

Stefan Krumm · Inga Mertin
Christian Dries

Kompetenzmodelle

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



Kompetenzmodelle

Praxis der Personalpsychologie
Human Resource Management kompakt
Band 27

Kompetenzmodelle
von Dr. Stefan Krumm, Dr. Inga Mertin und Prof. Dr. Christian Dries

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

Kompetenzmodelle

von

Stefan Krumm, Inga Mertin
und Christian Dries

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD
PRAG · TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ

Dr. Stefan Krumm, geb. 1978. Studium der Psychologie und Promotion zum Dr. rer. nat. an der Philipps-Universität Marburg. Während der Promotion wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe Psychologische Diagnostik in Marburg und freiberuflicher Berater am TransMIT-Zentrum für Psychologisches Assessment (Tätigkeits-Schwerpunkt: Eignungsdiagnostik). Von 2008 bis 2010 Berater und Spezialist für Forschung und Entwicklung beim kölnier institut für managementberatung (Köln). Seit 2010 akademischer Rat am Lehrstuhl für Organisationspsychologie der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster sowie Projektleiter der BFO (Beratung und Fortbildung für Organisationen). Inhaber der Lizenz A für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430. Forschungsschwerpunkte: kognitive Leistungsfähigkeit, Eignungsdiagnostik, Teamfähigkeit und Kompetenzen der virtuellen Teamarbeit.

Dr. Inga Mertin, geb. 1979. Studium der Psychologie und Promotion zum Dr. rer. nat. an der Philipps-Universität Marburg. Von 2006 bis 2012 Beraterin beim *kölnier institut für managementberatung*. Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung von Unternehmen zu Themen der Eignungsdiagnostik, Personalentwicklung, Coaching und Feedbacksystemen. Seit 2012 Consultant HR Development bei der *Lekkerland AG & Co. KG*. Tätigkeitsschwerpunkte: Entwicklung und Implementierung internationaler Personalentwicklungsmaßnahmen und -prozesse. Inhaberin der Lizenz A für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430.

Prof. Dr. Christian Dries, geb. 1960. Studium der Psychologie und Ökonomie an der Universität Gießen. 2000 Promotion zum Dr. phil. Seit mehr als 20 Jahren in der Personal- und Managementberatung tätig, heute Gesellschafter und wissenschaftlicher Leiter im kölnier institut für managementberatung. Seit 2007 tätig als Professor an der Hochschule Fresenius in Köln.

© 2012 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Umschlagbild: © pressmaster – Fotolia.com
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2392-0

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

Anmerkung:

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Inhaltsverzeichnis

1	Beschreibung des Gegenstandsbereichs	1
1.1	Definitionen	2
1.1.1	Definition von Kompetenzen	2
1.1.2	Definition von Kompetenzmodellen	6
1.2	Ähnliche Begriffe: Einordnung und Abgrenzung	9
1.2.1	Knowledge, Skills & Abilities (KSAs) oder Knowledge, Skills, Abilities & Other Characteristics (KSAOs)	9
1.2.2	Anforderungen oder Anforderungsmerkmale	10
1.2.3	Fähigkeiten und Fertigkeiten	13
1.2.4	Persönlichkeitsmerkmale	13
1.2.5	Arbeitsanalyse und Anforderungsanalyse	14
1.2.6	Anforderungsprofil	16
1.2.7	Unternehmensleitbild	16
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement	17
1.3.1	Verbreitung	17
1.3.2	Aufwand	17
1.3.3	Involvierte Personen	19
1.4	Betrieblicher Nutzen	20
1.4.1	Valide Grundlage für Personalinstrumente	20
1.4.2	Verzahnung und strategische Ausrichtung der Personal- instrumente	24
1.4.3	Kommunikationsinstrument	28
2	Modelle	29
2.1	Grundlegendes zu Arbeits- und Anforderungsanalysen	30
2.2	Modelle zur Beschreibung menschlicher Eigenschaften	36
2.2.1	Persönlichkeit	37
2.2.2	Ein Modell intellektueller Fähigkeiten	46
2.3	Modelle zur Beschreibung relevanter Kompetenzen für ausgewählte berufliche Tätigkeiten	50
2.3.1	Wichtige Kompetenzen für die Arbeit in traditionellen Teams	51
2.3.2	Wichtige Kompetenzen für die Arbeit in virtuellen Teams ..	53
2.3.3	Kompetenzen für kontextbezogene Leistungen	53
2.3.4	Wichtige Kompetenzen für Führungskräfte	54
2.3.5	Sind sie bereit zu arbeiten? – Anforderungen an junge Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten	57
2.4	Modelle zur globalen Beschreibung berufsbezogener Leistungen	57

