



WHITEPAPER – PERSONALBERATUNG

# Kompetenzmodelle und Potenzialanalysen als Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit



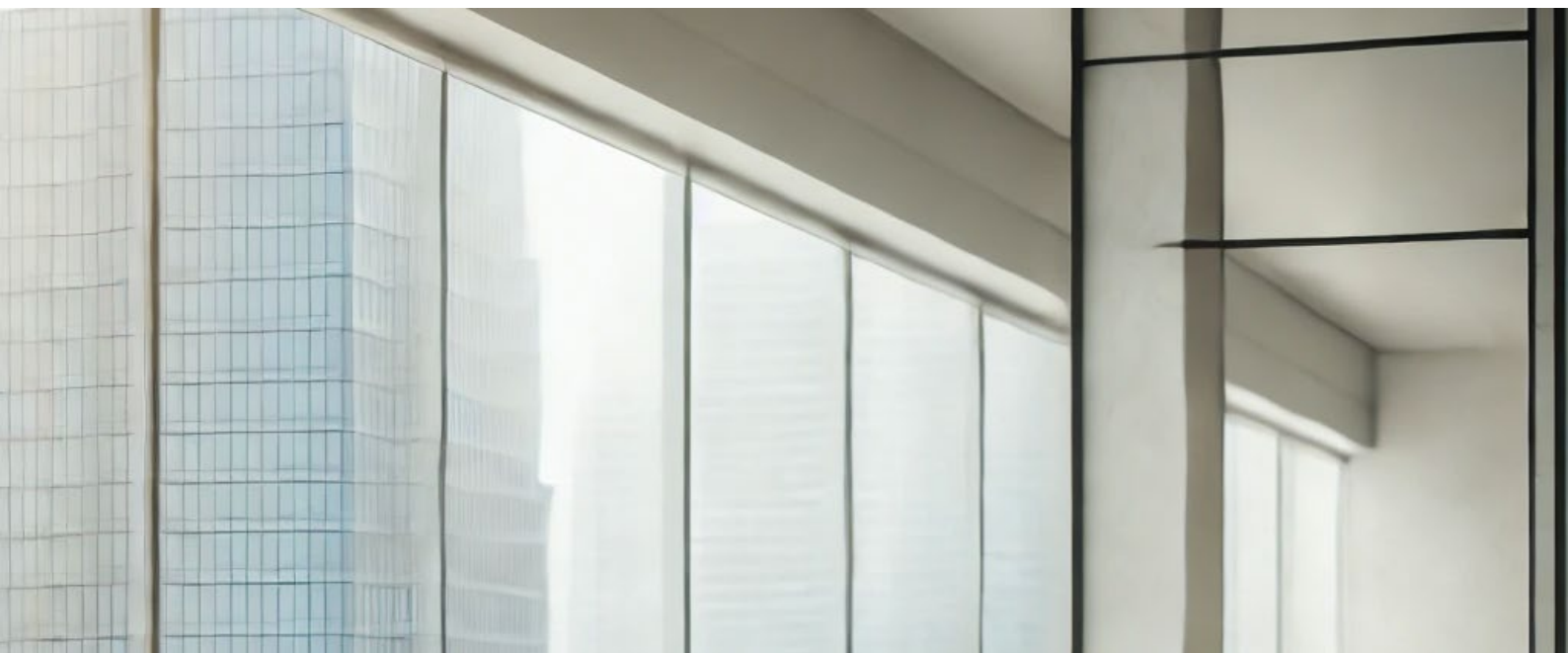
# Nachhaltiger Unternehmenserfolg durch fundierte Personalarbeit

Der KAI-Ansatz bietet eine exzellente Grundlage, um Fehlentscheidungen in der Personalauswahl zu reduzieren und langfristig erfolgreich zu sein.

