

# Kompetenzmodelle für Manager Competence Audits

(Klaus Wübbelmann)

## *Fazit*

Es gibt verschiedene Ansätze zur Gestaltung von Kompetenzmodellen als Basis von Management Audits. Der klassische eigenschaftsorientierte Ansatz hat eine hohe Augenscheinvalidität und passt gut zu den Denkmodellen der meisten Menschen. Er ist vor allen Dingen pragmatisch. Im Zweifel lassen sich Kompetenzkataloge schnell und mit wenig Mühe erstellen – unabhängig von ihrer Qualität versteht sich. Dieser Ansatz birgt vor allem Gefahren im Hinblick auf die Vernachlässigung wichtiger Details und Interpretationsnotwendigkeiten der aufgezählten Begriffe für unterschiedliche Funktionen und Rollen. Wenn man diesen Weg für ein Management Audit wählt, ist es allerdings entscheidend, sich darüber Gedanken zu machen, ob für die in Frage stehende Managementebene ganz besondere, sie von anderen Führungsebenen deutlich unterscheidende Kompetenzen von Top Managern gelten und welche es sind. Auch die Differenzierung nach Motivation, Wissen und Fähigkeiten für das Zustandekommen von Leistungen muss berücksichtigt werden. Eine Alternative zum eigenschaftsorientierten Ansatz stellt der Weg dar, Kompetenz als die Verfügbarkeit des erforderlichen Verhaltens für das Meistern einer Anforderungssituation zu beschreiben. Dieser situative Ansatz besticht durch eine große Nähe zu ganz konkreten und alltagsrelevanten Anforderungsbeschreibungen – dürfte allerdings in vielen Fällen komplexer und aufwendiger sein.

Die Einschätzung von Führungskräften in Management Audits erfolgt in aller Regel orientiert an einem Modell der für das Unternehmen aktuell, mehr aber noch zukünftig erforderlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften – einem Kompetenzmodell. Viele Unternehmen entwickeln ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell, das besonders zugeschnitten ist auf die jeweiligen Entwicklungen, die das Unternehmen nimmt. Dabei wird häufig auch nach einem für das Unternehmen insgesamt gültigen Modell von Schlüsselqualifikationen gesucht, in dem all die Kompetenzen abgebildet werden, die unabhängig von einzelnen Fachgebieten, Funktionsbereichen und häufig auch Managementebenen gelten.

Es gibt einige wesentliche Fragen, die im Zusammenhang der Entwicklung von Kompetenzmodellen ausreichend reflektiert werden sollten:

- ▶ Ist es sinnvoll und angemessen, ein für alle Managementebenen einheitliches Kompetenzmodell zu entwickeln oder muss man von qualitativen Sprüngen in den Anforderungen an Führungskräfte des unteren und mittleren einerseits und des Top Managements andererseits oder auch schon zwischen unterem und mittlerem Management ausgehen?

- ▶ Welche Rolle spielen die wesentlichen, erfolgsentscheidenden Situationen in bestimmten Führungsfunktionen für ein angemessenes Verständnis von Anforderungen an Führungskräfte?
- ▶ Erlaubt das Kompetenzmodell Differenzierungen im Hinblick auf Anforderungen im Bereich der Motivation (Wollen), im Hinblick auf Verfügbarkeit von Know How und Erfahrungen bzw. im Hinblick auf Kenntnisse der richtigen Vorgehensweisen (Wissen) sowie im Hinblick auf konkrete Verhaltens- und Umsetzungsfähigkeiten (Können)?

### **Qualitative Sprünge im eigenschaftsorientierten Kompetenzmodell?**

In vielen Unternehmen arbeiten Managemententwickler hart daran, Kompetenzmodelle zu entwickeln, die über alle Managementebenen die Anforderungen an Führungskräfte in diesem Unternehmen beschreiben. Es sollen diejenigen Kompetenzen (im Sinne von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften) benannt werden, die, egal wo in der Organisation eine Führungskraft eingesetzt wird, erforderlich sind, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Es ist nachvollziehbar, dass es für eine systematische Managemententwicklung sehr hilfreich wäre, über ein solches durchgängiges Kompetenzmodell zu verfügen, da sich dadurch sowohl Auswahl- und Potenzialeinschätzungsverfahren als auch Leistungsbeurteilungen und Feedbackinstrumente, aber auch Maßnahmen des Coachings, des Trainings und der Entwicklung on the job an einer gemeinsamen Richtschnur ausrichten und aufeinander abstimmen lassen.