3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	62
3.1	Ist ein Kompetenzmodell immer notwendig?	62
3.2	Ist ein bestehendes Kompetenzmodell noch gültig?	63
3.3	Single-Job- oder One-Size-Fits-All-Kompetenzmodell?	64
3.4	Eigenschaftsbasierte oder aufgabenbasierte Kompetenzmodelle?	65
3.5	Berücksichtigung verschiedener Komplexitätslevel?	67
3.6	Gliederung der verschiedenen Kompetenzen?	68
3.7	Berücksichtigung älterer Mitarbeiter bei der Erstellung von Kompetenzmodellen?	69
3.8	Wie kann die Akzeptanz des Kompetenzmodells gefördert werden?	71
4	Vorgehen	71
4.1	Entwicklung eines Kompetenzmodells	72
4.1.1	Festlegung der Zielsetzung	73
4.1.2	Erstellen eines Aktionsplans	80
4.1.3	Durchführung der Anforderungsanalyse	81
4.1.4	Entwurf einer Strategie zur Einführung des Kompetenzmodells	89
4.1.5	Anpassen der bestehenden Personalinstrumente an die Inhalte des Kompetenzmodells	90
4.1.6	Regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit des Kompetenzmodells	90
4.1.7	Die Ebenen eines Kompetenzmodells auf einen Blick	91
4.2	Beschreibung konkreter Methoden für die Datengewinnung	93
4.2.1	Fragebogenerhebungen	93
4.2.2	Exkurs: Fragebogen zum Erleben der Arbeitsplatzinhaber	100
4.2.3	Interviews	107
4.2.4	Personenbezogen-empirische Anforderungsanalyse	108
4.2.5	Verhaltensbeobachtungen	110
4.2.6	Analyse von Arbeitsplatzbeschreibungen	110
4.2.7	Kombination verschiedener Methoden	110
4.3	Kompetenzmodellentwicklung kompakt und chronologisch	111
4.4	Abschließende Empfehlungen	114
5	Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis	116
5.1	Klassifikation	116
5.2	Beispiele der Unternehmenspraxis	117
5.2.1	Fallbeispiel 1: Schunk Group	117

5.2.2	Fallbeispiel 2: VPV Versicherungen	119
5.2.3	Fallbeispiel 3: kölner institut für managementberatung (ki.m)	121
5.2.4	Fallbeispiel 4: Commerzbank AG	123
6	Literaturempfehlungen	126
7	Literatur	126

Karten:

Checkliste zur Erstellung eines Kompetenzmodells (Teil 1 und Teil 2)

1 Beschreibung des Gegenstandsbereichs

Die wissenschaftliche Forschung im Bereich der Organisationspsychologie, Lehrbücher der Organisationspsychologie und Leitfäden für die Praxis beschäftigen sich ausgiebig mit Themengebieten wie Personalentwicklung, Personalauswahl, Recruiting oder Leistungsbewertungs- und Anreizsystemen. Der Begriff *Kompetenzmodell* taucht hingegen nur sehr selten auf.

Begriff „Kompetenzmodell“ in Fachliteratur selten

Ungeachtet der geringen Verbreitung in der Fachliteratur verfügen viele Großunternehmen und Konzerne über ein oder mehrere Kompetenzmodelle. In diesen sind verschiedene, in der jeweiligen Organisation als relevant erachtete Kompetenzen spezifiziert. Kompetenzmodelle werden als Grundlage für Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen herangezogen oder zur Gestaltung von Anreizsystemen genutzt – um nur einen Teil der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten im Human Resource¹ Management zu nennen.

Vielfältige Einsatzmöglichkeiten in der Praxis

Es ist sicherlich auch auf die scheinbar geringe Verfügbarkeit von fundierter Fachliteratur zurückzuführen, dass Kompetenzmodelle in der Praxis bislang häufig intuitiv und ohne Bezug zu gut etablierten Erkenntnissen der Organisationspsychologie generiert werden. Der vorliegende Band zielt darauf ab, die bereits vorhandenen, unter anderen Labels aufgeführten, wissenschaftlichen Erkenntnisse so zu präsentieren, dass diese bei der Erstellung von Kompetenzmodellen berücksichtigt und umgesetzt werden können. Davon erhoffen wir uns einen Beitrag zur engeren Verzahnung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und gängiger Praxis.

Häufig intuitive Entwicklung

Die Relevanz einer besseren Verzahnung sei an einem Beispiel veranschaulicht: Stellen Sie sich einen Mitarbeiter der Abteilung Strategische Personalentwicklung eines größeren Unternehmens vor. Für ihn steht die Aufgabe an, das seit längerem bestehende Kompetenzmodell komplett neu zu gestalten. Er möchte seine Aufgabe gut machen und vertieft sich in die ihm bekannte psychologische Fachliteratur. Leider findet er unter den Begriffen „Kompetenzmodelle“ und „Kompetenzen“ kaum Auskünfte (eine Ausnahme stellt dabei das Buch *Personalentwicklung in Organisationen* dar; Sonntag, 2006). Er ist daher pragmatisch und greift auf weniger fundierte Literatur oder Erfahrungswissen von Kollegen zurück. Sicherlich kann auch so ein gutes Kompetenzmodell entstehen – nichtsdestotrotz würde der Mitarbeiter auf diese Weise ein großes Spektrum an relevantem Know-How unbeachtet lassen oder nur implizit berücksichtigen; nämlich jene wissenschaftlichen Erkenntnisse, die in der psychologischen Fachliteratur unter den Begriffen „Anforderungsanalyse“ oder „Anforderungsmerkmale“ zu finden sind. Zu diesen Begriffen gibt es eine lange Forschungstradition, die eine Fülle an relevanten Erkenntnissen produziert hat (vgl. Kapitel *Arbeits- und Anforderungsanalyse* in Schuler, 2007). Wir sagen nicht, dass die in dieser

Nutzung der Forschungsergebnisse verwandter Bereiche

¹ Nachfolgend verwenden wir HR als Abkürzung für Human Resource.

Forschungstradition entstandenen Erkenntnisse stets unmittelbar in die Praxis der Erstellung von Kompetenzmodellen zu übertragen sind. Jedoch erscheint uns eine gesunde Mischung aus psychologischem Fachwissen zu Anforderungsanalysen und praktischem Erfahrungswissen zur Erstellung von Kompetenzmodellen vielversprechend.

Fazit
Es gibt vergleichsweise wenig Literatur, die wissenschaftliche Erkenntnisse zur Entwicklung und Anwendung eines eigenen Kompetenzmodells so darstellt, dass diese Erkenntnisse in der Praxis anwendbar sind.

