Stefan Krumm · Inga Mertin
Christian Dries

Kompetenzmodelle

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE

HOGREFE

Kompetenzmodelle

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Kompetenzmodelle

von
Stefan Krumm, Inga Mertin
und Christian Dries

HOGREFE

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

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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 Trans-MIT-Zentrum für Psychologisches Assessment (Tätigkeits-Schwerpunkt: Eignungsdiagnostik). Von 2008 bis 2010 Berater und Spezialist für Forschung und Entwicklung beim kölner 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 *kölner 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 Eignungsbeurtteilungen 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 kölner 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

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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 beigefügt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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 Personalinstrumente 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

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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)

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

1 Beschreibung des Gegenstandsbereichs

Begriff „Kompetenzmodell" in Fachliteratur selten

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.

Vielfältige Einsatzmöglichkeiten in der Praxis

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 Resource[1] Management zu nennen.

Häufig intuitive Entwicklung

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.

Nutzung der Forschungsergebnisse verwandter Bereiche

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

1 Nachfolgend verwenden wir HR als Abkürzung für Human Resource.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

hat. Die Antworten der Experten auf die Frage, was sie unter Kompetenzen[2] 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).

Nützlichkeit des Begriffs umstritten

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).

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

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.

Erläuterung anhand „Sozialer Kompetenz“

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.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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 (Scherm, 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 Routinelösung 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

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.

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.

Kompetenz ist keine hinreichende Bedingung für Leistung

An dieser Stelle soll auf einen wichtigen Punkt hingewiesen werden: Die hier verwendete Definition besagt nur, dass Personen, die über die notwendige 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).

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.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.
Aus S. Krumm, I. Mertin & C. Dries: Kompetenzmodelle (ISBN 9783840923920) © 2012 Hogrefe Verlag, Göttingen.