**Zusammenfassung:** In Zeiten des „War for Talent“ wird fundierte Eignungsdiagnostik immer wichtiger, um Unternehmen einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Ein zentrales Konzept hierfür ist der KAI-Ansatz, der sich aus einem Kompetenzmodell, einer Anforderungsanalyse und validierten Instrumenten zusammensetzt. Dieser Ansatz ermöglicht es Unternehmen, Fehlentscheidungen bei der Personalauswahl zu vermeiden und die gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sicherzustellen.

Ein praxistaugliches Kompetenzmodell, das acht bis zwölf messbare Kompetenzen umfasst, bildet die Grundlage für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Darauf aufbauend hilft eine systematische Anforderungsanalyse, die spezifischen Anforderungen der Position präzise festzulegen und sicherzustellen, dass die benötigten Kompetenzen mit der späteren beruflichen Leistung zusammenhängen. Letztlich können geeignete Instrumente ausgewählt werden, um die im Anforderungsprofil festgelegten Kriterien zu überprüfen.

Unternehmen, die diesen evidenzbasierten Ansatz umsetzen, reduzieren nicht nur die Anzahl von Fehlentscheidungen, sondern stärken auch ihre Belegschaft und fördern eine nachhaltige Personalentwicklung. Während die Implementierung eines fundierten Kompetenzmodells anspruchsvoll ist und spezialisierte Expertise erfordert, stellt die Verbesserung der methodischen Qualität und Präzision von Anforderungsanalysen die Mindestanforderung für den langfristigen Unternehmenserfolg dar.



# Strategische Personalarbeit – So sichern Unternehmen ihren Erfolg: Der KAI -Ansatz

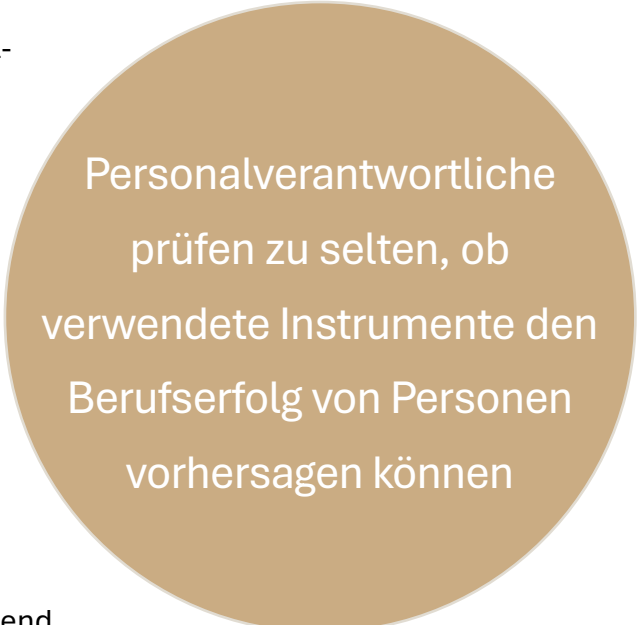
Für Unternehmen ist es in Zeiten des „War for Talent“ zunehmend wichtig, einen Wettbewerbsvorteil durch systematische und strategische Personalarbeit zu erlangen (Fernández-Aráoz et al., 2009). Um die Belegschaft fachlich, methodisch sowie im sozialen Umgang zu qualifizieren und das Niveau dauerhaft hochzuhalten, nimmt das Kompetenzmanagement zur Talentgewinnung, -identifizierung und -entwicklung eine immer wichtigere Rolle in Unternehmen ein (Scholz, 2011).

Kompetenzmanagement zeichnet sich durch eine aktive Analyse und Entwicklung von Potenzialen im Unternehmen, eine systematische Datenerhebung und -interpretation sowie durch einen zentralen und unmittelbaren Bezug zu Unternehmenszielen, Erfolgspotenzialen und Unternehmensstrategien aus (Liebenow et al., 2014). In den Grundzügen geht es also darum, zu analysieren, welche Kompetenzen in welcher Ausprägung aktuelle und zukünftige Mitarbeitenden mitbringen sollen, damit das eigene Unternehmen langfristig erfolgreich ist.