In Kapitel 1 sollen unter anderem die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Was versteht man unter Kompetenzen?
- Was ist ein Kompetenzmodell?
- Wie unterscheiden sich Kompetenzen von Anforderungsmerkmalen? Wie lassen sich beide Konzepte in einem Kompetenzmodell integrieren?
- Wie groß ist der ungefähre Aufwand bei der Entwicklung und Einführung eines Kompetenzmodells?
- Worin liegt der Nutzen von Kompetenzmodellen?

1.1 Definitionen

„Kompetenz“
als Kernbegriff

Bevor wir uns mit Kompetenzmodellen beschäftigen, ist es notwendig, das Kernelement dieses Begriffs, *Kompetenz*, zu definieren. Wie sich gleich zeigen wird, ist dies gar nicht so einfach.

1.1.1 Definition von Kompetenzen

Mehrere
Bedeutungen

Der Begriff *Kompetenz* wird in vielfältiger Weise benutzt. Dies gilt sowohl für den allgemeinen Sprachgebrauch als auch für die Verwendung im Bereich der (Personal-)Psychologie. Deutschsprachige Lexika unterscheiden in der Regel zwei Bedeutungen: Zum einen wird Kompetenz als Sachverstand, Fähigkeit, Vermögen umschrieben, zum anderen als Zuständigkeit oder Befugnis (Langenscheidt, 2012). Letztere Bedeutung wird häufig in der Politik verwendet und bezeichnet die Zuständigkeiten von Staatsorganen. Bisweilen streitet man sich in der Politik auch über die sogenannte Kompetenzkompetenz, d. h. die Befugnis, Streitigkeiten über die Zuständigkeit von Staatsorganen zu regeln (Schubert & Klein, 2006).

Unterschiedliches
Verständnis
unter
Experten

Um die Bedeutung von Kompetenz(en) für das HR-Management zu klären, hat eine Taskforce der amerikanischen Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP) Experten aus Wissenschaft und Praxis befragt. Das Ergebnis zeigt, dass fast jede befragte Person ein eigenes Verständnis

hat. Die Antworten der Experten auf die Frage, was sie unter Kompetenzen² verstünden, reichten von „Ein Mischmasch aus Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Anforderungen der beruflichen Tätigkeit“ bis hin zu „Ich weiß es nicht“ (Schippmann et al., 2000, S. 706).

Neben der Debatte, was unter Kompetenzen zu verstehen sei, wird in der Wissenschaft auch kontrovers diskutiert, ob Kompetenzen überhaupt sinnvolle Beschreibungen menschlichen Verhaltens darstellen. Kompetenzen sind in der wissenschaftlichen Literatur nämlich keineswegs unumstritten. Im Gegenteil, einige Forscher vertreten die Auffassung, dass man statt des in den vergangenen Jahrzehnten erst aufkommenden Kompetenzbegriffs eher die in der (personal)psychologischen Forschung lange etablierten Begriffe *Fähigkeiten und Fertigkeiten*³ verwenden oder einfach von *Anforderungsmerkmalen* sprechen sollte (Woodruffe, 2000). Andere Wissenschaftler wiederum betonen explizit die Nützlichkeit des Kompetenzbegriffs (Sarges, 2001).

Die Frage der Definition und die Frage des Nutzens hängen eng miteinander zusammen. Versteht man Kompetenzen lediglich als ein Synonym für Fähigkeiten oder Fertigkeiten, ist die kritische Frage nach dem zusätzlichen Nutzen gegenüber diesen etablierten Konzepten natürlich berechtigt. Wenn andererseits Kompetenzen definiert werden als Konzept, das über Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgeht und einen praktischen Nutzen hat, so ist eine Verwendung dieses Konzeptes durchaus berechtigt. Eine ausführliche und sehr nützliche Darstellung, was unter Kompetenzen zu verstehen ist, nimmt Scherm (2009) mit Bezug auf Erpenbeck und von Rosenstiel (2005) vor, die wir in die hier aufgeführte Definition integriert haben:

Eine Kompetenz ist ein Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen, das ursächlich dazu beiträgt, dass eine Person in der Lage ist, komplexe Situationen effektiv zu bewältigen (in Anlehnung an Eck, Jöri & Vogt, 2007); dieses „Set“ kann durch Lernen und Erfahrung entwickelt werden. Die in der personalpsychologischen Praxis verwendete Bezeichnung der jeweiligen Kompetenz orientiert sich weniger an psychologischen Merkmalen als vielmehr an der komplexen beruflichen Situation, für die das Merkmals-„Set“ benötigt, wird.

Was meinen wir mit einem *Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen*? Dies sei am Beispiel des Begriffs „Soziale Kompetenz“ erläu-

- 2 Wir verwenden in der Folge weitgehend den Plural „Kompetenzen“, um deutlich zu machen, dass Personen nicht global als kompetent oder inkompetent beschrieben werden sollten, sondern über verschiedene Stärken und Schwächen verfügen (siehe Zusammenfassung zu diesem Abschnitt).
- 3 Eine Beschreibung des Unterschieds zwischen Fähigkeiten und Fertigkeiten befindet sich in Abschnitt 1.2.3.

