

# Zielgerichtete Ableitung der leistungskritischen Kompetenzen aus Funktionsbeschreibungen

Dr. Walter Lieberei

25.03.2025

Personalentwickler und Eignungsdiagnostiker stehen regelmäßig vor der Herausforderung, die „richtigen“ Talente für ihr Unternehmen zu finden und diese bestmöglich zu fördern. Kompetenzmodelle können hierbei eine wesentliche Hilfestellung leisten. Sie bilden das Fundament für treffsichere Personalauswahl, zielgerichtete Personalentwicklung und eine faire Leistungsbeurteilung. Doch wie gelingt es, diese Kompetenzmodelle mit den wirklich **leistungskritischen** Kompetenzen zu füllen? Kompetenzen, die den Unterschied zwischen durchschnittlicher und herausragender Performance ausmachen?

Dieser Blog-Artikel bietet Ihnen einen praxiserprobten Leitfaden, um **zielgerichtet** und **systematisch** die leistungskritischen Kompetenzen aus bestehenden Funktionsbeschreibungen abzuleiten. Als Grundlage dient uns dabei ein **psychologisches „Input-Processing-Output“-Modell**, das wir Ihnen im Folgenden vorstellen möchten.

Theoretisches Fundament: Das psychologische „Input-Processing-Output“-Modell

Um den Prozess der Kompetenzableitung zu strukturieren, nutzen wir ein bewährtes psychologisches Modell, das wir für unsere Zwecke adaptiert haben: das **„Input-Processing-Output“-Modell** (IPO-Modell). Dieses Modell hilft uns, die komplexe Aufgabe der Kompetenzableitung in drei übersichtliche Phasen zu gliedern:

## 1. Phase 1 „Input“: Zergliederung der beruflichen Funktion in Aufgaben

In der ersten Phase des Modells betrachten wir den **„Input“**, also die **berufliche Funktion** selbst. Um die relevanten Kompetenzen zu identifizieren, ist es essentiell, die Funktion zunächst in ihre **Hauptaufgaben** und **Teilaufgaben** zu zergliedern. Denken Sie an eine Stellenbeschreibung als Ausgangspunkt. Welche **konkreten Tätigkeiten** fallen tatsächlich in den Aufgabenbereich? Welche **Verantwortlichkeiten** sind damit verbunden?

Praktische Hinweise für die Aufgabenzergliederung:

- **Nutzen Sie vorhandene Stellenbeschreibungen:** Diese Dokumente bieten oft bereits eine gute Grundlage für die Aufgabenanalyse.
- **Führen Sie Interviews mit Stelleninhabern und Führungskräften:** Direkte Gespräche liefern wertvolle Einblicke in den Arbeitsalltag und die tatsächlichen Aufgaben einer Funktion.
- **Beobachten Sie den Arbeitsplatz (wenn möglich):** Die direkte Beobachtung kann helfen, ein umfassenderes Verständnis der Aufgaben zu entwickeln.

## 2. Phase 2 „Processing“: Analyse der Leistungsvoraussetzungen und des Arbeitsverhaltens

Im Zentrum des IPO-Modells steht das „**Processing**“, also die **Analyse der Leistungsvoraussetzungen** und des **Arbeitsverhaltens**. Hier geht es darum, die „Black Box“ der Kompetenz zu öffnen und zu verstehen, **was in der handelnden Person vorgehen muss**, damit die Aufgaben erfolgreich bewältigt werden können.

