

BONUS!

**Checkliste:
Erfolgreiches
Kompetenzmodell**

Erfolgsfaktor Kompetenz

Praxisleitfaden: In 6 Schritten zum Kompetenzmodell

Der rote Faden für Ihr Personalmanagement

- ✓ Grundlage für messbares Kompetenzmanagement
- ✓ Unterstützung bei sämtlichen HR-Aufgaben
- ✓ Mehr Autorität und Akzeptanz für Personaler*innen



Inhaltsverzeichnis

I.	Vorwort	03
.....		
II.	Vorab: Was sind eigentlich Kompetenzen?	05
.....		
III.	Warum sind Kompetenzen und Kompetenzmanagement so wichtig?	10
.....		
IV.	Definition: Was ist ein Kompetenzmodell?	12
.....		
V.	Zweck und Ziel: Wozu dient ein Kompetenzmodell?	13
.....		
VI.	Architektur: Wie viele Kompetenzmodelle sind notwendig?	15
.....		
VII.	Arten: Reicht ein Kompetenzmodell überhaupt aus?	18
.....		
VIII.	Entwicklung: Schritt für Schritt zum Kompetenzmodell	20
.....		
IX.	Anwendung: Vom Kompetenzmodell zur Kompetenzentwicklung	28
.....		



LIEBE LESERINNEN UND LESER,

je größer die Herausforderungen im Human Resource Management, desto wichtiger werden Kompetenzmodelle. Immer mehr Organisationen erkennen den Wert von Kompetenzmodellen – nicht nur für das strategische, sondern auch für das operative Personalmanagement.

Kompetenzmodelle sind der rote Faden für alle Maßnahmen im Personalmanagement. Als wichtigstes Instrument des Kompetenzmanagements stellen sie heute eine der wichtigsten ökonomischen Grundlagen für Unternehmen dar. Ihr Einsatz beschränkt sich dabei längst nicht mehr nur auf die Personal- und Organisationsentwicklung.

Wir von KODE® unterstützen jedes Jahr zahlreiche Organisationen bei der Entwicklung und Implementierung von individuellen Kompetenzmodellen. In unseren [Ausbildungen](#) beobachten

wir, dass sich längst nicht mehr nur klassische Wirtschaftsunternehmen mit dem Kompetenzmanagement einen Wettbewerbsvorteil verschaffen wollen. Auch Behörden, Start Ups, NGOs und andere Institutionen haben erkannt, dass ein Kompetenzmodell unverzichtbar ist, um als Organisation handlungsfähig zu bleiben.

In diesem E-Book haben wir unsere Expertise und Erfahrung zur Entwicklung wirksamer Kompetenzmodelle kompakt zusammengefasst. Erfahren Sie, warum der Kompetenzfokus unverzichtbar ist, damit Ihr Unternehmen wettbewerbsfähig bleibt. Was man eigentlich unter dem geflügelten Wort der Kompetenz versteht. Wieso das Kompetenzmodell die Grundlage einer kompetenzorientierten Organisation ist. Welche Vorteile ein solches Modell mit sich bringt und an welchen Stellen Ihrer Personalarbeit das Modell Sie tagtäglich unterstützt.

Vorwort

In sechs einfachen Schritten zeigen wir Ihnen exemplarisch auf, wie Sie ein Kompetenzmodell für Ihre Organisation entwickeln und was bei diesem Prozess wichtig ist. Und in der Checkliste zum E-Book erfahren Sie, welche Qualitätsfaktoren ein erfolgreiches Kompetenzmodell auszeichnet.

So wie das Kompetenzmodell als Wegweiser für Ihr Personalmanagement fungiert, dient dieser Praxisleitfaden als Wegweiser für die Erstellung Ihres Kompetenzmodells. Denn eins ist sicher: Das Kompetenzmodell ist das effizienteste Instrument, um Organisationen aller Art zukunftsfähig auszurichten.

Sollten Sie Fragen haben oder Unterstützung benötigen, stehe ich Ihnen gemeinsam mit den

Kompetenzexpert*innen der KODE GmbH gern jederzeit zur Verfügung!

Auf unserer Website können Sie sich über die [KODE® Lizenzausbildung](#) informieren, mit der Sie innerhalb von nur drei Tagen zum Kompetenzprofi werden. Während des [zwölfmonatigen Mentorings](#), das bei jeder Ausbildung inklusive ist, begleiten wir Sie bei der Entwicklung und Implementierung Ihres eigenen Kompetenzmodells.

Herzliche Grüße

Stephan Coester
Geschäftsführender Gesellschafter
der KODE GmbH

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für sämtliche Geschlechter auch die jenseits von männlich und weiblich.

II. Vorab: Was sind eigentlich Kompetenzen?

Voraussetzung für die Entwicklung eines Kompetenzmodells ist ein gemeinsames Verständnis des Kompetenzbegriffs. Kaum ein anderer Begriff der Wirtschaftswissenschaft wird so vielfältig definiert wie der der Kompetenz. Häufig werden Wissen, Fertigkeiten sowie Qualifikationen als Kompetenzen angesehen und benannt. Wer einen formalen Bildungsabschluss besitzt, wird als kompetent für einen bestimmten Beruf angesehen.

Befasst man sich näher mit der Kompetenzthematik, so wie es die Entwickler der [KODE® Verfahren](#) seit Jahrzehnten tun, wird deutlich, dass Kompetenz Wissen, Fertigkeit und Qualifikation einschließt, aber nicht damit gleichgesetzt werden kann.

Prof. Dr. John Erpenbeck und Prof. Dr. Volker Heyse haben eine präzise Definition des Kompetenzbegriffs etabliert, die sich in Wissenschaft und Wirtschaft längst durchgesetzt hat:

**„KOMPETENZEN SIND HANDLUNGSVORAUSSETZUNGEN,
ALSO GRUNDLEGENDE FÄHIGKEITEN, SICH IN NEUEN,
OFFENEN, UNÜBERSCHAUBAREN, DYNAMISCHEN SITUATIONEN
ZURECHT ZU FINDEN UND AKTIV ZU HANDELN.“**

Oder anders ausgedrückt: Kompetenz meint die Fähigkeit einer Person, berufsbezogene Aufgaben den praktischen Anforderungen gemäß selbstständig, eigenverantwortlich und situationsgerecht zu bewältigen. Immer mit dem Ziel, die eigenen Fertigkeiten und das eigene Wissen selbstständig anzuwenden.

Die Abgrenzung des Kompetenzbegriffs wird noch deutlicher, wenn wir die schon in der Schule häufig verwendeten Begriffe Hard Skills und Soft Skills hinzuziehen. Zu den Hard Skills zählen fachliches Wissen und praktische Fähigkeiten, wie zum Beispiel der Umgang mit Computern oder das Beherrschen einer Sprache. Hard Skills sind Qualifikationen, die anhand von Zeugnissen, Zertifikaten und Ähnlichem nachweisbar und erkennbar sind.

Kompetenzen hingegen werden als Soft Skills bezeichnet. Sie haben massiv an Bedeutung zugenommen, nicht zuletzt deshalb, weil der Zugang zu Wissen sich durch das Internet enorm vereinfacht hat. Mit den KODE® Verfahren lassen sich auch Soft Skills messen.

II. Vorab: Was sind eigentlich Kompetenzen?



Kompetenzen verstehen

Kompetenzen sind kein Wissen:
Obwohl sie sich auf Fertigkeiten,
Wissen und Qualifikationen gründen

Kompetenzen umfassen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen, sind mit ihnen aber nicht gleich zu setzen.

