	Selbstreflexion
			iv49	Teamfähigkeit
			iv37	Positives Denken
			iv22	Initiative
			iv54	Veränderungskompetenz / Lernbereitschaft
iv10			Einfluss nehmen	
iv50			Überzeugen	
iz8			Selbst-Management	
6 Leistungsbezogene Kompetenzen,	f Persönlichkeit	iv13	Engagement / Leistungsbereitschaft	
		iv46	Sorgfalt / Zuverlässigkeit	
		iv5	Belastbarkeit	
		iv11	Emotionale Stabilität	
		iv55	Verantwortungsbewusstsein	
		iv31	Mit Druck und Rückschlägen umgehen	
iz3	Ausgeglichenheit			
C Führung	7 Führungskompetenzen	h Werte, Wertekanon, Führungsverständnis	iv6	Commitment / Loyalität
			iv12	Empathie
			iv57	Werte und Prinzipien anerkennen
			iv19	Führung von Mitarbeitenden
			iv29	Leadership
			iv15	Erfahrung
			iz1	Akzeptanz entgegenbringen
			iz2	Vertrauen können
			iz4	Authentizität
iz5	Zwischenmenschlicher Umgang			
D Umfeld	8 Umfeldbezogene Kompetenzen	c Aussenorientierung, Umfeld	iv30	Marktorientierung
			iv53	Unternehmerisches / betriebswirtschaftliches Denken
			iv47	Standortübergreifende Zusammenarbeit
			iv8	Dienstleistungs- und Kundenorientierung
			iv21	Handeln im politischen Umfeld
			iv16	Fach- und bereichsübergreifendes Arbeiten
iv34	Netzwerkfähigkeit			

Abbildung 13 - Entwurf Kompetenzmodell (eigene Darstellung)

Diese Grafik stellt nun den zu entwickelten Entwurf eines Kompetenzmodells für die soH dar und entspricht somit dem Endergebnis der Untersuchung. Dies bildet sogleich den Schluss des Ergebnisteils. Im nächsten Kapitel sollen die vorgestellten Ergebnisse und das Resultat der Arbeit nun reflektiert und kritisch diskutiert werden.

5. Schlussteil

5.1 Diskussion

In den folgenden Abschnitten sollen die im vorhergehenden Kapitel dargestellten Ergebnisse zusammengefasst und kritisch diskutiert- sowie das methodische Vorgehen reflektiert werden. Darauf hin wird ein Fazit gezogen und ein Ausblick gegeben.

5.1.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Ziel der Untersuchung war die Entwicklung eines Entwurfs eines unternehmensweiten Kompetenzmodells für die soH. Mit diesem sollte im Rahmen des Projekts „Nachfolgeplanung soH“, insbesondere Schlüsselfunktionen, weitergearbeitet werden können. Zur Erreichung dieser Zielsetzung wurden in verschiedenen Schritten Kompetenzen ausgewählt, erhoben, auf ihre Relevanz überprüft und kategorisiert. Hierzu wurden diverse Dokumente analysiert, Mitarbeitende befragt und eine quantitative Datenanalyse durchgeführt. Die Untersuchung lieferte interessante und wertvolle Informationen darüber, welche Kompetenzen im Unternehmen als wichtig erachtet werden und wie diese strukturiert und kategorisiert werden können.

Als Endresultat liegt der im Ergebnisteil dargestellte Entwurf des Kompetenzmodells vor. Die Hautfragestellung sowie deren Teilfragestellungen sind somit beantwortet.

5.1.2 Merkmale / Auffälligkeiten

Im Folgenden wird der vorliegende Entwurf des Kompetenzmodells der soH noch etwas näher beleuchtet.

Beim Vergleich des Modells mit Modellen aus anderen Organisationen oder bekannten Taxonomien aus der Fachliteratur (bspw. Kanning, 2004, S. 43) fällt auf, dass sich die Gemeinsamkeiten stark in Grenzen halten. Dies lässt vermuten, dass die Befragten in den Interviews bei der Strukturierung und Kategorisierung der Kompetenzen nur gering von bereits bestehenden Modellen beeinflusst wurden.

Weiter auffallend beim vorliegenden Entwurf ist, dass die Mehrheit der hinzugefügten selbstgenannten Items (hellblau) im Bereich der Führungskompetenzen integriert wurden. Dies ist vermutlich auf die für die Untersuchung berücksichtigte Stichprobe zurückzuführen, da die Personen alle aus dem oberen Kaderbereich stammen und somit eine Führungsposition inne hatten.

Bei Betrachtung aller selbstgenannter Items fällt ausserdem auf, dass die Werte, Ziele und Verhaltensgrundsätze der soH, die in der Dokumentenanalyse herausgearbeitet wurden, sich in diesen Items verhäuft widerspiegeln. Dies deutet auf darauf hin, dass die Mitglieder der oberen Kaderstufe der soH das Unternehmensleitbild, die Führungsgrundsätze sowie die Human Capital Strategie nicht nur zu kennen scheinen, sondern auch „leben“.

5.1.3 Kritische Würdigung des methodischen Vorgehens

Vergleicht man das gewählte methodische Vorgehen mit den Erkenntnissen aus der Literatur und den Ergebnissen der Untersuchung, so lassen sich sowohl positive Aspekte als auch kritische Punkte herauslesen. Diese sollen in den nächsten zwei Abschnitten aufgezeigt und in einem Fazit zusammengefasst werden.

5.1.4 Positive Aspekte

Bei der Entwicklung des Kompetenzmodells...

... wurden als „Experten“ Mitarbeitende des strategischen Managements einbezogen, die aufgrund ihrer Position einerseits zukünftige Entwicklungen und Ziele des Unternehmens berücksichtigen, andererseits auch als Vertreter einer Berufsgruppe dienten.

... wurde das normalerweise übliche Top-Down-Verfahren mit dem Bottom-Up-Prinzip kombiniert.

... wurden empirisch etablierte Methoden der Anforderungsanalyse integriert

... wurden andere Kategorisierungs-Anhaltspunkte berücksichtigt, da bekannte Taxonomien bestmöglich ausgeschlossen wurden (Card-Sort-Verfahren)

... konnten fehlende relevante Kompetenzen, die weder der Literatur noch den Dokumenten entnommen werden konnten, durch die Befragung erhoben und ergänzt werden.

5.1.5 Kritische Punkte

Intuitiv-geleitete Kategorienbildung

Bei der Kategorienbildung wurden zwar die im Interview erhobenen Daten berücksichtigt, jedoch floss auch ein Grossteil an persönlichen (intuitiven) Sichtweisen des Autors mit ein.

Keine Workshops

In der Literatur wird häufig empfohlen, zur Identifizierung von Kompetenzen wenn möglich Workshops durchzuführen (Krumm et al., 2012). Mit den 3 Einzel- und den 2 Doppelinterviews konnte dem nicht gerecht werden.

Grösse der Stichprobe

Durch das abgesagte Interview reduzierte sich die Stichprobe von 8 auf 7 Personen, wodurch die Untersuchung an Repräsentativität verlor. Ausserdem wurde dadurch die Berufsgruppe der „Ärzteschaft“ (zumindest teilweise) ausgeschlossen. Durch die beiden Vertreter der Abteilung „Rettungsdienst“ konnte dieser Verlust teilweise kompensiert werden.

Hinzugefügte Items nach erstem Interview

Durch die ab dem zweiten Interview hinzugefügten Items veränderte sich die Ausgangslage. Somit wurde das erste Interview nur noch bedingt vergleichbar mit den anderen, was vor allem die quantitative Datenanalyse erscherte. Hier wurde jedoch versucht, durch das Rechnen mit relativen Werten diesen Umstand bestmöglich aus dem Weg zu räumen.

Interviewdauer unterschätzt

Die eingerechnete Zeit von 60 Minuten reichte für die Interviews meist nicht aus, da der Teil der Erhebung selbstgenannter Items deutlich länger dauerte als erwartet. Dies ist vermutlich auf die zwei im Pretest befragten Personen zurückzuführen, welche für die Untersuchung als nur bedingt repräsentativ galten. Aufgrund ihres Mangels an Befrugs-, insbesondere Führungserfahrung, fiel der Teil der Nennung von kritischen Situationen und die Ableitung relevanter

Kompetenzen deutlich kürzer aus als dies bei den in der Untersuchung befragten Personen der Fall war. Glücklicherweise zeigten sich die Befragten zeitlich äusserst flexibel, wodurch die Interviews jeweils ohne Hast zu Ende geführt werden konnten.

Messbarkeit der Kompetenzen

In der Literatur ist oft die Rede von der „Messbarkeit“ der Kompetenzen. Krumm et al. (2012) betonen unter anderem, dass es erforderlich sei, dass die im Modell enthaltenen Kompetenzen operationalisierbar, beobachtbar und messbar sind. Andernfalls sei Nutzen des Kompetenzmodells eher gering. Diese Kriterien wurden bei der Entwicklung des vorliegenden Kompetenzmodells nur bedingt berücksichtigt. Allerdings stellte dies auch keine – bzw. *noch keine* – Bedingung dar, da das Modell als eine Grundlage für die Weiterentwicklung der strategischen Personalinstrumente dient und somit lediglich „Vorschlagscharakter“ besitzt.

