

# Messung von Kompetenzen nicht als Selbstzweck!

Vermissen auch Sie manchmal bestimmte Kompetenzen bei Ihren Mitarbeitern? Wenn ja, geht es Ihnen wie der Mehrzahl der Unternehmen. Laut einer aktuellen Studie beklagen sich 80% der Unternehmen über mangelhafte Kompetenzen ihrer Mitarbeiter.

Von Peter Steinkellner  
und Elfriede Czerny

**W**arum ist die Messung von Kompetenzen für ein professionelles HR-Management unverzichtbar?

Durch den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel verändern sich die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter. Komplexere Aufgaben und die schnellere Veralterung von Wissen stellen in diesem Zusammenhang große Herausforderungen dar. Unternehmen und Mitarbeiter müssen künftig neuen Anforderungen gerecht werden, um ihre Wettbewerbsfähigkeit auf Dauer zu erhalten – das Kompetenzmanagement und insbesondere die Kompetenzmessung spielen dabei eine zentrale Rolle.

## Kompetenzen

Was versteht man nun im HR-Management unter Kompetenzen? Ziel aller HR-Maß-

nahmen ist hier immer die Förderung der individuellen Handlungskompetenz von Mitarbeitern. Der Mitarbeiter soll in der Lage sein, alle auftretenden Probleme in seinem Aufgabenbereich selbstständig zu lösen sowie Maßnahmen eigenverantwortlich zu planen, zu organisieren und umzusetzen. Kompetenz lässt sich daher vor allem bei der Bewältigung einer konkreten Handlungssituation erkennen.

Sehen wir uns beispielsweise den Arbeitsalltag eines Werbefotografen an: Häufig bekommt er nicht ganz eindeutige Aufträge von seinen Kunden und ist dabei immer wieder vor neue Herausforderungen gestellt. Seine Kompetenz zeigt sich darin, dass er sein Wissen, seine Fähigkeiten und Fertigkeiten immer wieder als Basis für die Bearbeitung neuartiger Aufgaben anwenden kann, d. h. dass er es schafft, den Auftrag trotz uneindeutiger Aufgabenstellung



zur Zufriedenheit seiner Kunden fertig zu stellen. Ein anderer Werbegrafiker kann dies möglicherweise trotz gleicher Qualifikation (z. B. Abschlusszeugnis mit sehr guten Noten) nicht.

Kompetenzen sind demnach mehr als Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen. Sie sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation, die notwendig sind um neue, nicht routinemäßige Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können. Sie schließen die individuell bisher nicht genutzten, quasi versteckten, Potenziale ein und charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstständig zurechtzufinden.

Kompetenzen lassen sich daher nicht theoretisch erlernen und auch kaum abprüfen. Daran, wie sich jemand in bestimmten Situationen verhält, lässt sich erkennen, welche Kompetenzen er hat.

Häufig werden in der Praxis Persönlichkeitstests eingesetzt, um Kompetenzen zu messen. Persönlichkeit und Kompetenzen sind jedoch klar voneinander abzugrenzen. Es ist nämlich sehr fraglich, inwieweit Persönlichkeitsmerkmale mit beruflichen Anforderungen sinnvoll verknüpft werden können. Für ein Unternehmen ist es nicht wesentlich, ob ein Verkäufer grundsätzlich introvertiert oder extravertiert ist. Wesentlich ist sein Verhalten dem Kunden gegenüber, d. h. dass er sich dem Kunden gegenüber extravertiert (z. B. kommunikativ, kontaktfreudig und offen) verhält. Das konkrete Verhalten steht damit im Vordergrund. Es ist für ein Unternehmen nicht notwendig zu wissen, ob dem Verhalten eine bestimmte Persönlichkeitsstruktur zugrunde liegt, solange das gewünschte Verhalten gezeigt wird. Und auch umgekehrt ist es sehr fraglich, ob aus einer bestimmten diagnostizierten Persönlichkeitsstruktur unmittelbar auf bestimmte Verhaltensweisen geschlossen werden kann, was allerdings bei der Verwendung von Persönlichkeitstests zur Kompetenzmessung stillschweigend vorausgesetzt wird.