Nützlichkeit des Begriffs umstritten

Kompetenz = Set von Merkmalen, das dazu beiträgt, berufliche Situationen zu bewältigen

Erläuterung anhand „Sozialer Kompetenz“

tert: Um ein hohes Maße an sozialer Kompetenz zeigen zu können, sollte man über verschiedene Eigenschaften verfügen, wie z. B. ein hohes Einfühlungsvermögen, gute Kommunikationsfertigkeiten und ein umfangreiches Wissen über soziale Normen. Die einzelnen Eigenschaften alleine (Einfühlungsvermögen etc.) sind nicht als Kompetenz zu verstehen; sie werden als psychologische Merkmale bzw. Eigenschaften bezeichnet, oder, sofern sie relevant sind für berufliche Leistungen, als Anforderungsmerkmale. Im Gegensatz dazu beschreibt Soziale Kompetenz als Sammelbegriff verschiedener Eigenschaften, dass eine Person sich ihres Einfühlungsvermögens, ihrer Kommunikationsfertigkeiten und ihres Wissens (und noch weiterer Merkmale) angemessen und effektiv bedienen kann, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen. So würde man von einem Mitarbeiter mit hoher sozialer Kompetenz erwarten, dass er in einer Verhandlung mit einem schwierigen Kunden in der Lage ist, eine gute Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die Ziele und Wünsche des Kunden wahrzunehmen und aufzugreifen, seinen eigenen Standpunkt bzw. den des Unternehmens zu vertreten und angemessen zu kommunizieren.

**Fokus auf
komplexe
Situationen**

Die hier verwendete Definition fokussiert auf das effektive Bewältigen von *komplexen Situationen*. Es geht also nicht um einzelne Tätigkeiten (wie z. B. Lenken oder Beschleunigen eines Busses), sondern um einen Verhaltenskomplex, der zur Bewältigung von erfolgsrelevanten beruflichen Situationen erforderlich ist, für die es keine vorgefertigten Lösungsmuster gibt (Scherer, 2009). Oder wie McClelland (1973) es sinngemäß ausdrückte: Man kann alle notwendigen Fertigkeiten haben, um einen Bus zu steuern, aber dennoch nicht über die Kompetenz verfügen, mit den Passagieren angemessen zu interagieren (siehe Furnham, 2008). Während das Steuern eines Busses sehr klar definierte Handlungsmuster erfordert (Lenken, Beschleunigen, Bremsen etc.), ist der angemessene Umgang mit Passagieren ein komplexer Vorgang, für den es keine klare Routinelsung gibt. Diese Kompetenz könnte man als Kompetenz, mit Passagieren zu interagieren, bezeichnen. Oder einfacher: Soziale Kompetenz.

**Praxistaugliche
Bezeichnungen**

Um bestimmte Kompetenzen zu benennen, werden häufig Bezeichnungen gewählt, die nahe an dem kriterienrelevanten Verhalten sind (z. B. die Kompetenz „Führen mit Zielen“). Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass Kompetenzen als ein Set zu verstehen sind, das aus verschiedenen psychologischen Merkmalen besteht. Allerdings können diese Merkmale sehr unterschiedlich sein, effektives „Führen mit Zielen“ verlangt viele verschiedene Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten. Statt einen komplizierten Sammelbegriff für diese psychologischen Merkmale zu finden, wählt man naheliegender Weise eine Bezeichnung, die den Bezug zu den relevanten, komplexen beruflichen Herausforderungen – in diesem Fall „Führen mit Zielen“ – deutlich macht.

**Kompetenzen
werden
erworben und
entwickelt**

Kompetenzen können *erworben und entwickelt* werden. Gerade weil es um effektives Agieren in komplexen Situationen geht, für die es keine eindeutigen Lösungen gibt, ist es wichtig, auf einen gewissen Erfahrungsschatz

zurückgreifen zu können und ständig dazuzulernen. Der Umgang mit schwierigen Kunden erfordert ein umfangreiches Verhaltensrepertoire, das entwickelt werden kann und situationsangemessen eingesetzt werden muss. Auch der situationsangemessene Einsatz von bereits erlernten Verhaltensweisen kann trainiert werden.

An dieser Stelle soll auf einen wichtigen Punkt hingewiesen werden: Die hier verwendete Definition besagt nur, dass Personen, die über die notwendigen Kompetenzen verfügen, prinzipiell in der Lage sind, die damit verbundenen Leistungen zu erbringen. Das bedeutet nicht automatisch, dass sie diese Leistungen auch jederzeit zeigen. Umgekehrt lässt eine unzureichende Leistung nicht automatisch auf fehlende Kompetenzen schließen. Es geht uns also, wenn wir über Kompetenzen sprechen, um die *Voraussetzungen* für gute Leistungen. Man kann sich viele Gründe denken, warum Menschen über notwendige Kompetenzen verfügen, diese aber in bestimmten Situationen nicht in entsprechende Leistungen umsetzen können:

- mangelnde Motivation (z. B. weil ein Mitarbeiter erwartet, dass seine Anstrengungen keine Beachtung finden)
- erschwerende Bedingungen in der Interaktion mit anderen Personen (z. B. in einem Gespräch mit einem sehr kritischen Kunden)
- erschwerende Randbedingung (z. B. eine Kundenpräsentation, auf die man sich wegen hohen Termindrucks nicht vorbereiten konnte).