Abgrenzbarkeit der Kompetenzen zu Anforderungen

Die für das Modell erhobenen und identifizierten Kompetenzen sind nicht immer gänzlich von Anforderungen abgrenzbar. Hierbei ist jedoch zu erwähnen, dass die Begriffe „Kompetenzen“ und „Anforderungen“ äusserst nahe bei einander liegen und sich gegenseitig nicht zwingend ausschliessen (Krumm et al., 2012).

5.2 Fazit

Die für den Auftrag festgelegten Ziele konnten weitgehend erreicht sowie die formulierten Fragestellungen beantwortet werden. Ausserdem konnte den meisten Vorgaben und Empfehlungen aus Literatur zur Entwicklung von Kompetenzmodellen gerecht werden. Besonders der vorherrschenden Kritik in Bezug auf Nutzen und Entwicklung von Kompetenzmodellen (vgl. Schuler, 2006 & Campion, 2011) konnte insofern Rechnung getragen werden, als dass pragmatische (intuitive) Vorgehensweisen mit analytischen Verfahren kombiniert wurden und somit empirisch fundierte Erhebungsmethoden integriert werden konnten. Das Resultat stellt somit ein Ergebnis aus einer praxis- und forschungsorientierten Untersuchung dar.

5.3 Ausblick

Das folgende und letzte Kapitel dieser Arbeit soll in zweifacher Weise einen Ausblick für das Thema Kompetenzmodelle geben. Beginnend mit einigen Empfehlungen zur Einführung des Kompetenzmodells im Unternehmen wird im zweiten Abschnitt auf einen kürzlich erschienenen Artikel hingewiesen, der einen neuen Ansatz in Bezug auf die Gliederung und Darstellung von Kompetenzen liefert und sogleich den Schluss der vorliegenden Arbeit darstellt.

5.3.1 Empfehlungen zur Einführung von Kompetenzmodellen

Wie zuvor mehrere Male erwähnt, stellt das Endresultat dieser Arbeit lediglich einen Entwurf eines Kompetenzmodells dar und ist folglich keinesfalls endgültig. Der soH bleibt es somit vorbehalten, das Modell nach Bedarf anzupassen, weiter zu entwickeln und dann erst zu implementieren – oder dieses sogar gänzlich zu verwerfen. Ausgehend von ersterem Fall wird das Unternehmen nebst Anpassung und Weiterentwicklung vor allem auch bei der Implementierung des Modells vor eine Herausforderung gestellt. Bei diesem Schritt gibt es zwei wesentliche Punkte, die es gemäss Krumm et al. (2012) zu beachten gibt.

Unterstützung des Managements als Erfolgsfaktor

Da die Implementierung eines neuen Kompetenzmodells in einem Unternehmen eine grosse Veränderung darstellt, ist sie folglich auch mit Chancen und Risiken verbunden. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Einführung des Modells nur wohlwollend und positiv aufgenommen wird. Das durch die Belegschaft wahrgenommene Commitment des Managements stellt hierbei den wichtigsten Erfolgsfaktor für die Implementierung dar. Deshalb sollte die erste Kommunikation über möglichst zahlreiche Kanäle dieser Schlüsselpersonen erfolgen. Ausserdem ist es sinnvoll, zunächst die Führungskräfte zu informieren. Dadurch wird die hohe Relevanz des Themas nochmals verdeutlicht, das Commitment erhöht und im weiteren Implementierungsprozess sichergestellt, dass die Führungskräfte als Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner für ihren Mitarbeitenden zur Verfügung stehen. (Krumm et al., 2012)

Transparenz schaffen über Einsatzzweck

Für die Belegschaft sollte detailliert und leicht verständlich gemacht werden, für welche Bereiche, Ebenen etc. das Modell gilt und in welchen HR-Prozessen zukünftig darauf Bezug genommen wird. (Krumm et al., 2012)

5.3.2 Das Pyramiden-Kompetenzmodell

In einem Artikel der Zeitschrift HR Today wurde im März diesen Jahres ein Modell vorgestellt, welches einen interessanten Anhaltspunkt liefert (siehe Anhang). Das sogenannte *Pyramiden-Kompetenzmodell* beschreibt ein „wirkungsorientiertes Kompetenzmodell, das eine systematische Analyse der kompetenzbasierten Gründe für beruflichen Erfolg ermöglicht. Dank der hierarchischen Gliederung der verschiedenen Ebenen lässt sich differenziert betrachten, wie sich die Kompetenzen eines Mitarbeiters auf sein Leistungsverhalten und die erzielten Ergebnisse auswirken und umgekehrt.“

Das Modell ist nachfolgend abgebildet.

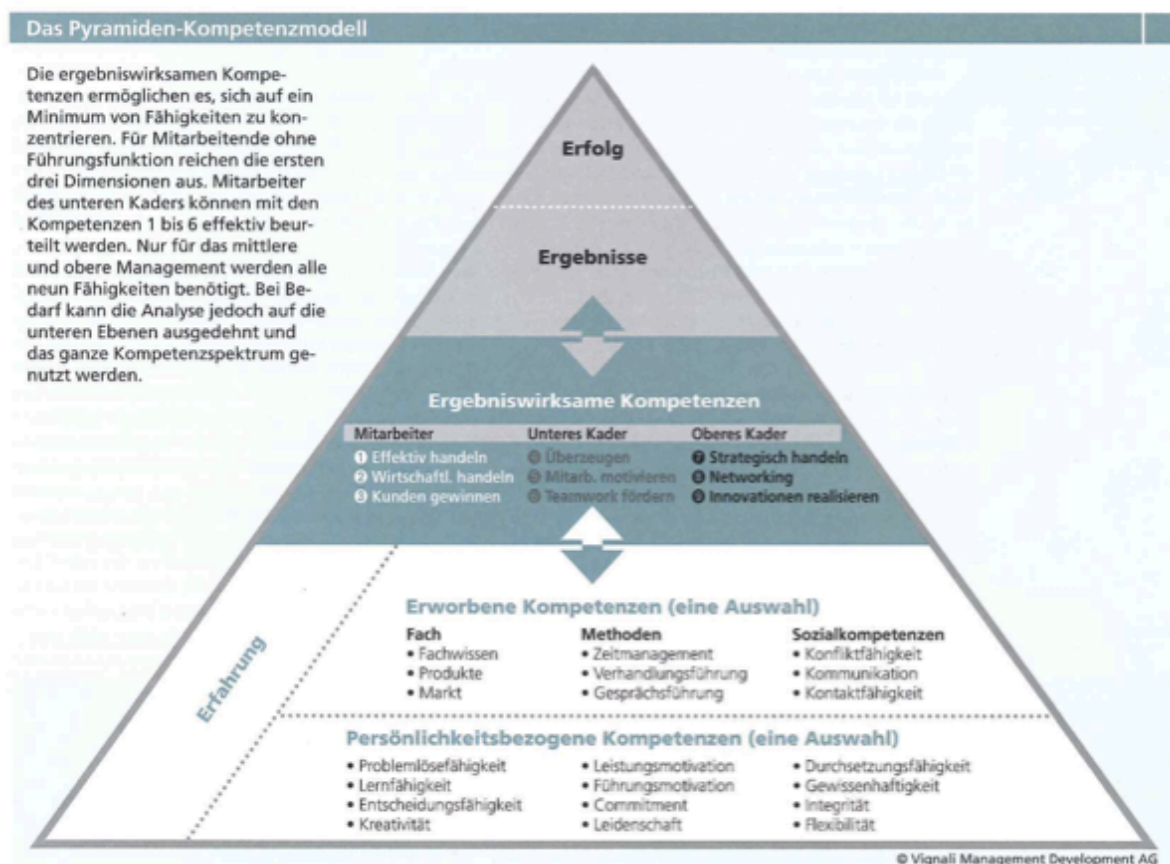


Abbildung 14 - Pyramiden-Kompetenzmodell von Vignali (HR Today, 2013)

Die Erläuterungen zur Grafik des Autors Mauro Vignali seien hier kurz zusammengefasst.

Ebene 1: persönlichkeitsbezogene Kompetenzen

Diese Kompetenzen zeichnen sich durch zwei Haupteigenschaften aus. „Zum einen sind sie tendenziell stabil und lassen sich nur eingeschränkt entwickeln. Zum andern üben sie einen konstanten Einfluss auf das Leistungsverhalten aus.“ Sie sind deshalb besonders relevant für die Einschätzung des Potenzials eines Mitarbeitenden.