Ohne Kompetenzen keine Handlungsfähigkeit

Als Kompetenz wird die Fertigkeit bezeichnet, Wissen und Können so zu verbinden, dass **berufsbezogene Aufgaben den Anforderungen gemäß selbstständig, eigenverantwortlich und situationsgerecht zu bewältigen** sind. Kompetente Menschen zeichnen sich dadurch aus, auf Grundlage von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen auch **in neuen und offenen sowie unüberschaubaren und dynamischen Situationen selbstorganisiert und zielorientiert zu handeln**.

Kompetenzen werden im Tun und Handeln entwickelt

**„HANDELN KANN MAN NUR
HANDELND ERLERNEN!“**

Prof. Dr. Diethelm Wahl

Kompetenzen lassen sich nicht erlernen, so wie man Vokabeln lernt. Das liegt daran, dass sie auf Werten aufbauen und durch Erfahrungen gestärkt werden. Kompetenzen lassen sich jedoch hervorragend entwickeln. Dies wurde in einer Vielzahl von Studien nachgewiesen. In Kombination mit dem direkten Einfluss auf die Performanz macht dies die Erfassung und Entwicklung von Kompetenzen besonders interessant für Unternehmen.



KODE*X Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Talenten, Potenzialen, Kompetenzen und Performanzen

© 2018 KODE GmbH / Alle Rechte vorbehalten.

Kompetenzen bestimmen die Handlungsfähigkeit und damit die Performanz von Beschäftigten

Kompetenzen sollen und müssen sich verändern. Sie können **geplant, entwickelt, trainiert und gemanagt** werden. Genau darum geht es in der Personalentwicklung – um die Ermittlung von Mitarbeiterpotenzialen und die Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen.

Selbstorganisierte Kompetenzentwicklung

Kompetenzen werden nicht gelernt, sondern stets erfahren. Damit Menschen aus ihren Erfahrungen lernen, muss die Erfahrung mit einer gewissen Emotionalisierung einhergehen. Sie ist nicht nur wichtig, um sich Sachwissen anzueignen, sondern auch um Motivationen auszuprägen und Werthaltungen zu entwickeln.

Es sind die Erlebnisse, die solche Momente der emotionalen Spannung hervorrufen (Erlebnislernen). Kompetenzen werden also im Tun und Handeln entwickelt und nicht etwa im theoretischen Unterricht.



3-Zonen-Modell

Die selbstorganisierte Kompetenzentwicklung ist auf drei Ebenen möglich:

1. **Praxisstufe:** Erfahrungslernen im Prozess der Arbeit oder in herausfordernden Praxisprojekten
2. **Coachingsstufe:** Begleitung der Problemlösungsprozesse durch einen Coach
3. **Trainingsstufe:** Geplante Kompetenzentwicklung in realen Herausforderungen



Selbstorganisierte Kompetenzentwicklung auf 3 Ebenen

Kompetenzen auf einen Blick

- Kompetenzen sind Handlungsvoraussetzungen, also grundlegende Fähigkeiten, sich in neuen, offenen, unüberschaubaren und dynamischen Situationen zurecht zu finden und aktiv zu handeln
- Kompetenzen sind Fähigkeiten selbstorganisiert zu denken und zu handeln
- Kompetenzen schließen Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen ein, lassen sich aber nicht darauf reduzieren
- Kompetenzen gehen unmittelbar vom beobachtbaren und beschreibbaren Handeln der Menschen aus
- Kompetenzen lassen sich nicht erlernen, aber im Tun und Handeln entwickeln und trainieren

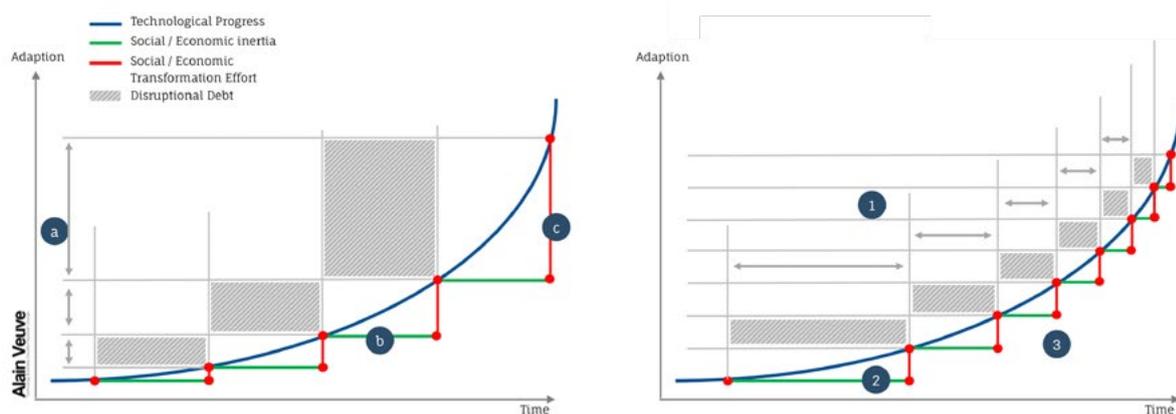
Weiterführende Informationen zum Kompetenzbegriff

- [Definition des Kompetenzbegriffs](#)
- [Video: Was sind Kompetenzen?](#)
- [Qualifikationen vs. Kompetenzen – Worin liegt der Unterschied?](#)
- [Kompetenzmanagement sicher das Überleben von Unternehmen](#)

III. Warum sind Kompetenzen und Kompetenzmanagement so wichtig?

Unsere Welt – insbesondere unsere Arbeitswelt – verändert sich rasant. Globalisierung, Urbanisierung und Digitalisierung, der demografische sowie der klimatische Wandel und zuletzt auch Pandemien und Kriege tragen dazu bei, dass unser Leben immer dynamischer und komplexer wird. Was früher die Ausnahme war, gehört fast schon zum Alltag: Wir müssen uns in völlig neuen Situationen zurechtfinden. Situationen, die wir nicht proben können und die dennoch oder erst recht aktives Handeln erfordern.

Klar ist: Es gibt kein Zurück mehr zum routinierten, leicht beherrschbaren Arbeitsalltag, der nach Schema F abgewickelt wird. Ganz im Gegenteil: Wir stehen gerade erst am Anfang einer exponentiellen Entwicklung, die Disruption zur neuen Normalität werden lässt.



Immer schneller: Die disruptive Entwicklung der Welt nimmt exponentiell zu (Quelle: Alain Veuve)

Nicht mehr Wissen, sondern Kompetenz ist Macht

Für Unternehmen bedeutet dies, dass der **Kompetenzwettbewerb den Wissenswettbewerb abgelöst hat**. Internet und Künstliche Intelligenz bieten heute einen nahezu unbeschränkten und unmittelbaren Zugriff auf Wissen. Kompetente Menschen können es sich jederzeit einfach beschaffen. Nicht nur deshalb wird durch Qualifikationen bescheinigtes Wissen immer unwichtiger als alleinige Einstellungs- und Leistungskriterium für Beschäftigte. Zumal Wissen eine zunehmend kürzere Halbwertszeit hat.

In einer Welt, in der Vorhersagen immer unsicherer werden und Menschen mehr und mehr mit Ungewissheit entscheiden müssen, sind Kompetenzen unverzichtbar. Kompetenzen befähigen Sie und Ihre Mitarbeitenden selbstständig zu handeln, wann immer das notwendig ist – auch in nie gekannten Krisensituationen.



III. Warum sind Kompetenzen und Kompetenzmanagement so wichtig?

Die Beherrschung der fachlichen und methodischen Voraussetzungen zur Bewältigung der eigenen Arbeit wird – beispielsweise bei der Rekrutierung und Beförderung – als selbstverständlich vorausgesetzt. Erst Kompetenzen befähigen Ihre Beschäftigten dazu, Leistungen zu erbringen und Produkte zu schaffen, die echte, überdauernde Wettbewerbsvorteile schaffen. **Mitarbeiterkompetenzen sichern die Flexibilität, die Handlungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit des Unternehmens** – und damit sein Überleben. Kompetenzen sind in unserer heutigen Welt **der wichtigste Wettbewerbsfaktor überhaupt**. Kompetenzen erschließen die Zukunft!