Darauf aufbauend können Anforderungs- und Potenzialanalysen durchgeführt werden, um die Passung von Bewerbenden auf vakante Stellen sowie Entwicklungsmöglichkeiten von aktuellen Mitarbeitenden mittels treffsicherer Instrumente zu identifizieren.

Bei der Besetzung von vakanten Stellen wird die methodische Qualität von Anforderungs- und Potenzialanalysen in der Praxis nur selten sichergestellt. Ferner prüfen nur wenige Personalverantwortliche, inwieweit verwendete Auswahlinstrumente tatsächlich den Berufserfolg von Personen vorhersagen können.

Gründliche Potenzialanalysen basieren zusammenfassend auf drei zentralen Elementen: einem klaren Kompetenzmodell (K), systematischen Anforderungsanalysen (A), in denen die erforderlichen Kompetenzen für eine Stelle definiert werden, sowie auf sinnvollen und validierten Instrumenten (I), die diese Kompetenzen auch zuverlässig messen können. Der sogenannte KAI-Ansatz bietet für Unternehmen das Fundament für evidenzbasierter Diagnostik, die für eine zukunftsfähige Personalarbeit unerlässlich ist und darüber hinaus Fehlentscheidungen in der Personalauswahl sowie ineffektiver und wenig sinnvoller Personalentwicklung entgegenwirkt (Liebenow et al., 2017). In diesem Whitepaper wird der KAI-Ansatz genauer erläutert, und daraus konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet.





Personalverantwortliche  
prüfen zu selten, ob  
verwendete Instrumente den  
Berufserfolg von Personen  
vorhersagen können

# Teure Fehlentscheidungen: Warum viele Personalverfahren versagen

Jede dritte Entscheidung in der Personalauswahl ist falsch und kostet Unternehmen ein Vielfaches des Jahresgehalts des Mitarbeitenden

Seit nunmehr 100 Jahren beschäftigen sich Forscher mit der Auswertung von Personalauswahlverfahren (Schmidt et al., 2016). Daraus ergeben sich zahlreiche Studienergebnisse, die von Unternehmen zur Optimierung ihrer Auswahlprozesse herangezogen werden können (Kersting, 2016).

Nichtdestotrotz investieren Unternehmen immer wieder Monate in die Rekrutierung, Schulung und Einarbeitung eines Mitarbeitenden – nur um dann festzustellen, dass diese Person doch nicht die richtige Wahl gewesen ist.

	 <b>Fachkraft</b> (40.000 Euro)	 <b>Führungskraft</b> (100.000 Euro)
Gehaltsfortzahlung (3 Monate)	10.000 Euro	25.000 Euro
Mehrarbeit bei Kollegen	5.000 Euro	5.000 Euro
Neu-Rekrutierung	20.000 Euro	40.000 Euro
Leistungseinbußen	40.000 Euro	140.000 Euro

Laut einer Studie der Hay Group ist jede dritte Personalentscheidung falsch. Kaum in einem anderen Bereich der Personalwirtschaft weichen wissenschaftliche Erkenntnissen so stark von den Einschätzungen Personalverantwortlicher ab, wie bei der Beurteilung der Nützlichkeit und Qualität von Personalauswahlinstrumenten (Sanders et al., 2008).

85 Prozent befragter Unternehmen in DACH haben noch nie überprüft, inwieweit die verwendeten Auswahlinstrumente etwas taugen, das heißt, tatsächlich den späteren beruflichen Erfolg vorhersagen (Nachtwei et al., 2015).

Angesichts der hohen Kosten von Fehlentscheidungen im Personalbereich ist dies fatal. Die Fehlbesetzung eines Mitarbeitenden kostet Unternehmen das ein- bis zweifache Jahresgehalt der Person, bei Führungskräften sogar das Zwei- bis Dreifache des Jahresgehalts.



