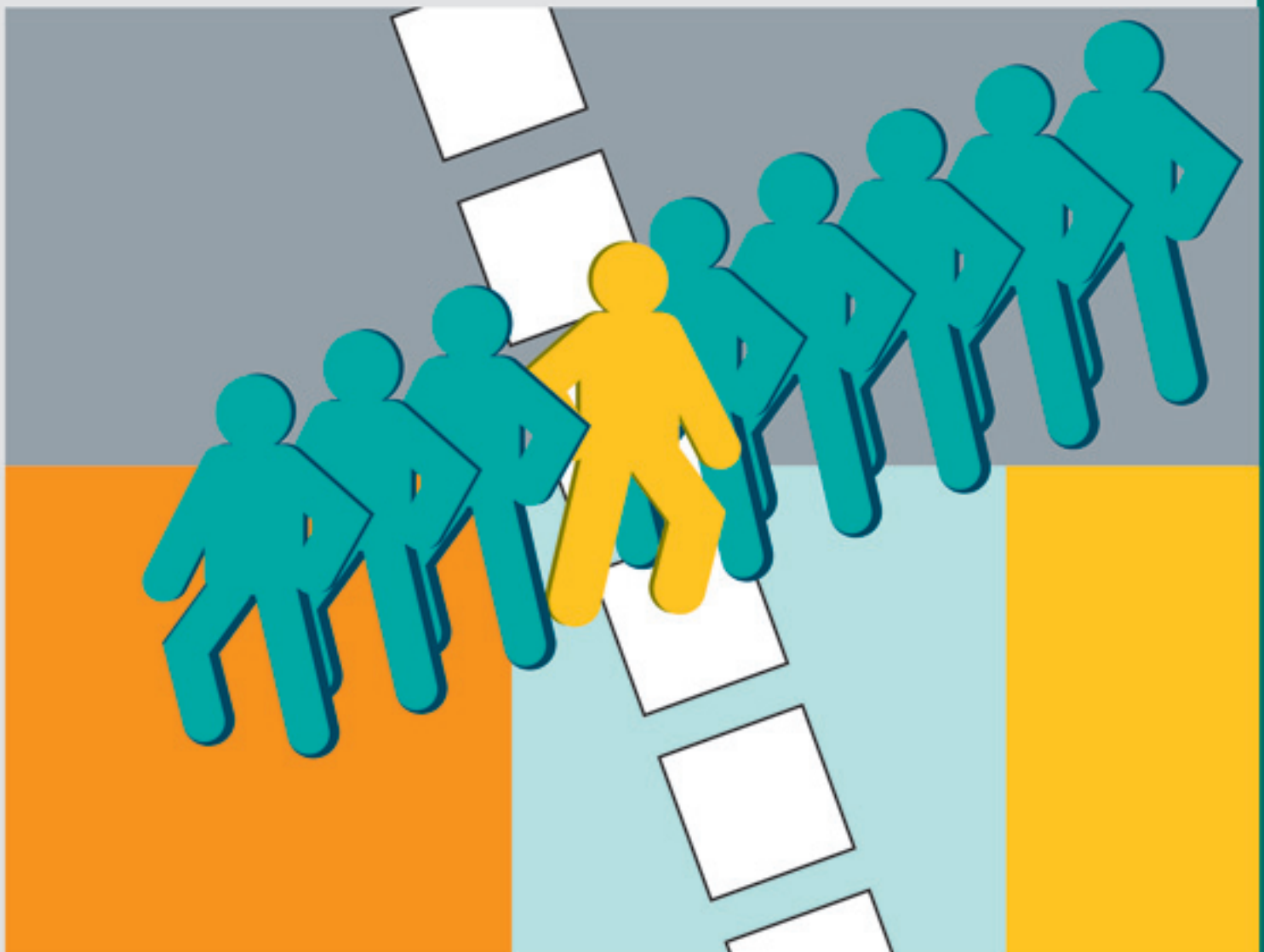


Claudia Eilles-Matthiessen Susanne Janssen
Antje Osterholz-Sauerlaender Natalija El Hage

Schlüsselqualifikationen kompakt

Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und Personalentwicklung

2. Auflage



HUBER



Eilles-Matthiessen / Janssen
Osterholz-Sauerlaender / El Hage
Schlüsselqualifikationen kompakt

Aus dem Programm Hans Huber:
Psychologie Praxis

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Kurt Pawlik, Hamburg

Prof. Dr. Meinrad Perrez, Freiburg (CH)

Prof. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Hans Spada, Freiburg i. Br.