**Kompetenz
ist keine
hinreichende
Bedingung
für Leistung**

Zusammenfassung und kritische Würdigung des Kompetenzbegriffs

Die von uns gewählte Definition und die Erläuterungen zu dieser Definition sind nicht unumstritten und können aus verschiedenen Gründen kritisiert werden. Das zentrale Anliegen, diesem Band ein gemeinsames Begriffsverständnis von „Kompetenzen“ zugrunde zu legen, macht es jedoch erforderlich, sich festzulegen, obwohl viele Aspekte unserer Definition in der wissenschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert werden. Die folgende Aufzählung nennt kontroverse Aspekte und fasst die von uns gewählte Definition hinsichtlich dieser Aspekte zusammen. Für die Erstellung und Anwendung von Kompetenzmodellen in Organisationen empfehlen wir aufgrund der unterschiedlichen Vorstellungen, was unter Kompetenzen zu verstehen ist, ebenfalls eine gemeinsame Verständigung auf eine Definition. Dazu können die folgenden Punkte hilfreich sein (vgl. Furnham, 2008):

- *Kompetenzen als Voraussetzungen für Leistungen*: Statt zu sagen, „eine Person ist kompetent“ bevorzugen wir die Formulierung „eine Person verfügt (in einem bestimmten Ausmaß) über bestimmte Kompetenzen“, da ersteres eher verwendet wird, wenn man von Kompetenz als Resultat einer Leistung spricht. Wir benutzen letztere Formulierung, um zum Ausdruck zu bringen, dass Kompetenzen als Voraussetzungen für Leistungen verstanden werden und das Vorhandensein einer Kompetenz nicht automatisch zu einer exzellenten Leistung führt.

- *Zusammenwirken von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Eigenschaften:* Wir sprechen nicht von „der Kompetenz“ als globale Beschreibung (etwa des „Potenzials“ einer Person), sondern gehen davon aus, dass stets mehrere, ganz unterschiedliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und andere Eigenschaften zusammenwirken, sich auch gegenseitig kompensieren können, sodass Kompetenz als Singular eine zu globale Auffassung des Kompetenzbegriffs darstellt.
- *Graduelle Ausprägung von Kompetenzen:* Wir fassen Kompetenzen als graduell ausgeprägt und nicht als „Alles-oder-Nichts“-Phänomen auf. Psychologische Merkmale als „Fundament“ von Kompetenzen sind in aller Regel ebenfalls graduell ausgeprägt, daher ist es sinnvoll, auch Kompetenzen so zu konzeptualisieren. Ein graduelles Verständnis von Kompetenzen ist nicht vereinbar mit der häufig zu vernehmenden Aussage „Herr/Frau XY hat Potenzial“. Wenn eine kompetenzbasierte Potenzialeinschätzung erfolgt, sollte hier beispielsweise von großem oder überdurchschnittlichem Potenzial gesprochen werden.
- *Lernbarkeit:* Mit dem vorherigen Punkt einhergehend teilen wir die Auffassung, dass der Grad der Ausprägung von Kompetenzen grundsätzlich veränderbar ist (z. B. durch Training). Wie gut dies gelingt, mag von Kompetenz zu Kompetenz variieren. Ebenfalls erlernbar sind Strategien, wie Schwächen in Teilaspekten einer Kompetenz kompensiert werden können.

Die häufigste Kritik an dem Kompetenzbegriff bezieht sich auf unklare bzw. nicht mit etablierten psychologischen Konzepten zu vereinbarende Definitionen und der, zumindest aus Sicht vieler Wissenschaftler, festzustellenden Beliebigkeit der von Unternehmen formulierten Kompetenzen. An dieser Stelle kann Entwicklern von Kompetenzmodellen bereits empfohlen werden, klar zu definieren, was sie unter Kompetenz(en) verstehen. In diesem Band werden zudem Hinweise gegeben, wie der Beliebigkeit bei der Formulierung von Kompetenzen entgegengewirkt werden kann.

Nachdem wir hergeleitet haben, welche Definition von Kompetenzen wir diesem Band zugrunde legen, bleibt noch zu klären, was unter einem Kompetenzmodell – manche Unternehmen sprechen auch von einem Kompetenzrahmen – verstanden wird.

1.1.2 Definition von Kompetenzmodellen

Definition Kompetenz- modell

Ein Kompetenzmodell ist eine – für die Kommunikation in einer Organisation geeignet aufbereitete und gestaltete – Sammlung und Beschreibung von Kompetenzen, die als relevant erachtet werden, um in Teilen der jeweiligen Organisation oder der Gesamtorganisation (derzeit und in Zukunft) erfolgreich agieren zu können (siehe auch Mansfield, 1996).

Das heißt, ein valides Kompetenzmodell beschreibt Kompetenzen von Menschen, die in einer Organisation oder einem bestimmten Arbeitsplatz erfolgreich sind oder es in Zukunft sein werden (Dalton, 1997). Die Ausrichtung auf Kompetenzen, die in Zukunft relevant sein werden, ist ein nicht unwesentliches Element von Kompetenzmodellen: Die zukünftige Unternehmensstrategie und die damit verbundenen Anforderungen an Mitarbeiter können so berücksichtigt werden.

Die Bezeichnung *Kompetenzmodell* mag ein wenig irreführend sein, da die meisten Kompetenzmodelle eher eine Auflistung oder Sammlung von Kompetenzen darstellen und selten Aussagen über Hierarchie und Interaktion der enthaltenen Kompetenzen machen, also kein *Modell* sind. Streng genommen wäre die Bezeichnung Kompetenzrahmen oder Kompetenzprofil zutreffender. Wir verwenden hier jedoch bewusst den in der Praxis weitaus verbreiteteren Begriff Kompetenzmodell.