Nicht-sichtbare Leistungsvoraussetzungen (Kompetenzen):

Erinnern Sie sich an das **Eisberg- oder Zwiebschalenmodell der Kompetenz** (vgl. Artikel 2)? Nur die „Spitze des Eisbergs“, das **beobachtbare Verhalten**, ist direkt sichtbar. Die eigentlichen **Leistungsvoraussetzungen**, die **Kompetenzen**, liegen „unter der Wasseroberfläche“ verborgen. Diese **nicht-sichtbaren** Kompetenzen umfassen:

- **Motive und Bedürfnisse:** Was treibt die Person an? Welche inneren Antriebe und Wünsche sind relevant für die Aufgabenbewältigung?
- **Persönliche Eigenschaften und Traits:** Welche relativ stabilen Persönlichkeitsmerkmale (z.B. Gewissenhaftigkeit, Kommunikationsstärke) sind wichtig?
- **Selbstkonzept und Werte:** Wie sieht sich die Person selbst? Welche Werte und Einstellungen prägen ihr Handeln?
- **Fähigkeiten und Fertigkeiten:** Welche kognitiven, sozialen und praktischen Fähigkeiten sind erforderlich?
- **Wissen und Erfahrung:** Welches Fachwissen, Branchenkenntnisse und Erfahrungen sind relevant?

Sichtbares Arbeitsverhalten:

Obwohl die eigentlichen Kompetenzen „unter der Wasseroberfläche“ liegen, können wir sie **indirekt** über das **beobachtbare Arbeitsverhalten** erschließen. Das Verhalten wird zum **Indikator** für die zugrunde liegenden Kompetenzen (vgl. Artikel 3). Es ist wichtig zu betonen, dass wir uns in dieser Phase des Modells auf das **Verhalten** fokussieren, um die Brücke zu den **nicht-sichtbaren** Kompetenzen zu schlagen.

3. Phase 3 „Output“: Erfassung beruflicher Ergebnisse und Leistungen

Die dritte Phase des IPO-Modells betrachtet den „**Output**“, also die **sichtbaren Folgen des Arbeitsverhaltens** in Form von **beruflichen Ergebnissen** und **Leistungen**. Dieser „Output“ dient uns als **Indikator für die Qualität des „Processings**“ und damit indirekt für die **Ausprägung der relevanten Kompetenzen**.

Bessere Ergebnisse oder Leistungen deuten auf ein **erfolgreicheres Arbeitsverhalten** hin, welches wiederum auf eine **stärkere Ausprägung der leistungskritischen Kompetenzen** schließen lässt. Umgekehrt können **weniger zufriedenstellende Ergebnisse** Hinweise auf Defizite in bestimmten Kompetenzbereichen geben.

#### 4. Das IPO-Modell als Grundlage für die Anforderungsanalyse

**Das IPO-Modell dient uns als strukturierter Rahmen für die Anforderungsanalyse. Es hilft uns, den Fokus von der reinen Aufgabenbeschreibung auf die tieferliegenden Leistungsvoraussetzungen und das beobachtbare**

**Arbeitsverhalten zu lenken. Indem wir die berufliche Funktion systematisch in diese drei Phasen zergliedern, schaffen wir eine solide Basis für die Ableitung der leistungskritischen Kompetenzen.**

**Die Herausforderung der Kompetenzkomplexität: Mehrere Kompetenzen für einfache Aufgaben**

**Sie denken vielleicht: „Kompetenzableitung klingt kompliziert genug, aber brauche ich das wirklich für jede Aufgabe?“ Die Antwort ist: Ja, denn auch scheinbar einfache berufliche Aufgabenstellungen können eine überraschende Komplexität in Bezug auf die erforderlichen Kompetenzen aufweisen.**

### **1. Das Problem der sequenziellen Kompetenzanforderungen**

**Oft ist es nicht nur *eine* isolierte Kompetenz, die für eine Aufgabe entscheidend ist. Vielmehr sind es mehrere Kompetenzen, die in einer bestimmten Reihenfolge oder zeitlichen Abfolge als Leistungsvoraussetzungen erforderlich sind, um eine Aufgabenstellung erfolgreich zu bewältigen. Wir sprechen hier von sequenziellen Kompetenzanforderungen.**

**Nehmen Sie ein alltägliches Beispiel: Die Beantwortung einer E-Mail. Auf den ersten Blick eine simple Aufgabe. Doch betrachten wir genauer die sequenziellen Kompetenzanforderungen:**