HUBER



Im Verlag Hans Huber ist weiterhin erschienen – eine Auswahl:

Eva Bamberg / Christine Gabriele Busch / Antje Ducki

Stress- und Ressourcenmanagement

Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt

(ISBN 978-3-456-83969-1)

Eberhardt Hofmann

Wege zur beruflichen Zufriedenheit

Die richtigen Entscheidungen treffen

(ISBN 978-3-456-84329-2)

Hans-Uwe Hohner

Laufbahnberatung

Wege zur erfolgreichen Berufs- und Lebensgestaltung

(ISBN 978-3-456-84251-6)

Mathis Wissemann

Wirksames Coaching

Eine Anleitung

(ISBN 978-3-456-84384-1)

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet
unter: www.verlag-hanshuber.com

Claudia Eilles-Matthiessen
Susanne Janssen
Antje Osterholz-Sauerlaender
Natalija El Hage

Schlüsselqualifikationen kompakt

Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und
Personalentwicklung

2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Hans Huber

Die erste Auflage dieses Buches ist unter dem Titel «Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung» im Verlag Hans Huber erschienen.

Hinweise zu den Autorinnen finden Sie im Anhang dieses Buches.

www.schlüsselqualifikationen-kompakt.de

Lektorat: Monika Eginger

Herstellung: Peter E. Wüthrich

Umschlag: Atelier Mühlberg, Basel

Druckvorstufe: ns prestampa sagl, Castione

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber

Hogrefe AG

Länggass-Strasse 76

CH-3000 Bern 9

Tel: 0041 (0)31 300 45 00

Fax: 0041 (0)31 300 45 93

2. Auflage 2007

© 2002/2007 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

ISBN 978-3-456-84494-7

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage	9
1. Schlüsselqualifikationen kompakt	11
1.1 Das Wichtigste in Kürze	11
1.1.1 Ziel des Buches	11
1.1.2 Adressaten	13
1.1.3 Anwendung	14
1.2 Schlüsselqualifikationen	15
1.2.1 Schlüsselqualifikationen als dynamischer Begriff	15
1.2.2 Schlüsselqualifikationen und gesellschaftliche Veränderungen ...	18
1.2.3 Schlüsselqualifikationen in Beratung und Coaching	19
1.2.4 Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung	22
1.2.5 Methoden der Anforderungsanalyse	23
1.3 Kompetenzmodell und diagnostische Verfahren	30
1.3.1 Das Kompetenzmodell im Überblick	30
1.3.2 Diagnostische Verfahren im Überblick	41
1.4 Zur Qualität diagnostischer Verfahren	43
1.4.1 Testgütekriterien	43
1.4.2 Zusatzkriterien	51
1.4.3 Die DIN 33430	54
1.4.4 Fazit	56

2. Bausteine der Kompetenzbeurteilung	59
2.1 Bewerbungsunterlagen	59
2.2 Telefoninterviews	64
2.3 Standardisierte Testverfahren	64
2.3.1 Leistungstests	64
2.3.2 Adaptive Verfahren	66
2.3.3 Verfahren zur Selbstbeschreibung	67
2.4 Interviews	68
2.4.1 Das Multimodale Interview	69
2.5 Simulationen	71
2.5.1 Critical Incident	71
2.5.2 Fallstudie	72
2.5.3 Gruppendiskussion	73
2.5.4 Konstruktionsübung	75
2.5.5 Planspiel	76
2.5.6 Postkorb	77
2.5.7 Präsentation/Fachvortrag	78
2.5.8 Rollenspiel	79
2.6 Arbeitsproben	80
2.7 Fazit	81
3. Formate der Kompetenzbeurteilung	83
3.1 Personalberatung	83
3.2 Potenzialanalyse	84
3.3 Management Audit	85
3.4 Outplacementberatung	86

