



KOMPETENZEN & ANFORDERUNGSANALYSE

Prof. Dr. Türkan Ayan (Projektleitung)

Dr. Eva Müller (stellv. Projektleitung)

Qualifikation vs. Kompetenz

*„**Qualifikationen** ermöglichen die Verwertung von Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten, die z.B. durch Ausbildung erworben wurden und in Form von Nachweisen die Voraussetzung für eine bestimmte (berufliche) Tätigkeit bilden.“*

*„**Kompetenz** befähigt einen Menschen zu selbstverantwortlichem Handeln und bezeichnet den tatsächlich erreichten Lernerfolg.“*

Quelle: Gessler, 2010, S. 46.

Welche Kompetenzen kennen Sie?

Wie würden Sie diese systematisieren?

Erweiterung des Kompetenzbegriffes



GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



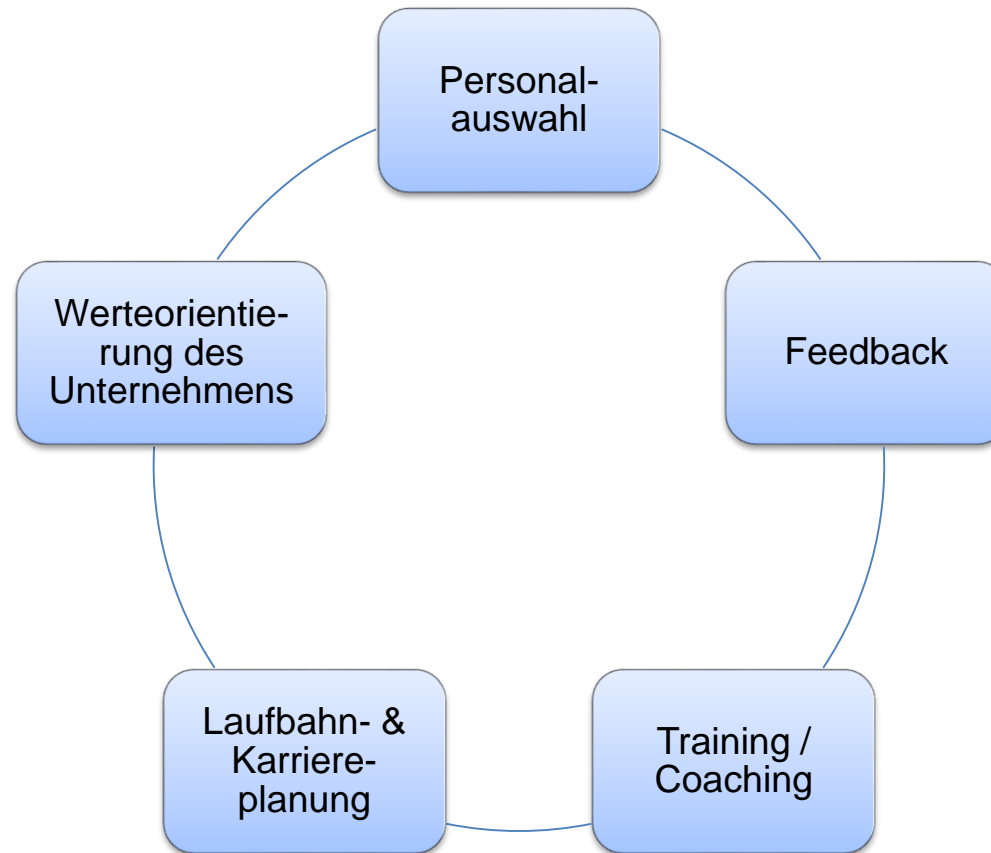
Situation: *Ihr Mitarbeiter hat an einem Lehrgang zum Thema Projektmanagement teilgenommen.*

Frage: *Woran würden Sie erkennen, dass er durch die Teilnahme Kompetenzen erworben hat?*

Frage: *Gibt es aus Ihrer Sicht neben dem Faktor „Können“ weitere Faktoren, die mit Blick auf die Kompetenz zu beachten sind?*

Kompetenzmodell

Welche Bereiche tangiert es?



Quelle: Gessler, 2010, S. 45.

Kompetenzmodell

Der Nutzen

„Ein Kompetenzmodell initiiert den Diskurs über Kompetenzen im Unternehmen und modelliert die Auswahl, Evaluierung, Entwicklung, Bilanzierung und Normierung von Kompetenzen.“

Quelle: Gessler, 2010, S. 45.