# Die drei Säulen fundierter Personaldiagnostik: Das Kompetenzmodell

Richtige Personaldiagnostik zu betreiben, heißt nicht nur, auf die richtigen Instrumente zu setzen. Fundierte Diagnostik basiert auf drei Faktoren, die als *KAI* abgekürzt werden: Kompetenzmodell, Anforderungsanalyse und Instrumente.

## Was ist ein Kompetenzmodell?

Unter dem Begriff Kompetenzen werden Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Persönlichkeitsmerkmale, die für das Verhalten von Personen relevant sind, zusammengefasst (Weinert, 2001).

Ein Kompetenzmodell ist eine Sammlung und Beschreibung von Kompetenzen, die als relevant erachtet werden, um in einem Unternehmen erfolgreich zu sein (Mansfield, 1996).

Kompetenzmodelle sind die Grundlage für jegliche Art von strategischer Personalarbeit innerhalb eines Unternehmens.

Demnach sind sie einerseits die Basis für die Beurteilung der Passung von Kandidaten zu einer vakanten Stelle,

andererseits sind sie eine Entscheidungsgrundlage, ob und auf welche Weise Personalentwicklung stattfinden soll (Liebenow et al., 2017).

Als Trugschluss hält sich in der Praxis oft die Idee, Kompetenzmodelle seien eine Sammlung Marketing tauglicher Schlagwörter („Passion“, „Drive“, „Vision“) um die Werte und Kultur eines Unternehmens zu beschreiben (Liebenow et al., 2017).

Tatsächlich sollte ein Kompetenzmodell zwischen acht und zwölf Kompetenzen umfassen (Champion et al., 2011), die sich zuverlässig messen lassen und die nachweislich im Zusammenhang mit späterem beruflichem Erfolg stehen.



# Die drei Säulen fundierter Personaldiagnostik: Die Anforderungsanalyse

**Wie viel von einer Kompetenz sollten Personen mitbringen, um erfolgreich zu sein?**

Bei einem Kompetenzmodell geht es nicht darum, sämtliche Anforderungskriterien einer Position zu sammeln. Vielmehr zielt ein unternehmensbezogenes Kompetenzmodell auf eine standardisierte Beschreibung von Anforderungen ab, welche je nach Vakanz beispielsweise durch abteilungsspezifische Fachkompetenzen ergänzt werden können (Ofenloch et al., 2012). Schlussfolgernd bildet ein Kompetenzmodell unternehmensübergreifend die erfolgskritischen Kompetenzen über alle Positionen hinweg ab (Liebenow et al., 2017).

Sobald ein Unternehmen ein Kompetenzmodell mit einer geeigneten Anzahl sinnvoller Kompetenzen entwickelt hat, bleibt die Frage: *Wie viel* von einer Kompetenz sollten Mitarbeitende besitzen, um erfolgreich in ihrer Tätigkeit zu sein? Dies stellt den Kern einer *Anforderungsanalyse* dar.

## Was ist eine Anforderungsanalyse?

Von einem Kompetenzmodell ausgehend kann also stellenspezifisch definiert werden, wie stark welche Kompetenzen ausgeprägt sein sollen, damit einer Position erfolgreich nachgegangen werden kann.

Eine weit verbreitete Annahme bei der Suche nach geeigneten Mitarbeitenden ist dabei die Devise „viel hilft viel“.

So sind Stellenanzeigen übersät mit Anforderungen wie „durchsetzungs- und kommunikationsstark“ oder „Teamplayer“. Unabhängig davon, ob diese Ausprägungen für

die Vakanz tatsächlich förderlich sind, werden diese Maximalausprägungen oft blind gefordert (Liebenow, et al., 2017).

Am Beispiel Vertrieb lässt sich diese Problematik gut verdeutlichen: Studien zeigen, dass gerade egozentrische, wenig teamorientierte Vertriebler diejenigen mit der höchsten berichteten Umsatzzielerrreichung waren (Nachtwei, 2014).

