

COMPETENCIES STATT ANFORDERUNGEN – NUR ALTER WEIN IN NEUEN SCHLÄUCHEN? ¹

1. ZUR ENTSTEHUNG DER „COMPETENCY“-BEWEGUNG UND VOR- BEHALTE DAGEGEN

Testing for Competence Rather Than for „Intelligence“ war der Titel eines Artikels von McClelland (1973), der den Grundstein gelegt hat für die beachtliche „Competency“-Bewegung der letzten zwei Jahrzehnte. Der Erfolg dieses Begriffs war nicht vorherzusehen. Zwar wandte McClelland sein Konzept selbst auch als Berater an (1973 gründete er mit einem seiner Psychologen-Mitarbeiter, David Berlew, die Firma McBer), um seine Ideen über Competency-Testing fruchtbar in die Praxis zu übertragen. Aber es gab auch starke Mitbewerber (Kraut & Korman, 1999, S.213). Für den Bereich des Managements etwa wurden die relevanten Anforderungsmerkmale von den Autoren der berühmten AT&T-Management-Progress-Study (Bray & Grant, 1966) „Variablen“ genannt, von den prominenten Arbeits- und Organisationspsychologen Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1979) „Managerial Job Dimensions“; Byham (1970) bezeichnete sie nur als „Dimensions“, ein Begriff, der dann schnell zu einem weithin benutzten kommerziellen Terminus der 70er und frühen 80er Jahre wurde; Boyatzis schließlich griff 1982 in seinem Buch *The Competent Manager* das „Competency“-Konzept auf, das McClelland knapp 10 Jahre vorher kreiert und operationalisiert hatte. Seitdem hat sich eine wahre Competency-Euphorie entwickelt.

Damit beeinflusste McClelland, wenn auch mit Zeitverzug, sowohl die akademische Disziplin der Arbeits- und Organisationspsychologie als auch die populäre Psychologie in starkem Maße. Seine Ansichten und weiteren Veröffentlichungen sind seit den 80er Jahren umfangreich in Presse und Managementliteratur, aber auch in psychologischen Textbüchern für Studenten gewürdigt worden. Und der Glaube an die Richtigkeit seiner Betrachtungen ist inzwischen so weit verbreitet, dass man von einem „common knowlegde“ sprechen könnte (Barret & Depinet, 1991; Barret, 1994). Allein in der letzten Dekade haben tausende von Firmen weltweit Competency-Untersuchungen in Auftrag gegeben, die als Basis für Entscheidungen über Einstellungen, Trainings, Promotions und andere HR-Aktivitäten dienen. Competencies sind inzwischen im Beratergeschäft derart „in“, dass sich letztlich kaum mehr ein HR-Berater dem entziehen dürfte – zumal sich mit Competency-Modells nach wie vor guter Umsatz generieren lässt. Dies alles gilt natürlich nicht nur für die USA, sondern – wegen der Internationalität der weltweit operierenden Konzerne – auch für Europa, und das wohl auch

¹ erschienen in: Riekhof, H.-C. (Hrsg.). (2006). *Strategien der Personalentwicklung* (6. Aufl.; S. 133–148). Wiesbaden: Gabler.

noch für eine geraume Weile: „Competence – and its role in achieving peak performance – remains one of the hot issues in business today“ (Zwell, 2000).

Indes: In dem jüngst erschienenen deutschsprachigen *Lehrbuch der Personalpsychologie*, das der Eignungsdiagnostiker Schuler (2000b) herausgegeben hat, kommen weder der Anglizismus „Competency“ noch das im Deutschen durchaus geläufige Fremdwort „Kompetenz“ vor, dafür aber der in der Arbeits- und Organisationspsychologie hinreichend etablierte, gute alte Begriff „Anforderungen“ bzw. „Anforderungsmerkmale“ – und zwar in diversen Schattierungen: Eigenschaftsanforderungen, Verhaltensanforderungen, tätigkeitsspezifische und tätigkeitsübergreifende Anforderungen, Anforderungen an Führungskräfte etc. Dies kann man auch als einen passiven Widerstand deutschsprachiger Wissenschaftler gegen eine in ihren Augen überflüssige Mode werten. Auch manche amerikanische Kritiker meinen, dass Competencies bestenfalls als ein trendiges Wort für Fähigkeiten/ Fertigkeiten sind (Woodruffe, 2000, S.87; Barrett & Depinet, 1991; Barrett, 1994), also für gängige Kategorien, in denen man gewöhnlich Anforderungen an einen Job formuliert. Und da ist sicher etwas dran.

Ist dies alles nun lediglich ein oberflächlicher Streit um Bezeichnungen oder doch mehr? Es hat ein bisschen etwas von beidem. Zur Klärung dieser Frage wollen wir die Entstehungsgeschichte kurz betrachten und von da aus die weitere Entwicklung der Competency-Idee verfolgen und beurteilen.

2. RÜCKBLICK: McCLELLANDS VERDIENST

McClelland (1973) behauptete damals, dass weder traditionelle Begabungstests („Intelligence“) noch Examensnoten in der Lage wären, Berufserfolg oder sonstige Leistungen im Leben eines Menschen vorherzusagen und fair zu sein gegenüber Minoritäten, Frauen oder Personen aus schwächeren Sozialschichten.

Er begründete dies mit Befunden aus der Forschung und eigenen Erfahrungen/ Eindrücken. (Inzwischen übrigens ist zumindest seine erste Behauptung bei weitem nicht mehr haltbar (Schmidt & Hunter, 2000).)

Konsequenterweise suchte er daraufhin neue Wege, um an die leistungsrelevanten Anforderungsmerkmale eines Berufes oder Jobs heranzukommen, und in dem 1973er Artikel demonstriert er anhand eines Beratungsprojekts, wie er die oft sehr versteckten, für den betreffenden Job aber tatsächlich erfolgsrelevanten Merkmale, die er dann „Competency“-Variablen nannte, herausfindet.