Kompetenzmodelle können einen unterschiedlich breiten Geltungsbereich haben. Mansfield (1996) beschreibt ein Kontinuum, von einem sogenannten „Single-Job-Kompetenzmodell“ bis hin zu den „One-Size-Fits-All-Kompetenzmodellen“. *Single-Job-Modelle* beschreiben lediglich die Kompetenzen, die an einem konkreten Arbeitsplatz notwendig sind. *One-Size-Fits-All-Modelle* setzen auf einer übergeordneten Ebene an und subsumieren Kompetenzen, die bei sehr vielen Arbeitsplätzen und Tätigkeiten in einer Organisation relevant sind. Noch allgemeinere Gültigkeit haben unternehmensübergreifende Kompetenzmodelle, sogenannte *generische Kompetenzmodelle* (Sarges, 2001). Diese Modelle versuchen, Kompetenzen zu integrieren, die über einzelne Organisationen hinaus bedeutsam sind. Sie werden vor allem dann kreiert, wenn HR-Instrumente auf verschiedene Organisationen angewendet werden sollen. Dies ist z. B. bei Personalabteilungen einer Holding der Fall, genauso wie bei Beratungsunternehmen. Wenn beispielsweise ein Fragebogen erstellt werden soll, der ein erstes Screening von Nachwuchsführungskräften unterschiedlicher Unternehmen erlaubt, so wird der Konstrukteur des Fragebogens sich überlegen, welche Kompetenzen denn für den Kreis der avisierten Unternehmen *insgesamt* relevant sind. Diese Kompetenzen bilden ein generisches Kompetenzmodell und können dem Fragebogen zugrunde gelegt werden.

**Single-Job
versus
One-Size-
Fits-All**

Man kann darüber hinaus zwischen eigenschaftsbasierten und aufgabenbasierten Kompetenzmodellen unterscheiden (vgl. Paschen, 2003). Unter Ersterem versteht man Kompetenzmodelle, die auf Eigenschaften der Personen abzielen (z. B. Zielorientierung, Flexibilität); letzteres bezeichnet Modelle, die hauptsächlich Aufgabenbereiche aufführen (z. B. Strukturierung der Vertriebsaufgaben).

**Eigenschafts-
versus
aufgabenbasiert**

Idealerweise enthalten Kompetenzmodelle verschiedene inhaltliche Ebenen. Man kann zwischen folgenden Gliederungsebenen unterscheiden, wobei 1. die globalste und 4. die detaillierteste Ebene bezeichnet:

**Inhaltliche
Ebenen**

Ebenen eines Kompetenzmodells

1. **Kompetenzcluster** (z. B. Business Skills oder Personale Kompetenzen), also Überbegriffe unter denen verschiedene Kompetenzen zusammengefasst werden,
2. **Kompetenzen** (z. B. Unternehmerisches Denken und Handeln) sowie
3. dafür relevante **psychologische Merkmale** (z. B. kognitive Fähigkeiten, also Intelligenz) und
4. **beobachtbares Verhalten** (als Indikator für psychologische Merkmale, z. B. „Vor- und Nachteile einer Unternehmensstrategie darstellen“).

Kompetenzcluster haben in der Regel nur den Zweck, die eigentlichen Inhalte eines Kompetenzmodells anschaulich zu sortieren. Beobachtbares Verhalten als detailliertestes Element eines Kompetenzmodells ist hingegen sehr hilfreich um zu verdeutlichen, was konkret unter den Kompetenzen zu verstehen ist (d. h. was von jedem Mitarbeiter erwartet wird). Zudem bietet es Anhaltspunkte zur Verhaltensänderung und kann als Indikator für die den Kompetenzen zugrunde liegenden psychologischen Merkmale herangezogen werden.

Kompetenz von
Fähigkeit
abgrenzen

Obwohl die hier genannten Begriffe eine klare hierarchische Gliederung aufweisen, wird diese in der Praxis nicht immer stringent umgesetzt. Häufig werden Kompetenzen und psychologische Merkmale (z. B. Fähigkeiten oder motivationale Aspekte) *gleichwertig* auf derselben Ebene eines Kompetenzmodells aufgeführt. Dies liegt vor allem daran, dass häufig nicht klar definiert ist, wie Kompetenzen im jeweiligen Kompetenzmodell verstanden werden. Wenn man beispielsweise die weiter vorne aufgeführte Definition zugrunde legt, wird deutlich, dass Kompetenzen verschiedene Fähigkeiten, Fertigkeiten und andere Merkmale beinhalten können, die allesamt dazu beitragen, dass Personen in hohem Maße über eine Kompetenz verfügen. Daher sollten Kompetenzen und Fähigkeiten nicht nebeneinander in einem Kompetenzmodell stehen, sondern hierarchisch gegliedert sein.

Viele Varianten
der Entwicklung
und Implementierung
möglich

Es wird bereits in diesem ersten Abschnitt deutlich, dass es viele Varianten bei der Erstellung und Implementierung eines Kompetenzmodells gibt und dementsprechend viele Aspekte zu beachten sind. Wir werden darauf in diesem Band noch näher eingehen. Es sei hier bereits kurz erwähnt, dass es sich lohnt, ein Kompetenzmodell sorgfältig zu implementieren, stellt es doch eine wesentliche Grundlage für eine ganze Reihe von Personalmaßnahmen und -instrumenten dar, wie beispielsweise: Auswahlentscheidungen, Leistungsbeurteilungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Feedback- und Anreizsysteme. Nicht zuletzt können Kompetenzmodelle dazu beitragen, die Vielfalt der Personalmaßnahmen einer Organisation zu vernetzen, sodass diese sich sinnvoll ergänzen. Die Bedeutung für das Personalmanagement

(Abschnitt 1.3) und der betriebliche Nutzen (Abschnitt 1.4) werden später noch näher beleuchtet.

Nachdem in diesem Kapitel die Definition des Kompetenzbegriffs und der Kompetenzmodelle im Vordergrund stand und eine Abgrenzung zu anderen Begriffen nur cursorisch erfolgte, sollen im folgenden Abschnitt ähnliche Begriffe wie Anforderungsmerkmale oder Fähigkeiten und Fertigkeiten erläutert und explizit von Kompetenzen abgegrenzt werden.

