
essentials

Essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt, komplett mit Zusammenfassung und aktuellen Literaturhinweisen. Essentials informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können.

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet.

Essentials: Wissensbausteine aus Wirtschaft und Gesellschaft, Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen, Technik und Naturwissenschaften. Von renommierten Autoren der Verlagsmarken Springer Gabler, Springer VS, Springer Medizin, Springer Spektrum, Springer Vieweg und Springer Psychologie.

Werner Sauter • Anne-Kathrin Staudt

Kompetenzmessung in der Praxis

Mitarbeiterpotenziale
erfassen und analysieren



Springer Gabler

Werner Sauter
Blended Solutions GmbH
Berlin
Deutschland

Anne-Kathrin Staudt
R&S The Competence House GmbH
Köln
Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials
ISBN 978-3-658-11903-4
DOI 10.1007/978-3-658-11904-1

ISSN 2197-6716 (electronic)
ISBN 978-3-658-11904-1 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Was Sie in diesem Essential finden können

- Sie erfahren, warum bedarfsgerechte Lernsysteme im Kreislauf der Kompetenzentwicklung zwingend erforderlich sind und warum Persönlichkeitstests dafür nicht geeignet sind.
- Sie lernen die Formen und Verfahren der Kompetenzmessung kennen und können sie anhand von Qualitätskriterien bewerten.
- Sie bekommen praxiserprobte Hinweise zur Gestaltung der Auswahlprozesse für Kompetenz-Messsysteme.
- Abschließend erhalten Sie einen Einblick in ein umfassendes Praxisbeispiel der Kompetenzmessung.

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

Inhaltsverzeichnis

1	Ziele der Kompetenzmessung	1
1.1	Kompetenzen sind keine Persönlichkeitseigenschaften	1
1.2	Kompetenzmessungen im Kreislauf der Kompetenzentwicklung	3
2	Methoden der Kompetenzmessung	7
2.1	Formen der Kompetenzmessung	7
2.2	Eignungsdiagnostische Verfahren	10
2.2.1	Biografische Methoden	11
2.2.2	Tätigkeitsanalyse	13
2.2.3	Interview	14
2.2.4	Persönlichkeitsverfahren	15
2.2.5	Assessment-Center-Verfahren (AC)	16
2.2.6	Selbstbeschreibung	17
2.2.7	Fremdbeschreibung	18
2.2.8	Kombination Selbst- und Fremdbeschreibung	18
2.2.9	Arbeitsproben	19
2.2.10	Testverfahren	20
2.2.11	Computerunterstützte Szenarien	20
3	Auswahl von Kompetenz-Messsystemen	23
3.1	Ebenen des Auswahlprozesses	23
3.2	Qualitätskriterien	25
3.2.1	Anforderungen an betriebliche Kompetenz-Messsysteme	26
3.2.2	Psychometrische Gütekriterien	27
3.2.3	Qualitätskriterien für Kompetenzmessungen	28

4 Kompetenzmessung in der Praxis	33
4.1 KODE® (Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung)	34
4.2 KODE®X-Kompetenz-Explorer	39
Was Sie aus diesem Essential mitnehmen können	45
Literatur	47