Seine Methode ist durch zwei zentrale Bausteine charakterisiert: Durch den Erhebungsplan des Kontrastgruppendesigns und das Erhebungsinstrument des Behavioral Event Interviews (BEI). Um für einen gegebenen Job (z.B. Abteilungsleiter) oder eine Rolle (z.B. das Leiten von Meetings) die relevanten Competencies zu finden, betrachtet er zwei in ihrer Leistung hinreichend verschiedene Gruppen: Top- vs. Medium-Performer. Probanden beider Gruppen müssen dann in spezifischen Einzelinterviews (BEIs) jeweils 3 Vorkommnisse aus ihrem Job beschreiben, bei denen sehr erfolgreich, und 3 Vorkommnisse, bei denen sie deutlich weniger erfolgreich waren. Dabei müssen sie erzählen, was jeweils die Ausgangslage war, wie sie gehandelt haben, was sonst noch eine Rolle spielte, und was schließlich als Ergebnis dabei herauskam. Nach Analyse der Geschichten sucht McClelland dann nach Mustern: Welche besonderen Competencies die Top-Performer zeigen, die die anderen nicht haben und vice versa. Dabei folgte er der Idee von Flanagan (1954) mit seiner sog. „Critical Incident Techni-

que“, die kritische Traits und Skills für erfolgreiches Verhalten in einer bestimmten beruflichen Position zu identifizieren hilft. Aber Flanagans Critical-Incident-Technique beachtete primär das *Verhalten*, nicht aber auch die Gedanken und Gefühle oder gar Motive, insofern wurde dieser Ansatz durch McClelland von der engen behavioristischen Perspektive befreit.

Was ist nun der Nutzen dieser Vorgehensweise? In der Tat erhöht eine solche Anforderungsanalyse deutlich die Chance, wirklich erfolgsrelevante Merkmale eines Jobs zu finden, statt nur vermeintlich wichtige, faktisch aber wenig entscheidende Merkmale als Anforderungen heranzuziehen – ein in der Praxis auch heute noch weit verbreiteter Fehler. Und damit hat McClelland unzweifelhaft einen großen Fortschritt in der Verbesserung der Anforderungsanalyse erreicht, der auch in die klassische Arbeits- und Organisationspsychologie integriert wurde. Allerdings ist deren Arsenal an Methoden umfassender als der von McClelland hier vorgeschlagene und von vielen Competency-Jüngern praktisch allein beibehaltene Weg, die damit die Möglichkeit eines Mono-Methoden-Fehlers ignorieren. Nun ist es natürlich nicht so, dass man mit der besonderen Methode der Anforderungsanalyse von McClelland immer deutlich andere Anforderungen erhielte als mit den diversen herkömmlichen Methoden. Dies merkten Barrett und Depinet (1991, S.1020) denn auch polemisch an: „Did the techniques of Klemm and McClelland (1986) identify any competencies different from the constructs already developed and tested for many years by other techniques, such as assessment centers? For example, was the competency of planning and causal thinking identified by Klemm and McClelland any different from the variable labeled organization and planning, identified 20 years earlier (Bray & Grant, 1966)?“. In diesem Beispiel nicht, aber das muss ja auch nicht immer, könnte aber gelegentlich der Fall sein.

3. WIE KANN MAN COMPETENCIES DEFINIEREN?

Was genau versteht man nun in der Tradition von McClelland unter einer Competency? Nichts Einheitliches jedenfalls, denn jede längere Liste von Competencies enthält

- Verhalten (z.B. der Proband verhält sich sensibel anderen gegenüber),
- dessen vermutliche (Mit-)Ursachen (z.B. emotionale Stabilität),
- und dessen (Mit-)Folgen (z.B. gute Mitarbeiterführung).

Entsprechend bestehen Competency-Listen inhaltlich meist aus einem Potpourri von Persönlichkeitsmerkmalen, Motiven, Werten, Verhaltensweisen, Einstellungen, Leistungsvariablen, Fertigkeiten, Wissensbeständen usw. (vgl. auch Boyatzis, 1982). Man ist sich aber heute darüber einig, dass Competencies berufs- / tätigkeitsrelevante, verhaltensnahe und messbare Charakteristika einer Person sein sollten. Viele Competencies sind sogar Konfigurationen (Bündelungen) aus verschiedenen Einzelmerkmalen, z.B. *Lernpotential* als Summe (bzw. Produkt) von Lernfähigkeit und Lernwilligkeit (Sarges, 2000) oder *Sozialkompetenz* als situationsgerechte Ausprägung von Selbständigkeit und Kooperation (Wunderer & Bruch, 2000). Nicht wenige Competencies sind aber noch komplexer zusammengesetzt, so dass man sie für Zwecke seriöser Messung (s.u.) entsprechend „entknäueln“ muss.

Struktural präziser dürfte die Definition von Spencer und Spencer (1993, S.9) sein: „A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/ or superior performance in a job or situation. *Underlying characteristic* means the competency is a fairly deep and enduring part of a person's personality ... *Causally related* means that a competency causes or predicts behavior and performance.

Criterion-referenced means that the competency actually predicts who does something well or poorly, as measured on a specific criterion or standard. Examples of criteria are the dollar volume of sales for salespeople or the number of clients who stay „dry“ for alcohol-abuse counselors.“

Genau so aber sind auch Anforderungs- bzw. Eignungsmerkmale definiert. Demnach gibt es auf dieser Betrachtungsebene keinen Unterschied zwischen Competencies und Anforderungen. Methodisch gesehen könnten wir daher den Disput „Competencies statt Anforderungen“ als reinen Streit über Namen/ Bezeichnungen für ein und dieselbe Sache und damit als irrelevant abtun – wenn es nicht darüber hinausgehende Argumente gäbe.