Immer wieder entstehen aber Zweifel, ob es wirklich angemessen ist, ein einheitliches Kompetenzmodell über alle Ebenen hinweg zu definieren. Denn es wird häufig deutlich, dass man zwar eine gemeinsame Begrifflichkeit bestimmen kann, man aber immer wieder genau hinterfragen muss, was ein Begriff auf der einen oder anderen Ebene oder auch in unterschiedlichen Funktionsbereichen genau meint. Man steht also in der Gefahr, Worthülsen zu schaffen, die eine Einheitlichkeit nur vortäuschen, denn in den Operationalisierungen für unterschiedliche Ebenen oder Bereiche finden sich dann sehr unterschiedliche Verständnisse oder auch Gewichtungen der Kompetenzen. Dadurch entsteht natürlich die Gefahr grober Missverständnisse für alle diejenigen, die auf ihr Verständnis einer Kompetenz bauen und sich nicht die Mühe machen, die vielen kleinen oder größeren Unterschiede wahrzunehmen und zu berücksichtigen, die vernünftiger Weise gemacht werden sollten, um ein für eine bestimmte Funktion oder Ebene angemessenes Verständnis eines Kompetenzkriteriums anzulegen. Ein einheitliches Kompetenzmodell für Führungskräfte könnte beispielsweise die Kompetenz „Kooperationsfähigkeit“ beinhalten. Es dürfte aber sehr schnell klar sein, dass diese Kompetenz eine unterschiedliche Gewichtung innerhalb der heranzuziehenden Kompetenzen und auch eine unterschiedliche Interpretation haben sollte, je nachdem ob über einen Teamleiter oder einen Vorstand gesprochen wird (vgl. dazu insgesamt Wottawa, 2005).

Es wird auch die Position vertreten, dass es insgesamt unangemessen ist, für Führungskräfte unterer und mittlerer Führungsebenen einerseits und Top Manager andererseits überhaupt noch von einheitlichen Kompetenzkatalogen auszugehen. Heißen (2005) beschreibt drei Dimensionen, an hand derer erhebli-

che Anforderungsunterschiede zwischen Hierarchieebenen im Management kenntlich gemacht werden können:

1. Heterogenität vs. Homogenität: Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie angesiedelt ist, desto heterogener die Zielsetzungen, die er in seinem Verantwortungsbereich aufeinander abstimmen und gegeneinander abwägen muss. Er erlebt große Heterogenität. Ein Manager unterer Führungsebenen erhält demgegenüber vergleichsweise homogene Ziele für seinen überschaubaren Verantwortungsbereich. Seine Aufgabe ist es, diese Ziele optimal zu erreichen, die des Top Manager ist es, in der Gesamtsteuerung die zum Teil widerstrebbenden Ziele in eine optimale Balance zu bringen und die Organisation so zu führen, dass diese Balance umgesetzt wird. Dadurch ergeben sich eine Reihe von Unterschieden in den Anforderungen. Zu denken ist nur an die Kompetenzen im strategischen und unternehmerischen Denken und Handeln oder im Konfliktmanagement.

2. Umgehen mit Unschärfe: Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie angesiedelt ist, desto weniger werden ihm konkrete und ggf. sogar schon im Hinblick auf die Mittel zur Umsetzung skizzierte Ziele gegeben werden. Es wird von ihm erwartet, bestimmte Kennwerte der Wirtschaftlichkeit des Gesamtunternehmens oder seines Bereichs zu erfüllen, bestimmte Zielmarken in der Restrukturierung zu erreichen oder bestimmte Ergebnisgrößen im Rahmen beispielsweise der Produktentwicklung, des Aufbaus von Vertriebskanälen, des Umbaus von Stabsabteilungen zu Service Centern usw. zu erreichen. Die Bewältigung der kompletten Komplexität der Umsetzung bleibt ihm und seiner Führung der Mannschaft insgesamt überlassen. Es ist evident, dass hier eine Unschärfe von ganz anderer Qualität vorliegt als man sie typischer Weise bei konkreten Zielvereinbarungen mit Führungskräften niedrigerer Managementebenen findet.