Ebene 2: erworbene Kompetenzen

Diese Kompetenzen basieren auf den Ausbildungen, die eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter absolviert, und den Erfahrungen, die sie oder er bisher gesammelt hat. „Die erworbenen Kompetenzen können mit Trainings gut gefördert werden und entwickeln sich im Zuge weiterer Erfahrungen kontinuierlich.“

Ebene 3: ergebniswirksame Kompetenzen

Sie entsprechen dem Produkt aus persönlichkeitsbezogenen und erworbenen Kompetenzen plus den Erfahrungen der oder des Mitarbeitenden. Sie beziehen sich auf die Fähigkeit einer Person, jene Resultate zu erzielen, die in ihrer Funktion erfolgsrelevant sind. Zusammengefasst beschreiben die ergebniswirksamen Kompetenzen die aktuelle Leistungsfähigkeit einer oder eines Mitarbeitenden. Sie bilden eine Brücke zwischen ihren oder seinen Kompetenzen und den Ergebnissen, die sie oder er erzielt. „Umgekehrt kann nun von den erzielten Leistungen eine direkte Verbindung zu den Kompetenzen geschaffen werden.“

Mit der Differenzierung zwischen persönlichkeitsbezogenen und erworbenen Kompetenzen können wirksame Fördermassnahmen leichter bestimmt werden.“

Dieser Ansatz sowie die dazugehörigen Gedanken sollen einen Input für weitere Untersuchungen und Entwicklungen im Bereich von Kompetenzmodellen geben. Auch der soH liegt es frei, den Kompetenzmodell-Entwurf an das Pyramiden-Modell anzupassen.

Literaturverzeichnis

- Bartram, D. (2005). The great eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1185-1203.
- Campion, M.A., Carr, L., Fink, A.A., Odman, R.B., Phillips, G.M. & Ruggenberg, B.J. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-162.
- Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Jochmann, W. & Gechter, S. (Hrsg.). (2007). *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin / Heidelberg: Springer.
- Kanning, U.P. (2004). *Standards der Personaldiagnostik*. Berlin: Beuth.
- Kromrei S. (2006). *Zur Bedeutung und Praxis von Kompetenzmodellen für Unternehmen*. Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Krumm, S., Mertin I. & Dries C. (2012). *Kompetenzmodelle - Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Mansfield, R. S. (1996). *Building competency models: Approach for HR professionals*. Verfügbar unter http://www.workitect.com/pdf/BUILDING_COMPETENCY_MODELS_.pdf [02.06.2013].
- North, K. & Reinhardt, K. (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Sarges, W. (2006). *Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen?* Verfügbar unter <http://www.sarges-partner.de/artikel/Sarges%20-%20Competencies.pdf> [02.06.2013].
- Schuler, H. (Hrsg.). (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Shippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L.D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E.P. & Sanchez, J.I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.

Sonntag K. (Hrsg.). (2006). *Personalentwicklung in Organisationen* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Stephan M., Kerber W., Kessler T. & Lingenfelder M. (Hrsg.). (2010). *Strategisches Kompetenz-Management. 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung. Der kompetenzbasierte Ansatz auf dem Weg zum Schlusselparadigma in der Managementforschung*. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.

Straubinger G. (2008). *Nachfolgeplanung – Wie Wissen im Unternehmen bleibt*. Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Angewandte Psychologie, Zürich, Schweiz.

Vetsch H. (2001). *Erfolgreiche Nachfolgeplanung. Tipps für Unternehmer und Führungskräfte*. Zürich: WM Wirtschafts-Medien AG.

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Bottom-Up-Verfahren entnommen aus Krumm et al. (2012)
- Abb. 2: Top-Down-Vorgehen entnommen aus Krumm et al. (2012)
- Abb. 3: Items vorgedruckt
- Abb. 4: Bsp. Kärtchen vorgedruckt
- Abb. 5: Foto aus Interview
- Abb. 6: Fotografie aus Interview
- Abb. 7: Bsp. aus Rating
- Abb. 8: Zusammenhang der Items
- Abb. 9: Formel zur Berechnung des relativen Nähwertes
- Abb. 10: Ausschnitt aus Datenmatrix
- Abb. 11: Dendogramm aus Hierarchischer Clusteranalyse
- Abb. 12: Festlegung der relevanten Cluster
- Abb. 13: Entwurf Kompetenzmodell
- Abb. 14: Pyramiden-Kompetenzmodell entnommen aus HR Today, 2013 - 03

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Vor- und Nachteile verschiedener globaler Kompetenzmodelle entnommen aus Mansfield (1996, zitiert nach Krumm et al., 2012)
- Tabelle 2: Ebenen eines Kompetenzmodells (Krumm et al., 2012, S.8)
- Tabelle 3: Untersuchungsdesign (eigene Darstellung)
- Tabelle 4: Ergebnisse aus Dokumentenanalyse (eigene Darstellung)
- Tabelle 5: Vorgehen Interviews (eigene Darstellung)
- Tabelle 6: Schritte des Auswertungsprozesses (eigene Darstellung)

Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelor Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Nutzung der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Basel, 6. Juni 2013

Benjamin Stetter

Anhangsverzeichnis

1. Interviewleitfaden
2. Liste Items alle
3. Rating Items alle anonym
4. Zusammenfassung Clusterung selbstgenannt
5. Datenmatrix komplett
6. Artikel HR Today

Anhang

1. . Interviewleitaden

Einleitung (5 min)

- a. **Begrüssung**
- b. **Vorstellung B. Stetter**
-> kurz Interviewmethode erläutern
- c. **Klärung der Rollen**
- d. **Anliegen:**
Bei der Befragung geht es darum, relevante Eigenschaften (Kompetenzen) aus Sicht der interviewten Personen zu erfassen, die für die Erarbeitung eines Kompetenzmodells für die soH von Bedeutung sein können (Sammlung erstellen).
- e. **Thematische Einbettung:**
Die Ergebnisse der Befragung fliessen neben weiteren Elementen in die Erarbeitung eines Kompetenzmodell-Entwurfs ein.
Das Kompetenzmodell ist ein Baustein im Nachfolgeplanungskonzept der soH (vgl. Folie Grobkonzept) und soll in einem ersten Schritt der Erstellung der Kompetenzprofile für die Schlüsselfunktionen dienen.
-> Fachbereich vorerst nicht berücksichtigt (Fachkompetenzen)
- f. **Vertraulichkeit:**
Sämtliche Informationen werden vertraulich behandelt (ausschliesslich durch B. Stetter und D. Rathgeb).
- g. **Aufnahme:** Das Gespräch wird zur besseren Auswertung auf Band aufgenommen.

Demografische Angaben (DR) (2min)

Name, Vorname _____

Altersgruppe (Jahre) 30 – 39 40 – 49 50 – 59 60+

Funktion, Abteilung _____

In der Funktion seit _____

Im Unternehmen seit _____

Anz. Jahre Führungserfahrung _____

Induktive Kompetenz- (bzw. Anforderungs-) Bestimmung (bottom-up)

(BS) (20min)

1. Denken Sie bitte an Ihre Funktion / Tätigkeit innerhalb der soH:
Mit welchen anspruchsvollen Situationen oder Ereignissen werden Sie konfrontiert?
-> max. 10 Ereignisse sammeln (DR hält Sit. schriftl. auf Moderationskarten fest)
2.
 - a. Welches **Wissen** (Kenntnisse) resp. welche **Fertigkeiten** oder Fähigkeiten werden Ihrer Meinung nach zur Bewältigung dieser Situationen vorausgesetzt?
-> in Stichworten auf leere Karten notieren (Interviewende helfen)
 - b. Welche **Persönlichkeitseigenschaften** erachten Sie hierbei als zentral?
-> auf leere Karten notieren

2. Deduktive Kompetenzbestimmung (top-down) (20min)

1. Sie erhalten nun eine Reihe von Karten, die mit verschiedenen Eigenschaften (Fähigkeiten, Wissen und Fertigkeiten sowie Persönlichkeitseigenschaften) bedruckt sind.
2. Wir bitten Sie nun einzuschätzen, wie wichtig die auf den Karten beschriebenen Eigenschaften **für Ihre Funktion** sind.
3. Bewerten Sie die Eigenschaften hierzu wie folgt:
„eher unwichtig“ – „bedingt wichtig“ – „eher wichtig“
-> bilden Sie 3 entsprechende Stapel.
4. Bitte entscheiden Sie **intuitiv** und **spontan**. Es gibt kein Richtig oder Falsch.
5. **Kreuzen** Sie bitte auf der **Rückseite** der Karten den entsprechenden „Relevanz-Grad“ an.
(Interviewende helfen)
6. Wir werden nun den **Stapel** mit den „eher unwichtigen“ Eigenschaften **entfernen**.
7. Die beiden verbleibenden Stapel werden wieder zusammengeführt und die zuvor selbstbeschriebenen **Karten hinzugefügt**.