4. VORTEILE DER HEUTIGEN COMPETENCY-BEWEGUNG

Was dann spricht *für* Competencies? Einmal das, was wir eben als einen Unterschied zwischen „Competencies“ und „Anforderungen“ ausgemacht haben: die Bezeichnungen, zum anderen aber auch ihre Konzeption als final orientierte Konstrukte.

Zwei Trends nämlich entwickelten sich und konstituieren inzwischen einen deutlichen Abstand zum klassischen Anforderungsdanken:

- Man erlaubte sich einfach eine größere Unbefangenheit in Richtung auf die Alltagssprache.
- Man konnte die Zukunft explizit mit einbeziehen, die Competencies auf die Unternehmensstrategie beziehen und teilweise sogar einen breiteren Bezugsrahmen für viele wichtige HR-Aktivitäten erhalten.

4.1 GRÖßERE NÄHE ZUR ALLTAGSSPRACHE

Competencies sind oft deutlich stärker in der Sprache der Arbeitswelt formuliert als in Dispositions- oder Fähigkeitsbegriffen der Psychologie. Damit verlässt man die Expertensprache und zieht die Terminologie der Nutzer (auch in den Begriffsschattierungen der eigenen Firma) heran. Illustriert sei dies anhand zweier unterschiedlicher Competency Models für Führungskräfte (s. Tabelle 1): Das *Specific Competency Model* ist für eine bestimmte Firma in deren Jargon formuliert, das *Generic Competency Model* für mehrere Firmen in eher akademischer Diktion.

Dass die neue Lockerheit bei der Namensgebung von Competencies aber auch die Gefahr der Laxheit in der Begriffspräzision birgt, soll folgendes Beispiel belegen: Wenn man – wie Henderson, Anderson und Rick (1995, S.22) es tun – unter der Competency-Bezeichnung „Interpersonal Skills“ die folgenden Indikator-Merkmale subsumiert:

- Creativity,
- Initiative,
- Judgement,
- Negotiation,
- Integrity,
- Empathy,
- Persuasiveness,

- Assertiveness,

dann verwirrt man jeden halbwegs begriffssensiblen Beurteiler. Denn Creativity ist ein Merkmal aus dem kognitiven Bereich und Initiative eines aus dem motivatorischen, nicht aus dem interpersonellen Bereich – von anderen kritischen Zuordnungen hier gar nicht erst zu reden. Derartige Beispiele begrifflicher Unsauberkeit finden sich in vielen Competency-Listen leider allzu oft. Begriffliche Klarheit ist also gefragt und sollte mit Nachdruck eingefordert werden.

Specific Competency Model	Generic Competency Model
<ul style="list-style-type: none"> • Team Player • Customer Focus • Bias toward Action • Analytic Thinking • Integrity • Innovation • Global Vision • Good with People • Goal Orientation 	<ul style="list-style-type: none"> • Breadth of Awareness • Incisiveness • Reasoning • Organization • Drive • Self-confidence • Sensitivity • Cooperativeness

Tabelle 1: Two Competency Models (aus McCall, 1998, S.129)

Von daher kann man die Empfehlung von Woodruffe (2000, S.95) nur unterstreichen, dass die Bezeichnung für eine Competency ein Wort sein sollte, das den *gemeinsamen Nenner* der Indikator-Merkmale auch tatsächlich trifft. Beispielweise könnte man ein Cluster mit den Verhaltensweisen

- Identifies priorities,
- Thinks back from the deadline,
- Identifies elements of task,
- Anticipates resource requirements,
- Allocates resources to tasks,
- Manages own and others' time

recht treffend mit *Organisation* bezeichnen.

Eine Competency repräsentiert also eine mehr oder weniger komplexe Konstellation von Komponenten, d.h. psychologischen Verhaltensmerkmalen. Und logischerweise sind die Konstellationen oder Cluster solcher Merkmale, die eine Competency ausmachen, größer bei breitgefassten Competencies und kompakter bei enger gefassten.

4.2 AUSRICHTUNG AUF DIE ZUKUNFT

Ein großer Vorteil von Competency Models ist darin zu sehen, dass ein Bezug auf das Leitbild und die strategische Positionierung des betreffenden Unternehmens hergestellt werden kann (Schippmann, 1999), lautet doch heutzutage mehr denn je die Devise „*Focus on the future!*“.

Dies ist für herkömmlich orientierte Anforderungsanalytiker der akademischen Arbeits- und Organisationspsychologie allerdings ungewohnt, denn sie sind methodenbedingt primär vergangenheitsorientiert. Übrigens war dies auch bei McClelland der Fall mit seinem anforderungsanalytischen Ansatz des Extremgruppenvergleichs und des Behavioral Event Interviews.

Die Orientierung der Anforderungen an der Zukunft kam erst während der jüngeren Entwicklung der Competency-Bewegung auf, nämlich durch die drängende Frage, wie man das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter besser auf die Unternehmensziele und -strategie ausrichten könne. Daher begann man, die generellen und spezifischen Competencies eines Unternehmens von vornherein auf den zukünftig gewünschten Zustand zu beziehen. Dies heißt nun keinesfalls, dass man vergangenheitsorientierte Anforderungsanalysen unterlassen könnte. Denn nach wie vor benötigt man Informationen aus der Analyse der bestehenden Arbeitsplätze und der derzeitigen Hoch- und Schwachleister, und es existieren auch wertvolle wissenschaftliche Erkenntnisse über Merkmale, die mit Leistung über verschiedene Berufe und Organisationen hinweg substantiell korrelieren (Hossiep, 2000, 2001; Hough & Oswald, 2000).

