
Vorwort

Kompetenzentwicklung zielgerichtet gestalten

Unternehmen müssen dafür sorgen, dass die richtigen Mitarbeiter mit der richtigen Kompetenz an der richtigen Stelle eingesetzt werden.¹

Die notwendige Voraussetzung für gezielte Kompetenzentwicklungs-Prozesse bildet die Kompetenzmessung, auf der die individuellen Lernprozesse aufbauen können. Kompetenzen, die Fähigkeit, Problemstellungen selbstorganisiert und kreativ zu lösen, schlagen sich immer in Handlungen nieder. Sie sind keine Persönlichkeitseigenschaften. Kompetenzmessungen schließen deshalb vom aktuellen Handeln auf vorhandene Handlungsfähigkeiten, nicht auf verborgene Persönlichkeitsmerkmale.

Noch immer werden in zahlreichen Unternehmen und Organisationen jedoch wunderbar objektive, reliable und valide Persönlichkeitstests eingesetzt und von versierten, testtheoretisch bestens geschulten und statistische Methoden perfekt beherrschenden Psychologen zu einem Maßstab von Personalauswahl und Personalentwicklung gemacht. Dagegen gibt es ernsthafte Einwände.²

Die Anfänge der Kompetenzentwicklung gehen auf McClelland zurück, der bereits 1973 feststellte, dass Eignungstests und Intelligenztests nicht ausreichen, um das tatsächliche Potenzial einer Person zu erkennen.³ Die sehr stabilen Persönlichkeitseigenschaften sind für Unternehmen viel weniger interessant als die zuweilen schnell veränderbaren, trainierbaren Handlungsfähigkeiten in Form von

¹ FAZ 19.02.2015.

² Erpenbeck und Hasebrook (2012), S. 227–262.

³ McClelland (1973).

Kompetenzen.⁴ Zudem ist der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten fragwürdig.

Der beste Prädiktor für zukünftiges Handeln, und damit für Kompetenzen, ist vergangenes Handeln.⁵ Das „Handbuch Kompetenzmessung“ fasst etwa 50 etablierte Messverfahren zusammen.⁶ Als Königsweg zur Kompetenz erweist sich mehr und mehr die kluge Kombination qualitativer und quantitativer Verfahren, sogenannte hybride Verfahren.⁷ Im Zentrum steht dabei meist ein Rating, d. h. eine skalierte Abfrage von Kompetenzen, die im jeweiligen Kompetenzmodell mit Hilfe von Handlungsankern festgelegt werden.

Gegen Ratingverfahren gibt es bei klassisch psychometrisch ausgebildeten Psychologen große Vorbehalte. Aber „unter gewissen methodischen Voraussetzungen sind solche Verfahren das einwandfreie Mittel der Wahl“⁸.

Diese Kompetenzmessverfahren haben entscheidende Vorteile. In vielen Fällen gibt es kaum eine Alternative, die dem Untersuchungsgegenstand angemessen wäre.

Der Zielfindungsprozess führt dazu, dass die Überlegungen aller Beteiligten sich primär um die Kompetenzentwicklungsprozesse in Praxisprojekten und den Austausch von Erfahrungswissen drehen. Damit wird bereits heute kompetenzorientiertes Lernen in Netzwerken ermöglicht.

Damit geht ein Wandel der Lernziele, weg von einheitlichen Wissens- und Qualifizierungszielen hin zu Kompetenzzielen, einher. Deshalb werden zwingend effiziente Erfassungssysteme für Kompetenzen benötigt, die es den einzelnen Lernern ermöglichen, ihre kompetenzorientierten Lernprozesse selbstorganisiert zu gestalten.

Kompetenzmessung findet nicht im luftleeren Raum statt.⁹ Sie sind Teil und spürbarer Ausdruck einer Kultur im Unternehmen. Es wird eine an der individuellen Entwicklung von Mitarbeitern angesetzte Kompetenz-Diagnose benötigt, die eine selbstorganisierte Kompetenzentwicklung ermöglicht.

⁴ Vgl. Hossip und Mühlhaus (2005).

⁵ Erpenbeck (2012), S. 3 f.

⁶ Vgl. Erpenbeck und von Rosenstiel (2. Auflage 2007).

⁷ Erpenbeck (2009), S. 79 ff.

⁸ Wirtz und Caspar (2002), S. 3.

⁹ Lang-von Wins (2009), S. 281.

Die Systeme sind entwickelt. Die Herausforderung besteht darin, geeignete Kompetenz-Messsysteme sinnvoll in Kompetenzentwicklungs-Arrangements zu integrieren.

Berlin und Köln
im April 2015

Werner Sauter
Anne-Kathrin Staudt

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