3. Klassifizierung

1. Nun bitten wir Sie, die Karten **in verschiedene Gruppen aufzuteilen**. Bilden Sie hierzu zwischen 5 bis 15 Stapel.
2. Bitte gehen Sie nach wie vor **intuitiv** und **spontan** vor.
3. Sobald Sie alle Karten sortiert haben, **notieren** Sie bitte die entsprechenden **Cluster-Nummern** auf Rückseite. (Interviewende helfen)
4. Wie würden Sie die einzelnen **Stapel betiteln**? Welche Themengebiete decken sie ab? (DR notiert Stapel-Titel auf Moderationskarten)

Wir sind nun am Ende des Interviews angelangt. Gibt es Ihrerseits noch Ergänzungen oder Anmerkungen?

Danksagung & Information über weiteren Verlauf (BS)

(5min)

- Herzlichen Dank für Ihr Kommen und Ihre Zusammenarbeit.
- Wie erwähnt, werden wir diese Informationen nun auswerten und bei der Erarbeitung eines Kompetenzmodell-Entwurfs für die soH einfließen lassen.
 - Auswertungs-Bsp. vorlegen und erläutern
- Sollten noch Fragen zum Interview auftauchen, so können Sie mich via folgender E-Mail erreichen: benjamin.stetter@students.fhnw.ch

Ab hier: DR

- Weitere Planung: Entwurf Kompetenzmodell bis Mitte Jahr erstellt, anschliessend Diskussion und Genehmigung durch die Geschäftsleitung geplant.
- Kompetenzmodell soll im Moment primär im Rahmen des Projekts Nachfolgeplanung zur Anwendung kommen.
- Bei Fragen zum Projekt wenden Sie sich bitte an Frau Rathgeb.

Verabschiedung

2. Liste Items alle

Item-Nr.	Item-Kennung	Item-Bezeichnung	Quelle
1	iv1	Aktive Kritikfähigkeit	vorgegeben
2	iv2	Analysieren	vorgegeben
3	iv3	Analytisches Denken	vorgegeben
4	iv4	Anpassungsfähigkeit	vorgegeben
5	iv5	Belastbarkeit	vorgegeben
6	iv6	Commitment / Loyalität	vorgegeben
7	iv7	Denk- und Auffassungsvermögen	vorgegeben
8	iv8	Dienstleistungs- und Kundenorientierung	vorgegeben
9	iv9	Durchsetzungsvermögen	vorgegeben
10	iv10	Einfluss nehmen	vorgegeben
11	iv11	Emotionale Stabilität	vorgegeben
12	iv12	Empathie	vorgegeben
13	iv13	Engagement / Leistungsbereitschaft	vorgegeben
14	iv14	Entscheidungsfähigkeit	vorgegeben
15	iv15	Erfahrung	vorgegeben
16	iv16	Fach- und bereichsübergreifendes Arbeiten	vorgegeben
17	iv17	Fachwissen	vorgegeben
18	iv18	Flexibilität	vorgegeben
19	iv19	Führung von Mitarbeitenden	vorgegeben
20	iv20	Gestaltung des Wandels	vorgegeben
21	iv21	Handeln im politischen Umfeld	vorgegeben
22	iv22	Initiative	vorgegeben
23	iv23	Innovation / Kreativität	vorgegeben
24	iv24	Instruktionen und Vorgehensweisen erfüllen	vorgegeben
25	iv25	Interkulturelle Kompetenz	vorgegeben
26	iv26	Konfliktfähigkeit	vorgegeben
27	iv27	Kontaktfähigkeit	vorgegeben
28	iv28	Konzeptionelles Denken	vorgegeben
29	iv29	Leadership	vorgegeben
30	iv30	Marktorientierung	vorgegeben
31	iv31	Mit Druck und Rückschlägen umgehen	vorgegeben
32	iv32	Motivationsfähigkeit	vorgegeben
33	iv33	Mündliche Kommunikationsfähigkeit	vorgegeben
34	iv34	Netzwerkfähigkeit	vorgegeben
35	iv35	Passive Kritikfähigkeit	vorgegeben
36	iv36	Umgang mit Kritik / Kritik entgegennehmen können	vorgegeben
37	iv37	Planungs- und Organisationsfähigkeit	vorgegeben
38	iv38	Positives Denken	vorgegeben
39	iv39	Präsentieren	vorgegeben
40	iv40	Prioritäten setzen	vorgegeben
41	iv41	Problemlösefähigkeit	vorgegeben
42	iv42	Risikobereitschaft	vorgegeben
43	iv43	Schriftliche Kommunikationsfähigkeit	vorgegeben
44	iv44	Selbständigkeit	vorgegeben
45	iv45	Selbstreflexion	vorgegeben
46	iv46	Selbstsicherheit / Selbstdarstellung	vorgegeben
47	iv47	Sorgfalt / Zuverlässigkeit	vorgegeben
48	iv48	Standortübergreifende Zusammenarbeit	vorgegeben
49	iv49	Strategisches Denken	vorgegeben
50	iv50	Teamfähigkeit	vorgegeben
51	iv51	Überzeugen	vorgegeben
52	iv52	Umgang mit Ressourcen	vorgegeben
53	iv53	Umsetzungsfähigkeit	vorgegeben
54	iv54	Unternehmerisches / betriebswirtschaftliches Denken	vorgegeben
55	iv55	Veränderungskompetenz / Lernbereitschaft	vorgegeben
56	iv56	Verantwortungsbewusstsein	vorgegeben
57	iv57	Verhandlungsgeschick	vorgegeben
58	iv58	Werte und Prinzipien anerkennen	vorgegeben
59	iv59	Wissens-Management	vorgegeben
60	iv60	Zeitmanagement	vorgegeben
61	iv61	Zielorientiertes Denken und Handeln	vorgegeben
62	is1	Akzeptanz entgegenbringen (wenn bspw. etwas anders gemacht wurde, als vorgegeben / erahnt)	selbstgenannt
63	is2	Anderer Mitarbeitende für eine "Richtung" motivieren	selbstgenannt
64	is3	auf andere vertrauen können	selbstgenannt
65	is4	Ausgeglichen sein	selbstgenannt
66	is5	Ausgleich finden können (zur Kompensation von Alltagsbelastungen)	selbstgenannt
67	is6	Authentisch sein ggü. Mitarbeitenden	selbstgenannt
68	is7	Authentizität ("wissen, wovon man spricht")	selbstgenannt
69	is8	Balance zwischen Flexibilität und Konstanz (Beharrlichkeit) -> nicht zu sehr polarisieren	selbstgenannt
70	is9	betriebswirtschaftliches Verständnis	selbstgenannt
71	is10	Bewusstsein durber, dass man nicht alles wissen kann / Einsicht über "Unwissenheit"	selbstgenannt
72	is11	Delegieren können	selbstgenannt
73	is12	Dienstleistungsorientierung (Kundenorientierung)	selbstgenannt
74	is13	Durchhaltewillen	selbstgenannt
75	is14	Durchsetzungsfähigkeit, "dran bleiben können", Beharrlichkeit	selbstgenannt
76	is15	Ehrlichkeit	selbstgenannt
77	is16	Eigenen Wissensvorsprung ggü. anderen aushalten können / gutes Timing für Informationsweitergabe	selbstgenannt
78	is17	Erfahrung-Rucksack (Führungserfahrung)	selbstgenannt