Kernfrage des Kompetenzmanagements

„Wie bereiten wir die Mitarbeiter auf Jobs vor, die gegenwärtig noch gar nicht existieren. Auf die Nutzung von Technologien, die noch gar nicht entwickelt sind. Um Probleme zu lösen, von denen wir heute noch nicht wissen, dass sie entstehen werden?“

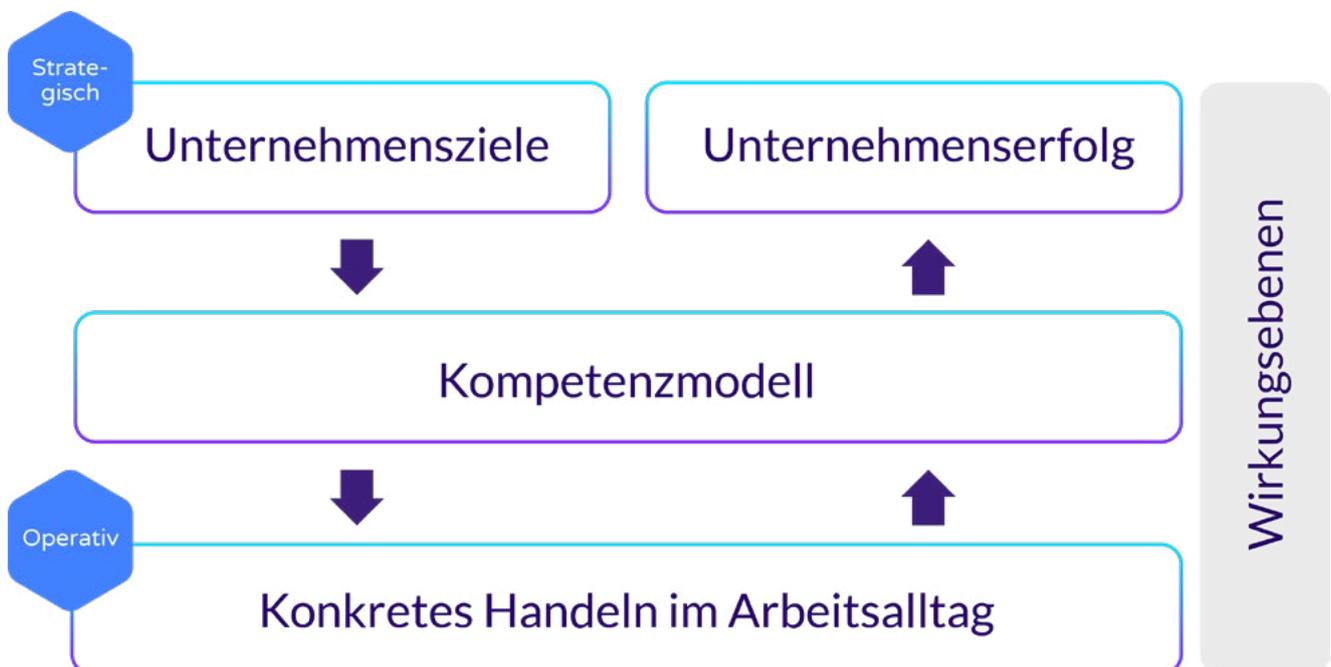
IV. Definition: Was ist ein Kompetenzmodell?

Das Kompetenzmodell ist das wichtigste Instrument des Kompetenzmanagements. Es stellt die **erfolgs-kritischen Anforderungen dar**, die eine Organisation an seine Beschäftigten hat, **um heute und in Zukunft erfolgreich agieren zu können**. Es definiert und strukturiert die Kompetenzen, anhand derer Mitarbeitende sowohl im Recruiting als auch im Personalmanagement gemessen und bewertet werden.

Der Begriff Kompetenzmodell hat sich im deutschsprachigen Raum durchgesetzt. Begriff wie Kompetenzrahmen oder Kompetenzkatalog werden synonym verwendet.

Kompetenzmodelle leiten sich stets aus der Unternehmensstrategie ab und tragen zur Erreichung der darin definierten Unternehmensziele bei. Sie bilden die **Grundlage für Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrumente** und verzahnen beide Bereiche miteinander. Damit schafft das Kompetenzmodell die Voraussetzungen für ein systematisches Talent Management in Organisationen aller Art.

Als Bindeglied zwischen den strategischen und operativen Geschäftsbereichen hat das Kompetenzmodell erheblichen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Es ist Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen seine Ziele erreicht und in der heutigen Arbeits- und Wirtschaftswelt wettbewerbsfähig bleibt.



Das Kompetenzmodell ist das Bindeglied zwischen der strategischen und operativen Wirkungsebenen einer Organisation.

V. Zweck und Ziel: Wozu dient ein Kompetenzmodell?

Das Kompetenzmodell fokussiert sich auf **die zukünftigen Kompetenzanforderungen an die Mitarbeitenden** einer Organisation. Es gibt das Ziel der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung vor, indem die Ziele der Organisation in Relation zu den Fähigkeiten der Beschäftigten gesetzt werden.

Das Kompetenzmodell dient dazu, die spezifischen Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu ermitteln und zu beschreiben, die für den Erfolg der Mitarbeitenden und damit der gesamten Organisation entscheidend sind.

Mit der Ist-Analyse der Mitarbeiterkompetenzen wird der Ausgangspunkt bestimmt. Erst wenn **Start- und Endpunkt bekannt** sind, kann der **Weg zum Ziel geplant** werden. Erst dann können konkrete Maßnahmen ergriffen werden, mit denen sich die Kompetenzen der Beschäftigten zielgerichtet entwickeln lassen.

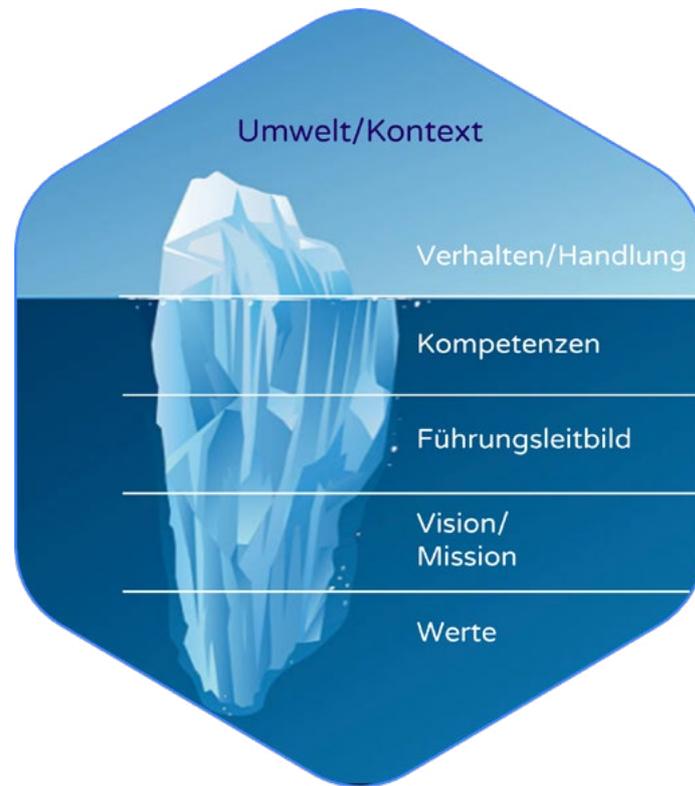


**„ICH LAUFE DORTHIN,
WO DER PUCK SEIN WIRD,
NICHT DORTHIN, WO ER WAR.“**

Wayne Gretzky, kanadischer Eishockeyprofi

Aufgrund der zu Beginn geschilderten Bedeutung von Kompetenzen ist das Kompetenzmodell zu einem **unerlässlichen Instrument im gesamten Personalmanagement** geworden. Dabei ist es weit mehr als eine Strukturierungshilfe für Kompetenzen. Es dient als Orientierungsrahmen, Wegweiser und Perspektivengeber.