Dennoch war und ist die Zukunftsbezogenheit von Competencies ein genuines Surplus gegenüber Anforderungen aus nur klassischen Anforderungsanalysen. Zusätzlicher Vorteil: Da Competencies meist so formuliert sind, dass sie beschreiben, was exzellente Leistung in einem Job oder einer Rolle sein sollte (= klare Definition der Leistungsstandards), kann die Verwendung von Competencies – so die Hoffnung – auch zu einer weiteren Anhebung der Leistungsniveaus im ganzen Unternehmen führen.

4.3 IDEAL: COMPETENCIES ALS ALLGEMEINER BEZUGSRAHMEN FÜR HR-AKTIVITÄTEN

Zentrale operative Aufgaben im HR-Bereich sind Anwerbung, Auswahl, Entwicklung, Karriereberatung/ -planung und Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern, wohingegen mehr strategische Aufgaben die Nachfolgeplanung, die Entgeltgestaltung und die Organisationsentwicklung darstellen (Schuler & Jackson, 1999).

Competency Models sollten – so das Ideal – nützlich sein für etliche oder gar alle diese Anwendungen in der ganzen Organisation (Byham & Moyer, 1996; Green, 1999; Schippmann, 1999; Sparrow, 1997). In der Praxis aber wurden und werden häufig solche Competency Models konstruiert, die erst einmal die Bedarfe eines spezifischen Aspekts des HR-Managements in einem bestimmten Bereich der Organisation befriedigen. Daher sind viele dieser Modelle lediglich von einer Ad-hoc-Natur, und sie variieren stark bzgl. Qualität und Brauchbarkeit (Fletcher, Baldry & Cunningham-Snell, 1998).

Oft allerdings kann man erleben, dass ein für einen eingeschränkteren Zweck und/ oder einen begrenzten Teil der Organisation entwickeltes Competency Model übertragen wird auf andere Anwendungen oder Organisationsbereiche, offenbar weil man annimmt, dass Competency Models per se mit einem universalistischen Anspruch auftreten können. Viele HR-Manager und deren Vorgesetzte erhoffen sich von der Erstellung und Implementierung eines Competency Models, damit einen allgemeinen Begriffsrahmen zu schaffen, der eine annähernde Vergleichbarkeit zur Einschätzung von Mitarbeitern für die verschiedenen Aufgaben im HR-Bereich ermöglicht. Nur: Dieser Weg dürfte viel weiter sein als manche denken.

4.4 COMPETENCY MODELS

Trotz aller strategiebezogener Zukunftsorientierung: Einen umfangreichen Katalog firmenübergreifender Competencies für bestimmte Funktionen (Generic Competency Models) hat eigentlich jede größere Beratungsfirma parat, um das Rad nicht immer neu erfinden zu müssen (s.u.). Die allgemeinen Erkenntnisse aus der Vergangenheit und die allgemeine Zukunftserwartung spielen vermutlich doch eine größere Rolle als die Besonderheit der einzelnen Unternehmung im Hier und Jetzt bzw. im Dann und Dort – auch wenn die Eigenwahrnehmung oft anders aussieht.

Beispiele der Beratungsfirma McBer etwa für verschiedene Job-Kategorien liefern Spencer und Spencer (1993, S.159ff.): für Technicians & Professionals, Salespeople, Helping & Human Service Workers, Managers und Entrepreneurs. Die Formulierungen der Competencies sind dabei eher akademisch gehalten, aber sie werden im konkreten Beratungskontext dann der unternehmensspezifischen Sprachkultur sowie sonstigen Bedürfnissen des Auftraggebers angepasst. Wobei man aber sagen muss, dass die Dinge so kundenspezifisch („customer tailored“), wie manche Berater es vorgeben, oft nun auch wieder nicht sind.

Auch die Verhaltensindikatoren pro Competency werden angepasst, und zwar an die Jobs, z.B. für die Competency *Impact and Influence* explizieren Spencer und Spencer (1993)

- für Technicians & Professionals: Uses direct persuasion, facts and figures; Gives presentations tailored to audience; Shows concern with professional reputation.
- für Salespeople: Establishes credibility; Addresses customer's issues/ concerns; Indirect influence; Predicts effects of own words and actions.

Außerdem sind Competencies von unterschiedlichem Grad der Generalisierbarkeit: Stark generalisierbar wäre etwa die „Fähigkeit, andere zu überzeugen“, nur in gewisser Weise generalisierbar wäre die „Fähigkeit, potentielle Kunden zu überzeugen, die Vorteile eines Finanz-Anlagenprodukts oder -Services zu überdenken“.

Zur Illustration sind in Tabelle 2 Competency-Listen für Manager von drei bekannten Firmen wiedergegeben.

ABB	IBM	KPMG
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation/ creativity • Teamworking skills • Customer focus • Communication skills • Flexibility • Quality of Work • Development of others • Professional knowledge/ skills • Leadership • Accepting responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer insight • Breakthrough thinking • Drive to achieve • Team leadership • Straight talk • Teamwork • Decisiveness and decision-making • Building organisational capability • Personal dedication • A passion for the business 	<ul style="list-style-type: none"> • Client responsiveness Relationship-building Professional judgement • Business Skills Commerciality Business development • Management Task management Team skills • Personal effectiveness Drive and commitment to results • Social skills Communication skills Social confidence • Thinking skills Analytical thinking Proactive Thinking • People development

Tabelle 2: Examples of competency lists (aus Woodruffe, 2000, S.101)

Weltweit gibt es eine ganze Menge von Competency Models, spezifische und generelle, mehr aus der akademischen Welt kommende und solche aus der Praxis. Die praxis-basierten Modelle sind in der Regel weiter entwickelt und detaillierter in Richtung auf Instrumentierung, Verhaltensanker und zugeordnete Entwicklungsinstrumente. Die akademischen Modelle dagegen versuchen, eine kleinere Anzahl von generellen Dimensionen zu finden, die ein umfassendes, dennoch sparsames Instrumentarium für die Domäne relevanter Anforderungsmerkmale darstellen. Was man nunmehr immer dringlicher braucht, ist die Kombination aus Sparsamkeit und Struktur der akademischen Modelle und Brauchbarkeit und Praktikabilität der Modelle, die in der Praxis entwickelt wurden (Kurz & Bartram, in press).