#### Kompetenz & Persönlichkeit

Zwar werden kompetente Personen oft durch ihre Persönlichkeitseigenschaften beschrieben und weniger durch ihre Kompetenzen, dennoch sind diese beiden Begriffe zu unterscheiden: Einerseits »hat« eine Person eine Persönlichkeit, andererseits »handelt« sie kompetent. Darüber

hinaus gelten Persönlichkeitsdimensionen (wie z. B. die Faktoren der »Big Five«) durch Schulungen als kaum veränderbar. Kompetenzen hingegen lassen sich geplant weiterentwickeln. Daher schlussfolgern auch die im deutschsprachigen Raum bekanntesten Kompetenzforscher Erpenbeck und Rosenstiel: »Persönlichkeit und Kompetenz sind radikal voneinander zu unterscheiden.« Kompetenzen können genauso wenig durch Intelligenz- oder Leistungstests gemessen werden, denn nicht wie intelligent eine Person ist, ist für ein Unternehmen von Interesse, sondern wie kompetent sich diese Person verhält.

Kompetenzen sind also vor allem von Persönlichkeitseigenschaften, Intelligenz und Wissen abzugrenzen. Dies ist ein erstes Indiz dafür, dass Persönlichkeitstests, Intelligenztests und Wissenstests nicht in der Lage sind, Kompetenzen zu messen. Doch bevor wir aufzeigen, mit welchen Verfahren Kompetenzen ermittelt werden können, gilt es noch genauer darzustellen, wie Kompetenzen aufgebaut sind.

#### Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle ordnen und gruppieren Kompetenzen nach bestimmten Kriterien und bilden Kompetenzen und Kompetenzmerkmale in einem Modell ab. Sie steuern die Kompetenzauswahl von Unter-

nehmen, d. h. welche Kompetenzen aktuell und zukünftig erforderlich sind. Sie sind die Voraussetzung für Kompetenzmessung und auch für Kompetenzentwicklung: Welche Kompetenzen bestehen bereits in welchem Ausmaß und welche sollen (weiter-) entwickelt werden.

Es stellt sich die Frage, inwieweit es generelle Kompetenzmodelle geben kann, welche unabhängig von bestimmten Unternehmen und Unternehmenstypen erstellt werden und somit für alle Unternehmen gültig sein sollen. Diese nicht für spezielle Unternehmen konstruierten Modelle werden in der Literatur als allgemeine Kompetenzmodelle (»One-Size-fits-all«) bezeichnet. Entwickelt man für ein konkretes Unternehmen ein Kompetenzmodell, spricht man von einem unternehmensspezifischen Kompetenzmodell (»Multiple-Job-Approach«). Hier wird durch den betriebsinternen Dialog geklärt, auf welche spezifischen Einzelkompetenzen der Fokus gerichtet wird. Eine theoriegeleitete Ableitung von Kompetenzen ist in diesen Modellen nicht wichtig, es geht viel mehr um die bewusste Auswahl der für das Unternehmen relevanten Kompetenzen.

Allgemeine Kompetenzmodelle bilden Kompetenzen und Kompetenzmerkmale hingegen aufgrund wissenschaftlicher Überlegungen. Sie gehen davon aus, dass wichtige und zentrale Kompetenzen unternehmensübergreifend erfolgsrelevant sind,

TRAINPLAN®

Seminarkonzepte zur Aus- und Weiterbildung

www.trainplan.at

Eine Stunde Seminarvorbereitung!

Unmöglich?

Mit TRAINPLAN® kein Problem.

Ein bereits fertig ausgearbeitetes **Seminarskript**, eine animierte **Präsentation** und Trainertools in **veränderbaren Word- und Powerpoint-Dateien** – das ist TRAINPLAN®. Die Konzepte (bereits ab 78,00 €) haben sich in der Seminarpraxis bewährt und werden seit 11 Jahren kontinuierlich weiterentwickelt. Davon können Sie profitieren! Gerne beantworten wir Ihnen Fragen dazu unter + 49 931 79680-77 oder unter info@trainplan.de.

**Bis zum 30. März 2009** erhalten Sie **kostenlos** das Einstiegs-Seminarkonzept „Reden und Präsentieren“ von TRAINPLAN® per E-Mail zugeschickt. Leseproben, Inhaltsangaben, Preise und weitere Informationen unter [www.trainplan.at](http://www.trainplan.at)

