



 **Mit Kompetenzmanagement
vorbereitet in die Zukunft**

Ausgabe 1/2021

Für wen ist dieses Whitepaper interessant?

- Personalvorstand und Führungskraft im Personalbereich,
- aus einer Bank der genossenschaftlichen FinanzGruppe oder nahestehendem Bankhaus und
- mit Interesse an kompetenzbasierter Personalauswahl, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung

Was Sie in diesem Whitepaper lesen

Kennen Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden? Im Bewerbungsgespräch richtet sich der Blick meist darauf, ob die im Anforderungsprofil aufgelisteten und erwünschten Kompetenzen vorhanden sind. Aber damit ist es nicht getan. Denn in dynamischen Arbeitswelten, Stichwort „VUCA“ (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), werden bereits neue Kompetenzen für den Erfolg erforderlich sein – und die heute vorhandenen könnten rasch an Bedeutung verlieren.

Mit einem professionellen Kompetenzmanagement können vorhandene Kompetenzen im Unternehmen transparent gemacht und bisher ungenutzte Potenziale entdeckt werden. Vor dem Hintergrund zukünftiger Anforderungen wird auch sichtbar, welche Kompetenzen in Ihrer Bank insgesamt noch stärker

aufgebaut werden müssen. Eine kompetenzbasierte Personalauswahl und -entwicklung sichert den heutigen und zukünftigen Erfolg Ihres Unternehmens.

In diesem Whitepaper lesen Sie mehr über das Kompetenzmanagement. Dazu erhalten Sie zu Beginn eine Begriffsbestimmung. An Beispielen aus unserer Praxis verdeutlichen wir den praktischen Nutzen für Ihre tägliche Arbeit. Dies wird Ihren Blick auf eine zukünftig noch wirksamere Personalarbeit schärfen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden für alle geschlechterspezifischen Bezeichnungen die maskulinen Formen verwendet, gemeint sind jedoch Personen jeglichen Geschlechts.

Kompetenz ist Handlungsbefähigung

Kompetentes Handeln schließt einen angemessenen Einsatz von Wissen und Fertigkeiten sowie Werten, Motivationen und Persönlichkeitseigenschaften des Individuums ein und wird durch äußere Umstände und Rahmenbedingungen einer Situation beeinflusst.

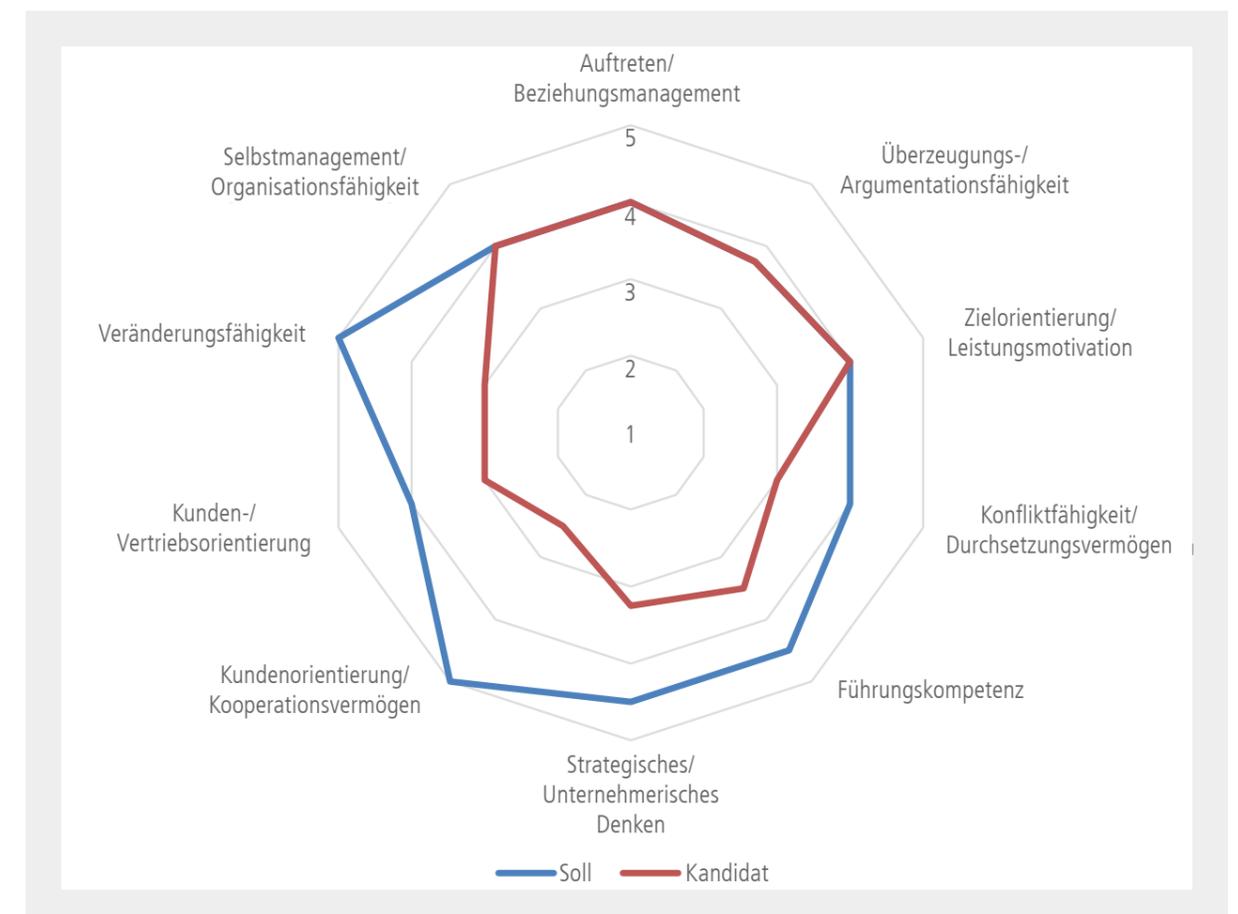


Kompetenzen sind alle Fertigkeiten von Mitarbeitenden, die zu einer erfolgreichen Bewältigung operativer und strategischer Aufgaben befähigen.