Das Kompetenzmodell hilft dabei, die vorhandenen Stärken und Talente Ihrer Beschäftigten zu identifizieren, Entwicklungspotenziale zu erkennen und gezielte Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten. Erst das Kompetenzmodell gewährleistet eine effektive Personalplanung und Personalentwicklung.



Kompetenzmodell als verbindendes Element der Personalpolitik

Wobei Sie Kompetenzmodelle unterstützen

- Die Personal- und Organisationsentwicklung konsequent an den strategischen Zielen ausrichten
- HR zum strategischen Partner der Geschäftsführung machen
- Neue Beschäftigte effizient rekrutieren
- Bewerber*innen treffsicher auswählen und Fehleinstellungen vermeiden
- Aufbau eines Talentpools, Entwicklung und Bindung von Talenten
- Aufbau eines Kompetenz- und Entwicklungsorientierten Vergütungssystems
- Mitarbeiterentwicklung konkret an den Unternehmenszielen ausrichten
- Faire und objektive Leistungsbeurteilung, z. B. im Rahmen von Jahresgesprächen
- Aufdecken von Qualifikationslücken
- Bereitstellung maßgeschneiderter Schulungs- und Weiterbildungsangebote
- Optimierung der Nachfolgeplanung

VI. Anwendungsbereiche: Wo werden Kompetenzmodelle benötigt?

Das Kompetenzmodell kann in Unternehmen außerordentlich vielseitig eingesetzt werden und erleichtert sowohl die strategische als auch die operative Arbeit in fast allen Bereichen des Personalmanagements. Folgend einige typische Beispiele.

Personalgewinnung und Personalauswahl

Ein Kompetenzmodell hilft Recruiter*innen dabei, klare Anforderungen für eine Rolle oder Stelle festzulegen und dient als Grundlage für die Personalplanung und -beschaffung.

Mit einem Kompetenzmodell lassen sich verschiedene Interessent*innen für einen Job objektiv einschätzen und leicht vergleichen. Auf diese Weise wird immer der am besten geeigneten Bewerber*innen eingestellt, ganz ohne sich vom persönlichen Bauchgefühl zu Fehleinstellungen verleiten zu lassen.

Besonders hilfreich ist das Kompetenzmodell bei der objektiven Einschätzung von Quereinsteiger*innen. Aufgrund des massiven Personalmangels, der sämtliche Branchen betrifft, setzen immer mehr Organisationen auf Quereinsteiger – selbst in Berufen, die ursprünglich Beamten vorbehalten waren. [Mit kompetenzbasiertem Recruiting lassen sich Talente finden](#), die sonst üblicherweise übersehen werden. Wertvolle Arbeitskräfte, auf die heute kaum ein Unternehmen verzichten kann.

Zugleich gibt ein offen kommuniziertes Kompetenzmodell den Interessent*innen einen transparenten Überblick über die Anforderungen, die der Arbeitgebende an die Person hat, die die jeweilige Position besetzt. Das hilft ihnen dabei, ihr Interesse und ihre Eignung für die Position besser einzuschätzen und durch aktive Kompetenzentwicklung zu verbessern.

Personalbeurteilung und Personalfeedback

Das individuelle Kompetenzprofil von Beschäftigten rückt auch bei ihrer regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilung in den Mittelpunkt. Abgesehen von KPI-basierten Zielvereinbarungen findet die individuelle Beurteilung von Beschäftigten häufig stark subjektiv statt. Ein Kompetenzmodell in Kombination mit Kompetenzdiagnostik ermöglicht die systematische, standardisierte und objektivierte Beurteilung von vorhandenen Kompetenzen. Es trägt zu einem gemeinsamen Verständnis der gewünschten Kompetenzen und Entwicklungsziele zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden bei.

Das Kompetenzmodell stärkt die Führungskräfte nicht nur bei der jährlichen Beurteilung ihres Personals. Es ist zudem ein hilfreiches Instrument für alltägliches Feedback. Während es Führungskräften in der Regel leicht fällt, Feedback zu Hard Skills zu geben, tun sie sich mit Soft Skills schwer. Das Kompetenzmodell mit seinen unternehmensspezifischen Handlungsankern unterstützt Vorgesetzte dabei, ihren Mitarbeitenden Feedback zum Handeln und Verhalten zu geben. Es gibt ihnen eine „Sprache“ an

IV. Anwendungsbereiche: Wo werden Kompetenzmodelle benötigt?

die Hand, um ihr Feedback auszudrücken und den Mitarbeitenden auf diese Weise die Motivation und Wertschätzung zu geben, die sie von einer guten Führungskraft zu Recht erwarten.

Personalentwicklung

Nur wenn Sie wissen, welche Kompetenzen erforderlich sind und wo genau die Fach- und Führungskräfte im Moment stehen, können Sie diese zielgerichtet entwickeln. Das Kompetenzmodell hilft dabei, die Stärken und Potenziale zu identifizieren und zugunsten des Beschäftigten und des Unternehmens zu fördern. Es können gezielt individuelle Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen geplant und initiiert werden, statt das wertvolle Entwicklungsbudget mit einheitlichen, wenig wirksamen Weiterbildungsmaßnahmen zu verschwenden.

Performance Management

Die Übersetzung der Unternehmensstrategie in konkrete Kompetenzen macht es für alle Beschäftigten nachvollziehbar, was von ihnen erwartet wird. Die unternehmensspezifischen Handlungsanker geben konkrete Orientierung für das Handeln. Eine regelmäßige, kompetenzbasierte Beurteilung und darauf abgestimmte Entwicklungsprogramme mit individuellem Bezug zum/zur Kompetenzträger*in tragen zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Motivation, Produktivität und gesamten Leistungsfähigkeit bei.

Mitarbeitervergütung

Um ein leistungsgerechtes Vergütungsmodell zu etablieren, müssen Sie einheitliche Rahmenbedingungen schaffen und Kompetenzen standardisiert messbar machen. Mit einem Kompetenzmodell schaffen Sie die notwendige Transparenz zur Festlegung einer fairen Vergütung, die sich am Erfolgsfaktor Kompetenzen orientiert. Sie fördern die Motivation und Weiterentwicklung der Beschäftigten und locken leistungsorientierte Arbeitnehmende an. So wird nicht nur das WAS, also die Ergebnisse vergütet, sondern auch das WIE. Ein entscheidender Faktor für die gezielte Entwicklung der Unternehmenskultur.

Nachfolgeplanung und Mitarbeiterbindung

Ein Kompetenzmodell ermöglicht es Ihnen rechtzeitig in die Nachfolgeplanung einzusteigen, ohne dass folgenschwere Vakanzen entstehen. Indem Sie frühzeitig damit beginnen, Talente intern wie extern zu identifizieren, bleibt genügend Zeit für deren individuelle Entwicklung. So lassen sich Schlüsselpositionen treffsicher nachbesetzen.

Unternehmen, die talentierten Arbeitnehmenden frühzeitig konkrete Karriereperspektiven bieten, binden diese langfristig. Neben einer attraktiven Position gehört dazu auch die kontinuierliche Weiterentwicklung. Laut dem LinkedIn-Report „Die Zukunft des Recruitings 2023“ [zieht es vor allem Arbeitnehmende der Generation Z zu Arbeitgebenden, die ihnen Möglichkeiten zur beruflichen Weiterbildung und Kompetenzentwicklung bieten.](#)

IV. Anwendungsbereiche: Wo werden Kompetenzmodelle benötigt?



Das auf Grundlage der Unternehmensstrategie basierende Kompetenzmodell ist Basis für die operative Arbeit in fast allen Anwendungsbereichen des Personalmanagements.