3. Anspruch auf Führung: Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie angesiedelt ist, desto mehr Autonomie und Verantwortungsübernahme erwartet man von ihr und desto weniger Führung im üblichen Sprachverständnis wird man ihr geben. Kommen Führungskräfte unterer Ebenen (zumindest in einer ganzen Reihe von Unternehmen) noch in den Genuss konkreter gemeinsamer Entwicklung von Zielen und Vorgehensweisen mit ihren Vorgesetzten und erhalten sie noch regelmäßig Beurteilungen und Feedback sowie Gespräche zur Entwicklungsunterstützung, so wird ein Top Manager weitgehend ohne diese enge Begleitung auskommen müssen – und er kann sie auch nicht erwarten. Seine Rolle ist es, zu führen und er muss diese Rolle auch weitgehend selbst definieren und gestalten. Er muss daher im Hinblick auf seine Stabilität und Unabhängigkeit, wie im Hinblick auf Motive und seine Fähigkeiten ein deutlich anderes Profil zeigen als ein Manager mittlerer oder unterer Führungsebenen.

### **Ein Kompetenzmodell für Top Manager**

Insgesamt schlussfolgert Heißen (2005), dass ein Kompetenzprofil für Top Manager im Hinblick auf persönliche und soziale Kompetenzen vor allem von Facetten der inneren Stabilität und Eigenverantwortung, des Gestaltungswillens und Machtinteresses, der Unabhängigkeit von anderen Meinungen und Ansich-

ten, der Entwicklung eigener Zielvorstellungen und der Überwindung von Schwierigkeiten und Widerständen geprägt sein muss. Darüber hinaus muss es Fähigkeiten zur klaren Priorisierung und konsequenten strategischen Ausrichtung sowie zum sicheren Umgang mit Komplexität beinhalten (Für Details s. Heißen, 2005).

### **Das situative Kompetenzmodell**

Eine sehr wichtige Differenzierung für die Diskussion von Kompetenzmodellen stellt die Betrachtung des Einflusses wichtiger Situationen dar, die eine Aufgabe prägen. Auch innerhalb einer bestimmten Managementfunktion (natürlich auch in vielen anderen Funktionen) treten sehr unterschiedliche Situationen auf, in denen ein und dieselbe Kompetenz etwas anderes bedeuten kann oder in einer anderen Ausprägung erforderlich ist. Kommunikationsfähigkeit beispielsweise wird etwas anderes bedeuten, ob ich als Key Account Manager einem Kunden ein neues Produkt vorstelle und mich darum bemühe, ihn zum Kauf zu bewegen oder ob ich als derselbe Key Account Manager eine Stunde später bei einem anderen Kunden eine heftige Beschwerde über Mängel an einem gelieferten Produkt aufnehmen und den Kunden beruhigen muss. Die situativen Einflüsse darauf, welches konkrete Verhalten zum Erfolg führt, sind sehr hoch und daher wird niemals ein und derselbe Verhaltensstil in allen Situationen gleich erfolgreich sein (vgl. dazu im Detail Wottawa, 2005). Es ist aus dieser Überlegung heraus vorstellbar, auf eigenschaftsorientierte Kompetenzmodelle ganz zu verzichten und die wesentlichen Anforderungen innerhalb einer Managementaufgabe dadurch zu beschreiben, dass die für den Erfolg entscheidenden Situationen identifiziert und das in ihnen für den Erfolg am besten geeignete Verhalten zu beschreiben. Das Kompetenzmodell wird hier also zu einer Art situationsspezifischem Verhaltensrepertoire, über das ein Manager verfügen sollte. Es ist evident, dass wir hier mehr Darstellungsarbeit haben als in klassischen Kompetenzmodellen. Er wird natürliche Grenzen immer dort finden, wo man übergreifende Modelle anstrebt, die eine möglicherweise recht breite Palette von Funktionen umfassen sollen. Allerdings – darauf wurde schon hingewiesen – ist die Brauchbarkeit solcher Ansätze häufig sehr begrenzt und ihre konkrete Umsetzung bringt viele Probleme mit sich. Will man dennoch diesen Weg gehen, lässt sich im Hinblick auf einen situativen Ansatz an die Definition von Situationstypen denken, die allgemeine Grundmuster von Situationen beschreiben (Entscheidungssituationen, Durchsetzungssituationen, Repräsentationssituationen, Verhandlungssituationen, Konfliktsituationen etc.), die in allen betroffenen Managementfunktionen eine Rolle spielen.