- **DQR – Deutscher Qualifikationsrahmen:** <https://www.dqr.de/>
- **ProfilPASS:** <http://www.profilpass.de/>

Anforderungsprofile und Anforderungsanalyse

„Eine Anforderungsanalyse hat das Ziel zu klären, über welche Merkmale ein zukünftiger Mitarbeiter verfügen muss.“

„Die Anforderungsanalyse legt die Grundlage für das gesamte weitere Auswahlverfahren, denn erst durch sie wird deutlich, welche Merkmale für den Berufserfolg relevant sind und daher im Zuge der Auswahlprozedur systematisch untersucht werden müssen.“

Quelle: Kanning, 2015, S. 32.

Anforderungsanalyse Verfahren

- Intuitive Verfahren
- Arbeitsplatzanalytisch (siehe Exkurs)
- personenanalytisch



EXKURS

Von der Anforderungsanalyse zum Grundentgelt

Arbeitsbewertungsverfahren

Definition

„Die Arbeitsbewertung ist ein Verfahren zur Untersuchung und zum bewertenden Vergleich von Anforderungen einer Stelle.



Ergebnis der Arbeitsbewertung ist die Ermittlung eines sog. Arbeitswerts bzw. Arbeitsplatzwerts für jede Stelle.“

Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 372.

Arbeitsbewertungsverfahren Überblick

	Summarisch Bewertung der Gesamtanforderung als Ganzes	Analytisch Bewertung der Einzelkriterien der Gesamtanforderung und Bildung einer Wertsumme
Reihung	Rangfolgeverfahren Alle Gesamtanforderungen werden als Ganzes verglichen und in eine Rangfolge gebracht	Rangreihenverfahren Die Einzelkriterien der Gesamtanforderungen werden verglichen und einer Rangreihe zugeordnet
Stufung	Katalogverfahren/Lohngruppenmethode Alle Gesamtanforderungen werden als Ganzes mit Richtbeispielen verglichen und zugeordnet	Wertzahlverfahren Die Einzelkriterien der Gesamtanforderungen werden nach einem gewichteten Schema (Wertzahlen) bewertet.

Summarisch Katalogverfahren

Definieren von Richtbeispielen für
bestimmte Schwierigkeitsgrade

Bildung und Abstufung von
Entgeltgruppen gem. dieser
Richtbeispiele

Zuordnung der Arbeitsplätze zu adäquat
erscheinenden Richtbeispielen und damit
auch Zuordnung zu einer Lohngruppe

Quelle: Oechsler & Paul, 2015, S. 373 f.

Analytische Verfahren

Grundlage: Genfer Schema

1. Geistige Anforderungen

Fachkenntnisse, Ausbildung, Erfahrung, Denkfähigkeit

2. Körperliche Anforderungen

Geschicklichkeit, Muskelbelastung, Belastung der Sinne und Nerven

3. Verantwortung

Betriebsmittel und Produkte, Sicherheit und Gesundheit, Arbeitsablauf

4. Arbeitsbedingungen

Temperatur, Nässe, Schmutz, Gase, Lärm, Beleuchtung, Lichtmangel, Unfallgefahr

Ressourcen- und Wirtschaftlichkeitsaspekte

- Zeit und Kosten (zahlreiche Akteure wirken an der Arbeitsbewertung mit)
- Organisatorischer und technologischer Wandel erfordern permanente Anpassung, Verwaltung und Weiterentwicklung

Konflikte

- Unterschiedliche Interessenlagen der Akteure (Mitarbeiter, Betriebsrat, Gewerkschaft und Arbeitgeberverband)

Konzeptionelle Probleme

- Arbeitsbewertungen sind schnell veraltet (siehe Wirtschaftlichkeitsaspekte)
- Arbeitsbewertung basiert auf allgemeinen Formulierungen (sind damit überdauernder, aber auch vage) oder auf spezifischen Formulierungen (sind damit zwar präziser, aber schneller veraltet)
- Trennung zwischen Stelle und Stelleninhaber in der Praxis schwierig

- **Gessler, M. (2010).** Das Kompetenzmodell. In: R. Bröckermann & M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.). *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3. Aufl.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 43–62.
- **Kanning, U.-P. (2015).** *Personalauswahl zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Eine wirtschaftspsychologische Analyse.* Berlin: Springer.
- **Oechsler, W.A. & Paul, C. (2015).** *Personal und Arbeit. Einführung in das Personalmanagement* (10. Aufl.). Berlin et al.: de Gruyter.