Wie bekomme ich einen Überblick über die vorhandenen Kompetenzen?

Den Ausgangspunkt des Kompetenzmanagements bilden die erfassten Ist-Kompetenzen aller Mitarbeitenden. Neben einer Erhebung der Kompetenzen im Rahmen des Personalentwicklungsgesprächs und den bereits vorliegenden Informationen aus Beurteilungsbögen, kompetenzbasierten Interviews oder Assessment Centern können auch systematisierte Selbsteinschätzungen der Mitarbeitenden einen wichtigen Beitrag zur Erfassung der Ist-Kompetenzen leisten. Ebenso sind Lebensläufe, Tätigkeits- und Weiterbildungsnachweise wichtige Informationsgeber.

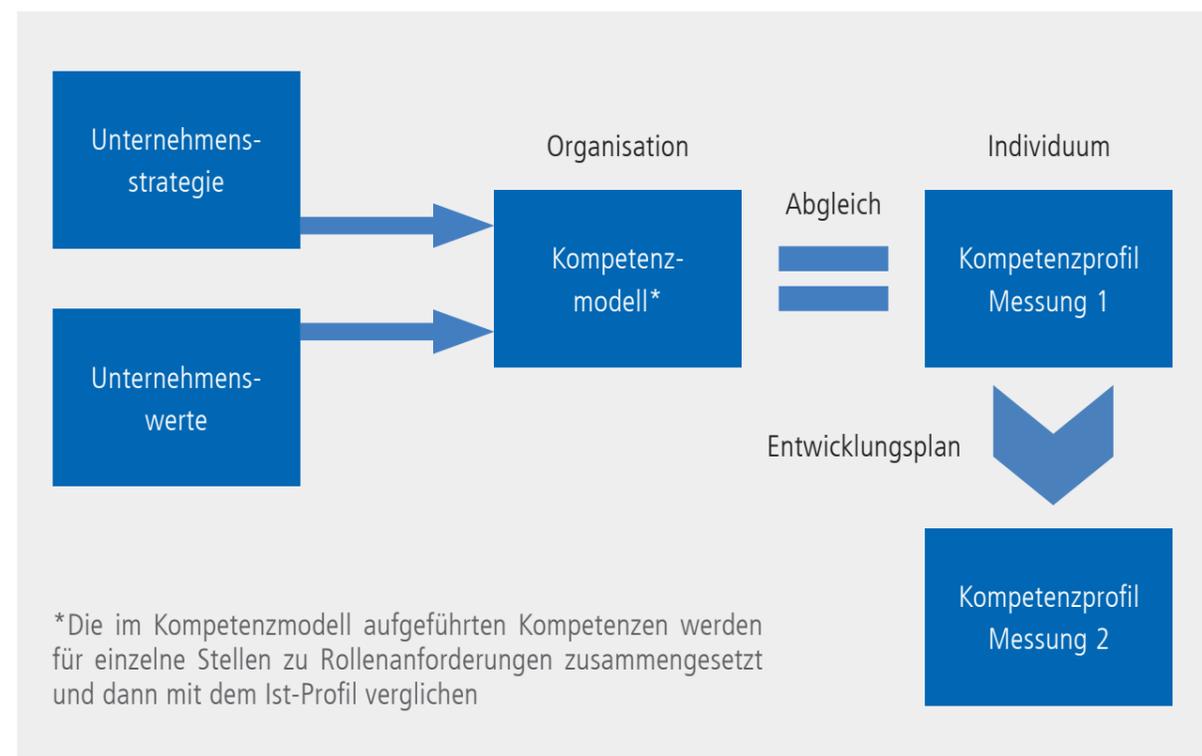
Netzdiagramme eignen sich hervorragend für die Darstellung von Soll- und Ist-Profilen:



Welche Kompetenzen werden in der Zukunft benötigt?

Nach der Erfassung des Ist-Zustandes können Sie in einem nächsten Schritt den Soll-Zustand formulieren. Welche Kompetenzen werden in Zukunft besonders wichtig sein für den Erfolg der Bank? Wie verändern sich z. B. die Führungskompetenzen in einer agilen, vernetzten und digitalen Welt? Wodurch können Lern- und Veränderungsbereitschaft gefördert werden? In Absprache mit Vorstand und Geschäftsführung muss gemeinsam klar definiert werden, wie sich Ihr Unternehmen auf Basis der strategischen Ausrichtung zukünftig aufstellen wird. Aus den strategischen Zielen leitet sich der notwendige Soll-Kompetenzmix ab. Im Abgleich zwischen Soll- und Ist-Kompetenzmix im Unternehmen wird der Handlungsbedarf erkennbar, an dem sich ein wirkungsvolles Personalmanagement klar orientieren wird.