Je nach Zielsetzung und strategischer Ausrichtung sollte im Anforderungsprofil dieser Person also nicht die maximale Teamorientierung gesucht werden.

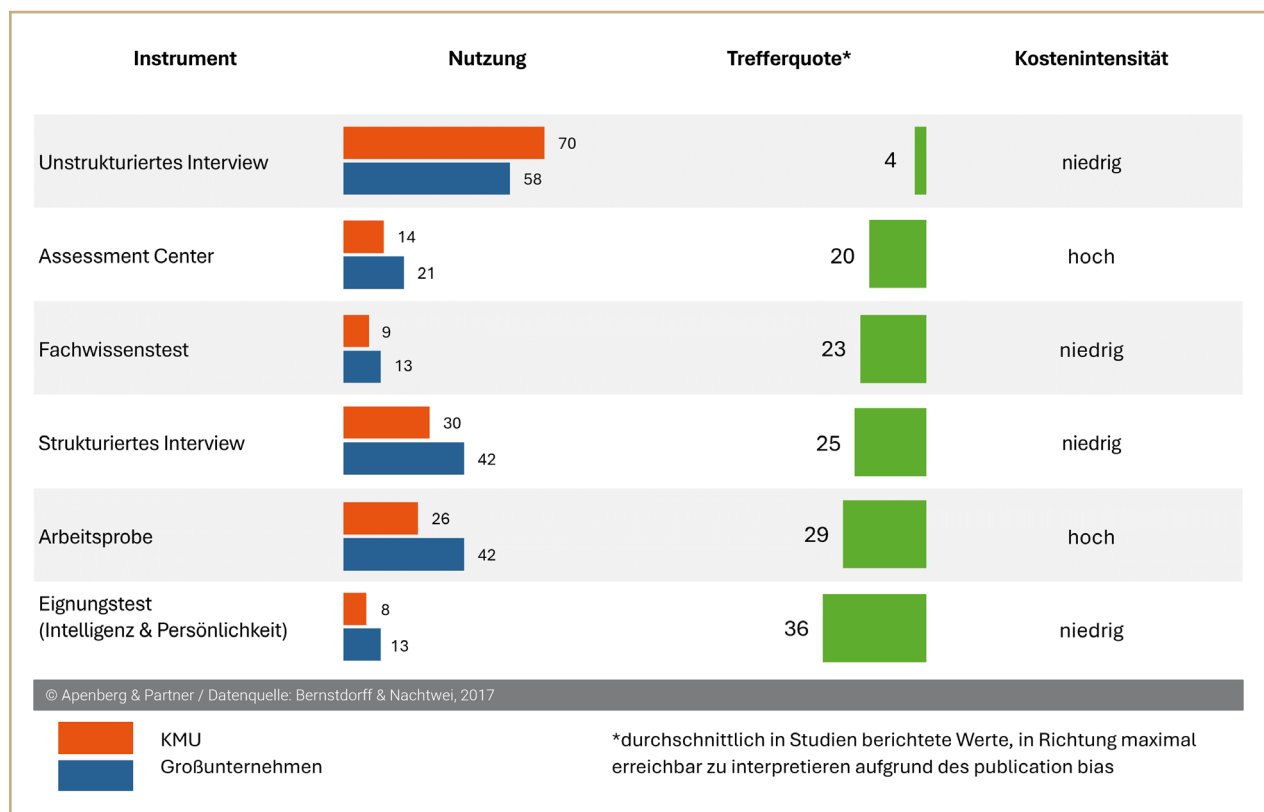


# Die drei Säulen fundierter Personaldiagnostik: Die Instrumente

**Klare Anforderungen sind entscheidend für eine präzise Beurteilung. Evidenz statt Bauchgefühl.**

Um Bewerbende systematisch und korrekt zu beurteilen, ist es also unabdingbar, zuvor konkrete Anforderungen festzulegen. Im Idealfall auf Basis von Datenanalysen, z.B. im Test erfasste Persönlichkeitsausprägungen von erfolgreichen Stelleninhabern (Liebenow et al., 2017).

