

Nur bei etwa 20 % der Personalentscheidungen in den Betrieben werden systematische Erfassungsverfahren eingesetzt, während 80 % der Entscheidungen „aus dem Bauch heraus“ erfolgen.<sup>1</sup> Nicht die exaktesten, sondern die angemessensten, in kurzer Zeit mögliche Entscheidungshilfen liefernden Kompetenzmessung haben sich in der beruflich-betrieblichen Praxis durchgesetzt.<sup>2</sup>

Die Selbstorganisationsdispositionen des Menschen, seine *Kompetenzen*, *lassen sich messen, auch zertifizieren, und auf dieser Grundlage entwickeln und managen*. Das ist nicht nur die Voraussetzung jeglicher beabsichtigter Kompetenzentwicklung, sondern auch der Kompetenzentwicklung im Netz.

---

## 2.1 Formen der Kompetenzmessung

In der Praxis werden mehrere unterschiedliche Formen der Kompetenzerfassung eingesetzt:

- *Kompetenztests*: quantitative Messungen
- *Kompetenzpass*: qualitative Messungen
- *Kompetenzbiografie*: komparative Beschreibung
- *Kompetenzsimulation*: simulative Szenarien
- *Kompetenzsituation*: Arbeitsproben, Beobachtungen am Arbeitsplatz

Diese Verfahren weisen erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Merkmale, die gemessen werden, und die Qualität ihrer Ergebnisse auf. Dabei wird sowohl

---

<sup>1</sup> Erpenbeck (2012), S. 26 ff.

<sup>2</sup> Erpenbeck (2009), S. 32.

der Ist-Zustand als auch die Entwicklung der Kompetenzen mit objektiven und subjektiven Messmethoden erfasst (Tab. 2.1).<sup>3</sup>

**Tab. 2.1** Merkmale von Kompetenzerfassungsverfahren

| Merkmale von Kompetenzerfassungsverfahren   |  |
|---|--|
| <i>Vorwiegend auf Kompetenzen gerichtet</i> | Die notwendig sind, um bestimmte Ziele zu erreichen  |
|   | Um neue unvorhersehbare Situationen kreativ zu bewältigen  |
| <i>Kompetenz-bereiche</i>                   | Personale Kompetenzen: reflexiv selbstorganisiert handeln  |
|   | Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen: aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert handeln  |
|   | Fachlich-methodische Kompetenzen: Probleme geistig und physisch selbstorganisiert lösen  |
|   | Sozial-kommunikative Kompetenzen: kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert handeln  |
| <i>Kompetenz-verständnis</i>                | Als Persönlichkeitseigenschaften, z. B. im Sinne von Motivations- oder Persönlichkeitspsychologie  |
|   | Als Tätigkeit- und Arbeitsdispositionen, z. B. im Sinne von Tätigkeits- oder Arbeitspsychologie  |
|   | Als verallgemeinerte Qualifikationen, z. B. im Sinne kognitiver Psychologie oder pädagogischer Qualifikationsvermittlung und Zertifizierung  |
|   | Als Kommunikationsvoraussetzungen, z. B. im Sinne von Sozial- oder Kommunikationspsychologie   |
| <i>Fokus</i>                                | Ist-Zustand der Kompetenzen  |
|   | Kompetenzentwicklung   |
| <i>Methode</i>                              | <i>Objektiv:</i> Kompetenzen werden wie naturwissenschaftliche Größen definiert und gemessen. Dieser Ansatz wird vor allem in der kognitiven Psychologie und Sozialpsychologie angewandt. Mittels statistischer Verfahren auf Basis von Fremdeinschätzungen sollen möglichst präzise Prognosen zum zukünftigen Handeln der Mitarbeiter abgeleitet werden. Damit handelt es sich bei objektiven Verfahren um eine Kompetenzbeobachtung „von außen“. |
|   | <i>Subjektiv:</i> Die Vertreter dieses Ansatzes gehen davon aus, dass eine objektive Kompetenzerfassung nicht möglich ist. Deshalb spielen bei diesem Ansatz Selbsteinschätzungen eine wichtige Rolle. Die Messmethoden kombinieren Fremd- und Selbsteinschätzungen.   |

<sup>3</sup> Vgl. Erpenbeck und Sauter (2007), S. 81 ff.; Erpenbeck (2012), S. 76 ff.; Erpenbeck (2009), S. 79 ff.