Die meisten größeren Beratungsfirmen bieten inzwischen hierarchische Modelle an, aus denen sie in Zusammenarbeit mit dem Kunden die relevanten Competencies samt geeigneter Komponenten zusammenstellen und firmenspezifisch benennen. Derartige Modelle konstituieren sich durch eine kleine Zahl breiter Faktoren bzw. Cluster oben, eine erweiterte Anzahl von „Competencies“ oder „Dimensions“ in der Mitte und eine große Menge von Komponenten oder Elementen unten. Tabelle 3 zeigt dies synoptisch für die Beratungsfirmen DDI (Development Dimensions International, Pittsburgh), PDI (Personnel Decisions International, Minneapolis) und SHL (Saville & Holdsworth Ltd, Thames Ditton, UK).

DDI	PDI	SHL
<p>6 Clusters e.g. Expressing Individual Potential</p>	<p>8 Factors e.g. Thinking Skills</p>	<p>8 Factors e.g. Interacting & Presenting</p>
<p>ca. 50 Dimensions/ Competencies e.g. Adaptability</p>	<p>ca. 25 Competencies e.g. Analytical Thinking</p>	<p>20 Dimensions e.g. Persuading & Influencing</p>
<p>Key Actions e.g. Approaches change positively</p>	<p>Behaviors e.g. Systematically gathers relevant information</p>	<p>Competency Components e.g. Gaining agreement</p>

Tabelle 3: Synoptischer Vergleich der hierarchischen Competency-Kataloge der Firmen DDI, PDI und SHL

Dabei haben Kurz und Bartram (2002) von SHL die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis besonders vorbildlich geschlagen. Unter Bezug auf den derzeitigen Stand der akademisch-organisationspsychologischen Forschung, aber nicht zuletzt auch auf Basis umfangreicher eigener Analysen schlagen sie eine Struktur mit 8 breiten Faktoren vor, die „Big Eight“:

- „g“ oder generelles *analytisches Denken*,
- die „Big Five“ Persönlichkeitsfaktoren (*Extraversion, emotionale Stabilität, Offenheit, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit*),
- die zwei Motivationsfaktoren *Leistungsmotivation* und *Machtmotivation*.

4.5 NICHT ZU VERGESSEN: DIE ÜBERGREIFENDEN TRENDS UND ANFORDERUNGSMERKMALE

Zur Bewältigung von wachsender Dynamik und Komplexität angesichts einer immer ungewisser werdenden Zukunft werden für Manager teilweise neue generelle Kompetenzen gefordert, z.B. *Vernetztes Denken* (Gomez & Probst, 1999), *Intuition* (Schanz, 1997) *Umsetzungskompetenz* (Wunderer & Bruch, 2000) oder auch allgemeines *Lernpotential* (Sarges, 2000). Derartig relevante „Core Competencies“ sollten in neueren Competency Models denn auch nicht fehlen.

Aber: Bei aller Zukunftsorientierung auch in der Strategie werden die zukunftsbezogenen Competencies wegen der zunehmenden Unvorhersagbarkeit der Dinge manchmal nur von eher kurzer Relevanz sein. Nehmen wir als Beispiel dafür die Weltwirtschaft, die in den 90er Jahren einen ganz anderen Verlauf genommen hat als nach den gängigen Theorien zu erwarten gewesen wäre. Ob Keynesianer oder Monetaristen, Neoliberale oder Neomarxisten, Parteigänger christlicher oder sozialistischer Lehren – es ist alles anders gekommen, als man glaubte. Der Zusammenbruch der Sowjetunion, der weltweite Triumph des Kapitalismus, die Misere des schwedischen Wohlfahrtsstaats wie der Sozialen Marktwirtschaft, der Verfall Japans, die schockartige Finanzkrise in Südostasien, aber auch das fulminante Comeback der US-Wirtschaft, die Erfolge kleiner Länder von Irland bis Chile – in diesem bewegten Jahrzehnt ist eine Überraschung der anderen gefolgt (Zänker, 1998). Und ob wir uns, wie manche Strategie-Denker optimistisch annehmen, die Zukunft in dem Umfang „erfinden“ können, wie wir es gern möchten (Stahl & Hinterhuber, 2000), ist doch sehr die Frage.

Angesichts von so viel Unbestimmtheit auch in Bezug auf die Änderung der Anforderungen sowie der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeiter sollte man auch auf die generalisierbaren Potentiale, d.h. auf die Basiskompetenzen im Leistungs- und Persönlichkeitsbereich setzen. Diese sind bei der Vielzahl möglicher Einsatzbereiche häufig sogar ausschlaggebender als die optimale aktuelle Passung einer Person zu einer bestimmten Position (Wottawa, 2000b). Merkmale, die relativ unabhängig von den spezifischen Anforderungen einer konkreten Führungsfunktion beispielsweise als erfolgsrelevant gelten können, sind nach dem heutigen Forschungsstand: allgemeine Intelligenz, Leistungsmotivation, Selbstvertrauen, Dominanz, soziale Kompetenz, Integrität, insbesondere aber Flexibilität und Lernpotential (Schuler, 2000b, S.55ff.). „The ability (and willingness) to learn from experience may prove to be more important in the long run than a high rating in a currently valued competency“ (Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997, S.6; vgl. auch Sarges, 2000).