- 1. Leseverständnis: Um die E-Mail überhaupt beantworten zu können, muss ich den Inhalt verstehen.**
- 2. Analysefähigkeit: Ich muss den Kern der Frage oder des Anliegens analysieren und relevante Informationen herausfiltern.**
- 3. Kommunikationsfähigkeit: Ich muss meine Antwort klar und verständlich formulieren, angemessen an den Empfänger und den Kontext.**
- 4. Zeitmanagement: Ich muss die E-Mail zeitnah beantworten, um den Arbeitsfluss nicht zu behindern.**

**Sie sehen, selbst für eine vermeintlich einfache Aufgabe sind mehrere Kompetenzen erforderlich, die in einem komplexen Zusammenspiel zum Tragen kommen.**

### **2. Beispielhafte Aufgabenstellung „Budgetkalkulation“ im Kontext der Projektleitung**

**Um die Problematik der Kompetenzkomplexität noch weiter zu verdeutlichen, betrachten wir eine etwas anspruchsvollere Aufgabenstellung: die „Budgetkalkulation“ im Kontext der Projektleitung.**

**Funktion: Projektleitung:**

**Ein Projektleiter trägt die Gesamtverantwortung für die erfolgreiche Durchführung eines Projekts. Dazu gehört nicht nur die fachliche Steuerung, sondern auch die Planung und Kontrolle des Budgets. Die Budgetkalkulation ist somit eine zentrale Aufgabe im Verantwortungsbereich eines Projektleiters.**

## **Aufgabenstellung: Budgetkalkulation:**

**Die Budgetkalkulation umfasst die Erstellung eines detaillierten Finanzplans für das Projekt. Dies beinhaltet:**

- **Erfassung aller Kosten:** Personal-, Material-, Reisekosten, etc.
- **Schätzung der Ressourcen:** Ermittlung des Zeitaufwands und der benötigten Ressourcen für jede Projektaufgabe.
- **Risikobetrachtung:** Berücksichtigung potenzieller Risiken und unerwarteter Ausgaben.
- **Erstellung des Gesamtbudgets:** Zusammenführung aller Kosten in einem übersichtlichen Finanzplan.

## **Leistungsvoraussetzungen (Kompetenzen):**

**Welche Kompetenzen benötigt ein Projektleiter nun, um die Aufgabenstellung „Budgetkalkulation“ erfolgreich zu bewältigen? Hier eine Auswahl leistungskritischer Kompetenzen und deren sequenzielle Bedeutung:**

1. **Analytisches Denken:** Der Projektleiter muss in der Lage sein, komplexe Daten zu analysieren, finanzielle Zusammenhänge zu verstehen und logische Schlussfolgerungen zu ziehen. Dies ist essentiell für die fundierte Schätzung der Kosten und Ressourcen.
2. **Detailorientierung:** Eine Budgetkalkulation erfordert höchste Genauigkeit und Sorgfalt. Der Projektleiter muss detailorientiert arbeiten, um sicherzustellen, dass keine Kosten übersehen werden und die Kalkulation fehlerfrei ist.
3. **Planungs- und Organisationsfähigkeit:** Die Budgetkalkulation ist ein komplexer Prozess, der eine strukturierte Vorgehensweise erfordert. Der Projektleiter muss den Kalkulationsprozess planen, Arbeitsschritte sequenzieren und Zeitressourcen effizient managen.
4. **Fachwissen (Finanzen, Projektmanagement):** Fundiertes Fachwissen in Finanzen und Projektmanagement ist unerlässlich. Der Projektleiter muss relevante Kennzahlen kennen, Kalkulationsmethoden beherrschen und die Besonderheiten von Projektbudgets verstehen.
5. **Entscheidungsfähigkeit:** Eine Budgetkalkulation beinhaltet immer auch Annahmen und Prognosen. Der Projektleiter muss fundierte Entscheidungen treffen, auch unter Unsicherheit, und Risiken adäquat bewerten.