4. Die Beurteilung von Schlüsselqualifikationen	87
4.1 Zur Anwendung des Kompetenzmodells	87
4.2 Auswahlkriterien der Testverfahren	90
4.3 Informationen zu den Testverfahren	91
4.4 Basiskompetenzen	93
4.4.1 Intellektuelle Kompetenzen	93
4.4.2 Motivation/Engagement	118
4.4.3 Emotionale Kompetenzen	129
4.4.4 Handlungskompetenzen	135
4.5 Kompetenzen im Umgang mit Anderen	155
4.5.1 Soziale Kompetenzen	155
4.5.2 Kommunikative Kompetenzen	172
4.5.3 Führung	178
4.6 Kompetenzen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Megatrends)	186
4.6.1 Diversity	186
4.6.2 Selbstverantwortung/Lebensunternehmer	191
4.6.3 Umgang mit Veränderungen	200
4.6.4 Unternehmerische Kompetenzen	204
4.6.5 Methodenkompetenzen	216
5. Weitere Instrumente zur Einschätzung von Schlüssel- qualifikationen	227
5.1 Persönlichkeitsstrukturtests	228
5.2 Typentests	229
5.3 Tests für den Einsatz in der Beratung	231
5.4 Zu guter Letzt	232

Literatur	235
Anhang: Bezugsquellen	240
Sachwortverzeichnis	242
Register Testverfahren	245
Die Autorinnen	247

Das Kompetenzmodell im Überblick

Kompetenzfelder	Bereiche	Schlüsselqualifikationen
Basiskompetenzen	Intellektuelle Kompetenzen	- Auffassungsgabe - Konzentrationsfähigkeit - Kreatives Denken - Mathematisches Verständnis - Problemlösefähigkeit - Räumliches Vorstellungsvermögen - Systematisch-Analytisches Denken - Technisches Verständnis
	Motivation/Engagement	- Eigeninitiative - Leistungsbereitschaft/-motivation - Lern- und Veränderungsbereitschaft
	Emotionale Kompetenzen	- Emotionsmanagement - Emotionswahrnehmung/Empathie
	Handlungskompetenzen	- Belastbarkeit (Stressbewältigung) - Durchhaltevermögen - Entscheidungsfähigkeit - Frustrationstoleranz - Realisierungsorientiertes Denken - Selbstmanagement - Sorgfalt/Gewissenhaftigkeit - Umsetzungs- und Handlungsorientierung
Kompetenzen im Umgang mit Anderen	Soziale Kompetenzen	- Beratungskompetenzen - Durchsetzungsfähigkeit - Kooperationsfähigkeit/Teamfähigkeit - Kritik- und Konfliktfähigkeit - Networking - Rollenkompetenz - Soziale Unabhängigkeit - Soziales Gedächtnis/Namensgedächtnis - Stil- und Umgangsformen
	Kommunikative Kompetenzen	- Fähigkeit zum sprachlichen Stilwechsel - Fremdsprachen - Sprachliche Ausdrucksfähigkeit - Zuhören
	Führung	- Delegation - Leistungsförderung und Feedback - Motivation - Zielsetzung
Kompetenzen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Megatrends)	Diversity	- Ambiguitätstoleranz - Fähigkeit zum Perspektivwechsel - Interkulturelle Kompetenz
	Selbstverantwortung/ Lebensunternehmer	- Balancing (Work-Life-Integration) - Eigenverantwortung - Employability - Soziale Verantwortung
	Umgang mit Veränderungen	- Komplexitätsmanagement - Veränderungsmanagement
	Unternehmerische Kompetenzen	- Gewinnorientierung - Innovationsfähigkeit - Kundenorientierung - Marktorientiertes und Kaufmännisches Denken - Risikobereitschaft//Umgang mit Risiken - Verhandlungsgeschick - Visionäres und Strategisches Denken und Handeln
Methodenkompetenzen		- Informationsmanagement - Medienkompetenz - Moderation - Präsentation - Projektmanagement/Planung - Zeitmanagement

Vorwort zur zweiten Auflage

Schlüsselqualifikationen sind kein neues, aber nach wie vor ein hoch aktuelles Thema.

Denn: Wir leben in einer Zeit, in der einmal erworbene Qualifikationen und Kompetenzen für ein Berufsleben nicht mehr ausreichen. Einschneidende Veränderungen wie Globalisierung, technologische Entwicklung, die Veränderung hin zu einer Informations- und Dienstleistungsgesellschaft sowie der demographische Wandel werden unter dem Stichwort «Megatrends» diskutiert. Ihre Folgen, wie die zunehmenden Anforderungen an Flexibilität, Komplexitätsmanagement und den Umgang mit Veränderungen, haben längst Einzug in unsere tägliche Arbeit gefunden.