1.2 Ähnliche Begriffe: Einordnung und Abgrenzung

Wir haben bereits dargelegt, dass kein einheitliches Verständnis darüber besteht, was unter Kompetenzen zu verstehen ist. Die in Kapitel 1.1 vorgestellte Definition soll nun hinsichtlich folgender Begriffe abgegrenzt und eingeordnet werden:

**Abgrenzung
von weiteren
Begriffen**

- Knowledge, Skills & Abilities (KSAs) oder Knowledge, Skills, Abilities & Other Characteristics (KSAOs)
- Anforderungen oder Anforderungsmerkmale
- Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Persönlichkeitsmerkmale.

Obwohl viele Leser sicher eine sehr konkrete Vorstellung von Kompetenzmodellen haben, soll hier auch eine Einordnung und Abgrenzung hinsichtlich folgender Begriffe vorgenommen werden:

- Arbeits- und Anforderungsanalysen
- Anforderungsprofil
- Unternehmensleitbild.

1.2.1 Knowledge, Skills & Abilities (KSAs) oder Knowledge, Skills, Abilities & Other Characteristics (KSAOs)

KSA steht für Knowledge, Skills und Abilities. KSAO schließt neben Knowledge, Skill und Abilities auch noch Other Characteristics mit ein.

KSA bzw. KSAO

Knowledge, Skills, Abilities & Other Characteristics

(siehe Aamodt, 2010, S. 53)

- *Knowledge (Wissen)* = das Ausmaß an Informationen und Kenntnissen, über das eine Person verfügt
- *Skills (Fertigkeiten)* = erlernbare Eigenschaften, um eine spezifische Aufgabe zu beherrschen (z. B. Auto fahren)
- *Abilities (Fähigkeiten)* = grundlegende, nicht oder nur schwer erlernbare Eigenschaften (z. B. Intelligenz), um eine ganze Reihe an Aufgaben zu bewältigen

– *Other Characteristics (andere Merkmale)* = hierzu werden in der Regel Persönlichkeitseigenschaften, Motivation, Interessen usw. gezählt.

KSAs und KSAOs sind jeweils Sammelkategorien, die die hier aufgelisteten Merkmale beinhalten. Beispiele für KSAs sind Konfliktlösungs- oder Kommunikations-KSAs.

**KSA(O) mit
Kompetenzen
gleichzusetzen**

KSAs und KSAOs sind, wie Kompetenzen auch, Sammelbegriffe für eine Reihe von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissensbereichen und anderen Merkmalen und als Voraussetzungen für das Erbringen einer (beruflichen) Leistung aufzufassen. Insofern ist dieses Konzept mit Kompetenzen gleichzusetzen (Dalton, 1997).

1.2.2 Anforderungen oder Anforderungsmerkmale

**„Kompetenz“ =
„Anforderung“?**

Wenn es in der deutschsprachigen personalpsychologischen Literatur um psychologische Merkmale geht (siehe Ebene 3 der in Abschnitt 1.1.2 aufgeführten Gliederung), die zentral für den Erfolg in einem bestimmten Tätigkeitsfeld sind, dann wird in der Regel von Anforderungen oder Anforderungsmerkmalen gesprochen (z. B. Schuler, 2000). In der Tat gibt es eine – nicht nur auf Deutschland beschränkte – Debatte, ob man nun besser von Kompetenzen oder von Anforderungen sprechen sollte (Sarges, 2001). Wir beschreiben zunächst, was man unter Anforderungsmerkmalen versteht und gehen dann auf die Unterschiede zu Kompetenzen ein.

**Aufgaben-,
Verhaltens- und
Eigenschafts-
anforderungen**

Anforderungsmerkmale lassen sich unterteilen in Aufgabenanforderungen, Verhaltensanforderungen und Eigenschaftsanforderungen (vgl. Schuler, 2007). Unter *Aufgabenanforderungen* versteht man Anforderungen, die unmittelbar aus der Ausführung einer mit der beruflichen Tätigkeit verbundenen Aufgabe entstehen. Im Falle eines Lektors wären dies unter anderem Rechtschreibkenntnisse. *Verhaltensanforderungen* sind Anforderungen an das tatsächliche Agieren eines Mitarbeiters. Beispielsweise würde man von einem Mitarbeiter am Empfang eines Hotels erwarten, dass er zuvorkommend und höflich auftritt. *Eigenschaftsanforderungen* sind dann gegeben, wenn eine berufliche Tätigkeit erfordert, dass bestimmte Eigenschaften besonders ausgeprägt sind. Ein Qualitätsprüfer profitiert in seiner Arbeit sicher davon, dass er ein hohes Maß an Gewissenhaftigkeit mitbringt.

Beispiel

Rechtschreibkenntnisse, zuvorkommendes und höfliches Auftreten und Gewissenhaftigkeit sind *einzelne* Merkmale und Verhaltensweisen, nicht aber ein komplexes Set an Merkmalen, stellen also keine Kompetenzen dar. Sie können aber durchaus als Teil einer Kompetenz aufgefasst werden. Für das Beispiel des Qualitätsprüfers könnte man z. B. als Kompetenz *Qualität sicherstellen* spezifizieren.