### **Die Zutaten der Leistung: Wissen, Wollen, Können**

Eine sehr wichtige weitere Differenzierung ist die zwischen „Wissen“, „Wollen“ und „Können“ (vgl. im Einzelnen Wottawa, 2005). Leistung entstehen in der Regel aus einem Zusammenspiel dieser Aspekte. Um die Leistungsvoraussetzungen, die eine Person mitbringt, angemessen zu verstehen, ist es entscheidend, sich ein Bild von allen drei Ebenen zu machen und nicht – was häufig vorkommt, ausschließlich auf Fähigkeiten zu schauen. Diese Differenzierung ist

vor allem für die Auswahl der passenden Intervention entscheidend, mit deren Hilfe eine Führungskraft in die Lage versetzt werden soll, ein bestimmtes Ergebnis zu liefern, eine Leistung zu erbringen. Wenn das Wollen fehlt, nützt ein Training von Fähigkeiten wenig oder eine höhere Besuchsfrequenz in der Wissensdatenbank. Wer einfach nicht weiß, wie er vorgehen muss, dem nützen Motivationsseminare wenig. Es kommt für die Entwicklungsplanung darauf an zu wissen, ob jemand bspw. innerlich blockiert ist, offensives Verhalten zu zeigen und sich durchzusetzen, es also nicht will, ob er nie die entsprechenden Verhaltensweisen beobachten und sich ein Bild davon machen konnte, wie man sich durchsetzt, also das notwendige Wissen fehlt oder ob er dieses Wissen durchaus hat, es aber noch nie selbst ausprobiert hat und sich deshalb nicht oder nur sehr ungeschliffen durchsetzen kann. Aus dem Wissen um diese Modalitäten, die für ein- und dieselbe Kompetenz bedeutsam sind, sollte dann auch eine differenzierte Methodik eines Management Audits resultieren. Erforderlich sind zum einen Bausteine, in denen das Wollen, sprich Motive, Werte, Einstellungen, aber auch mögliche Hemmnisse oder Blockaden innerhalb der Person heraus gearbeitet werden. Dann sind Bausteine erforderlich, die erkennen lassen, ob das jeweils erforderliche Wissen vorhanden ist und schließlich Bausteinen, in denen jemand eine Kompetenz tatsächlich im anforderungsorientierten Kontext zeigen muss.

Es ist wichtig darauf hinzuweisen, dass neben dem Wissen, Wollen und Können auf Seiten der Führungskraft, klare Vorgaben zum „Sollen“ und ein ausreichender Handlungsspielraum des „Dürfens“ vom Unternehmen hinzukommen müssen, um zum einen eine strategische Ausrichtung der Wirkung motivierter und hoch befähigter Führungskräfte sicher zu stellen und sie zum anderen in ihren kreativen Lösungswegen im Rahmen einer eigenverantwortlichen Managementaufgabe nicht zu blockieren.

## **Fazit**

Es gibt verschiedene Ansätze zur Gestaltung von Kompetenzmodellen als Basis von Management Audits. Der klassische eigenschaftsorientierte Ansatz hat eine hohe Augenscheinvalidität und passt gut zu den Denkmodellen der meisten Menschen. Er ist vor allen Dingen pragmatisch. Im Zweifel lassen sich Kompetenzkataloge schnell und mit wenig Mühe erstellen – unabhängig von ihrer Qualität versteht sich. Dieser Ansatz birgt vor allem Gefahren im Hinblick auf die Vernachlässigung wichtiger Details und Interpretationsnotwendigkeiten der aufgezählten Begriffe für unterschiedliche Funktionen und Rollen. Wenn man diesen Weg für ein Management Audit wählt, ist es allerdings entscheidend, sich darüber Gedanken zu machen, ob für die in Frage stehende Managementebene ganz besondere, sie von anderen Führungsebenen deutlich unterscheidende Kompetenzen von Top Managern gelten und welche es sind. Auch die Differenzierung nach Motivation, Wissen und Fähigkeiten für das Zustandekommen von Leistungen muss berücksichtigt werden. Eine Alternative zum eigenschaftsorientierten Ansatz stellt der Weg dar, Kompetenz als die Verfügbarkeit des erforderlichen Verhaltens für das Meistern einer Anforderungssituation zu beschreiben. Dieser situative Ansatz besticht durch eine große Nähe

zu ganz konkreten und alltagsrelevanten Anforderungsbeschreibungen – dürfte allerdings in vielen Fällen komplexer und aufwendiger sein.

### **Literatur**

Heinßen, M. (2005). Hierarchischer Wandel von Management-Kompetenzen. In: K. Wübbelmann. Handbuch Management Audit. Göttingen: Hogrefe, S. 229-245.

Wottawa, H. (2005). Kompetenzmodelle als Basis von Audits. In: K. Wübbelmann. Handbuch Management Audit. Göttingen: Hogrefe, S. 205-228.