Ein kontinuierliches und strukturiertes Kompetenzmanagement stellt nicht nur eine effektive Nachfolgeplanung, ein gezieltes Recruiting und eine zukunftsorientierte Personalentwicklung im Unternehmen sicher, sondern ergänzt die bisher rein quantitativ erfolgte Personalplanung um eine sehr wichtige qualitative Komponente. Anforderungsprofile werden zielgenauer erstellt und die Bewerberauswahl erfolgt nicht nur nach fachlicher Qualifikation, sondern auch kompetenzbasiert. Die Leistungsfähigkeit des Unternehmens hängt maßgeblich davon ab, inwieweit die zur Bewältigung zukünftiger Herausforderungen erforderlichen Kompetenzen auch tatsächlich bei den Mitarbeitenden vorhanden sind oder aufgebaut werden können. Regelmäßige Entwicklungsgespräche über das Jahresgespräch hinaus schaffen Transparenz über die Weiterentwicklung der Kompetenzen bei den Mitarbeitenden.



Was ist ein Kompetenzmodell und wofür wird es benötigt?

Ein Kompetenzmodell ist vor allen Dingen ein Mittel zur Bestandsaufnahme und listet idealerweise sowohl die im Unternehmen heute erforderlichen wie auch die sogenannten Zukunftskompetenzen, die schon bald über den Erfolg entscheiden werden, auf. Mithilfe dieses Instruments wird eine einheitliche Sprache geschaffen und das Thema Kompetenzmanagement professionalisiert und greifbar. Das Personalmanagement kann mithilfe des Kompetenzmodells, das sich in allen Personalinstrumenten des Hauses idealerweise wiederfindet, die Erreichung der strategischen Ziele und damit den Erfolg der Bank bestmöglich unterstützen.

Das Kompetenzmodell kann verschiedene Funktionen erfüllen. Es zeigt an, über welche Fähigkeiten, Eigenschaften und Einstellungen Mitarbeitende verfügen sollten und ist idealerweise mit Blick auf die Unternehmensstrategie erstellt worden. Damit ist es auch ein lebendiges Modell, das regelmäßig aktualisiert und an neue Strategien und Ziele angepasst werden sollte.

Das Kompetenzmodell kann für folgende Aufgaben im Personalmanagement genutzt werden:

- Stellenbeschreibung: Durch die vorherige Analyse ermöglicht das Kompetenzmodell eine exakte Stellenausschreibung, die wiederum für Klarheit bei den potenziellen Kandidierenden sorgt.
- Bewerberauswahl: Es kann kompetenzbasiert interviewt werden und eine optimale Passung zwischen Aufgabe und zukünftigen Mitarbeitenden sichergestellt werden.
- Mitarbeitergespräch: das Kompetenzmodell gibt eine klare Orientierung und professionalisiert Standortbestimmung und Entwicklungsprozess mit Blick auf zukünftige Herausforderungen: personale Kompetenzen und Fachwissen werden gleichermaßen betrachtet.

- Kompetenzentwicklung: Es lässt sich klarer erkennen, an welchen Stellen innerhalb der Bank es der gezielten Fortbildung bedarf, um den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu begegnen.

Häufig werden Kompetenzen in die folgenden Kategorien eingeordnet:

Personale Kompetenzen	aktivitäts- und handlungsorientierte Kompetenzen
fachlich-methodische Kompetenzen	sozial-kommunikative Kompetenzen

Da das Kompetenzmodell von der jeweiligen Unternehmensstrategie und -kultur abhängt, kann es kein universelles Kompetenzmodell geben, das zu allen Organisationen gleichermaßen passt. Dennoch muss nicht jede Bank ihr eigenes Kompetenzmodell erstellen, denn es gibt bereits professionell entwickelte Kompetenzmodelle am Markt. Seit 2019 stellt der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) allen Instituten eines zur Verfügung, das in Zusammenarbeit mit Volks- und Raiffeisenbanken entwickelt wurde und direkt oder mit geringfügigen Anpassungen auch für Ihr Haus nutzbar und stimmig sein wird.

In der praktischen, täglichen Anwendung ermöglicht es den Mitarbeitenden die Identifikation mit der Organisation und vereinfacht innerhalb der Organisation die Kommunikation über Kompetenzanforderungen, da alle einheitliche Begrifflichkeiten verwenden.

Bestandteile eines Kompetenzmodells

Kompetenzen werden am ehesten deutlich, indem einige Verhaltensanker für jede Kompetenz beschrieben werden. Was macht diese Kompetenz aus, wie ist diese definiert und welche Verhaltensweisen werden dieser Kompetenz ganz konkret zugeordnet.



Verhaltensanker machen Kompetenzen im Arbeitsalltag beobachtbar – wenn bei der Formulierung und Definition auf eine positive und aktive Formulierung geachtet wird:

- „Lässt sich nicht beunruhigen, wenn Kritik geäußert wird.“ (Verneinung)
Besser: Bleibt ruhig auch bei Kritik.
- „Ist ein guter Zuhörer.“ (Passiv-Satzbau)
Besser: Hört anderen aufmerksam zu und schafft eine offene, dialogorientierte Gesprächsatmosphäre.
- „Bleibt gelassen.“ (Zu allgemein)
Besser: Arbeitet auch in Drucksituationen und bei hohem Arbeitsvolumen konzentriert.
- „Nimmt Kritik auf, reflektiert über seine Arbeit, und vermeidet den Fehler.“ (Überfrachtung, teilweise nicht direkt beobachtbar)
Besser: Nimmt Kritik auf und reflektiert eigene Fehler.

Verwenden Sie pro Kompetenz sechs bis acht Verhaltensanker, die die Kompetenz trennscharf beschreiben. Beachten Sie, dass die Verhaltensanker im Sinne von beobachtbar messbar sein müssen. Überfrachten Sie die Sätze nicht, sie sollen leicht verständlich bleiben. Sorgen Sie stattdessen dafür, dass sich die Sätze zwischen verschiedenen Kompetenzen ausreichend voneinander unterscheiden.