Will man zentrale Unterschiede zwischen Anforderungsmerkmalen auf der einen Seite und Kompetenzen auf der anderen Seite herausarbeiten, so kann man folgendes festhalten:

Unterschiede
Kompetenz und
Anforderungs-
merkmal

Unterschiede zwischen Anforderungsmerkmalen und Kompetenzen

- Kompetenzen sind in der Regel direkte Beschreibungen der beruflich relevanten Verhaltensweisen (*Qualität sicherstellen* im Vergleich zu *Gewissenhaftigkeit*).
- Kompetenzen stellen in der Regel Sammelbegriffe dar, Anforderungen sind einzelne Merkmale einer Person (*Fähigkeiten, im Team zu arbeiten* im Vergleich zu *Empathie*).
- Kompetenzen sind häufig alltagssprachlicher formuliert (Sarges, 2001) (*Präsentieren und Interagieren* im Vergleich zu *Soziale Intelligenz*).

Diese unterschiedlichen Herangehensweisen haben jeweils Vor- und Nachteile. Kompetenzen alltagssprachlich und nahe an beruflichen Leistungskriterien zu formulieren, hat den Vorteil, dass die Kommunikation mit den „Nutzern“ eines Kompetenzmodells erleichtert wird. Mitarbeitern ist die Relevanz der Kompetenzen meist leicht ersichtlich, eine aufwendige Übersetzung psychologischer Termini in die Alltagssprache ist nicht notwendig. Dieser Vorteil ist nicht trivial, da Kompetenzmodelle wichtige Kommunikationsinstrumente in Organisationen sind: Sie transportieren Erwartungen und Ziele der Organisation an dessen Mitarbeiter. Der Vorteil der alltagssprachlichen Formulierung gilt ebenfalls bei der Identifikation von Kompetenzen. Die meist in Workshops und Meetings im eigenen Unternehmen erarbeiteten Kompetenzen müssen nicht in psychologische Merkmale übersetzt werden, sondern können direkt in das Kompetenzmodell einfließen.

Vor- und
Nachteile der
Herangehens-
weisen

Kompetenzen haben im Vergleich zu Anforderungen aber auch einige Nachteile. Die Formulierung nahe am Leistungskriterium (z. B. *Führungskompetenz*) erfordert spätestens dann eine „Zerlegung“ in psychologische Merkmale, die – in diesem Beispiel – Führungskompetenz ausmachen, wenn es darum geht, diese Kompetenz zu messen. Beispielsweise im Rahmen von Assessment-Centern oder Interviews ist es wichtig, dass sich die Verantwortlichen überlegen, welche Verhaltensweisen indikativ für eine hohe Führungskompetenz sind. Ein weiterer Nachteil von Kompetenzen besteht darin, dass sie aufgrund ihrer teilweise sehr unternehmensspezifischen Formulierung (als Beispiel sei hier *Leistungsorientierte Qualitätssicherung* genannt) nur schwer in die bestehende personalpsychologische Forschung eingeordnet werden können. Dort wird man kaum Hinweise finden, wie leistungsorientierte Qualitätssicherung am besten gemessen werden kann oder welche Relevanz diesem Konzept in Hinblick auf den beruflichen Erfolg eines Mitarbeiters zukommt. Wir können daher festhalten: Wenn man sich an der

bereits existierenden, umfangreichen Forschung zu Themen der Personalauswahl und -entwicklung orientieren möchte, fällt dies umso schwerer, je spezifischer die Kompetenzen formuliert wurden.

**Berechtigung
beider Konzepte**

Die unterschiedlichen Vor- und Nachteile machen deutlich, dass beide Konzepte ihre Berechtigung haben, wenn man ein sinnvoll nutzbares Kompetenzmodell implementieren möchte. Verschiedene Autoren empfehlen, die jeweiligen Vorteile zu nutzen und beide Konzepte zu berücksichtigen. Im Rahmen der Entwicklung eines Kompetenzmodells für die SHL Group schlugen Bartram, Kurz und Bailey (2000) vor, eine hierarchische Untergliederung von Kompetenzmodellen in eine Oberflächenstruktur und eine Tiefenstruktur vorzunehmen. Die *Oberflächenstruktur* eines Kompetenzmodells sollte aus Kompetenzen bestehen. Sie können im Unternehmen gut kommuniziert werden, ihre Relevanz ist leicht ersichtlich. Die Nachteile der schweren Messbarkeit und des geringen Bezugs zur personalpsychologischen Forschung können durch die Tiefenstruktur eines Kompetenzmodells ausgeglichen werden. Die *Tiefenstruktur* besteht aus für die jeweiligen Kompetenzen relevanten Anforderungen, also psychologischen Eigenschaften und konkreten Verhaltensweisen, die für die erfolgreiche Umsetzung einer Tätigkeit stehen. Anforderungen können gleichzeitig als Übersetzungshilfe in Kompetenzmodellen verwendet werden. Beispielsweise kann man den Kompetenzbegriff „Analysieren und Gestalten“ hinterlegen mit dem psychologischen Begriff „analytische Fähigkeiten“ oder „Intelligenz“ und hier auf die jeweilige Fachliteratur zurückgreifen. Wir beziehen uns im Folgenden unter dem Begriff „Anforderungen“ auf etablierte psychologische Merkmale, die messbar sind und für die Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung zur Verfügung stehen.

Diese Ausführungen berücksichtigend kann die in Abschnitt 1.1.2 aufgeführte Gliederung folgendermaßen ergänzt werden:

Ebenen eines Kompetenzmodells
Oberflächenstruktur (eher alltagssprachliche, an beruflichen Leistungsbereichen orientierte Begriffe; geringe psychologische Fundierung)
1. Kompetenzcluster 2. Kompetenzen
Tiefenstruktur (psychologisch etablierte und fundierte Merkmale zugehörige Verhaltensindikatoren)
3. relevante psychologische Merkmale (d. h. Anforderungsmerkmale) 4. beobachtbares Verhalten