78	is18	Erkenntnis, dass man andere Personen zur Zielerreichung braucht	selbstgenannt
79	is19	Fachbereich "durch und durch" kennen (auf allen Hierarchiestufen)	selbstgenannt
80	is20	Fachbereich und strukturelle/ökonomische Kompetenzen/Kenntnisse vertreten bzw. beherrschen	selbstgenannt
81	is21	Flexibilität	selbstgenannt
82	is22	Freude an zwischenmenschlichen Beziehungen	selbstgenannt
83	is23	Fundierte Kenntnisse im Finanz-Management (vor allem innerhalb GL)	selbstgenannt
84	is24	Fundiertes Wissen über "Pflege"	selbstgenannt
85	is25	Für die Mitarbeitenden eintreten können / die Mitarbeitenden vertreten / die Lobby vertreten	selbstgenannt
86	is26	Ganzheitliches Denken / Interesse an interdisziplinären Bereichen / ("neugierig sein")	selbstgenannt
87	is27	Geduld haben / Geduld üben	selbstgenannt
88	is28	Grenzen selbst einschätzen können	selbstgenannt
89	is29	Grundsätzliche Balance zwischen entgegengesetzten Eigenschaften/Merkmalen (Bsp. Beharrlichkeit - aber keine Sturheit)	selbstgenannt
90	is30	Grundvertrauen der Vorgesetzten & Mitarbeitenden ggü. einem selbst	selbstgenannt
91	is31	gutes Fachwissen (generell)	selbstgenannt
92	is32	Gutes Gespür für Menschen / Situationen	selbstgenannt
93	is33	Hartnäckigkeit / Durchhalte willen (Nachhaltigkeit / nachhaltig sein)	selbstgenannt
94	is34	Hohe Sozialkompetenz	selbstgenannt
95	is35	Ideen haben	selbstgenannt
96	is36	Improvisationsvermögen	selbstgenannt
97	is37	Integrative Persönlichkeit / Vermitteln können / Verhandeln können	selbstgenannt
98	is38	Interesse bei anderen wecken / zur Partizipation motivieren	selbstgenannt
99	is39	Kein Kontrollfreak sein -> keine Kontroll-Kultur vorleben	selbstgenannt
100	is40	Kommunikationsfähigkeit -> Message klar rüber bringen können / überzeugen können	selbstgenannt
101	is41	Kompromiss zw. Hartnäckigkeit und Nachgeben	selbstgenannt
102	is42	Konfliktfähigkeit	selbstgenannt
103	is43	Kritikfähigkeit	selbstgenannt
104	is44	Lösungsorientierung	selbstgenannt
105	is45	Loyalität ggü. Team + Organisation	selbstgenannt
106	is46	Man muss Menschen mögen	selbstgenannt
107	is47	Methodenkenntnisse und -kompetenzen	selbstgenannt
108	is48	Neutral sein ggü. Situation	selbstgenannt
109	is49	Offen sein / Änderungen initiieren	selbstgenannt
110	is50	Offen sein für Situationen	selbstgenannt
111	is51	Permanentes Optimieren / Verbesserungen herbeiführen wollen	selbstgenannt
112	is52	Persönliches Selbstmanagement (bspw. zur Burnout-Prävention)	selbstgenannt
113	is53	Planung	selbstgenannt
114	is54	Planungs- und Organisationsfähigkeit	selbstgenannt
115	is55	Professionelle Distanz bewahren können	selbstgenannt
116	is56	Qualitätsanspruch / Qualitätsbewusstsein	selbstgenannt
117	is57	Respekt haben / zeigen	selbstgenannt
118	is58	Rückgrat haben	selbstgenannt
119	is59	Selbstdisziplin	selbstgenannt
120	is60	Selbstorganisation	selbstgenannt
121	is61	Sich mit Geschäftsprozessen auseinander setzen	selbstgenannt
122	is62	sich über eigene Kompetenzen im Klaren sein + diese auch nutzen / einsetzen	selbstgenannt
123	is63	sich überlegen: wohin soll man sich bewegen?	selbstgenannt
124	is64	Soziale + personale Kompetenzen (-> wichtiger als Fachkompetenzen)	selbstgenannt
125	is65	Starke Persönlichkeit sein / Stärke haben / stark sein	selbstgenannt
126	is66	Stressresistenz	selbstgenannt
127	is67	Teamfähigkeit	selbstgenannt
128	is68	Terminieren	selbstgenannt
129	is69	über Alltag hinaus denken: sich mit zukünftigen Entwicklungen auseinander setzen	selbstgenannt
130	is70	Übersicht haben / behalten (organisiert)	selbstgenannt
131	is71	Überzeugt vom Job sein / Job gerne machen wollen	selbstgenannt
132	is72	Vereinbarungen (schriftl.) genau festhalten	selbstgenannt
133	is73	Verlässlichkeit auf eigene Person (zu eigenen Aussagen stehen, Versprechen einhalten)	selbstgenannt
134	is74	Vermittlungsmodelle kennen	selbstgenannt
135	is75	Vertrauen erhalten, indem man Vertrauen (im Vorfeld) entgegen bringt	selbstgenannt
136	is76	Vertrauen können	selbstgenannt
137	is77	Wertschätzung ggü. Mitarbeitenden	selbstgenannt
138	is78	Wertschätzung zeigen (ggü. Mitarbeitenden)	selbstgenannt
139	is79	Wissen, wo und wie man zu Wissen kommt (sich Wissen "holen" können)	selbstgenannt
140	is80	Zuhören können	selbstgenannt
141	is81	Zuhören können / offenes Ohr haben	selbstgenannt

3. Rating Items alle anonym

Kennung	Eigenschaftsmerkmal	Interview	Relevanz	Kategorie	Relevanz-Score	Score Total	Score Max.	relativer Score in %
iv4	Anpassungsfähigkeit	Interview1	Bedingt wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	1			
		Interview2	Eher unwichtig		0			
		Interview3	Eher unwichtig		0			
		Interview4	Bedingt wichtig	Charaktereigenschaften	1			
		Interview5	Bedingt wichtig	Persönliche Skills	1	3	10	30
iv5	Belastbarkeit	Interview1	Eher wichtig	Persönlichkeitsvoraussetzungen	2			
		Interview2	Bedingt wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	1			
		Interview3	Eher wichtig	Persönlichkeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Persönliche Skills	1	8	10	80
iv6	Commitment / Loyalität	Interview1	Eher wichtig	persönlicher Wertekanon, verlässlich sein	2			
		Interview2	Eher unwichtig		0			
		Interview3	Eher wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	2			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	8	10	80
iv7	Denk- und Auffassungsvermögen	Interview1	Eher unwichtig		0			
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anfor	1			
		Interview4	Eher wichtig	Kopffähigkeiten	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Team Skills	1	6	10	60
iv8	Dienstleistungs- und Kundenorientierung	Interview1	Bedingt wichtig	Qualitätsbewusstsein	1			
		Interview2	Eher wichtig	Aussenorientierung	2			
		Interview3	Eher wichtig	Unternehmerisches ("Können")	2			
		Interview4	Eher wichtig	Umfeld	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	8	10	80
iv9	Durchsetzungsvermögen	Interview1	Eher wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	2			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Eher wichtig	Persönlichkeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Charaktereigenschaften	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	9	10	90
iv10	Einfluss nehmen	Interview1	Bedingt wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	1			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Zusammenarbeit	1			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Kontextabhängige Faktoren	1	7	10	70
iv11	Emotionale Stabilität	Interview1	Eher wichtig	Persönlichkeitsvoraussetzungen	2			
		Interview2	Bedingt wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	1			
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	8	10	80
iv12	Empathie	Interview1	Eher unwichtig		0			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Eher wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	2			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	8	10	80
iv13	Engagement / Leistungsbereitschaft	Interview1	Eher wichtig	nicht def.	2			
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2			
		Interview3	Eher wichtig	Persönlichkeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	10	10	100
iv14	Entscheidungsfähigkeit	Interview1	Eher wichtig	Probleme lösen	2			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Eher wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	2			
		Interview4	Bedingt wichtig	Erfahrungsbasierte Kompetenzen	1			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	9	10	90
iv15	Erfahrung	Interview1	Eher wichtig	Probleme lösen	2			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Eher unwichtig		0			
		Interview4	Bedingt wichtig	Wissen	1			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	7	10	70
iv16	Fach- und bereichsübergreifende s Arbeiten	Interview1	Bedingt wichtig	Probleme lösen	1			
		Interview2	Bedingt wichtig	Fachwissen	1			
		Interview3	Eher wichtig	Zusammenarbeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Umfeld	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	7	10	70
iv17	Fachwissen	Interview1	Bedingt wichtig	nicht def.	1			
		Interview2	Bedingt wichtig	Fachwissen	1			
		Interview3	Eher unwichtig		0			
		Interview4	Eher wichtig	Wissen	2			
		Interview5	Eher unwichtig		0	4	10	40
iv18	Flexibilität	Interview1	Eher wichtig	Persönlichkeitsvoraussetzungen	2			
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2			
		Interview3	Eher wichtig	Persönlichkeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Charaktereigenschaften	2			
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	10	10	100
iv19	Führung von Mitarbeitenden	Interview1			-			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	1			
		Interview4	Bedingt wichtig	Leadership	1			
		Interview5	Bedingt wichtig	Persönliche Skills	1	5	8	62.5
iv20	Gestaltung des Wandels	Interview1			-			
		Interview2	Eher wichtig	Analyse / Strategie	2			
		Interview3	Eher unwichtig		0			