Effektiver Ressourceneinsatz in der Bank

Nach der erfolgreichen Einführung eines Kompetenzmanagements können auf Basis der erforderlichen Kompetenzen Teams zusammengestellt werden. Mitarbeitende, die bestimmte Kompetenzen in der Bank in ihrer Aufgabe noch nicht zeigen konnten, da diese im Alltag nicht gefordert waren, können diese Kompetenzen in ein Projektteam einbringen. Potenzialträger werden sichtbar und für den Erfolg der Bank positiv eingesetzt.



Macht bei Ihnen auch Herr Müller immer die Projektleitung, weil er Zeit und Budget einhält? Allerdings könnte er eine kreative Unterstützung gebrauchen. Ihr Kompetenzmanagement verrät Ihnen, dass Sie mit Frau Meier das Team optimal ergänzen, weil sie Stärken hat, die bei Herrn Müller Entwicklungsfelder sind.

Aber auch Weiterbildungen werden mithilfe eines professionellen Kompetenzmanagements nicht mehr nach dem Gießkannenprinzip ausgeschüttet, sondern gezielt und effektiv eingesetzt. Falls Sie schon einmal in einer Weiterbildung saßen und sich unter- oder überfordert fühlten oder das Gelernte in der Praxis von ihnen nicht eingesetzt werden konnte, werden Sie in diesem Punkt sicher zustimmen.

Fairness durch transparente Bewertungen und gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit

Immer wieder mal müssen Sie auch schlechte Nachrichten überbringen. Mitarbeitende wünschen mehr Verantwortung, Sie können dem jedoch nicht entsprechen. Nach dem einheitlichen Standard gemessen eignen sich Andere besser. Stattdessen können

Sie aber im Gespräch einen konkreten Entwicklungsplan ausarbeiten, damit Mitarbeitende ans Unternehmen gebunden werden und dort, wo es im Unternehmen auch zukünftig Bedarf geben wird, Kompetenzen gezielt entwickeln und einbringen können.

Übersetzung in Personalauswahlinstrumente

Haben Sie ein Kompetenzmodell erfolgreich im Haus eingeführt, wird es Ihnen auch bei der nächsten Rekrutierung helfen. Die Anforderungen an eine Stelle können nun nicht nur bezogen auf die fachlichen Anforderungen, sondern auch bezogen auf personalen Kompetenzen klar beschrieben werden. Auch die für den Erfolg so wichtigen Haltungen und Werte haben Sie in Ihrem Kompetenzmodell einmal verständlich formuliert, so dass sie für Bewerber klar erkennbar sind.



„Hire for attitude, train for skills“ – Rekrutieren Sie das Personal mit der richtigen Einstellung und Passung für Ihre Unternehmenskultur. Häufiger ist es tatsächlich leichter, noch fehlendes Wissen zu erlernen.

Der Einsatz des Kompetenzmodells im Auswahl- und Interviewprozess sichert ihre Entscheidungen ab und richtet den Blick nicht nur auf die vergangenen Leistungen, sondern auch das Potenzial zur Bewältigung künftiger Herausforderungen.

Der Einsatz systematischer Fragebögen

Schon eine einfache schriftliche Selbstbeschreibung fällt in diesen Bereich. Noch bessere Ergebnisse erzielen Sie, wenn Sie die Handlungsanker aus Ihrem Kompetenzmodell vorlegen und um Einstufung der eigenen Fähigkeiten bitten. Bei internen Bewerbungen können außerdem die Kollegschaft oder die Führungskraft zusätzlich eine Fremdeinschätzung vornehmen.

Falls Sie außer den Kompetenzen auch Motive und Einstellungen erfahren möchten, können Sie ebenfalls hierauf zurückgreifen. Fragebögen sind vor allem sehr ökonomisch.

Strukturierte Interviews

Interviews sind die am weitesten verbreitete Methode zur Messung von Kompetenzen. Durch eine Strukturierung wird die Vorhersagekraft über die tatsächliche Ausprägung der gewünschten Kompetenzen deutlich höher.

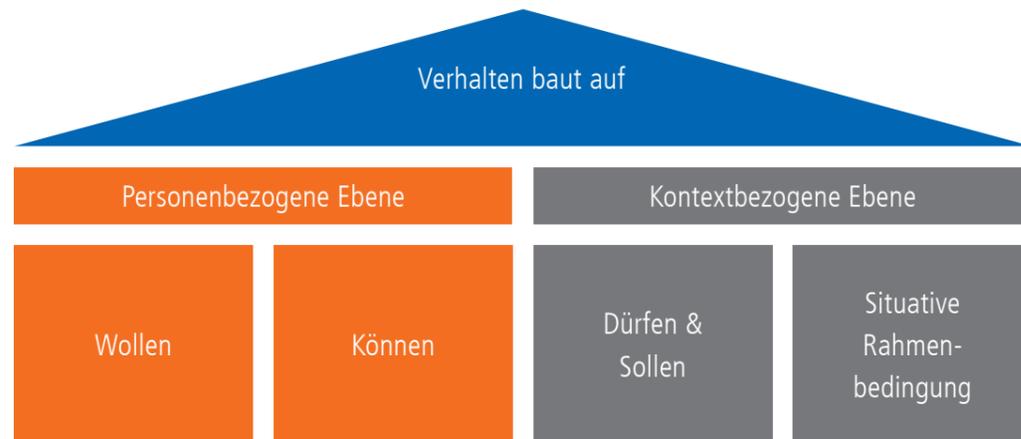


Wenn Sie einfach nur fragen, ob jemand gut führen kann, werden Sie sozial erwünschte Antworten erhalten. Lassen Sie sich für jede Kompetenz tatsächliche Verhaltensweisen anhand von konkreten Beispielen beschreiben, die für den Erfolg in der angestrebten Position nicht fehlen darf. Wann haben Interviewte erfolgreich Führung eingesetzt? Und wofür sind Kandidaten ihrem Verständnis nach als Führungskraft da? Woran erkennen Mitarbeitende, dass geführt wird? Sie wären überrascht, wie viele unterschiedliche Antworten es hierzu gibt!