**Sie erkennen, dass die Budgetkalkulation - eine zentrale, aber vermeintlich „einfache“ Aufgabe im Projektmanagement - ein komplexes Zusammenspiel dieser fünf Kompetenzen erfordert. Die leistungskritischen Kompetenzen sind also nicht isoliert, sondern interagieren und ergänzen sich in der Aufgabenbewältigung.**

## **Gewichtete Aufgaben-/Kompetenzen-Matrix: Identifizierung leistungskritischer Kompetenzen**

Nachdem wir die Komplexität der Kompetenzableitung beleuchtet haben, stellt sich die Frage: Wie können wir nun systematisch die leistungskritischen Kompetenzen einer beruflichen Funktion identifizieren? Hier kommt die gewichtete Aufgaben-/Kompetenzen-Matrix ins Spiel.

### **1. Die Aufgaben-/Kompetenzen-Matrix als Instrument**

Die gewichtete Aufgaben-/Kompetenzen-Matrix ist ein praxiserprobtes Instrument, um die Verbindung zwischen Aufgaben und Kompetenzen systematisch zu analysieren und zu bewerten. Sie bildet eine ideale Brücke zwischen der Aufgabenanalyse (Phase 1 des IPO-Modells) und der Kompetenzanalyse (Phase 2 des IPO-Modells).

#### **Aufbau der Matrix:**

Die Matrix besteht im Wesentlichen aus zwei Achsen:

- **Aufgabenachse (Zeilen):** Hier werden die Hauptaufgaben und ggf. Teilaufgaben der beruflichen Funktion aufgelistet (aus Phase 1 des IPO-Modells).
- **Kompetenzachse (Spalten):** Hier werden die potenziell relevanten Kompetenzen aufgelistet (z.B. aus einem bestehenden Kompetenzmodell, Experteninterviews oder der Literaturrecherche).

#### **Funktionsweise der Matrix:**

In der Matrixzellen bewerten Sie nun zwei Dimensionen für jede Aufgaben-Kompetenz-Kombination:

- **Häufigkeit:** Wie häufig ist die jeweilige Aufgabe im Arbeitsalltag der Funktion relevant? (z.B. Skala von „sehr selten“ bis „sehr häufig“)
- **Wichtigkeit/Bedeutung:** Wie wichtig ist die erfolgreiche Bewältigung der jeweiligen Aufgabe für den Gesamterfolg der Funktion? (z.B. Skala von „geringe Bedeutung“ bis „sehr hohe Bedeutung“)

### **2. Bewertung der Häufigkeit und Wichtigkeit von Aufgaben**

Um die Matrix valide und aussagekräftig zu gestalten, ist eine sorgfältige Bewertung der Häufigkeit und Wichtigkeit der Aufgaben entscheidend. Hier einige Kriterien und Beispiele für die Bewertung:

#### **Kriterien für die Häufigkeit:**

- **Zeitlicher Anteil:** Welchen zeitlichen Anteil nimmt die Aufgabe im Arbeitsalltag ein? (z.B. „nimmt ca. 30% der Arbeitszeit ein“)
- **Regelmäßigkeit:** Handelt es sich um eine regelmäßige Aufgabe (z.B. täglich, wöchentlich) oder eher um eine Sonderaufgabe (z.B. projektbezogen, einmalig)?

- **Routine vs. Nicht-Routine:** Handelt es sich um eine Routineaufgabe oder eine nicht-routinemäßige Aufgabe, die seltener vorkommt?