		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2				
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	5	8		62.5
iv21	Handeln im politischen Umfeld	Interview1			-				
		Interview2	Bedingt wichtig	Aussenorientierung	1				
		Interview3	Eher unwichtig		0				
		Interview4	Eher wichtig	Umfeld	2				
		Interview5	Eher wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	2	5	8		62.5
iv22	Initiative	Interview1	Eher wichtig	nicht def.	2				
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2				
		Interview3	Eher wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	2				
		Interview4	Bedingt wichtig	Charaktereigenschaften	1				
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	9	10		90
iv23	Innovation / Kreativität	Interview1	Bedingt wichtig	Probleme lösen	1				
		Interview2	Eher wichtig	Methoden	2				
		Interview3	Eher unwichtig		0				
		Interview4	Bedingt wichtig	Charaktereigenschaften	1				
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	6	10		60
iv24	Instruktionen und Vorgehensweisen erfüllen	Interview1	Eher unwichtig		0				
		Interview2	Bedingt wichtig	Führung	1				
		Interview3	Eher unwichtig		0				
		Interview4	Eher unwichtig		0				
		Interview5	Bedingt wichtig	Kontextabhängige Faktoren	1	2	10		20
iv25	Interkulturelle Kompetenz	Interview1	Eher unwichtig		0				
		Interview2	Eher unwichtig		0				
		Interview3	Bedingt wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	1				
		Interview4	Eher wichtig	Umfeld	2				
		Interview5	Eher unwichtig		0	3	10		30
iv26	Konfliktfähigkeit	Interview1			-				
		Interview2	Bedingt wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	1				
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1				
		Interview4	Eher wichtig	Charaktereigenschaften	2				
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	6	8		75
iv27	Kontaktfähigkeit	Interview1	Bedingt wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	1				
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2				
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1				
		Interview4	Bedingt wichtig	Charaktereigenschaften	1				
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	7	10		70
iv28	Konzeptionelles Denken	Interview1	Eher wichtig	Probleme lösen	2				
		Interview2	Eher wichtig	Methoden	2				
		Interview3	Bedingt wichtig	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anfor	1				
		Interview4	Eher wichtig	Kopffähigkeiten	2				
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	8	10		80
iv29	Leadership	Interview1			-				
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2				
		Interview3	Eher wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	2				
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2				
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	8	8		100
iv30	Marktorientierung	Interview1	Eher unwichtig		0				
		Interview2	Eher wichtig	Aussenorientierung	2				
		Interview3	Eher wichtig	Unternehmerisches ("Können")	2				
		Interview4	Bedingt wichtig	Kopffähigkeiten	1				
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	6	10		60
iv31	Mit Druck und Rückschlägen umgehen	Interview1	Eher wichtig	Persönlichkeitsvoraussetzungen	2				
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2				
		Interview3	Eher wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	2				
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2				
		Interview5	Bedingt wichtig	Persönliche Skills	1	9	10		90
iv32	Motivationsfähigkeit	Interview1	Eher wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	2				
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2				
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1				
		Interview4	Eher wichtig	Charaktereigenschaften	2				
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	9	10		90
iv33	Mündliche Kommunikationsfähigkeit	Interview1	Eher wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	2				
		Interview2	Bedingt wichtig	Methoden	1				
		Interview3	Eher wichtig	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anfor	2				
		Interview4	Eher wichtig	Charaktereigenschaften	2				
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	9	10		90
iv34	Netzwerkfähigkeit	Interview1	Eher unwichtig		0				
		Interview2	Eher wichtig	Analyse / Strategie	2				
		Interview3	Eher wichtig	Zusammenarbeit	2				
		Interview4	Eher wichtig	Umfeld	2				
		Interview5	Eher wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	2	8	10		80
iv35	Passive Kritikfähigkeit (Umgang mit Kritik / Kritik entgegennehmen können)	Interview1	Eher unwichtig		0				
		Interview2	Bedingt wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	1				
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1				
		Interview4	Bedingt wichtig	Charaktereigenschaften	1				
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	5	10		50
iv36	Planungs- und Organisationsfähigkeit	Interview1	Eher wichtig	Planen + Organisieren	2				
		Interview2	Eher wichtig	Methoden	2				
		Interview3	Bedingt wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	1				
		Interview4	Bedingt wichtig	Wissen	1				
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	7	10		70
iv37	Positives Denken	Interview1	Eher unwichtig		0				
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2				
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1				

		Interview4	Bedingt wichtig	Leadership	1			
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	6	10	60
iv38	Präsentieren	Interview1	Eher wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	2			
		Interview2	Eher unwichtig		0			
		Interview3	Bedingt wichtig	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anfor	1			
		Interview4	Bedingt wichtig	Präsentieren (nicht zuordbar)	1			
		Interview5	Eher unwichtig	Persönliche Skills	0	4	10	40
iv39	Prioritäten setzen	Interview1	Eher wichtig	Planen + Organisieren	2			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Eher wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	2			
		Interview4	Eher wichtig	Erfahrungsbasierte Kompetenzen	2			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	10	10	100
iv40	Problemlösefähigkeit	Interview1	Eher wichtig	Probleme lösen	2			
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	1			
		Interview4	Eher wichtig	Charaktereigenschaften	2			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	9	10	90
iv41	Risikobereitschaft	Interview1	Eher unwichtig		0			
		Interview2	Bedingt wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	1			
		Interview3	Eher unwichtig		0			
		Interview4	Eher unwichtig		0			
		Interview5	Eher unwichtig		0	1	10	10
iv42	Schriftliche Kommunikationsfähigkeit	Interview1	Eher wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	2			
		Interview2	Eher unwichtig		0			
		Interview3	Eher wichtig	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anfor	2			
		Interview4	Eher unwichtig		0			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	6	10	60
iv43	Selbständigkeit	Interview1	Eher wichtig	Persönlichkeitsvoraussetzungen	2			
		Interview2	Eher unwichtig		0			
		Interview3	Eher wichtig	Persönlichkeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Charaktereigenschaften	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Persönliche Skills	1	7	10	70
iv44	Selbstreflexion	Interview1	Eher wichtig	Persönlichkeitsvoraussetzungen	2			
		Interview2	Eher wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1			
		Interview4	Eher unwichtig		0			
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	7	10	70
iv45	Selbstsicherheit	Interview1	Eher unwichtig		0			
		Interview2	Eher unwichtig		0			
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1			
		Interview4	Bedingt wichtig	Erfahrungsbasierte Kompetenzen	1			
		Interview5	Bedingt wichtig	Kontextabhängige Faktoren	1	3	10	30
iv46	Sorgfalt / Zuverlässigkeit	Interview1	Eher unwichtig		0			
		Interview2	Bedingt wichtig	Selbstfähigkeiten / persönl. Fähigkeiten	1			
		Interview3	Eher wichtig	Persönlichkeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	7	10	70
iv47	Standortübergreifende Zusammenarbeit	Interview1			-			
		Interview2	Eher wichtig	Aussenorientierung	2			
		Interview3	Eher wichtig	Zusammenarbeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Umfeld	2			
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	8	8	100
iv48	Strategisches Denken	Interview1	Eher wichtig	Probleme lösen	2			
		Interview2	Eher wichtig	Analyse / Strategie	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anfor	1			
		Interview4	Eher wichtig	Kopffähigkeiten	2			
		Interview5	Eher wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	2	9	10	90
iv49	Teamfähigkeit	Interview1	Bedingt wichtig	Persönlichkeitsvoraussetzungen	1			
		Interview2	Eher unwichtig		0			
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1			
		Interview4	Bedingt wichtig	Charaktereigenschaften	1			
		Interview5	Eher wichtig	Team Skills	2	5	10	50
iv50	Überzeugen	Interview1	Eher wichtig	nicht def.	2			
		Interview2	Bedingt wichtig	Führung	1			
		Interview3	Bedingt wichtig	Persönlichkeit	1			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	8	10	80
iv51	Umgang mit Ressourcen	Interview1	Eher wichtig	Planen + Organisieren	2			
		Interview2	Eher wichtig	Analyse / Strategie	2			
		Interview3	Eher wichtig	Unternehmerisches ("Können")	2			
		Interview4	Bedingt wichtig	Erfahrungsbasierte Kompetenzen	1			
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	8	10	80
iv52	Umsetzungsfähigkeit	Interview1	Eher wichtig	Qualitätsbewusstsein	2			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Führungsverständnis / -eigenschaften / -	1			
		Interview4	Bedingt wichtig	Charaktereigenschaften	1			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	8	10	80
iv53	Unternehmerisches / betriebswirtschaftliches Denken	Interview1	Eher wichtig	Probleme lösen	2			
		Interview2	Eher wichtig	Aussenorientierung	2			
		Interview3	Eher wichtig	Unternehmerisches ("Können")	2			
		Interview4	Eher wichtig	Kopffähigkeiten	2			
		Interview5	Eher wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	2	10	10	100
iv54	Veränderungskompetenz / Lernbereitschaft	Interview1	Eher unwichtig		0			
		Interview2	Eher wichtig	Aussenorientierung	2			
		Interview3	Eher wichtig	Unternehmerisches ("Können")	2			