Übersetzung in die Personalentwicklung

Das Verhalten von verantwortlichen Personen (dies betrifft Führungskräfte ebenso wie Mitarbeitende) resultiert aus Eigenschaften, die in der Person liegen und Einflüssen aus dem konkreten Kontext.

Die folgende Abbildung zeigt diesen Zusammenhang.



Entwicklungsdialog oder Mitarbeitergespräch

Die Arbeitswelt verändert sich stetig und die Anforderungen, die wir an Mitarbeitende stellen, entwickeln sich – ebenso wie die Rollen, in denen sie tätig sind – dynamisch. Das spricht dafür, Verhalten von verantwortlichen Personen und an sie gestellte Anforderungen regelmäßig abzugleichen. Das Mitarbeitergespräch (Entwicklungsdialog, Mitarbeiterdialog oder andere Bezeichnungen, die wir hier in Banken finden) schafft hierzu eine optimale Möglichkeit.

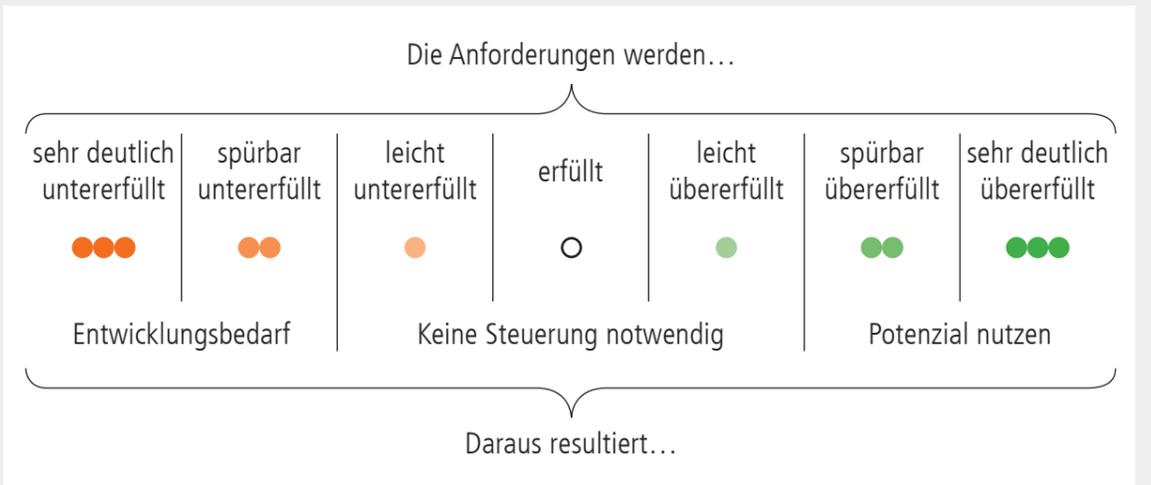
Ihr Kompetenzmodell im Mitarbeitergespräch zu hinterlegen ist deshalb besonders wichtig, weil Sie auf diesem Weg den personenbezogenen Teil, sprich: die erforderliche Ausprägung von Wollen sowie das erforderliche Wissen & Können in diesen Abgleich einbringen. Übrigens profitieren Sie auf diesem Weg von allen Vorteilen wie Vergleichbarkeit, Fairness und rechtssicherer Dokumentation,

die wir bereits weiter oben einmal beschrieben haben. Die Zeit, die Sie zusätzlich in die systematische Vorbereitung investieren, wird sich im eigentlichen Mitarbeitergespräch amortisieren.

Mehrere erprobte Verfahren können im Gespräch miteinander verbunden werden. Sie bitten Mitarbeitende um eine Selbsteinschätzung und vergleichen diese mit Ihrer Einschätzung als zuständige Führungskraft. Wenn Sie auch die Fremdeinschätzungen aus dem Kollegium und aus der Kundschaft einsammeln, erhalten Sie das sogenannte 360°-Feedback.

Außerdem wird die Einschätzung nicht an einer absoluten Skala festgemacht, für die häufig kein einheitliches Verständnis vorliegt. Was ist genau die Verhaltensweise, die den höchstmöglichen Punktwert ergibt? Sie bitten stattdessen um eine Einschätzung, ob die Anforderungen der jetzigen Rolle eingehalten, über- oder untererfüllt werden.

Die Selbst- und Fremdeinschätzung in den Kompetenzen wird an den Anforderungen der Rolle festgemacht. Werden die Anforderungen erfüllt, über- oder untererfüllt? Mitarbeitende und Führungskraft schätzen jede Kompetenz auf einer siebenstufigen Skala ein.



Dieses Verfahren befindet sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Mitarbeitergespräche in Volksbanken Raiffeisenbanken im Einsatz.

Dieser Möglichkeit der Verknüpfung von Kompetenzmodell und Standortbestimmung im Mitarbeitergespräch liegt ein hierarchisches Gesprächsverständnis zugrunde, die voraussetzt, dass die Führungskraft die Wirkung von Mitarbeitenden fachlich und inhaltlich präzise wahrnehmen, bewerten und rückmelden kann.