Vorteile von Kompetenzmodellen

- ✓ Unternehmensstrategie und Unternehmensziele werden in konkrete Fertigkeiten und Handlungsweisen heruntergebrochen. So wird deutlich, welche Kompetenzen jetzt und in Zukunft notwendig sind, um als Organisation erfolgreich zu sein.
- ✓ Das Kompetenzmodell gibt ein klares Bild über die Anforderungen, denen neue und bestehende Beschäftigte entsprechen müssen, um ihren Beitrag zur Zielerreichung zu leisten.
- ✓ Kompetenzmodell und Kompetenzmessung zeigen auf, in welchen Bereichen Potenziale schlummern, die durch Kompetenzentwicklung gezielt gefördert werden müssen.
- ✓ Kompetenzmodelle ermöglichen die Entwicklung individueller, zielgerichteter Kompetenzentwicklungsprogramme, die deutlich wirksamer und somit auch kosteneffizienter sind als klassische Schulungs- und Weiterbildungsangebote.
- ✓ Kompetenzmodelle sind die Basis einer objektiven Leistungsbeurteilung und leistungsabhängigen Vergütung von Beschäftigten.
- ✓ Kompetenzmodelle erleichtern es Führungskräften ihren Mitarbeitenden Feedback zu ihrem Handeln und Verhalten (zum „Wie“ und nicht nur zum „Was“) zu geben.
- ✓ Beschäftigte profitieren bei ihrer Karriereplanung von der transparenten Kommunikation von Kompetenzanforderungen und werden zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung motiviert.

VII. Architektur: Wie viele Kompetenzmodelle sind notwendig?

Prinzipiell kann zwischen drei Arten von Kompetenzmodelle unterschieden werden:

1. **Single-Job-Modell**
2. **Multiple-Job-Modell**
3. **One-Size-Fits-All-Modell**

Das Single-Job-Modell und das One-Size-Fits-All-Modell stellen zwei Extreme dar, während das Multiple-Job-Modell eine Mischform der beiden anderen Modelle ist.

Beim **Single-Job-Modell** wird für jede einzelne Position in der Organisation ein eigenes Kompetenzmodell erstellt, indem die Tätigkeiten analysiert und die Kompetenzerfordernungen formuliert werden.

Beim One-Size-Fits-All-Modell hingegen werden für sämtliche Positionen innerhalb der Organisation einheitliche Kompetenzerfordernungen formuliert. Sie müssen folglich möglichst generalistisch sein, um auf sämtliche Stellen im Unternehmen zu passen.

Das **One-Size-Fits-All-Modell** ist somit ein positionsübergreifendes Kompetenzmodell, welches organisationsübergreifend für alle Rollen und Stellen gilt (generalisiertes Modell). Das tätigkeitsspezifischen Single-Job-Modell ist differenzierter und betrachtet die Kompetenzen für eine konkrete Position, Abteilung oder Jobfamilie (spezialisiertes Modell).

Das **Multiple-Job-Modell** geht einen Mittelweg, indem es sich aus einem sogenannten Basismodell sowie spezifischen Kompetenzerfordernungen für die einzelnen Positionen zusammensetzt.

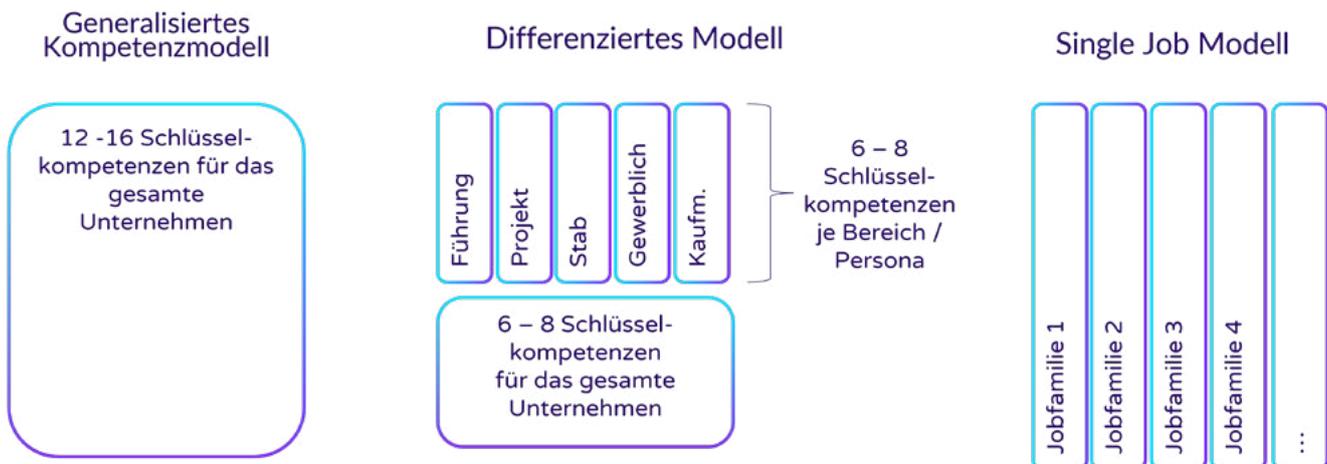
Welches Kompetenzmodell es in der Praxis braucht, hängt von verschiedenen Faktoren wie zum Beispiel der Unternehmensstrategie und der Unternehmensgröße ab. In kleinen Betrieben mit einer überschaubaren Anzahl an Beschäftigten kann ein unternehmensübergreifendes Kompetenzmodell vollkommen ausreichend sein. In größeren Konzernen gibt es verschiedene Hierarchiestufen und zahlreiche Stellen, was in der Regel einer stärkeren Differenzierung bedarf.

VII. Interviewfragen im Recruiting und in der Personalentwicklung

In der Praxis existiert häufig eine Mischung aus dem Single-Job-Modell und dem One-Size-Fits-All-Modell. Ein modulares Kompetenzmodell besteht aus grundlegenden, organisationsübergreifenden Kompetenzen, die alle Beschäftigten mitbringen müssen und wird aufgabenspezifisch auf Abteilungs- oder Positionsebene um individuelle Kompetenzen ergänzt.

Ob man bei der Entwicklung von Kompetenzmodellen mit der unternehmensweiten Version beginnt oder das Pferd von hinten aufzäumt, hängt von der individuellen Zielsetzung ab. Entscheidender ist vielmehr, dass sich Organisationen über die Vorteile der Kompetenzfokussierung bewusst werden und so schnell wie möglich mit ihren individuellen Kompetenzanforderungen auseinandersetzen. Jedes Kompetenzmodell ist besser als kein Kompetenzmodell.

Architektur Kompetenzmodelle



Architektur von Kompetenzmodellen

VIII. Entwicklung: Schritt für Schritt zum Kompetenzmodell

Die Entwicklung eines Kompetenzmodells folgt einer Systematik. Dennoch muss der Prozess den individuellen Gegebenheiten der Organisation angepasst werden. Folgend erläutern wir ein beispielhaftes Verfahren zur Kompetenzmodellentwicklung, das aus fünf aufeinander aufbauenden Schritten besteht.

Entscheidend ist, dass Sie sich für die einzelnen Schritte genügend Zeit nehmen. Ein Kompetenzmodell entwickelt man nicht an einem Tag. Als Fundament der Personalarbeit muss es so solide konzipiert sein, dass es langfristig tragfähig und belastbar ist. Damit das gelingt, ist es in den meisten Fällen ratsam, sich fachliche Unterstützung ins Haus zu holen. Externe Berater helfen bei der Planung und Organisation des Prozesses, bringen wertvolle Erfahrungen mit, geben wichtige Impulse und gewährleisten die erfolgreiche Implementierung des Kompetenzmodells.