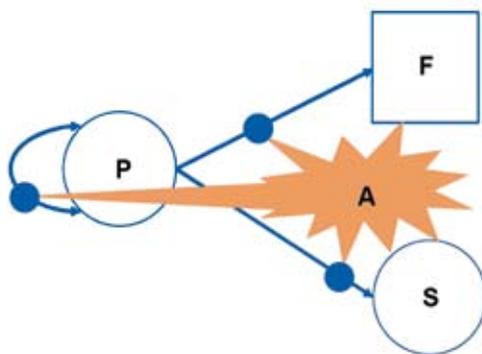
**Tabelle 1: Basiskompetenzen**

(nach Erpenbeck & Rosenstiel 2007, Handbuch Kompetenzmessung, S. XXIV)

|   |   |
|---|---|
| (P) Personale Kompetenzen                             | Die Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln.   |
| (S) Sozial-kommunikative Kompetenzen                  | Die Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinander zu setzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.   |
| (F) Fachlich-methodische Kompetenzen                  | Die Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schwierige und komplexe Probleme schöpferisch zu bewältigen.   |
| (A) Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen | Die Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren. |

**Grafik: Beziehungen der Basiskompetenzen**

(nach Erpenbeck & Rosenstiel 2007, Handbuch Kompetenzmessung, S. XXIII)



**Tabelle 2: Beispiele für Teilkompetenzen**

|   |  |
|---|--|
| (P) Personale Kompetenzen                             | Selbstreflexionsfähigkeit<br>Selbstmanagement<br>Eigenverantwortung<br>Selbstvertrauen<br>...            |
| (S) Sozial-kommunikative Kompetenzen                  | Kommunikationsfähigkeit<br>Teamfähigkeit<br>Kooperationsfähigkeit<br>Konfliktfähigkeit<br>...            |
| (F) Fachlich-methodische Kompetenzen                  | Fachwissen<br>Analytische Fähigkeiten<br>Organisationsfähigkeit<br>Praktisch-technische Kompetenz<br>... |
| (A) Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen | Initiative<br>Proaktivität<br>Entscheidungsfähigkeit<br>Konsequenz<br>...                                |

bzw. dass die für das jeweilige Unternehmen wichtigsten Kompetenzen in der Struktur eines allgemeinen Kompetenzmodells abgebildet werden können. Damit ist nicht gemeint, dass für alle Unternehmen dieselben Kompetenzen wesentlich sind, sondern nur, dass die für verschiedenste Unternehmen relevanten Kompetenzen Teil des allgemeinen Kompetenzmodells sind. Es wird somit deutlich, dass auch allgemeine Kompetenzmodelle an die unternehmensspezifischen Anforderungen angepasst werden können und müssen.

**Harte & weiche Kompetenzen**

Kompetenzmodelle basieren auf unterschiedlichen Kompetenzdimensionen. So wird häufig zwischen harten und weichen Kompetenzen (ähnlich wie »hard skills« und »soft skills«) unterschieden. In der deutschsprachigen Kompetenzforschung hat sich mittlerweile das allgemeine Kompetenzmodell von Erpenbeck und Heyse weitgehend durchgesetzt, welches folgende vier Dimensionen beinhaltet (siehe Tabelle 1: Personale Kompetenz (P), Sozial-kommunikative Kompetenz (S), Fach- und Methodenkompetenz (F) und Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz (A).)

Die Differenzierung beruht darauf, dass Handlungen stets Subjekt-Objekt oder Subjekt-Subjekt-Beziehungen darstellen (siehe Grafik). Selbstorganisiertes Handeln kann sich reflexiv auf die handelnde Person selbst (P), auf Objekte und deren Erfassung und Veränderung (F) sowie auf eine soziale Umwelt (S) beziehen. Die oben angeführten Kompetenzen zeigen sich vor allem, wenn sie in die eigenen Willensantriebe integriert und Handlungen erfolgreich durchgeführt werden. Die aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz (A) ist damit die verbindende Klammer zwischen den ersten drei Kompetenzen. Beispiele für mögliche Teilkompetenzen finden Sie in Tabelle 2.

**Kompetenzmessung**

Folgt man dem oben dargestellten Kompetenzmodell, welches die Selbstorganisationsfähigkeit und das tatsächliche Verhalten in den Mittelpunkt stellt, wird klar, dass die Ermittlung von Kompetenzen eine sehr anspruchsvolle Angelegenheit ist.

Darüber hinaus zeigt sich, dass viele klassische Testverfahren, die auf Messung von

Persönlichkeit, Intelligenz etc. basieren, den Anforderungen einer entwicklungsorientierten Kompetenzermittlung nicht gerecht werden. Das Handbuch Kompetenzmessung von Erpenbeck und Rosenstiel listet unterschiedliche Kompetenzmessverfahren auf, die jeweils verschiedene Vor- und Nachteile haben und damit für bestimmte Aufgaben besser oder schlechter geeignet sind. Als wichtigsten Gütefaktor für Kompetenzmessverfahren sehen sie die soziale Validität (Akzeptanz) des Verfahrens. Grundsätzlich werden quantitativ messende (z. B. Tests) sowie qualitativ beschreibende (z. B. Kompetenzbiografie) Verfahren unterschieden.