Auf Basis eines fundierten Kompetenzmodells (K) sowie einer konkreten Anforderungsanalyse (A) können dann passende Instrumente (I) implementiert werden, um die tatsächlich relevanten Kompetenzausprägungen bei Kandidaten zu erfassen.



Wie eingangs berichtet, werden nicht selten teure Instrumente eingekauft, ohne das geprüft wird, inwiefern diese überhaupt die gewünschten Kompetenzen erfassen (Kanning, 2015). Viele Personalverantwortliche treffen Entscheidungen überdies schlichtweg auf Basis ihres Bauchgefühls, die Methode mit der schlechtesten Vorhersagekraft des beruflichen Erfolges.

Strukturierte Interviews, Arbeitsproben und Eignungstest, die Intelligenz und Persönlichkeit erfassen, haben laut aktuellen Studien die höchste Trefferquote.

# Die drei Säulen fundierter Personaldiagnostik: Handlungsempfehlungen

Zusammenfassend zeigen Studien, dass vor allem die Kombination aus Intelligenztest, Persönlichkeitstest und strukturiertem Interview am besten geeignet ist, um Berufserfolg zu prognostizieren (Schmidt, 2016).

Weiterführende Informationen zu Auswahlinstrumenten finden Sie in unserem Blogbeitrag zum Thema [Kosten falscher Personalentscheidungen](#).

Letztlich ist jede Eignungsdiagnostik nur so gut, wie die Anforderungsanalyse, die ihr vorausgeht (Lang-von Wins et al., 2008). Wenn zu Beginn eines Auswahl- oder Personalentwicklungsprozesses die Kompetenzen nicht klar und auf die Stelle bezogen definiert werden, können alle folgenden Ergebnisse nur irreführend, mit einer geringen Erfolgsquote sein (Liebenow et al., 2014).



- Um im „War for Talent“ erfolgreich zu sein, sollten Unternehmen ihre Personalstrategie überdenken und den Fokus verstärkt auf fundierte Eignungsdiagnostik und qualitativ hochwertige Personalarbeit setzen.
- Ein zentrales Element ist der KAI-Ansatz, der auf einem klaren Kompetenzmodell, einer fundierten Anforderungsanalyse und validen Instrumente basiert.
- Ein praxistaugliches Kompetenzmodell sollte zwischen 8 und 12 messbare Kompetenzen beinhalten, welche maßgeblich für den langfristigen Unternehmenserfolg sind.
- Das KAI-Modell dient als Basis für Personalauswahl und -entwicklung. Es muss auf spezifischen Anforderungen zugeschnitten sein.
- Eine Anforderungsanalyse ist notwendig, um festzulegen „wie viel“ ein Mitarbeitender von bestimmten Kompetenzen benötigt, um in seiner Position erfolgreich zu sein.
- Pauschale Anforderungen sollten vermieden und stets nachweisliche Zusammenhänge zur beruflichen Leistung gewährleistet werden.
- Bei der Auswahl von Bewerbenden sollten Unternehmen weniger auf das Bauchgefühl und mehr auf treffsichere fundierte Instrumente wie Persönlichkeits- und Intelligenztest sowie strukturierte Interviews gesetzt werden.



# Kompetenzmodelle und Anforderungsanalysen: Ein Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit

**Eine tiefgehende Anforderungsanalyse ist die Mindestanforderung für nachhaltige Personalentwicklung und erfolgreiche Personalauswahl**

Unternehmen, die diese evidenzbasierte Vorgehensweise umsetzen, können die Anzahl von Fehlentscheidungen in der Personalauswahl erheblich reduzieren und ihre Belegschaft gezielt weiterentwickeln. Dies verschafft ihnen nicht nur einen klaren Wettbewerbsvorteil, sondern trägt auch zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs bei.