[Mit KODE®X bieten wir eine maßgeschneiderte Ausbildung](#), deren Ziel es ist, Ihr unternehmensspezifisches Kompetenzmodell mit höchster Präzision auf die Strategie Ihres Unternehmens auszurichten. Durch die 1:1-Ausbildung gewährleisten wir maximale Qualität und gleichzeitig eine schnelle und konkrete Umsetzung in Ihrem Arbeitsalltag.

1. Ziele definieren

Definieren Sie, warum Sie ein Kompetenzmodell entwickeln wollen. Was möchten Sie damit erreichen? Welche Herausforderungen meistern? Wie soll es Ihrer Unternehmensstrategie nützen?

Die Zielsetzung hilft Ihnen dabei, sich auf die wesentlichen Kompetenzen zu fokussieren. Außerdem ergibt sich aus ihr der Umfang des Kompetenzmodells. Genügt ein generalisiertes Modell oder benötigen Sie spezialisierte Modelle, die sich auf Rollen, Positionen, Teams und/oder Abteilungen beziehen?

2. Projektteam zusammenstellen

Die Entwicklung eines Kompetenzmodells ist Teamarbeit. Durch die Einbeziehung aller relevanten Stakeholder wird sichergestellt, dass das Modell die Anforderungen und Bedürfnisse der Organisation und ihrer Beschäftigten erfüllt. Ein ausgewogenes Projektteam betrachtet die Kompetenzen aus unterschiedlichen Perspektiven und stellt sicher, dass ein praxistaugliches Kompetenzmodell entsteht. Außerdem steigert eine breite Beteiligung die Akzeptanz auf allen Hierarchiestufen.

VIII. Entwicklung: Schritt für Schritt zum Kompetenzmodell

Folgend eine Auswahl der üblichen Akteure, die am Entwicklungsprozess beteiligt sind:

- **Unternehmensleitung:** Das Top-Management ist für die strategische Zielsetzung verantwortlich und legt die Prioritäten der Organisation fest. Seine Beteiligung ist nicht nur wichtig, um zu gewährleisten, dass das Kompetenzmodell in Einklang mit der Unternehmensstrategie steht und die Unternehmensziele widerspiegelt. Nur wenn die Unternehmensverantwortlichen hinter dem Kompetenzgedanken und dem Kompetenzmodell stehen und es aktiv vertreten, wird es innerhalb der Organisation akzeptiert und angewendet. Und last but not least sind das die Personen im Unternehmen, die die notwendigen finanziellen und zeitlichen Ressourcen freigeben müssen, die für die Entwicklung eines systematischen Kompetenzmodells notwendig sind.
- **Arbeitnehmervertreter:** Sofern Ihre Organisation über einen Betriebs- oder Personalrat verfügt, sollten Sie die Arbeitnehmervertreter sofort von Anfang an mit ins Boot holen. Ein Kompetenzmodell ist immer mitwirkungspflichtig, wenn nicht sogar zustimmungspflichtig.
- **Personalabteilung:** Sie ist für die Gewinnung, Auswahl, Einstellung und Entwicklung der Mitarbeitenden verantwortlich. Zudem verfügen insbesondere die Personal- und Organisationsentwickler über das notwendige Fachwissen, zum Beispiel in der Personalbedarfsplanung und der Kompetenzbewertung. In aller Regel organisieren und führen sie den Prozess zur Entwicklung eines Kompetenzmodells. Zudem sind es die Personalerinnen und Personaler, die später am intensivsten mit dem Kompetenzmodell arbeiten.
- **Führungskräfte:** Die Führungskräfte auf der Ebene des Fachbereichs kennen die Aufgaben ihrer Teams und haben spezifische Anforderungen an die Personen, die die Positionen im Team besetzen. Ihre Beteiligung stellt nicht nur sicher, dass das Kompetenzmodell die branchenspezifischen und funktionsbezogenen Erfordernisse berücksichtigt. Die Führungskräfte sind es auch, die zum Beispiel im Rahmen der Personalbeurteilung mit dem Kompetenzmodell arbeiten und es ihren Teammitgliedern vermitteln müssen.
- **Beschäftigte:** Niemand weiß besser, welche Kompetenzen er für die effektive Ausführung seiner Tätigkeit benötigt, als die Beschäftigten selbst. Sie liefern wertvolle Einblicke in ihren Aufgabenbereich und verfügen über die notwendigen Fachkenntnisse. Ihr Input ist entscheidend, um ein realistisches und praxisnahes Kompetenzmodell zu entwickeln, das von den Mitarbeitenden vorbehaltlos akzeptiert wird.
- **Interne Experten:** Je nach Organisation können weitere Beteiligte wie Fachexpert*innen, Schulungsleiter*innen oder auch der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung den Entwicklungsprozess mit ihrer Expertise und Erfahrung bereichern und den Blickwinkel erweitern.

- **Externe Berater:** Externe Experten sind nützlich, um den komplexen Prozess zu organisieren und zu strukturieren. Sie haben Erfahrung mit den verschiedenen Arten und Ausprägungen von Kompetenzmodellen, mit etablierten Methoden und Verfahren zur Entwicklung sowie mit der erfolgreichen Implementierung. Als externe Experten bringen sie häufig eine völlig neue Perspektive ein, die dabei hilft, Betriebsblindheit zu überwinden. Außerdem agieren sie als unabhängige Mediatoren, die bei Meinungsverschiedenheiten vermitteln und mit ihren Impulsen zur Entscheidungsfindung beitragen. Sie sorgen für eine hohe Qualität der Ergebnisse.

3. Bedarfsanalyse durchführen

Bei der Bedarfsanalyse geht es darum, die Anforderungen des Unternehmens, der Abteilung oder der Stelle zu verstehen – je nachdem, ob es sich um ein organisationsübergreifendes oder tätigkeitspezifisches Kompetenzmodell handeln soll. Dafür werden aus der Vision, der Strategie und den Zielen der Organisation die Handlungs- und Verhaltensweisen der Beschäftigten abgeleitet.

Zunächst müssen Sie dafür die Aufgaben und Tätigkeiten identifizieren, die für die Zielerreichung notwendig sind. Analysieren Sie dann, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse erforderlich sind, um die notwendigen (Führungs-)Aufgaben in der Form zu erledigen, dass die Ziele erreicht werden.

Es gibt verschiedene Methoden, um die Informationen zu ermitteln, die für eine Bedarfsanalyse benötigt werden:

- **Beobachtungen**, wie Menschen ihre Arbeit verrichten
- **Interviews** mit den Personen, die die Arbeit ausführen bzw. den Fachbereich verantworten
- **Fragebögen**, die die notwendigen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse bei den Stelleninhabern und ihren Vorgesetzten abfragen
- **Workshops**, in denen gemeinsam und unter methodischer Expertenführung ergründet und diskutiert wird, welche Anforderungen an die jeweilige Organisationseinheit im jeweiligen Tätigkeitsfeld bestehen

Zudem liefern vorhandene Dokumente wie zum Beispiel Arbeitsanweisungen und Stellenbeschreibungen wertvolle Erkenntnisse in Hinblick auf die Anforderungen an die Beschäftigten und sollten daher in die Bedarfsanalyse mit einfließen. Auch externe Informationen wie Umfragen und Studien von Institutionen (Universitäten, Fachverbände, Behörden, etc.) können in die Bedarfsanalyse mit einfließen.