**Tab. 2.1** (Fortsetzung)

| Merkmale von Kompetenzerfassungsverfahren |   |
|---|---|
| <i>Verfahren</i>                          | <p><i>Quantitativ:</i> Basieren meist auf Tests, die wenig Zeit erfordern und ohne subjektive Einschätzungen auskommen. Dies ermöglicht kostengünstige „Kompetenzerfassungen“ auch bei einer großen Zahl von Mitarbeitern, sofern der Kompetenzbegriff auf Wissen und Qualifikation, wie z. B. bei PISA, verengt wird. Da diese Tests keine Handlungskompetenzen erfassen, sind sie für die Gestaltung von kompetenzorientierten Entwicklungsprozessen in der Praxis nicht geeignet. Daneben gibt es quantitative Verfahren, die auf der Zuordnung von Kompetenzstufen durch die Mitarbeiter selbst und durch Kollegen oder Führungskräfte basieren. Die Subjektivität der Bewertungen wird hierbei durch einen Vergleich von Fremd- und Selbsteinschätzung verringert. Quantitative Messverfahren gehen davon aus, dass Kompetenzen messbar und skalierbar sind. Instrumente der Erhebung sind Experimente, Tests, Fragebögen, Interviews, Schätzskalen, Delphi-Methoden, Check-Listen oder systematische Beobachtungsverfahren. Diese Verfahren betonen damit die Außensicht.</p> <p><i>Qualitativ:</i> Die Methoden beziehen sich auf die Beschaffenheit und Güte der Kompetenzen sowie Sinn- und Bedeutungszusammenhänge. Dabei werden beispielsweise unstrukturierte Beobachtungen und Befragungen sowie biografische Methoden eingesetzt. Diese Messung ist eher ganzheitlich und subjektiv, so dass die Innenperspektive betont wird. Qualitative Verfahren können formell, nonformell und informell erworbene Kompetenzen in einer Weise erfassen, die auch für Laien verständlich und durch Personalverantwortliche in Unternehmen auch ohne testtheoretische Kenntnisse interpretierbar sind. Deshalb sind die Ergebnisse auch einfach kommunizierbar. Kompetenzpässe und -bilanzen haben immer verbalen Charakter und beinhalten Fragestellungen sowohl zum Erfassen und Bewerten als auch zum Entwickeln von Kompetenzen.<sup>a</sup></p> <p><i>Hybrid:</i> Ermöglichen wirtschaftliche und leicht handhabbare Messverfahren, die allen Beteiligten verwertbare Messanker bieten.<sup>b</sup> Die Verfahren sind auf Kompetenzen gerichtet, die notwendig sind, um ein mehr oder weniger klar umrissenes Ziel zu erreichen. Dabei werden sie als Selbstorganisationsdispositionen, als Fähigkeiten, neue, unvorhersehbare Situationen selbstorganisiert und kreativ zu bewältigen, definiert.</p> |

<sup>a</sup> (Vgl. Erpenbeck 2009, S. 33–35)<sup>b</sup> (Erpenbeck und Sauter 2007, S. 67)

Die Kompetenzbeobachtung kann als objektives Messverfahren wie als subjektives Einschätzungsverfahren gestaltet werden.<sup>4</sup> Während bei fachlich-methodisch

<sup>4</sup> Erpenbeck und von Rosenstiel (2007), S. XXVII.

orientierten Kompetenzen häufig objektive, quantitative Verfahren gewählt werden, sind für die anderen Kompetenzbereiche meist subjektive Einschätzungen erforderlich. Viele Kompetenzmessverfahren bewegen sich zwischen dem objektiven und dem subjektiven Pol.

In der Praxis sind quantitative Messungen und qualitative Charakterisierungen die wichtigsten systematischen Kompetenzermittlungsverfahren. Qualitative Kompetenzerfassungsverfahren haben quantitativen gegenüber wesentliche Vorteile. Sie

- sind national und international breit kommunizierbar,
- sind von Personalverantwortlichen einfach auszuwerten,
- erfordern keine zusätzliche Interpretation,
- berücksichtigen formell, non-formell und informell erworbene Kompetenzen gleichermaßen,
- vereinen Erfassen, Beurteilen und Entwickeln,
- sind ökonomisch, mit relativ geringem Auswertungs- und Zeitaufwand durchführbar.