		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Team Skills	1	7	10	70
iv55	Verantwortungsbewusstsein	Interview1	Eher wichtig	persönlicher Wertekanon, verlässlich sein	2			
		Interview2	Eher wichtig	Methoden	2			
		Interview3	Eher wichtig	Persönlichkeit	2			
		Interview4	Eher wichtig	Leadership	2			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	10	10	100
iv56	Verhandlungsgeschick	Interview1	Bedingt wichtig	Ausdrucksvermögen (schriftl. & mündl.)	1			
		Interview2	Bedingt wichtig	Methoden	1			
		Interview3	Eher unwichtig		0			
		Interview4	Eher wichtig	Wissen	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	5	10	50
iv57	Werte und Prinzipien anerkennen	Interview1	Eher wichtig	persönlicher Wertekanon, verlässlich sein	2			
		Interview2	Eher wichtig	Führung	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Grundlagen	1			
		Interview4	Bedingt wichtig	Leadership	1			
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	7	10	70
iv58	Wissens-Management	Interview1	Eher unwichtig		0			
		Interview2	Eher wichtig	Aussenorientierung	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Grundlagen	1			
		Interview4	Bedingt wichtig	Wissen	1			
		Interview5	Eher unwichtig		0	4	10	40
iv59	Zeitmanagement	Interview1	Eher wichtig	Planen + Organisieren	2			
		Interview2	Bedingt wichtig	Methoden	1			
		Interview3	Bedingt wichtig	Grundlagen	1			
		Interview4	Bedingt wichtig	Erfahrungsbasierte Kompetenzen	1			
		Interview5	Eher wichtig	Persönliche Skills	2	7	10	70
iv60	Zielorientiertes Denken und Handeln	Interview1	Eher wichtig	nicht def.	2			
		Interview2	Eher wichtig	Methoden	2			
		Interview3	Bedingt wichtig	Kommunikation / Konzeptionelle(s) Anfor	1			
		Interview4	Eher wichtig	Kopffähigkeiten	2			
		Interview5	Bedingt wichtig	Strategie, Organisation, Ökonomie	1	8	10	80

4. Zusammenfassung Clusterung selbstgenannt

Cluster	Item-Nr.	Item-Kennung	Eigenschaft / Merkmal	Item-Nr. neu	Item-Name neu	Zuordnung Cluster
(einzeln)	96	is36	Improvisationsvermogen	is36	Improvisationsvermogen	i
Cluster 1	61	is1	Akzeptanz entgegenbringen (wenn bspw. etwas anders gemacht wurde, als vorgegeben / eraht)	iz1	Akzeptanz entgegenbringen	h
	76	is16	Eigenen Wissensvorsprung ggü. anderen aushalten können / gutes Timing für Informationsweitergabe			
	87	is27	Geduld haben / Geduld üben			
Cluster 2	63	is3	auf andere vertrauen können	iz2	Vertrauen können	h
	136	is76	Vertrauen können			
Cluster 3	64	is4	Ausgeglichen sein	iz3	Ausgeglichenheit	f
	65	is5	Ausgleich finden können (zur Kompensation von Alltagsbelastungen)			
	68	is8	Balance zwischen Flexibilität und Konstanz (Beharrlichkeit) -> nicht zu sehr polarisieren			
	89	is29	Grundsätzliche Balance zwischen entgegengesetzten Eigenschaften/Merkmalen (Bsp. Beharrlichkeit - aber keine Sturheit)			
	101	is41	Kompromiss zw. Hartnäckigkeit und Nachgeben			
Cluster 4	66	is6	Authentisch sein ggü. Mitarbeitenden	iz4	Authentizität	h
	67	is7	Authentizität ("wissen, wovon man spricht")			
	75	is15	Ehrlichkeit			
	90	is30	Grundvertrauen der Vorgesetzten & Mitarbeitenden ggü. einem selbst			
	133	is73	Verlässlichkeit auf eigene Person (zu eigenen Aussagen stehen, Versprechen einhalten)			
	135	is75	Vertrauen erhalten, indem man Vertrauen (im Vorfeld) entgegen bringt			
Cluster 5	82	is22	Freude an zwischenmenschlichen Beziehungen	iz5	Zwischenmenschliche Kompetenz	h
	92	is32	Gutes Gespür für Menschen / Situationen			
	94	is34	Hohe Sozialkompetenz			
	106	is46	Man muss Menschen mögen			
	124	is64	Soziale + personale Kompetenzen (-> wichtiger als Fachkompetenzen)			
	140	is80	Zuhören können			
	141	is81	Zuhören können / offenes Ohr haben			
Cluster 6	107	is47	Methodenkenntnisse und -kompetenzen	iz6	Methoden- und Modellkenntnisse	h
	134	is74	Vermittlungsmodelle kennen			
Cluster 7	137	is77	Wertschätzung ggü. Mitarbeitenden	iz7	Wertschätzung	h
	138	is78	Wertschätzung zeigen (ggü. Mitarbeitenden)			
Cluster 8	88	is28	Grenzen selbst einschätzen können	iz8	Selbst-Management	e
	112	is52	Persönliches Selbstmanagement (bspw. zur Burnout-Prävention)			
	119	is59	Selbstdisziplin			
	122	is62	sich über eigene Kompetenzen im Klaren sein + diese auch nutzen / einsetzen			
Cluster 9	108	is48	Neutral sein ggü. Situation	iz9	Offenheit / Neutralität	d
	110	is50	Offen sein für Situationen			

Artikel HR Today

HR-Praxis Kompetenzmodelle

Auf ergebniswirksame Kompetenzen fokussieren

Kompetenzmodelle sind zumindest in grösseren Schweizer Unternehmen weit verbreitet. Oftmals erfüllen sie jedoch die hochgesteckten Erwartungen nicht. Vor allem, weil sie zu komplex, gleichzeitig aber auch zu wenig differenziert sind. Ein neues Pyramidenmodell löst dieses Dilemma.



Mauro Vignali ist Psychologe lic. phil. und Geschäftsführer der Vignali Management Development AG in Zürich.

Kompetenzmodelle sind Kernelemente des strategischen Personalmanagements. Mit ihrer Hilfe werden Kompetenzen, die Mitarbeitende benötigen, um die ihnen gestellten Aufgaben erfolgreich zu bearbeiten, valide und genau gemessen. Aufgrund der vorhandenen Kompetenzen können die relevanten Fähigkeiten der Mitarbeitenden differenziert beurteilt werden. Darauf aufbauend lassen sich gezielt Massnahmen ergreifen, um ihre Leistungsfähigkeit zu verbessern. Darüber hinaus werden die verschiedenen HR- und Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche, Bewerberinterviews, Stellenprofile oder Assessment Center auf diesen Kompetenzkatalog ausgerichtet. Idealerweise sorgt das dafür, dass überall im Unternehmen mit demselben Messband gemessen und dieselbe Sprache gesprochen wird. Die regelmässige Erhebung der Kompetenzen sowie Soll-Ist-Profile schaffen schliesslich die Grundlage für zielgerichtete Fördermassnahmen. Kein Wunder, sind viele Unternehmen bereit, grössere Investitionen in die Entwicklung eines firmenspezifischen Modells zu tätigen.

So weit die Theorie. Doch wie sieht die Praxis aus? Leider selten so rosig. Ein Grund liegt darin, dass es sich bei den Kompetenzmodellen in der Regel selten um wirkliche Modelle handelt, sondern lediglich um eine mehr oder weniger strukturierte Auflistung von Fähigkeiten. «Kompetenzkatalog» ist deshalb der treffendere Begriff, der hier im Folgenden verwendet wird.

Zu viele Dimensionen überfordern

Viele Anwender solcher Kompetenzkataloge bekunden Mühe, sich in vernünftiger Zeit durch die Vielzahl der Kompetenzen durchzuarbeiten. Im jährlichen Mitarbeiter-Beurteilungsprozess müssen sie zum Beispiel ihre Mitarbeitenden

Für ein Managerprofil kommen schnell 20 bis 40 relevante Kompetenzen zusammen. Diese Komplexität muss reduziert werden.

nicht selten in fünfzehn und mehr Dimensionen beurteilen. Das empfinden viele Führungskräfte als eine sinnlose administrative Pflichtübung, die sie so rasch als möglich hinter sich bringen wollen. Die systematische, differenzierte Kompetenzbeurteilung, wie sie die Unternehmensleitung wünscht, findet deshalb in der Praxis selten statt. Ein anderes Beispiel

sind die Development Center. Dort lassen sich nicht mehr als acht Dimensionen valide beobachten. Wenn der Kompetenzkatalog für eine Führungsfunktion zwanzig Kompetenzen als erfolgsrelevant definiert, muss in der Folge mehr als die Hälfte gestrichen werden. Doch welches sind die relevanten Kompetenzen?

Dazu kommt, dass in solchen Katalogen die Kompetenzen der Mitarbeitenden meist unabhängig von der Erreichung der Jahresziele beurteilt werden. Damit können die Vorgesetzten und HR-Verantwortlichen keinen direkten Bezug zwischen den erzielten Ergebnissen und den dafür relevanten Kompetenzen schaffen. Das macht es für sie schwierig, die richtigen Entwicklungsmaßnahmen zu identifizieren. Umso mehr, als viele Beurteilungssysteme die konkrete Definition von Fördermassnahmen zu wenig unterstützen.

Was zeichnet ein praxisnahes Modell aus?

Vergleicht man Kompetenzkataloge aus der Praxis mit bekannten Referenzmodellen, so zeigt eine neutrale Analyse, dass oft allgemein anerkannte erfolgskritische Kompetenzen fehlen. Obwohl die Kataloge sehr umfangreich sind, weisen sie relevante Lücken auf, was paradox wirkt.