5. VOM COMPETENCY MODEL ZUR MESSUNG DER COMPETENCIES

Am Ende geht es darum, die praxisorientierten Competency Models mit psychologisch-messtechnischem Know-how solide zu verankern. Denn ein Competency Model zeigt zunächst einmal nur seine Oberflächenstruktur, die dann aber einer elaborierten Tiefenstruktur bedarf. Dies mag die folgende Analogie zum Automobil veranschaulichen (übernommen von Bartram, Kurz & Bailey, 2000): Die Tiefenstruktur reflektiert die Technologie unter dem Blech, Oberflächenstruktur meint das Aussehen des Wagens u.ä. Die Kunden wollen, dass das Auto gut aussieht, sich gut anfühlt und handhaben lässt; sie wollen wählen können beim Design, bei der Farbe, der Ausstattung und den Extras. Aber gleichzeitig erwarten sie ein ingenieurmäßig bestens konstruiertes Produkt hinter dem äußeren Erscheinungsbild.

Zunächst: So sehr die weiter oben besprochene Nähe zur Alltagssprache ein „Design“-Vorteil von Competencies ist, so ist doch nicht zu leugnen, dass damit zugleich der Nachteil der Diffusität der Bezeichnungen verbunden ist. Diesem Nachteil muss man mithilfe einer Präzisierung durch die Festlegung spezifischer Messinstrumente begegnen, die auch die Unterschiede zwischen den Hierarchiestufen berücksichtigen (Wottawa, 2000):

„Z.B. bedeutet „Kundenorientierung“ durchaus sehr Verschiedenes, je nachdem, ob es sich um Verfahren zur Auswahl von Auszubildenden für eine spätere Tätigkeit als Mechaniker in der Produktion oder die Beurteilung des Potentials eines Projektleiters im Großanlagenbau handelt. Gemeinsam ist der Verwendung der gleichen Competency-Bezeichnung für verschiedene Arbeitsfunktionen die finale Orientierung, also das Beziehen auf Komponenten,

die eine bessere Leistung für den Kunden zur Folge haben. Beim Azubi mag das die Neigung zu besonderer Sorgfalt bei der Erledigung einfacher Aufgaben auch unter Zeitdruck sein, bei dem Vertriebsingenieur eine bestimmte Sprachgewandtheit (Flexibilität in der Nutzung und Anwendung von Kundenbegriffen) und beim Topmanager die Fähigkeit zur Beachtung der sich vermutlich verändernden Wünsche der späteren Abnehmer einer Anlage. Man muss also differenzieren und aus „Kundenorientierung“ nicht eine einzige Dimension für alle hierarchischen Stufen und funktionalen Bereiche machen wollen“ (Wottawa, 2000).

Desweiteren: Die Messinstrumente, die für die vielen Competency Models der letzten 20 Jahre angeboten wurden, sind allermeist nicht nach den nötigen psychometrischen Standards konstruiert und evaluiert worden (Barrett & Depinet, 1991; Kurz & Bartram, 2002). Kommt hinzu, dass man zur Erfassung von Competencies überwiegend zu sog. BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) Zuflucht genommen hat und damit doch sehr stark monomethodisch vorgegangen ist.

Schließlich: Die Basis von Competencies sind eindimensionale Persönlichkeitsdispositionen sowie Fähigkeits- und Fertigkeiten-Attribute. Eine Competency ist somit ein multidimensionaler Komplex von psychologischen Attributen (Merkmale), der Dispositionen und Fähigkeiten/ Fertigkeiten mit Verhalten verknüpft (Kurz & Bartram, 2002). Dies gilt es, systematisch und multimethodal zu erfassen und nicht nur mit Ratings von Vorgesetzten auf BARS.

Schuler hat dazu eine geeignetes Bezugskonzept entwickelt, dessen Kern die Unterscheidung dreier methodischer Ansätze in der Berufseignungsdiagnostik ist, nämlich Eigenschaftsansatz, Simulationansatz und Biographischer Ansatz; diesen entsprechen als Methoden Tests, Arbeitsproben und biographische Information (vgl. Abbildung 1).

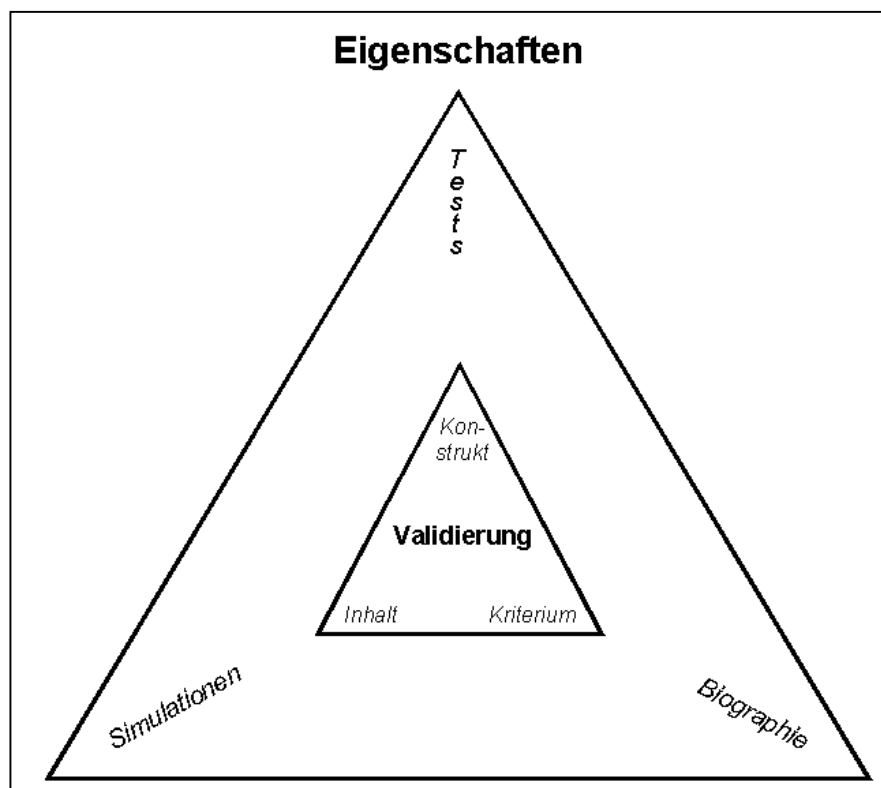


Abbildung 1: Drei Ansätze der Eignungsdiagnostik (aus Schuler, 2000a, S. 65)