Im Zuge der vorher als „VUCA“ beschriebenen Einflüsse auf die Arbeitswelt findet allerdings zunehmend eine Verschiebung der Führungsrolle vom „Meister“ zum „Ermöglicher“ statt, mit der Konsequenz, dass hierarchische Gesprächsanlagen nicht mehr zur gewünschten Authentizität der Führungsrolle führen. Hier finden sich in der Praxis mehr und mehr Gesprächsformate, in denen Führungs- und Mitarbeiterrolle auf Augenhöhe abgleichen, wie stark die Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell in der Eigen- und Fremdwahrnehmung ausgeprägt sind und sich dann speziell mit denjenigen auseinandersetzen, bei denen größere Abweichungen

bestehen. Über die Frage, welche Bedarfe an Unterstützung und Entwicklung daraus abzuleiten sind, bindet die Führungskraft Mitarbeitende intensiv in die eigene Entwicklung ein. Das Kompetenzrad des BVR (s. u.) bildet hier beispielsweise eine sehr gute Basis, Ausschläge aus Führungs- und Mitarbeitersicht optisch aufzuzeigen und sich im Gespräch damit auseinanderzusetzen.

Ableiten von Entwicklungsmaßnahmen

Wirkungsvolle Mitarbeitergespräche bleiben in der Praxis nicht im Abgleich stehen, sondern sie lassen die Gesprächsbeteiligten auf das blicken, was Mitarbeitenden zur Aufgabenerfüllung in der nahen Zukunft hilft. Eine häufige Stolperfalle ist hier, dass die Führungskraft Mitarbeitenden die Verantwortung abnimmt und (aus dieser Sicht und vor dem Abgleich im Gespräch) bereits vorwegnimmt, welche Maßnahme erforderlich ist.

Das Kompetenzmodell hat hier die Aufgabe, die Gesprächsbeteiligten durch seine kompetenzfeldbasierte Gliederung zu den möglichen Entwicklungsinhalten zu führen.



Liegt der Entwicklungsbedarf in der Beherrschung von Methoden?

Liegt er in Kommunikation oder Interaktion?

Sind es fachliche Inhalte, die in der täglichen Praxis für erfolgreiche Aufgabenerfüllung zu wenig gezeigt werden?

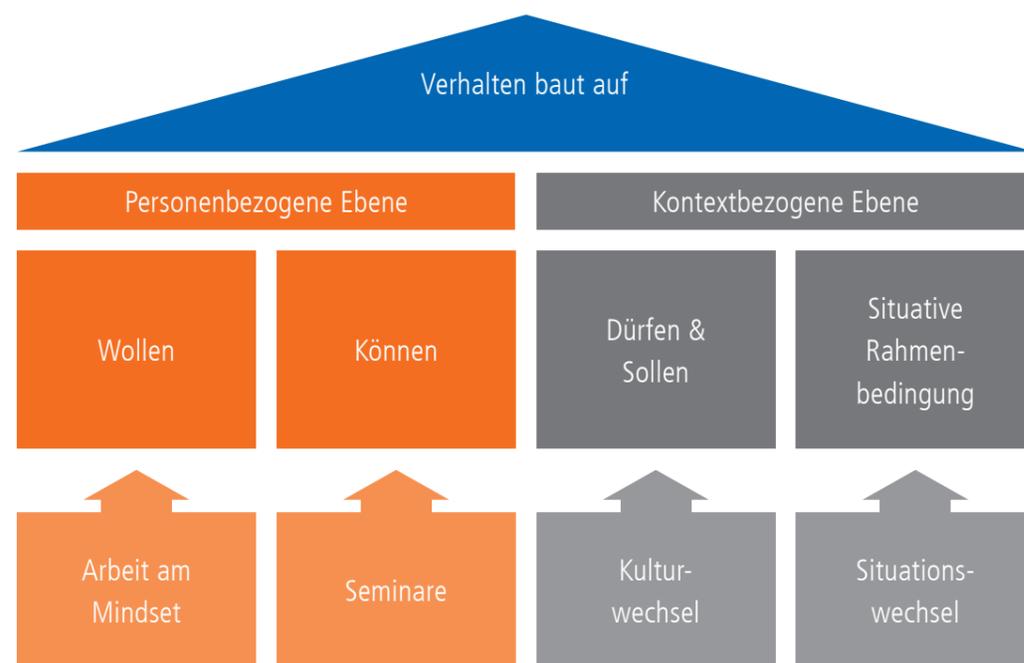
Unsere Erfahrung zeigt, dass hier oftmals der Knackpunkt ist. An den Stellen, an denen Mitarbeitende und Führungskraft einen Entwicklungs- oder Unterstützungsbedarf identifizieren, wird häufig an Seminare gedacht. Das führt allerdings dann nicht zum gewünschten Ziel, wenn es sich bei der gewünschten Veränderung nicht um fehlendes

Wissen, sondern um dysfunktionale Haltung und damit um *Wollen* handelt.



Ein Beispiel: Herr Müller tritt in Teamrunden Teammitgliedern zu nahe und wertet ihre konstruktiven Beiträge unfair ab. Das liegt – als Ergebnis aus dem Gespräch zwischen Herrn Müller und seiner Führungskraft – nicht daran, dass Herrn Müller die partnerschaftlichen Kommunikationsregeln unbekannt sind, sondern daran, dass er den Teammitgliedern die fachliche Kompetenz abspricht und glaubt, dass er das Team vorwärtsbringt, wenn er seine Sichtweisen in den Fokus stellt.