In vielen Anwendungen haben sich Kompetenzerfassungssysteme herausgebildet, die sich sehr gut als Basis für die Gestaltung von Kompetenzentwicklungsprozessen eignen. Die wichtigsten Anforderungen an solche Systeme sind, dass sie Kompetenzen als Selbstorganisationsdisposition definieren, d. h. als Fähigkeit, neue unvorhersehbare Situationen kreativ zu bewältigen, die Verfahren mit einem relativ geringen Aufwand einsetzbar sind, die Qualität des Systems zu aussagefähigen Ergebnissen führt und „erwünschte Aussagen“ so weit wie möglich ausgeschlossen werden. Deshalb darf der Kompetenznachweis keine Negativaussagen beinhalten, sondern muss die Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten betonen („Stärken stärken“) sowie den Datenschutz garantieren.

---

## 2.2 Eignungsdiagnostische Verfahren

Mit Hilfe der Kompetenz-Diagnostik kann transparent gemacht werden, inwieweit Menschen in neuen, herausfordernden Situationen fähig sind, selbstorganisiert und kreativ zu Lösungen und Entscheidungen zu kommen. Unternehmen setzen für die Entscheidungen oder Empfehlungen zur Auswahl, Platzierung oder Klassifikation von Mitarbeitern vor allem eignungsdiagnostische Verfahren ein, wie z. B. biografische Fragebögen oder Assessment Center. Doch besteht zwischen eignungsdiagnostischen und kompetenzerkennenden Verfahren meist ein großer Unterschied. Viele eignungsdiagnostische Verfahren messen Kompetenzen wenig

bis gar nicht. Häufig kann kein Zusammenhang zwischen diesen Messungen und der Selbstorganisationsdispositions-Fähigkeit nachgewiesen werden.

Auch klassische *Intelligenz- und Leistungstests*, beispielsweise zur Messung von kognitiven und nicht-kognitiven Fähigkeiten wie Konzentration, Aufmerksamkeit oder Reaktionsfähigkeit, zeigen keinen nennenswerten Zusammenhang zum Handeln in Herausforderungen und sind deshalb nicht für Kompetenzmessungen geeignet. Elaborierte Intelligenztests können jedoch dazu genutzt werden, die Vorbedingungen für eine angestrebte Kompetenzentwicklung abzuklären.<sup>5</sup>

### 2.2.1 Biografische Methoden

Aus der Biografie von Menschen können aussagefähige Anhaltspunkte für die Entwicklung von Kompetenzen abgeleitet werden, sofern über einen längeren Zeitraum regelmäßig wiederkehrende Verhaltens- und Reaktionsweisen vorliegen. Darüber hinaus können Motive und Werte erfasst werden.<sup>6</sup>

Biografische Verfahren betrachten deshalb vergangene Leistungen. Da diese als valider Prädiktor für zukünftiges Handeln gelten, haben biografische Methoden eine verhältnismäßig hohe Vorhersagekraft. Die Bandbreite dieser Methoden ist verhältnismäßig groß. Dabei bauen biografischen Methoden auf sehr unterschiedlichen Verfahren auf:

- *Qualifikationsnachweise*, wie Zeugnisse und Zertifikate. Diese Dokumente belegen nur Qualifikationen.
- *Standardisierte, biografische Fragebögen* werden von den Mitarbeitern selbst ausgefüllt. Deshalb besteht die Gefahr, dass die Angaben subjektiv sind. Die Fragen werden häufig aus den Lebensläufen abgeleitet. Teilweise werden auch subjektive Stellungnahmen, Emotionen, Einstellungen oder Interessen erfragt. Die Ergebnisse entsprechen etwa denen der Intelligenz- und Leistungstests.
- *Standardisierte biografischen Interviews* ermöglichen eine hohe Qualität der erfassten Daten. Dies erfordert Terminabsprachen und relativ viel Zeit für die Erfassung und Auswertung. Wegen des Aufwands zur Erstellung und Pflege kommt dieses Instrument nur relativ selten vor.
- Die *Kompetenzbiografie* von Erpenbeck und Heyse ist eine Kombination des Fragebogenverfahrens mit tiefgehenden, problemzentrierten Interviews zur eigenen Biografie mit dem Ziel, Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung zu

---

<sup>5</sup> Lang-von Wins (2007), S. 773.