Und er weist zu Recht darauf hin, dass kein wichtiges Merkmal beruflicher Eignung mit nur einer einzelnen diagnostischen Methode ernsthaft zu ermitteln ist, weshalb schon seit langem das Prinzip der Multimethodalität der Messung empfohlen wird, zumindest zur Erfassung der zentralen Anforderungsmerkmale (Schuler 2000a, S.63). Multimethodalität ist übrigens kein Spezifikum der Eignungsdiagnostik, sondern generell von großem Nutzen zur validen Informationsgewinnung auch in sonstigen Bereichen der Management-Arena (Brocklesby, 1997) sowie andernorts.

Ein weiteres interessantes Rahmenmodell haben Kurz und Bartram (2002) jüngst entworfen und mit dem plakativen Namen „WoW“ (World of Work) betitelt: „This ... offers a broader perspective on competency based approaches to human resources management (HRM) by providing a common „surface“ language for both worlds (i.e. world of work and world of assessment), with firm links to „deep“ underlying psychological constructs“. Man darf gespannt sein auf die Veröffentlichung dieses Bezugsmodells.

6. ABSCHLIEßENDES

Weil durch anhaltende Globalisierung, technologische Evolutionen und firmeninterne Reorganisationen die Mitarbeiter immer effektiver und effizienter eingesetzt werden müssen, ist man vonseiten des HR-Managements natürlich ständig auf der Suche nach Methoden und Instrumenten, die diesen Zielen dienlich sind. Als die Rede von Competencies aufkam, erfreuten sie sich deshalb so schnell so großer Beliebtheit, weil sie den Bedürfnissen der Praxis endlich entgegen kamen. Die Praxis konnte ihre eigenen Konzepte und Namen einbringen, Best Practice-Standards formulieren und die Zukunftsorientierung einbauen. Nunmehr allerdings gilt es, die Präzision der Messung voranzutreiben und Nachweise der Validität dieser Messergebnisse für die berufliche Leistung zu erbringen, denn adäquate Validierungskonzepte sind jetzt vorhanden.

Für das Gesamtverständnis darf aber nicht unerwähnt bleiben, dass die in den USA entstandene Competency-Bewegung in Deutschland zumindest den Weg weiter geebnet bekam von einer Konvergenz mit einem einflussreichen Trend aus dem Bereich der hiesigen beruflichen Weiterbildung: Unter dem Druck des wirtschaftlichen und sozialen Wandels hat die deutsche Arbeits- und Berufspädagogik schon vor einiger Zeit ihr Konzept vom Berufskönnen (fremdorganisiert) über die Berufsqualifikation (selbständig) zur Berufskompetenz (selbstorganisiert) erweitert (Arnold, 1997), wobei unter Kompetenz zumindest die Befähigung verstanden wird, in einem beruflichen Aufgabengebiet erfolgreich arbeiten zu können (Weiß, 1999) – was dem Bedeutungsgehalt des Competency-Konstrukts durchaus entspricht –, in einem weitergehenden Verständnis aber sogar die Befähigung zu selbstorganisiertem Lernen meint (Beermann, 2000) – was der immer mehr propagierten Schlüsselkompetenz „Lernpotential“ sehr entgegen kommt (z.B. Erpenbeck & Heise, 1999; Wildmann, 2001).

Zum Schluss noch einmal die wichtigsten publikatorischen Eckpunkte zur Geschichte der Competency-Bewegung. Zunächst gab es einen Dreischritt: ausgehend von McClelland (1973: Testing for competence rather than for intelligence) über Boyatzis (1982: The competent manager) zu Spencer und Spencer (1993: Competence at work). Danach sind meines Ermessens vor allem bedeutsam: Lucia und Lepsinger (1999: The art and science of competency models – Pinpointing critical success factors in organizations), Schippmann (1999: Strategic job modeling – Working at the core of integrated Human Resources) sowie Kurz und Bartram (2002: Competency and individual performance: Modelling the world of work). Dazwischen gab es in 1991 einen Versuch von testpsychologischer Seite, die Ungeeignetheit

von Competencies nachzuweisen (Barrett & Depinet, 1991), der aber 1994 in einem Kreuzfeuer zwischen Angreifern und Angegriffenen (Barrett, 1994; Boyatzis, 1994; McClelland, 1994) versandete und bis heute keiner weiteren Erwähnung mehr für würdig befunden wurde – wahrscheinlich weil die Competency-Bewegung doch mehr ist als nur alter Wein in neuen Schläuchen.