Hier sind eher Maßnahmen wie z. B. Feedback, Motivationsgespräche oder konkrete Veränderungsvereinbarungen (inkl. Transferbegleitung) angezeigt. Die ergänzte Abbildung verdeutlicht diesen Zusammenhang.



So kann Entwicklung erreicht werden

Checkliste für Ihr Kompetenzmanagement

Egal, ob Sie bereits Kompetenzmanagement betreiben oder noch Ideen sammeln. Mit dieser Checkliste verschaffen Sie sich einen Überblick. Wenn Sie viele Punkte abhaken können, haben Sie bereits umfangreich in die Weiterentwicklung Ihrer Organisation investiert.

- Wir haben ein Kompetenzmodell, welches einen Überblick über relevante Kompetenzen für unseren Geschäftszweck ermöglicht

- Stellen und Rollen haben bei uns Kompetenzprofile im Sinne von Anforderungsprofilen

- Wir kennen den Ist-Zustand der Kompetenzen bei einer einzelnen Person oder einer Abteilung

- Es wurden beim gesamten Personal die Kompetenzen evaluiert

- Wenn Mitarbeitende sich weiterentwickeln möchten, können wir aufgrund der Vorkenntnisse eine Weiterbildungsmaßnahme empfehlen

- Entwicklungsgespräche, z. B. bei personellen Veränderungen, führen wir als kompetenzbasiertes strukturiertes Interview durch

- Das Kompetenzmodell kann von allen Mitarbeitenden jederzeit eingesehen werden

- In regelmäßigen Abständen werden die Kompetenzen der Mitarbeitenden neu eingeschätzt, um Lernerfolge zu messen

- Für unsere Kompetenzen haben wir leicht verständliche und überschneidungsfreie Verhaltensanker zur Verfügung, die sich auf reale Tätigkeiten in unserem Haus beziehen

- Wir können jederzeit für die Zukunft bestimmen, welche Kompetenzen wir in einer Stellenanzeige suchen würden, z. B. im Falle einer altersbedingten Nachfolgebesetzung

- Wir befähigen unsere Mitarbeitenden, sich selbst für ihre Weiterbildung stark zu machen, und stellen die nötigen Ressourcen frei

- Gegenüber unserer Kundschaft oder Partner können wir Schlüsselkompetenzen aufzeigen, die unsere besondere Stärke ausmachen

- Das Kompetenzmodell wird bei Bedarf aktualisiert, z. B. wenn wir neue Zukunftskompetenzen identifizieren, die wir noch in die Organisation aufnehmen wollen

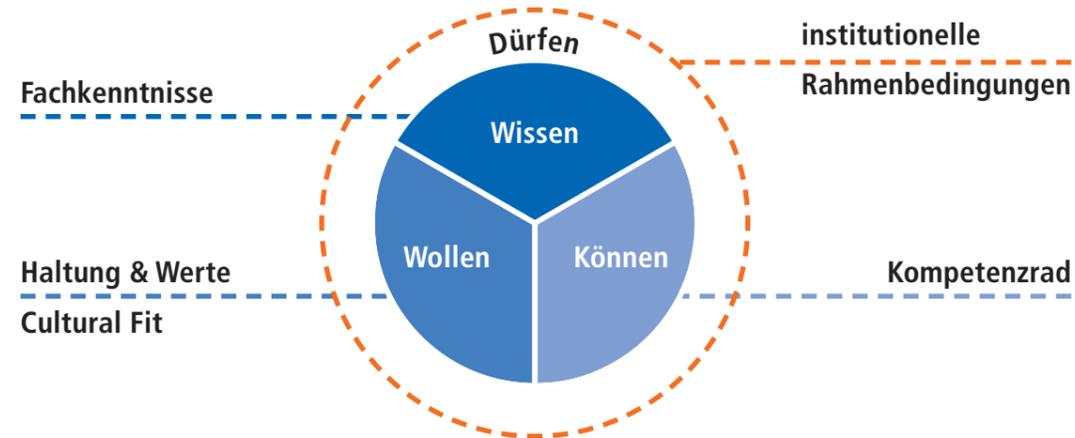
- Wir erhalten überwiegend positives Feedback zu unserem Kompetenzmodell, das heißt, es wird gut von den Mitarbeitenden akzeptiert

- Alle Führungskräfte haben ein gemeinsames, einheitliches Verständnis der Kompetenzen, was sie bedeuten und wofür wir sie brauchen

Aus der Praxis: BVR-Kompetenzmodell

Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) bietet seinen Mitgliedern ein sehr weit entwickeltes und modernes Kompetenzmodell an. Der BVR hat folgende vier Leistungsindikatoren (Baumann, 2013) zur Bestimmung der Leistung verwendet:

Leistungsindikatoren
Leistung = (Wissen*Können*Wollen)*Dürfen



Quelle: Daniel Baumann, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), 2013

Wissen

Für den Bereich des Fachwissens, das für eine bestimmte Rolle nötig ist, kann auf den Katalog im Online-Baukasten „Funktionen & Competencies“ (F&C) des BVR zurückgegriffen werden. Dieser wird fortlaufend aktualisiert und liegt heute bereits in der Version 5.0 vor.