<sup>6</sup> Ebenda, S. 781.

identifizieren.<sup>7</sup> Damit können die wesentlichen Aspekte der Fragestellung nach Kompetenzen und Kompetenzentwicklung erfasst werden. Das Verfahren ist leicht anzuwenden. Ängste und Unsicherheit des Interviewers spielen eine geringe Rolle, entsprechende Barrieren auf Seiten der Mitarbeiter können durch eine Anonymisierung sowie gegenseitiges Lesen abgebaut werden. Insbesondere werden die förderlichen und hinderlichen Bedingungen der Kompetenzentwicklung ermittelt. Hierbei hat das Zusammenspiel von Werthaltungen und Kompetenzen eine zentrale Bedeutung.<sup>8</sup> Diese Methode nimmt eine herausragende Stellung bei den hier vorgestellten Messinstrumenten ein, da sie explizit und in die Tiefe gehend die biografische Logik der Entwicklung von Kompetenzen erfasst.<sup>9</sup>

- Die *Kompetenzbilanz* ist ebenfalls biografiegestützt und orientiert sich dabei an klassischen psychologischen Modellen, in denen Handeln in der Vergangenheit in die Zukunft extrapoliert wird.<sup>10</sup> Die Mitarbeiter können bei der Entwicklung und Pflege ihrer persönlichen Bilanz durch einen Coach begleitet werden. Diese Verfahren verfolgen einen lösungsorientierten Beratungsansatz, der die Mitarbeiter darin unterstützt, ihre Kompetenzentwicklung selbstorganisiert zu gestalten. Am Modell des Zukunftszentrums Tirol kann dies beispielsweise aufgezeigt werden:<sup>11</sup>
  - Reflexion des eigenen Werdegangs
  - Analyse wichtiger Tätigkeiten
  - Erarbeitung und Belegen von Kompetenzen
  - Erarbeitung handlungsleitender Werte
  - Entwickeln nächster Schritte.

Mit der Kompetenzbilanz wurde ein Verfahren entwickelt, das es den Mitarbeitern auf Basis ihrer identifizierten und biografisch verankerten Kompetenzen ermöglicht, proaktiv zu werden und ihre eigene berufliche wie private Entwicklung zu steuern. Die Kompetenzbilanz wurde in erster Linie für die selbstorganisierte Gestaltung von beruflichen Neuorientierungen entwickelt, wird aber im organisatorischen Kontext auch bei der Personalauswahl und Personalentwicklung eingesetzt.<sup>12</sup>

Mithilfe der biografischen Methoden lassen sich Anhaltspunkte für die Entwicklung von Kompetenzen ableiten. Da es eine reine Vergangenheitsbetrachtung

---

<sup>7</sup> Vgl. Lang-von Wins (2007), S. 782 ff.

<sup>8</sup> Vgl. Erpenbeck und Heyse (2007), S. 228 ff.

<sup>9</sup> Lang-von Wins (2007), S. 787.

<sup>10</sup> Seipel (2010), S. 2–3.

<sup>11</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>12</sup> Kauffeld (2006), S. 63.

**Tab. 2.2** Nutzen und Grenzen biografischer Messmethoden

| Nutzen  | Grenzen   |
|---|---|
| Sehr viele biografische Informationen   | Kompetenzen werden nur teilweise und meist subjektiv erfasst            |
|   | Annahme stabilen Handelns   |
|   | Hoher Aufwand   |
|   | Vergangenheitsbetrachtung   |
|   | Meist rein qualitative Betrachtung                                      |
| Ermittlung von Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten, teilweise nur in Verbindung mit zukunftsorientierten Verfahren | Problem der sozialen Erwünschtheit (bei Interviews und Kompetenzbilanz) |

ist und davon ausgegangen wird, dass Handeln stabil bleibt, ist es nur in Verbindung mit zukunftsorientierten Verfahren sinnvoll.

Eine sichere Kompetenzbilanzierung ist das unverzichtbare Verbindungsglied zwischen Kompetenzerfassung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmanagement (Tab. 2.2).<sup>13</sup>

2.2.2 Tätigkeitsanalyse

Die Tätigkeitsanalyse ist eine Methode zur Identifikation und Untersuchung von Aufgaben und Teiltätigkeiten. Diese kann sowohl für eine Person, aber auch für Abteilungen oder Gruppen erfolgen. Diese Analyse hat in erster Linie zum Ziel, die Produktivität und die Sicherheit zu erhöhen sowie die Qualität sicherzustellen. Aus diesen Ergebnissen heraus werden Soll-Kompetenzprofile abgeleitet und es kann eine Analyse der Ist-Kompetenzen erfolgen.

Dieses Verfahren stößt bei hochkomplexen Strukturen und Prozessen an seine Grenzen. Es eignet sich aber durchaus für Soll-Ist-Vergleiche bei Einzelpersonen (Tab. 2.3).