Auch bei der Überarbeitung dieses Buches nahmen aktuelle Entwicklungen einen breiten Raum ein. So erweiterten wir unser Kompetenzmodell um solche Kompetenzen, die sich aus den gesellschaftlichen Megatrends ergeben – als Beispiel seien Informationsmanagement und Employability genannt. Unser aktuelles Kompetenzmodell umfasst mit 60 Schlüsselqualifikationen gegenüber der ersten Auflage (2002) daher zehn Qualifikationen mehr. Neben der Erweiterung und Aktualisierung des Kompetenzmodells konnten wir zahlreiche neue Testverfahren aufnehmen. Des Weiteren wurden neue Entwicklungen in der Diagnostik berücksichtigt, wie die DIN 33430 und Anwendungsgebiete jenseits der klassischen Personalauswahl.

Nicht verändert haben wir den Aufbau des Buches und unser Ziel, dem Praktiker eine echte Arbeitserleichterung für den Alltag vorzulegen. Dazu dient folgendes Konzept:

60 Schlüsselqualifikationen werden definiert, klassifiziert und anhand konkreter Verhaltensbeispiele veranschaulicht. In einem nächsten Schritt werden jeder Schlüsselqualifikation geeignete diagnostische Instrumente – wissenschaftliche Tests und/oder andere Verfahren – zugeordnet, die dazu dienen, die entsprechende Schlüsselqualifikation zu beurteilen. Mit diesem Aufbau liegt der Schwerpunkt des Buches auf der praktischen Anwendung.

Wer profitiert davon? Letztlich alle, die mit der Beurteilung, Einschätzung oder Entwicklung überfachlicher Kompetenzen befasst sind, sei es in der Personalauswahl, in der Personalentwicklung, im Rahmen von Management Audits oder im Bereich Beratung, Coaching und Training.

Wir freuen uns, wenn das Buch Ihnen in der täglichen Arbeit nützlich ist!

Frankfurt/Main, August 2007

Claudia Eilles-Matthiessen
Susanne Janssen
Antje Osterholz-Sauerlaender

1 Schlüsselqualifikationen kompakt

1.1 Das Wichtigste in Kürze

1.1.1 Ziel des Buches

Wer unternehmerisch erfolgreich sein will, braucht die richtigen Mitarbeiter. Dabei gewinnt die zuverlässige, ökonomische und faire Einschätzung von überfachlichen Kompetenzen als Grundlage von Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter gleich aus mehreren Gründen an Bedeutung:

Wissen und Kompetenzen von Mitarbeitern sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.

Da Informations- und Kommunikationstechnologien sowie globalisierte Märkte eine schnelle Angleichung von Produkten und Verfahren erlauben, entstehen Unterschiede und damit Wettbewerbsvorteile vor allem durch das Know-how, die Erfahrung, die überfachlichen Kompetenzen und die Motivation der (zukünftigen) Mitarbeiter. Diese einzuschätzen und gezielt weiterzuentwickeln ist daher eine vorrangige Aufgabe des HR-Managements.

Es gibt (in naher Zukunft) einen Mangel an Fach- und Führungskräften.

Bereits heute gibt es in einigen Bereichen, etwa im Bereich des Ingenieurwesens, zuwenig gut ausgebildete Fachkräfte. Dieser Fachkräftemangel betrifft gegenwärtig vor allem den Mittelstand. Auch Konzerne müssen, ebenso wie mittelständische Unternehmen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels damit

rechnen, zukünftig Bewerber zu bekommen, die nicht alle Anforderungen an die zu besetzende Position erfüllen. Während es in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit auch gut ausgebildeter Fach- und Führungskräfte die Aufgabe der Personalauswahl war, aus einer hinreichend großen Zahl qualifizierter Bewerber die besten auszuwählen, so verändert sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels diese Perspektive. Es wird zunehmend wichtig, keinen potenziell geeigneten Bewerber zu übersehen. Die Entwicklungsmöglichkeiten eines Bewerbers sind dabei mindestens genauso entscheidend wie die Kompetenzen, die er zum Zeitpunkt des Auswahlverfahrens mitbringt.

Personalrekrutierung und Auswahlverfahren werden mit mehr Aufmerksamkeit bedacht.

Im Zusammenhang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sind Organisationen dazu angehalten, jegliche Art von Diskriminierung oder Benachteiligung etwa aufgrund von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Behinderung oder Religion eines Mitarbeiters bzw. Bewerbers zu unterlassen. Dies betrifft auch die Personalrekrutierung und die Personalauswahl, die frei von benachteiligenden Ausgestaltungen sein sollte.

Von Seiten der Wissenschaft und der Praxis wurden mit der DIN 33430 zudem Qualitätsstandards für die Gestaltung von Personalauswahlverfahren formuliert, die in Zukunft vermutlich an Bedeutung gewinnen werden (siehe Kap. 1.4).