Wichtig: Blicken Sie in die Zukunft

Begehen Sie nicht denselben Fehler wie die meisten anderen Organisationen und beschränken Sie sich nur auf die aktuell notwendigen Bedarfe. Berücksichtigen Sie vor allem die zukünftigen Anforderungen an die Organisation und ihre Beschäftigten.

Welche Probleme kommen in Zukunft auf Sie zu? Welche Trends und Innovationen zeichnen sich ab? Wie wird sich Ihr Sortiment oder Leistungsportfolio verändern (müssen)? Welche Handlungsfähigkeiten benötigen Ihre Fach- und Führungskräfte, um die Werte zu leben, die Vision, die Mission, den Purpose des Unternehmens Wirklichkeiten werden zu lassen oder die Strategie umzusetzen. All das sind Aspekte, die in die Bedarfsanalyse mit einfließen müssen. Hier wird noch einmal deutlich, dass von der obersten Führungsriege bis zu den ausführenden Kräften alle am Prozess der Kompetenzmodellentwicklung beteiligt werden müssen.

4. Kompetenzen identifizieren und gruppieren

Die ermittelten Aufgaben, Anforderungen und Verhaltensweisen werden nun mit konkreten Kompetenzen hinterlegt. Hier gilt es vor allem darauf zu achten, das Kompetenzmodell nicht mit zu vielen Kompetenzen zu überfrachten. Für ein generalisiertes Unternehmensmodell (One-Size-Fits-All-Modell) sind 12 bis 16 Schlüsselkompetenzen ideal. Ein differenziertes Modell sollte idealerweise sechs bis acht Basiskompetenzen umfassen, die für alle Beschäftigten gelten. Hinzu kommen sechs bis acht spezifische Kompetenzen. Je relevanter eine Kompetenz, desto größer ist ihre Chance, dass sie in das Kompetenzmodell aufgenommen wird.

Eine hervorragende Orientierung bei der Auswahl von Kompetenzen bietet der [KODE® KompetenzAtlas](#). Er umfasst 64 detailliert abgeleitete Kompetenzen, die in vier wesentlichen Kompetenzfelder gegliedert sind:

- Personale Kompetenz (P)
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)
- Sozial-kommunikative Kompetenz (S)
- Fach- und Methodenkompetenz (F)

VIII. Entwicklung: Schritt für Schritt zum Kompetenzmodell



5. Kompetenzen definieren und Handlungsanker beschreiben

Ein einheitliches Verständnis für die identifizierten Kompetenzen ist einer der Erfolgsfaktoren für ein Kompetenzmodell. Zumal manche Kompetenzbegriffe durchaus recht abstrakt sein können. Jede Kompetenz sollte daher exakt definiert werden. Dabei sind schlüssige, widerspruchsfreie Definitionen wichtig. In einer leicht verständlichen Sprache.

Handlungsanker sind Identifikationsmerkmale für Kompetenzen. Sie definieren eindeutige und beobachtbare Handlungsweisen und ermöglichen die objektivierte Einschätzung spezifischer Kompetenzen einzelner Personen. Die Anker machen Kompetenzen greifbar, beobachtbar und vergleichbar.

Anwender der [KODE® Verfahren](#) profitieren von einem umfangreichen Kompetenzkompendium, das detaillierte Erklärungen und Erläuterungen inkl. Definition und Handlungsanker enthält.

Beispiel: Analytische Fähigkeiten

Definition:

Fähigkeit, Sachverhalte und Probleme zu durchdringen

Handlungsanker:

- Beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und drückt sich klar aus; erfasst und durchdringt rasch Probleme und Sachverhalte.
- Entdeckt in der Informationsflut auch aus digitalen Systemen und im Netz Muster und Zusammenhänge, verdichtet die Informationen und zeichnet ein klar strukturiertes Bild.
- Ordnet Zahlen, Daten und Fakten sicher und rasch, unterscheidet Wesentliches von Unwesentlichem, identifiziert Trends sowie Zusammenhänge und durchdringt damit effektiv Komplexität.
- Reduziert komplexe Themen auf das Wesentliche und zieht, auch unter Nutzung digitaler Technologien, zutreffende Schlüsse.

6. Soll-Profile erstellen

Nachdem Sie die Kompetenzen identifiziert, gruppiert und definiert haben, werden Soll-Profile für die gesamte Organisation, Abteilungen und/oder konkrete Stellen erstellt. Die Soll-Profile enthalten nicht nur die zuvor ausgewählten Kompetenzen, sondern vor allem auch das Ausprägungsniveau einer jeden Kompetenz. KODE® nutzt dabei eine Einschätzungsskala von 1 bis 12:

- 1 wenig ausgeprägt
- 2 - 3 teilweise ausgeprägt
- 4 - 5 ausgeprägt
- 6 - 7 deutlich ausgeprägt
- 8 - 9 stark ausgeprägt
- 10 - 11 sehr stark ausgeprägt
- 12 übermäßig ausgeprägt

Jeder Wert ist bei KODE® mit einer präzisen Beschreibung der Kompetenzausprägung hinterlegt. Dies ermöglicht eine hohe Objektivierung der Einschätzungen.

Machen Sie sich bewusst, dass nicht jede Kompetenz gleich gut ausgeprägt sein muss. Fragen Sie sich, wie stark eine Kompetenz wirklich vorhanden sein muss, damit der jeweilige Stelleninhaber seine Aufgaben und Tätigkeiten zielführend erledigen kann.

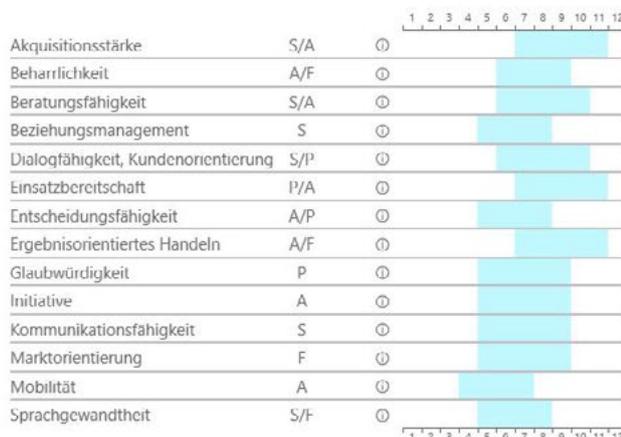
Durch zu ambitionierte Kompetenzausprägungen schließen Sie geeignete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von vornherein aus und vergrößern unnötigerweise Ihr Personalproblem. Durch zu geringe Ausprägungsanforderungen riskieren Sie, dass Stelleninhaber*innen den Anforderungen der Position nicht gewachsen sind, wodurch die Erreichung der Unternehmensziele gefährdet wird.

Sollprofile

- Interkulturelle Kompetenz ★ 🔒
- Führungskompetenz ★ 🔒
- Vertriebs-/und Verhandlungskompetenz ★ 🔒
- Selbstentwicklungs-Kompetenz ★ 🔒

Details

Vertriebs-/und Verhandlungskompetenz



Einschätzungsskala:

- 1 weniger ausgeprägt
- 2-3 teilweise ausgeprägt
- 4-5 ausgeprägt
- 6-7 deutlich ausgeprägt
- 8-9 stark ausgeprägt
- 10-11 sehr stark ausgeprägt
- 12 übermäßig ausgeprägt

Beispiel für ein funktionspezifisches Soll-Profil in KODE®

7. Commitment schaffen

Damit das fertige Kompetenzmodell nicht in der Schublade verstaubt, gilt es direkt damit zu arbeiten. Es muss in der Organisation verbreitet und erklärt werden, um eine hohe Akzeptanz und Anwendung zu erreichen. Bei einigen Menschen wird dies dadurch erzielt, dass sie – wie eingangs bereits geschildert – aktiv am Entwicklungsprozess beteiligt werden. Andere legen Wert darauf, dass das Kompetenzmodell unter Federführung fachlich versierter und erfahrener Experten erstellt und validiert wird. Unserer Erfahrung nach erzielen Sie die besten Ergebnisse, wenn Sie beide Strategien miteinander kombinieren.