Die Implementierung eines praxistauglichen Kompetenzmodells ist für Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Jedoch ist der Prozess komplex und erfordert entsprechende Expertise – kann also nicht „nebenbei“ durchgeführt werden. Somit ist es nachvollziehbar, dass nicht jedes Unternehmen über die notwendigen Ressourcen verfügt, um ein Kompetenzmodell zu entwickeln.

Nichtsdestotrotz empfiehlt es sich in jedem Fall, die methodische Qualität und Präzision der eigenen Anforderungsanalysen zu steigern. Durch fundierte Analysen können gezielt Auswahlinstrumente eingesetzt werden, um nicht nur passende Talente zu rekrutieren, sondern auch das Potenzial bestehender Mitarbeitenden zu identifizieren und strategisch zu fördern.

Eine professionelle Anforderungsanalyse bildet somit die Mindestanforderung für eine nachhaltige Personalentwicklung und erfolgreiche Personalauswahl.



# Literaturverzeichnis

- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Philipps, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64, 225-262.
- Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B., & Nohria, N. (2009). So holen Sie sich die besten Leute. *Harvard Business Manager*, 6, 1-6.
- Kanning, U. P. (2015). Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Eine wirtschaftspsychologische Analyse*. Springer: Berlin, Heidelberg: Springer.
- Kersting, M. (2016). DIN 33430 re-loaded. Mit Qualität die Zukunft der Personalauswahl gestalten. *Report Psychologie*, 41, 291-295.
- Lang-von Wins, T., Barth, U., Sandor, A. & Triebel, C. (2008) Potenzialbeurteilung. Berlin: Springer.
- Liebenow, D., Haase, C., von Bernstorff, C., & Nachtwei, J. (2014). Bestehen im War for Talent: Methodische Qualität des Kompetenzmodells als Überlebensstrategie. *Wirtschaftspsychologie*, 16(1), 25-38.
- Liebenow, D., von Bernstorff, C., Uedelhoven, S., & Nachtwei, J. (2017). Der Dreiklang fundierter Potenzialanalysen: KAI. *HR Consulting Review*, 8, 1-5.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals, *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Nachtwei, J. (2014). Egozentrisch und erfolgreich?! *Vertriebsmanager*, 9(10), 68-73.
- Nachtwei, J., Meißner, M., Monett, D., & Hornung, S. (2015). Wille stark, Personal schwach. *Personalmagazin*, 5(15), 46-40.
- Ofenloch, C., Schmitt, D. & Venzke, D. (2012). Skillmanagement – das Instrument zur systematischen Entwicklungs- und Qualifizierungsplanung in der Commerzbank. In S. Grote, S. Kauffeld, E. Frieling (Hrsg.), *Kompetenzmanagement* (S. 87-98). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Sanders, K., van Riemsdijk, M., & Groen, B. (2008): The Gap between Research and Practice: A Replication Study on the HR Professionals' Beliefs about Effective Human Resource Practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(10), 1976-1988.
- Schmidt, F., Oh, I.-S., & Shaffer, J. A. (2016). Working Paper. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings. Online unter: [https://www.researchgate.net/publication/309203898\\_The\\_VValidity\\_and\\_Utility\\_of\\_Selection\\_Methods\\_in\\_Personnel\\_Psychology\\_Practical\\_and\\_Theoretical\\_Implications\\_of\\_100\\_Years\\_of\\_Research\\_Findings](https://www.researchgate.net/publication/309203898_The_VValidity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology_Practical_and_Theoretical_Implications_of_100_Years_of_Research_Findings)
- Scholz, C. (2011). Und täglich grüßt der Talentmanager- warum die Suche nach den Besten keine Saisonaufgabe ist. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 2, 14-17.
- Weinert, F. E. (2001). Vergleichende Leistungsmessung in Schulen eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In F. E. Weinert (Hrsg.), *Leistungsmessung in Schulen*, (S. 17-31). Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.