**Tab. 2.3** Nutzen und Grenzen von Tätigkeitsanalysen

| Nutzen   | Grenzen   |
|--|---|
| Geeignet als Grundlage für die Kompetenzanalyse von Einzelpersonen und Gruppen | Die Bewertung von Kompetenzen ist nicht möglich                       |
| Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten werden transparenter                        | Die Ergebnisse können nichtorganisationsübergreifend verwendet werden |
|  | Bei komplexen Strukturen sehr aufwendig                               |

<sup>13</sup> Erpenbeck und Heyse (2007), S. 15.

### 2.2.3 Interview

Das am meisten verbreitete Instrument bei der Beurteilung von Bewerbern sind Interviews. Dabei handelt es sich hier um einen Sammelbegriff für unterschiedliche Ausprägungen der Befragung. Unterschieden werden strukturierte, teilweise strukturierte und unstrukturierte Interviews. Diese differieren vor allem in der Gestaltung und Durchführung.

Strukturierte Interviews ermöglichen einen guten Vergleich mit anderen Bewerbern und stellen durch das schrittweise Vorgehen sicher, dass die benötigten Antworten eingeholt werden. Es hat sich bewährt, zwei Interviewer einzusetzen, um eine objektivere Sicht zu gewährleisten. Wichtig ist, dass bei einem Interview die Kompetenzdefinitionen, der Aufbau der Befragung sowie vorgegebene, handlungsorientierte Bewertungskategorien beachtet werden.<sup>14</sup>

Vor allem eine klare *Strukturierung* des Interviews soll dafür sorgen, dass die notwendigen Fragen in angemessener Weise gestellt werden und die angestrebten Informationen im Laufe des Interviews eingeholt werden können. Das *Mehraugenprinzip* soll sicherstellen, dass die Subjektivität des isolierten Blickwinkels eines Beobachters in der gemeinsamen Reflexion des Gesprächs und der Gesprächseindrücke objektiviert wird. Damit sollen auch die verzerrenden Einflüsse von persönlicher Sympathie und Antipathie bzw. von individuell unterschiedlichen blinden Flecken in der Wahrnehmung des Interviewverlaufs weitgehend ausgeschaltet werden. Unter diesen Voraussetzungen ist es möglich, die personalen Kompetenzen zur Bewältigung komplexer Herausforderungen zu erfassen.<sup>15</sup>

*Multimodale Interviews* bilden eine Kombination aus verschiedenen Verfahren der Kompetenzeinschätzung. So werden beispielsweise über situative Fragen „mentale Arbeitsproben“ betrachtet. In einem gesonderten Interviewteil werden dabei die Interessen und Werte der Kandidaten erfragt. Der Prozess der Kompetenzbeurteilung weist eine starke kommunikative Note auf, die über die Rückmeldung der Ergebnisse direkt auf den Kompetenzentwicklungsprozess ausstrahlen kann. Auch dieses Verfahren ist grundsätzlich dazu geeignet, Kompetenzen zu beurteilen, sofern die Gesprächsführung nicht intuitiv erfolgt (Tab. 2.4).

---

<sup>14</sup> Lang-von Wins (2007), S. 769.

<sup>15</sup> Ebenda, S. 769.



**Tab. 2.4** Nutzen und Grenzen von Interviews

| Nutzen  | Grenzen  |
|---|--|
| Vergleich und Einschätzung von relevanten Handlungsweisen aufgrund eines strukturierten Vorgehens mit klaren Bewertungskategorien | Rein subjektive Einschätzung der Kompetenzen<br>Es werden stabile Verhaltens- und Handlungsweisen unterstellt  |
| Kompetenzeinschätzung ist grundsätzlich möglich   | Gefahr der Beeinflussung durch den Fragesteller (Fragestellung, Unterton)<br>Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten werden nur eingeschränkt transparent |

2.2.4 Persönlichkeitsverfahren

Bestimmte Persönlichkeitsmerkmale lassen mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit Prognosen über Handlungsweisen in herausfordernden Situationen zu, sofern spezifische und differenzierte Hypothesen über die Zusammenhänge bestimmter Persönlichkeitseigenschaften bzw. -strukturen und die entsprechenden Kompetenzmuster bestehen.<sup>16</sup> Sie können jedoch eine Kompetenzmessung nicht ersetzen.