#### **Kriterien für die Wichtigkeit/Bedeutung:**

- **Einfluss auf Unternehmenserfolg:** Wie stark trägt die erfolgreiche Bewältigung der Aufgabe zum Erreichen der Unternehmensziele bei? (z.B. „trägt maßgeblich zum Unternehmenserfolg bei“)
- **Kostenrelevanz:** Welche finanziellen Auswirkungen hat eine fehlerhafte oder mangelhafte Ausführung der Aufgabe? (z.B. „kann zu erheblichen finanziellen Schäden führen“)
- **Sicherheitsrelevanz:** Ist die Aufgabe sicherheitsrelevant? (z.B. „fehlerhafte Ausführung kann die Sicherheit von Mitarbeitern gefährden“)
- **Auswirkungen auf Kundenzufriedenheit:** Wie stark beeinflusst die erfolgreiche Aufgabenbewältigung die Zufriedenheit der Kunden? (z.B. „trägt maßgeblich zur Kundenzufriedenheit bei“)

#### **Beispielhafte Skalen in der Praxis:**

- **Häufigkeit:** 1 = sehr selten, 2 = selten, 3 = gelegentlich, 4 = häufig, 5 = sehr häufig
- **Wichtigkeit/Bedeutung:** 1 = geringe Bedeutung, 2 = mittlere Bedeutung, 3 = hohe Bedeutung, 4 = sehr hohe Bedeutung

### **3. Ableitung leistungskritischer Kompetenzen aus der Matrix**

Nachdem Sie die Matrix mit den Bewertungen für Häufigkeit und Wichtigkeit gefüllt haben, können Sie die leistungskritischen Kompetenzen ableiten. Der Fokus liegt dabei auf Kompetenzen, die mit Aufgaben korrespondieren, die sowohl häufig als auch wichtig sind.

#### **Vorgehensweise:**

1. **Identifizieren Sie Aufgaben mit hoher Wichtigkeit:** Markieren Sie Aufgaben, die in der Matrix eine hohe oder sehr hohe Bedeutung erhalten haben (z.B. Bewertung 4 oder 5 auf der Wichtigkeits-Skala).
2. **Identifizieren Sie Aufgaben mit hoher Häufigkeit:** Markieren Sie Aufgaben, die in der Matrix als häufig oder sehr häufig bewertet wurden (z.B. Bewertung 4 oder 5 auf der Häufigkeits-Skala).
3. **Kreuzvalidierung:** Betrachten Sie die Überschneidung beider Markierungen. Kompetenzen, die mit Aufgaben korrespondieren, die sowohl hoch wichtig als auch hoch häufig sind, sind leistungskritisch.
4. **Top-Kompetenzen ableiten:** Leiten Sie aus der Matrix die leistungskritischen Kompetenzen für die Funktion ab. Dies sind die Kompetenzen, die den größten Einfluss auf den Erfolg und die Zufriedenheit in der Funktion haben. Bei einfachen Funktionen sind dies erfahrungsgemäß ca. 4 - 6 Kompetenzen, bei mittel-komplexen

**Funktionen ca. 7 - 9 Kompetenzen und bei hoch-komplexen Funktionen ca. 10 - 12 Kompetenzen.**

**Beispiel für die Funktion „Projektleitung“:**

**Angenommen, die gewichtete Aufgaben-/Kompetenzen-Matrix für die Funktion „Projektleitung“ zeigt folgende Ergebnisse (vereinfacht):**

<b>Aufgabe</b>	<b>Analytisches Denken</b>	<b>Detailorientierung</b>	<b>Planungsfähigkeit</b>	<b>Fachwissen</b>	<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	<b>... Häufigkeit</b>	<b>Wichtigkeit</b>
Budgetkalkulation	X	X	X	X	X	... 5	5
Teamführung	X		X		X	... 4	5
Stakeholderkommunikation	X		X		X	... 5	4
Projektcontrolling	X	X	X	X		... 4	4
...						...	