LITERATUR

- Arnold, R. (1997). Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management-Berlin (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '97* (S. 253–307). Münster: Waxmann.
- Barrett, G.V. (1994). Empirical data say it all. *American Psychologist*, 49, 69–71.
- Barrett, G.V. & Depinet, R.L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46, 1012–1024.
- Bartram, D., Kurz, R. & Bailey, R. (2000). *The SHL Competency Framework*. Internal SHL Memorandum. Thames Ditton (UK): Saville & Holdsworth Ltd.
- Bermann, B. (2000). Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 54 (2), 138–144.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Boyatzis, R.E. (1994). Rendering unto competence the things that are competent. *American Psychologist*, 49, 65–66.
- Bray, D.W. & Grant, D.L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs*, 80, Whole No. 625.
- Brocklesby, J. (1997). Becoming multimethodology literate: An assessment of the cognitive difficulties of working across paradigms. In J. Mingers & A. Gill (Eds.), *Multimethodology – The theory and practice of combining management science methodologies* (pp.189–216). Chichester: Wiley.
- Byham, W.C. & Moyer, R.P. (1996). *Using competencies to build a successful organization*. DDI Monograph. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International Press.
- Erpenbeck, J. & Heise, V. (1999). *Die Kompetenzbiographie – Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation*. Münster: Waxmann.
- Fletcher, C., Baldry, C. & Cunningham-Snell, N. (1998). The psychometric properties of 360 degree feedback: An empirical study and a cautionary tale. *International Journal of Selection and Assessment*, 6, 19–34.
- Green, P.C. (1999). *Building robust competencies – Linking Human Resource systems to organizational strategies*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Gomez, P. & Probst, G. (1999). *Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens: Vernetzt Denken – Unternehmerisch Handeln – Persönlich überzeugen* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- Henderson, F., Anderson, N. & Rick, S. (1995). Future competency profiling. *Personnel Review*, 24, 19–31.
- Hossiep, R. (2000). Konsequenzen aus neueren Erkenntnissen zur Potentialbeurteilung. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.75–105). Göttingen: Hogrefe.
- Hossiep, R. (2001). Psychologische Tests – die vernachlässigte Dimension in Assessment Centern. In W. Sarges (Hrsg.), *Weiterentwicklungen der Assessment Center-Methode* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Hough, L.M. & Oswald, F.L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future – remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631–664.
- Klemp, G.O., Jr., & McClelland, D.C. (1986). What characterizes intelligent functioning among senior managers? In R.J. Sternberg & R.K. Wagner (Eds.), *Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world* (pp.31–50). Cambridge: Cambridge University Press.
- Kraut, A.I. & Korman, A.K. (Eds.). (1999). *Evolving practices in Human Resource Management – Responses to a changing world of work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kurz, R. & Bartram, D. (2002). *Competency and individual performance: Modelling the world of work*. In I.T. Robertson, M. Callinan & D. Bartram (Eds.), *Organizational effectiveness: The role of psychology*. Chichester: Wiley.
- Lucia, A.D. & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models – Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCall, M.W., Jr. (1998). *High flyers. Developing the next generation of leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- McClelland, D.C. (1994). The knowledge-testing-educational complex strikes back. *American Psychologist*, 49, 66–69.
- Sarges, W. (2000). Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.107–128). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schanz, G. (1997). Intuition als Managementkompetenz. *DBW Die Betriebswirtschaft*, 57, 640–654.
- Schippmann, J.S. (1999). *Strategic job modeling – Working at the core of integrated Human Resources*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Schippmann, J.S. et al. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (2000). Messbare Personmerkmale: Stabilität, Variabilität und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleistung und berufsbezogenen Lernens. In M. Kleinmann & B. Strauß (Hrsg.) *Potentialfeststellung und Personalentwicklung* (2. überarb. u. erw. Aufl.; S.15–43). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (2000a). Das Rätsel der Merkmals–Methoden–Effekte: Was ist „Potential“ und wie lässt es sich messen? In L. von Rosenstiel & T. Lang–von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.27–71). Göttingen: Hogrefe/ Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schuler, H. (Hrsg.). (2000b). *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E. (1999). *Strategic Human Resources Management*. Oxford: Blackwell.
- Sparrow, P.R. (1997). Organizational competencies: Creating a strategic behavioural framework for selection and assessment. In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp.343–368). Chichester: Wiley.
- Spencer, L.M., Jr. & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work – Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Spreitzer, G.M., McCall, M.W., Jr. & Mahoney, J.D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6–29.
- Stahl, H.K. & Hinterhuber, H.H. (2000). Strategische Unternehmensführung: Von der „vorgegenommenen“ zur „erfundenen“ Zukunft. In P.M. Hejl & H.K. Stahl (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit – Das Konstruieren von Unternehmen, Märkten und Zukünften* (S.407–426). Heidelberg: Auer.
- Tate, W. (1995). *Developing managerial competence: A critical guide to methods and materials*. Aldershot (UK): Gower.
- Weiß, R. (1999). Erfassung und Bewertung von Kompetenzen – empirische und konzeptionelle Probleme. In Arbeitsgemeinschaft Qualifikations–Entwicklungs–Management (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung '99 – Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen* (S.433–493). Münster: Waxmann.
- Wildmann, L. (2001). *Der Kompetenzmensch. Lernen – ein Leben lang*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency–based recruitment and selection*. Chichester: Wiley.
- Woodruffe, C. (2000). *Development and assessment centres – Identifying and assessing competence* (3rd ed.). London: IPD.
- Wottawa, H. (2000a). *Das SIEMENS–Kompetenz–Modell und seine Nutzung im Internet–Recruiting*. Bochum: Unveröff. Manuskript.

Wottawa, H. (2000b). Perspektiven der Potentialbeurteilung: Themen und Trends.. In L. von Rosenstiel & T. Lang-von Wins (Hrsg.), *Perspektiven der Potentialbeurteilung* (S.27-51). Göttingen: Hogrefe.

Wunderer, R. & Bruch, H. (2000). *Umsetzungskompetenz - Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis*. München: Vahlen.

Zänker, A. (1998). Konjunkturzyklen: Schumpeters Welt. *DIE WELT* v. 13.8.98, S.14.

Zwell, M. (2000). *Creating a culture of competence*. New York: Wiley.