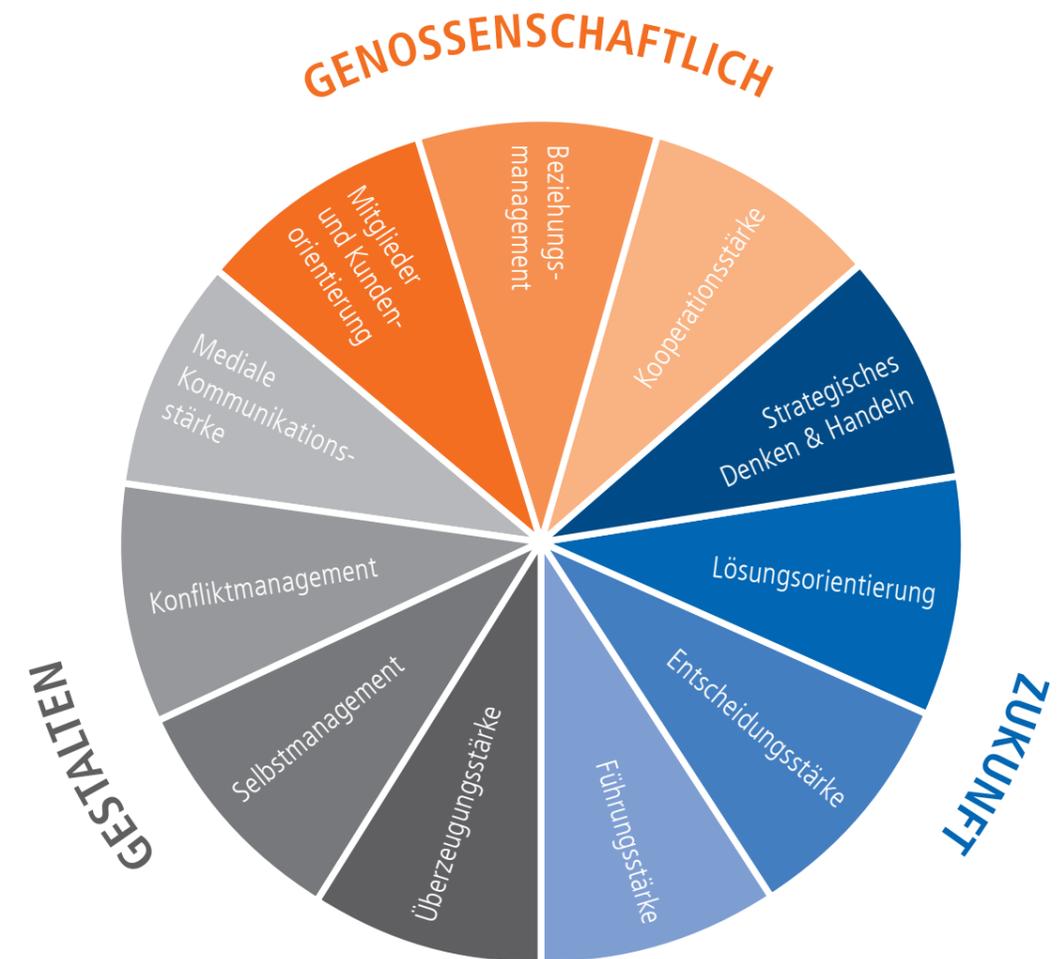
Im F&C-Baukasten finden sich Vorschläge dazu, welches Fachwissen für welche Funktion in der Bank erforderlich ist. Darüber hinaus wird auf einer 3er-Skala auch eine Empfehlung dazu gegeben, wie stark das Wissen im Soll-Profil vorhanden sein sollte (Grundlagen-, Anwendungs- und Expertenwissen). Diese Empfehlungen können so in die Stellenbeschreibung übernommen, aber auch beliebig verändert werden. Die Bewertung des Ist-Profiles kann ebenso auf dieser 3er-Skala erfolgen.

Wollen

Die Werteorientierung muss genauso zum Unternehmen passen, wie die Fachkenntnisse zur Stelle. Vier Bereiche werden mit ausformulierten Indikatoren für den Cultural Fit (Haltung & Werte) unterschieden. Im Modell wird davon ausgegangen, dass alle vier Haltungen in höchster Ausprägung bei allen Führungskräften und Mitarbeitenden im Soll vorhanden sein sollten. Der Ist-Zustand kann ggf. über Testverfahren erfasst werden – allerdings ist dabei sehr vorsichtig vorzugehen. Auch hier muss selbstverständlich geprüft werden, inwiefern die Vorschläge zum eigenen Haus passen. Was die Führungskräfte vorleben wird sich dann bei den Mitarbeitenden durchsetzen.

Können

Für diesen Bereich wurden elf Kompetenzen zum Kompetenzrad zusammengefasst. Für alle Kompetenzen gibt es eine Definition und Verhaltensanker. Das Strukturieren und Differenzieren von Rollen im Unternehmen wird damit erheblich vereinfacht. In F&C gibt es auch für diese personalen Kompetenzen Empfehlungen für das Soll-Profil je Funktion. Zur Erfassung dieser Kompetenzen werden verhaltensbeobachtende Verfahren empfohlen. Mit den entsprechenden Beurteilungsbögen können auch untrainierte Beobachter einigermaßen zuverlässige Ergebnisse erzielen.



Quelle: BVR-Kompetenzrad aus: Leistungsindikatoren: Zur anforderungsorientierten Gestaltung von Personalauswahl und Personalentwicklung (BVR-Extranet, 2019)



Recruiting & Assessment

Wir kennen die Menschen, die für Sie arbeiten wollen und unterstützen Sie dabei, gute Personalentscheidungen zu treffen.



Change & Coaching

Wir bringen sie in Führung, mit dem besonderen Gespür für Unternehmertum, Menschen und Entwicklungen.



Wir freuen uns auf den Austausch mit Ihnen.

GenoPersonalConsult GmbH

 Wilhelm-Haas-Platz, 63263 Neu-Isenburg | Hannoversche Str. 149, 30627 Hannover

 069 6978- 3129

 kontakt@gpconsult.de

 www.gpconsult.de