Die Persönlichkeitstests oder Persönlichkeitsfragebögen bilden typische Verhaltensweisen einer Person ab. Der „big five“ (Fünf-Faktoren-Modell) ist das bekannteste Persönlichkeitsmodell, auf dessen Grundlage viele andere Persönlichkeitsverfahren weiterentwickelt wurden. Es basiert auf den fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit (Tab. 2.5):<sup>17</sup>

Die Persönlichkeit ist ein wichtiger Faktor der Entwicklung von Kompetenzen, jedoch sind Persönlichkeitsmerkmale noch keine Kompetenzen. Erst wenn sie sich in Handlungen ausdrücken, werden sie zu Kompetenzen. So lässt eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit zwar hoffen, dass der Mitarbeiter in besonderem Maße Akquisitionskompetenz besitzt. Dies muss jedoch nicht zwangsläufig so sein, da

**Tab. 2.5** Hauptdimensionen der Persönlichkeit nach dem Fünf-Faktoren-Modell („big five“)

| Dimension          | Schwach ausgeprägt        | Stark ausgeprägt                   |
|--------------------|---------------------------|------------------------------------|
| Neurotizismus      | Selbstsicher, ruhig       | Emotional, verletzlich             |
| Extraversion       | Zurückhaltend, reserviert | Gesellig                           |
| Offenheit          | Konsistent, vorsichtig    | Erfinderisch, neugierig            |
| Gewissenhaftigkeit | Unbekümmert, nachlässig   | Effektiv, organisiert              |
| Verträglichkeit    | Kompetitiv, misstrauisch  | Kooperativ, freundlich, mitfühlend |

<sup>16</sup> Ebenda, S. 776.

<sup>17</sup> Kauffeld (2006), S. 67.

**Tab. 2.6** Nutzen und Grenzen von Persönlichkeitsverfahren

| Nutzen   | Grenzen   |
|--|---|
| Abbildung von typischem Verhalten                        | Persönlichkeitsmerkmale sind keine Kompetenzen, deshalb sind keine Rückschlüsse auf Kompetenzen möglich |
| Prognose möglicher Handlungsweisen bei Herausforderungen |   |
| Ökonomisches Verfahren                                   | Fokus auf überfachliche Kompetenzfacetten   |
|  | Gefahr von Erinnerungslücken oder sozial erwünschten Antworten  |

ihm wesentliche andere Kompetenzen, z. B. im aktivitäts- oder fachlich-methodischen Bereich, fehlen.

Das Handeln von Mitarbeitern ist immer auch situationsspezifisch. Daher müssen die Ergebnisse der Persönlichkeitsfragebögen „auf spezifische situative Anforderungen interpretierbar sein, um für die Kompetenzdiagnostik von Wert zu sein (Tab. 2.6).“<sup>18</sup>

### 2.2.5 Assessment-Center-Verfahren (AC)

*Assessment* (engl. Einschätzung, Beurteilung oder Bewertung) bezeichnet die Beurteilung von Personen in Bezug auf definierte Merkmale oder Kompetenzen. Die Verfahren reichen von standardisierten Testverfahren bis zu Interviews oder biografischen Befragungen.

*Assessment Center* sind Auswahlverfahren für Bewerber oder zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern, bei denen Kandidaten von mehreren Beobachtern während einer Übung oder Aufgabe eingeschätzt werden. Dies können Arbeitsproben, Rollenspiele, Stehgreifpräsentationen oder Gruppenübungen sein. Häufig werden Kombinationen verwendet, um eine hohe Validität zu erreichen und präzisere Daten zu erhalten.

Die Beobachter halten ihre Eindrücke nach bestimmten Kriterien und vorher festgelegten Regeln fest. Es hat sich bewährt, die Beobachter für diese Aufgabe vorab auszubilden. Die Chancen des Verfahrens liegen darin, dass die Bewerber in realitätsähnlichen Aufgabenstellungen erlebt werden können.

Assessments sind sehr aufwendig und lassen kaum Rückschlüsse auf Kompetenzen zu, da die Beobachtungssituation zwar realitätsähnlich ist, jedoch niemals die Komplexität und die emotionale Herausforderung von Problemstellungen in der Praxis aufweisen kann. Hinzu kommt, dass geübte Teilnehmer an Assessment Centern die Übungssituationen immer besser kennenlernen und da-

<sup>18</sup> Vgl. Lang-von Wins (2007), S. 776.

Kompetenzmessung in der Praxis

Mitarbeiterpotenziale erfassen und analysieren

Sauter, W.; Staudt, A.-K.

2016, XII, 48 S. 10 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-11903-4