**Quantitativ & qualitativ**

Sehr beliebt sind quantitative Verfahren. Sie sind sehr effizient, da Kompetenzen hier meist mittels auf IT basierenden Tests quantifiziert, berechnet und in Zahlen fassbar gemacht werden. Kompetenzen sind allerdings nicht direkt messbar, sondern nur durch das tatsächliche Verhalten erschließbar. Daher wird mit quantitativen Verfahren häufig eine Sicherheit und Beherrschbarkeit suggeriert, die nicht gegeben ist. Qualitative Verfahren wiederum haben den Nachteil, dass sie sehr aufwändig sind und die Vergleichbarkeit der Ergebnisse oft nur schwer möglich ist.

Viele Experten propagieren deshalb unterschiedliche Verfahren zu kombinieren, indem man z. B. zuerst mögliche Kompetenzen auf Basis eines quantitativen Kompetenztests ermittelt und diese dann in einem qualitativen Gespräch (analog zur Kompetenzbiografie) überprüft und ergänzt. Der Vorteil dieser Vorgehensweise ist, dass diese Kombination deutlich weniger aufwändig ist als die Durchführung einer konventionellen Kompetenzbiografie, aber auch wesentlich aussagekräftiger als ein rein quantitatives Verfahren.

**Beispiele**

Moderne Kompetenzmessverfahren, die zumindest teilweise den oben angeführten Anforderungen gerecht werden, sind beispielsweise:

- KODE und KODE-X
- NextCompetence
- Kasseler Kompetenzraster
- ASSESS

KODE und KODE-X sind quantitative Verfahren, die direkt auf dem Kompetenzmodell von Erpenbeck und Heyse beru-

hen und den vier Basiskompetenzen 64 Teilkompetenzen zuordnen.

NextCompetence basiert ebenfalls auf diesen vier Basiskompetenzen und kombiniert einen quantitativen Kompetenztest mit einem

qualitativen Kompetenzermittlungsgespräch.

Das Kasseler Kompetenzraster ist ein beobachtungs-basiertes Verfahren, mit dem sich primär das Kompetenzprofil einer (beobachteten) Gruppe ermitteln lässt und das den vier Kategorien Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz 44 Kriterien zuordnet.

ASSESS hilft, maßgeschneiderte Kompetenzmodelle zu erstellen, hat als Kernbestandteil allerdings ein Persönlichkeitstestverfahren, denn nach der ASSESS-Philosophie sind die meisten Kompetenzen vor allem durch Persönlichkeitseigenschaften beeinflusst.

**Sehr beliebt sind quantitative Verfahren, da sie sehr effizient sind. Kompetenzen sind allerdings nicht direkt messbar.**

Derzeit gibt es viele Forschungsprojekte im Bereich der Kompetenzmessung, die dazu führen, dass sowohl die hier genannten Verfahren weiter verbessert werden als auch weitere neue Messverfahren auf den Markt kommen werden.

**Fazit**

Wie oben angeführt beklagen 80 % der Unternehmen mangelhafte Kompetenzen ihrer Mitarbeiter. Anstatt nur zu klagen wäre es sicherlich besser, Kompetenzen professionell zu ermitteln und darauf aufbauend die Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt weiterzuentwickeln. Moderne Kompetenzmessverfahren liefern die Basis, um durch die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen und aufrechtzuerhalten.

Eine Kombination von quantitativen und qualitativen Kompetenzermittlungsverfahren hat sich hierfür als besonders geeignet erwiesen. Die soziale Validität dieser Verfahren spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Einführung von Kompetenzmessverfahren sollte daher gut und transparent kommuniziert werden, um so die Akzeptanz der Mitarbeiter sicherzustellen. Eines scheint jedenfalls klar: Die professionelle Messung von Mitarbeiterkompetenzen ist ein wesentlicher Faktor zur Generierung und Aufrechterhaltung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile. □

bevor die Luft ausgeht... **Benefit**

**Erfolgsfaktor Gesundheit**

Wir geben Ihrem betrieblichen Gesundheitsmanagement Struktur.

**Ihr nächster Schritt:**  
T +43-1-219 92 44 · www.benefit.cc