Wie also muss ein Kompetenzmodell aussehen, mit dem die Ziele des strategischen Personalmanagements erreicht werden können?

- Weniger ist mehr: Die meisten Anwender wünschen eine möglichst geringe Anzahl an Dimensionen. Der Tenor ist klar: Je weniger, desto besser. Damit ein Kompetenzmodell in der Praxis funktioniert, sollte es daher nicht mehr als acht bis zehn Dimensionen beschreiben.
- Das Paradox auflösen: Für ein Kompetenzmodell ist es essenziell, dass es alle erfolgskritischen Dimensionen erfasst. Für ein Managerprofil kommen aber schnell 20 bis 40 relevante Kompetenzen zusammen, was in der Praxis nicht funktioniert. Ein praxisnahes Kompetenzmodell muss dem Anwender situativ die Möglichkeit bieten, sich auf die für ihn relevantesten Dimensionen zu konzentrieren.
- Differenziert betrachten: Ein effektives Kompetenzmodell unterscheidet die verschiedenen Kompetenzen nach der Art, wie sie sich auf die Leistung eines Mitarbeitenden auswirken, und der Art, wie sie selbst beeinflusst werden können. Nur so können die richtigen Fördermassnahmen definiert werden.

Was damit gemeint ist, lässt sich am Beispiel Kundenorientierung und Leistungsmotivation aufzeigen. Die Leistungsmotivation ist ein mehrheitlich stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das sich permanent darauf auswirkt, wie ein Mitarbeiter seine Aufgaben erledigt. Aufgrund dieser Charakteristik lässt sie sich nur begrenzt entwickeln und auch mit Training kaum verbessern. Die Kundenorientierung andererseits ist kein stabiles Persönlichkeitsmerkmal und kann mit einem entsprechenden Training gut und relativ einfach entwickelt werden. Die Leistungsmotivation spielt deshalb bei der Be-

urteilung eines Mitarbeiters eine wesentlich umfassendere Rolle als die Kundenorientierung und muss entsprechend gewichtet werden.

- Erfolgsfaktoren präzise analysieren: Ein gutes Kompetenzmodell ermöglicht eine effektive Mitarbeiterbeurteilung. Das bedingt, dass es einen direkten Bezug von der Leistungsbeurteilung zu den Kompetenzen, die dafür notwendig sind, herstellt. Ein wirkungsvolles Modell zeigt transparent den Zusammenhang auf.

Pyramidenmodell als neuer Ansatz

Das Pyramidenmodell (siehe Grafik) ist ein wirkungsorientiertes Kompetenzmodell, das eine systematische Analyse der kompetenzbasierten Gründe für beruflichen Erfolg ermöglicht. Dank der hierarchischen Gliederung der verschiedenen Ebenen lässt sich differenziert betrachten, wie sich die Kompetenzen eines Mitarbeiters auf sein Leistungsverhalten und die erzielten Ergebnisse auswirken und umgekehrt.

Ebene 1: persönlichkeitsbezogene Kompetenzen

Auf der untersten Ebene werden die persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen beschrieben. Diese zeichnen sich durch zwei Haupteigenschaften aus: Zum einen sind sie tendenziell stabil und lassen sich nur eingeschränkt entwickeln. Zum andern üben sie einen konstanten

Einfluss auf das Leistungsverhalten aus. Die persönlichkeitsbezogenen Kompetenzen sind deshalb besonders relevant für die Einschätzung des Potenzials eines Mitarbeitenden.

Ebene 2: erworbene Kompetenzen

Auf der zweiten Stufe sind die erworbenen Kompetenzen angesiedelt. Wie ihre Bezeichnung schon sagt, basieren diese Kompetenzen auf den Ausbildungen, die ein Mitarbeiter absolviert, und den Erfahrungen, die er bisher gesammelt hat. Dort finden sich die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen. Die erworbenen Kompetenzen können mit Trainings gut gefördert werden und entwickeln sich im Zuge weiterer Erfahrungen kontinuierlich.

Ebene 3: ergebniswirksame Kompetenzen

Eine zentrale Innovation des Pyramidenmodells sind die ergebniswirksamen Kompetenzen auf der dritten Ebene. Sie sind das Produkt aus persönlichkeitsbezogenen und erworbenen Kompetenzen plus Erfahrung. Sie bündeln diverse Dimensionen wirkungsorientiert. Sie beschreiben die Fähigkeit einer Person, die Resultate zu erzielen, die in ihrer Funktion erfolgsrelevant sind. Nur das zählt letztlich für ein Unternehmen. So ist zum Beispiel die Kundenorientierung nur einer von mehreren Erfolgsfaktoren im Kundenkontakt. Für den Erfolg entscheidend ist

jedoch die erzielte Wirkung: Gewinnt der Mitarbeiter neue Kunden oder nicht.

Die ergebniswirksamen Kompetenzen beschreiben zusammengefasst die aktuelle Leistungsfähigkeit eines Mitarbeitenden. Sie bilden eine Brücke zwischen seinen Kompetenzen und den Ergebnissen, die er erzielt. Umgekehrt kann nun von den erzielten Leistungen eine direkte

Letztlich zählen für ein Unternehmen die vom Mitarbeiter erzielten Resultate und Wirkungen.

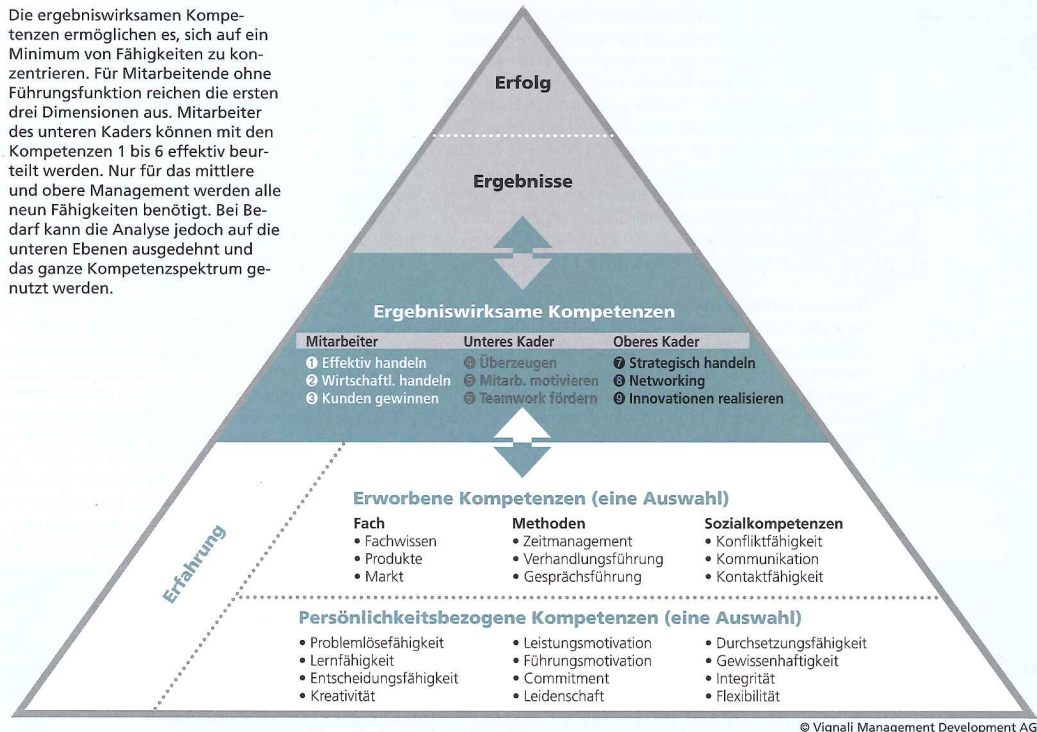
Verbindung zu den Kompetenzen geschaffen werden. Dank den ergebniswirksamen Kompetenzen kann die Zahl der Dimensionen, die beurteilt werden müssen, auf ein Minimum reduziert werden. Das ist praxisnah und steigert zusätzlich die Effizienz.

Mit der Differenzierung zwischen persönlichkeitsbezogenen und erworbenen Kompetenzen können wirksame Fördermassnahmen leichter bestimmt werden. Das Modell ist offenkonzipiert und kann auf die unternehmensspezifischen Anforderungen angepasst werden. ■

Mauro Vignali

Das Pyramiden-Kompetenzmodell

Die ergebniswirksamen Kompetenzen ermöglichen es, sich auf ein Minimum von Fähigkeiten zu konzentrieren. Für Mitarbeitende ohne Führungsfunktion reichen die ersten drei Dimensionen aus. Mitarbeiter des unteren Kaders können mit den Kompetenzen 1 bis 6 effektiv beurteilt werden. Nur für das mittlere und obere Management werden alle neun Fähigkeiten benötigt. Bei Bedarf kann die Analyse jedoch auf die unteren Ebenen ausgedehnt und das ganze Kompetenzspektrum genutzt werden.



© Vignali Management Development AG