**In diesem vereinfachten Beispiel wären „Analytisches Denken“, „Planungsfähigkeit“ und „Entscheidungsfähigkeit“ als Top 3 leistungskritische Kompetenzen ableitbar, da sie mit Aufgaben korrespondieren, die sowohl häufig als auch wichtig sind (Budgetkalkulation, Teamführung, Stakeholderkommunikation, Projektcontrolling).**

#### **4. Praktische Anwendung und Vorteile der Matrix**

**Die gewichtete Aufgaben-/Kompetenzen-Matrix ist ein vielseitig einsetzbares Instrument für die Personalentwicklung:**

- **Personalauswahl:** Die Matrix hilft, Anforderungsprofile für Stellenausschreibungen zu erstellen und Auswahlverfahren zu entwickeln, die gezielt die leistungskritischen Kompetenzen erfassen.
- **Personalentwicklung:** Die Matrix dient als Grundlage für die Konzeption zielgerichteter Trainings- und Entwicklungsmaßnahmen, die die identifizierten leistungskritischen Kompetenzen fördern.
- **Leistungsbeurteilung:** Die Matrix kann als Basis für die Entwicklung von Beurteilungskriterien dienen, die sich auf die relevanten Aufgaben und Kompetenzen konzentrieren.

**Vorteile der Methode:**

- **Systematische Vorgehensweise:** Die Matrix bietet einen strukturierten Rahmen für die Ableitung von Kompetenzen und vermeidet „Bauchgefühl“-Entscheidungen.

- **Transparenz und Nachvollziehbarkeit:** Der Ableitungsprozess wird transparent und nachvollziehbar dokumentiert.
- **Fokus auf Leistungskritische Kompetenzen:** Die Methode konzentriert sich auf die Kompetenzen, die wirklich leistungskritisch für den Erfolg in der Funktion sind.
- **Praxisrelevanz:** Die Matrix ist ein praxiserprobtes Instrument, das sich in vielen Unternehmen bewährt hat.

### **Fazit und Ausblick: Kompetenzableitung als Schlüssel zum Erfolg**

Die zielgerichtete Ableitung leistungskritischer Kompetenzen aus Funktionsbeschreibungen ist ein entscheidender Schritt für eine erfolgreiche Personalentwicklung. Das IPO-Modell und die gewichtete Aufgaben-/Kompetenzen-Matrix bieten Ihnen als Praktiker wertvolle Werkzeuge, um diesen Prozess systematisch und effektiv zu gestalten.

Indem Sie sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren, die in der Praxis häufig den Unterschied machen zwischen Top und Low Performern, legen Sie das Fundament für eine treffsichere Personalauswahl, zielgerichtete Personalentwicklung und eine faire Leistungsbeurteilung. Nutzen Sie die vorgestellten Methoden, um Ihre Kompetenzmodelle zu optimieren und den Schlüssel zum Erfolg für Ihr Unternehmen in den Händen zu halten.

### **Ausblick:**

Die kontinuierliche Weiterentwicklung von Kompetenzmodellen ist ein dynamischer Prozess. Zukünftige Forschung könnte sich mit folgenden Fragen beschäftigen:

- **Qualitätssicherung von Anforderungsanalysen:** Wie können wir die Validität und Reliabilität von Anforderungsanalysen weiter verbessern?
- **Integration weiterer Analysemethoden:** Welche zusätzlichen Methoden (z.B. KI-gestützte Textanalyse von Stellenbeschreibungen) können den Ableitungsprozess optimieren?
- **Dynamische Anpassung von Kompetenzmodellen:** Wie können Kompetenzmodelle flexibel an sich verändernde Arbeitswelten angepasst werden?

**Blieben Sie neugierig und experimentierfreudig - die Welt der Kompetenzmodelle bietet noch viel Raum für spannende Entwicklungen!**

### **Quellen**

- **DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2016). *DIN 33430:2016-07 Eignungsbeurteilung - Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Berlin: Beuth Verlag GmbH.**
- **Diagnostik- und Testkuratorium (Hrsg.) (2018). *Personalauswahl kompetent gestalten: Grundlagen und Praxis der Eignungsdiagnostik nach DIN 33430*. Berlin: Springer.**

- **Schuler, H. (2006). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.**
- **Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: A criterion-centric approach to validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185-1203.**