Idealerweise haben Sie vor der Erstellung des Kompetenzmodells schon die ersten Einsatzbereiche festgelegt. Zum Beispiel im Recruiting, in konkreten Entwicklungsprogrammen oder Feedback-Prozessen.

Für die aktive Anwendung von Kompetenzmodellen ist ihre Verzahnung mit der verschiedenen HR-Prozessen notwendig. Auch hierbei leisten Experten wertvolle Unterstützungsarbeit.

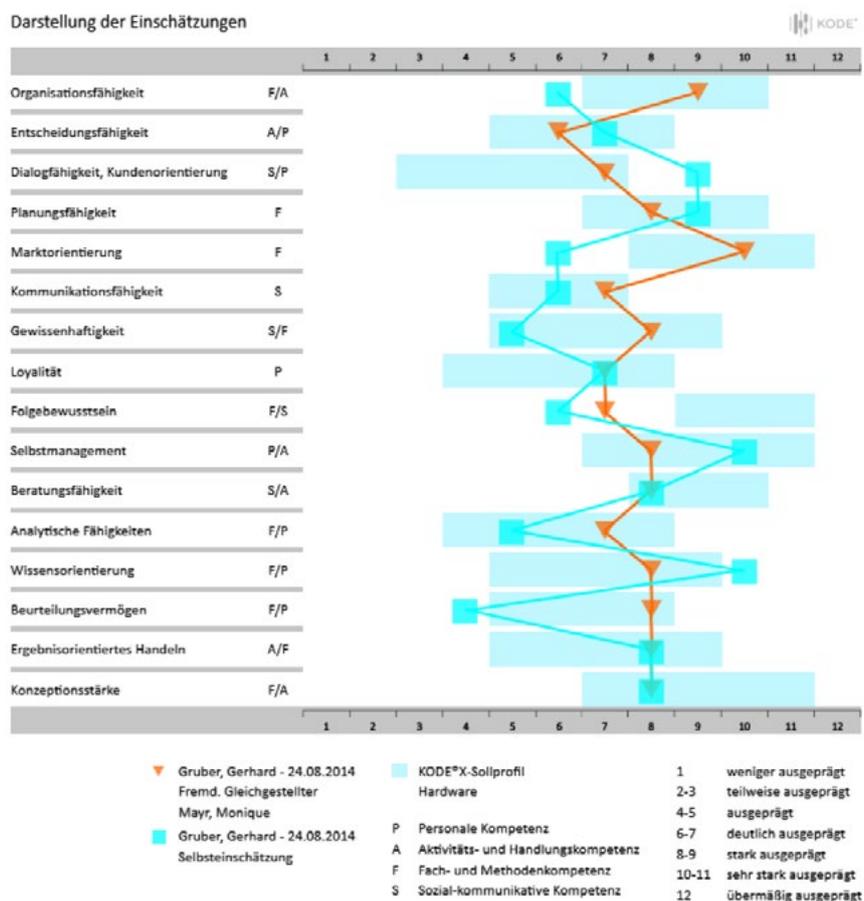
IX. Anwendung: Vom Kompetenzmodell zur Kompetenzentwicklung

Ein Kompetenzmodell ist nur so gut, wie es angewendet wird. Die gute Nachricht: Mit Ihrem Kompetenzmodellen haben Sie den Grundstein für erfolgreiches Kompetenzmanagement gelegt. Die noch bessere Nachricht: Jetzt geht es erst so richtig los!

Kompetenzdiagnostik

Sie wissen nun, welche Kompetenzen Ihre Beschäftigten benötigen, um zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen. Sie wissen jedoch noch nicht, über welche Kompetenzen bzw. Kompetenzniveaus sie aktuell verfügen.

Mit bieten wir ein wissenschaftlich fundiertes und seit Jahrzehnten etabliertes Verfahren, mit dem Sie die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden objektiv messen können – in Form von Selbst- und Fremdeinschätzungen. Mit **KODE®X** gleichen Sie das Ist-Profil eines Bewerbers oder eines Beschäftigten mit dem Soll-Profil seiner Position oder Stelle ab.



Auswertung einer Kompetenzanalyse mit KODE®

IX. Anwendung: Vom Kompetenzmodell zur Kompetenzentwicklung

Kompetenzentwicklung

Die Kompetenzmessung allein bringt wenig, wenn Sie aus der Analyse nicht die Entwicklungspotenziale ableiten und Ihren Beschäftigten die Möglichkeit geben, die im Kompetenzmodell definierten Kompetenzen aktiv zu entwickeln. Das gelingt bereits mit Web Based Trainings, die auf die einzelnen Kompetenzen abgestimmt sind. Idealerweise entwickeln Sie ein komplettes Personalentwicklungsprogramm, das auf dem Kompetenzmodell und der Kompetenzmessung basiert. dem Soll-Profil seiner Position oder Stelle ab.

Weiterführende Informationen

- Kompetenzdiagnostik und Kompetenzentwicklung mit KODE®
- Maßgeschneiderte Kompetenzmodelle mit KODE®X
- KODE® KompetenzAtlas
- Wie lassen sich Kompetenz entwickeln?
- KODE® Success Stories – Erfolgsgeschichten unserer Kunden

Gestalten Sie erfolgreiche Personalpolitik mit wirksamen Kompetenzmodellen

Entwickeln Sie mit KODE® und KODE®X maßgeschneiderte Kompetenzmodell, die auf die Bedürfnisse und Herausforderungen Ihrer Organisation zugeschnitten ist. Erstellen Sie aufgaben- und tätigkeitsspezifische Kompetenzprofile. Treffen Sie fundierte Personalentscheidungen.

Führen Sie Ihre Organisation mit KODE®X und einem wirksamen Kompetenzmodell in die Zukunft. Wir unterstützen Sie dabei!

Telefon: +49 (0) 89 904 100 250 • [E-Mail: info@kodekonzept.de](mailto:info@kodekonzept.de)

Über die KODE GmbH

Wir sind Spezialisten im Kompetenzmanagement



Stephan Coester

Geschäftsführender
Gesellschafter



Ralf Söllner

Vertriebsleiter und
KODE® Berater



Malte Osthagen

Senior Consultant, KODE®
und KODE®X Supervisor

Mit unserer langjährigen Erfahrung, unseren wissenschaftlich fundierten Verfahren und unserer Gemeinschaft von Experten ermöglichen wir es, Kompetenzen zu messen und Potenziale auszuschöpfen. Unsere softwarebasierten KODE® Verfahren und die fundierten Lizenzausbildungen sind ein zukunftssicheres System zur Erstellung und Weiterentwicklung individueller Kompetenzmodelle.

Mit unserem Engagement und der langjährigen Erfahrung handeln wir stets zum Wohle unserer Kunden, Partner und der KODE® Community. Diese profitieren von unserer starken Marktposition, über die wir aufgrund unserer Spezialisierung und unseres Wissens verfügen. In diesem Sinne setzen wir darauf unser Leistungsportfolio für alle Seiten kontinuierlich auszubauen. Wir investieren konsequent in die Weiterentwicklung der KODE® Verfahren und der KODE® Software, um unseren Kunden, Partnern und der KODE® Community einen nachhaltigen Nutzen zu bieten.

KODE GmbH

Arzbergerstraße 10
D-82211 Herrsching a. Ammersee

Tel.: +49 (0) 89 904 100 250
Fax: +49 (0) 89 904 100 259

info@kodekonzept.de
www.kodekonzept.de



Kunden, die KODE® vertrauen



trenkwalder