Trotz einiger Kritik führen AGG und DIN 33430 dazu, dass eine breitere Diskussion um Qualität und Professionalität von Auswahlprozessen stattfindet und die Anforderungen an ein Auswahlverfahren auch von Seiten der Bewerber steigen.

Für Unternehmen wird es auch ungeachtet einer gesetzlichen Grundlage wichtig, die Personalauswahl als «Visitenkarte des Unternehmens» fair und transparent zu gestalten. Vor dem Hintergrund der gegenwärtig wieder positiven konjunkturellen Entwicklung und des demographischen Wandels werden sich vor allem junge, gut ausgebildete Fachkräfte und Hochschulabsolventen ihren (zukünftigen) Arbeitgeber aussuchen können – ein Trend, der bei vielen Unternehmen bereits zu einem aktiven Werben um (zukünftige) Fach- und Führungskräfte, dem so genannten Employer Branding, geführt hat (Grauel, 2007).

Anforderungen an Mitarbeiter steigen.

Fraglos ist, dass die Anforderungen an Mitarbeiter steigen. Restrukturierungsprozesse haben das Ziel, die Effizienz der Arbeit zu steigern, Zeit zu sparen und/oder die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Diese Prozesse ziehen zwangsläufig höhere Anforderungen an die Mitarbeiter nach sich. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gewinnt eine zuverlässige Einschätzung

und Entwicklung überfachlicher Kompetenzen an Bedeutung. Bekanntlich ist Stress eine Folge der Diskrepanz zwischen den Anforderungen einer Situation und den (wahrgenommen) Kompetenzen und Ressourcen, die einer Person zur Bewältigung dieser Situation zur Verfügung stehen. Stehen den Anforderungen ausreichend Kompetenzen und Handlungsspielräume gegenüber, dann können Überforderung, Unterforderungen sowie Fehlbelastungen zumindest reduziert werden.

Damit sprechen gleich mehrere Gründe dafür, der Einschätzung und Förderung von Kompetenzen (zukünftiger) Mitarbeiter genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Für Führungskräfte, HR-Manager und externe Berater ist es eine zentrale Aufgabe, zukunftsorientiert Maßstäbe an die Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln, die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter einzuschätzen und diese gezielt zu fördern.

Bei diesen Aufgaben wird das Buch eine praktische Unterstützung sein. Es bietet Hilfe bei der Einschätzung und Beurteilung überfachlicher Kompetenzen, die einen wichtigen Bestandteil der Personalauswahl und Grundlage einer gezielten Personalentwicklung darstellt.

Der Leser erhält einen strukturierten Überblick über diejenigen überfachlichen Kompetenzen, die gegenwärtig und zukünftig in unserem Wirtschaftsleben von Bedeutung sind. Kern des Buches ist ein Kompetenzmodell, in dem 60 überfachliche Kompetenzen geordnet, definiert und mit konkreten Verhaltensbeispielen (Indikatoren) veranschaulicht werden. Anschließend informiert das Buch über Möglichkeiten und Wege, überfachliche Kompetenzen zu beurteilen. Dabei werden neben standardisierten und wissenschaftlich fundierten psychologischen Testverfahren auch andere Möglichkeiten der Beurteilung überfachlicher Kompetenzen berücksichtigt: Von der Analyse der Bewerbungsunterlagen bis hin zu Simulationsübungen werden verschiedene diagnostische Bausteine beschrieben. Schließlich werden jeder Schlüsselqualifikation geeignete diagnostische Bausteine zugeordnet. Der Leser erhält damit eine übersichtliche Arbeitshilfe, die sich an den Anforderungen der täglichen Personalarbeit orientiert.

1.1.2

Adressaten

Das Buch richtet sich an alle, die im Bereich Personalmanagement, Personalberatung, Personalauswahl, Personalentwicklung, Outplacement, Berufs- und Karriereberatung, Training oder Coaching tätig sind.

Sie profitieren von diesem Buch, wenn Sie

- mit der Auswahl und Beurteilung geeigneter Mitarbeiter betraut sind
- ein Assessment Center oder ein Verfahren zur Potenzialanalyse konstruieren möchten
- eine präzise Stellenbeschreibung für eine offene Position formulieren möchten
- als Personalentwickler oder interner Berater für die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter verantwortlich sind
- mit der Einschätzung von Managementkompetenzen befasst sind, etwa im Rahmen eines Management Audits
- als Trainer, Berater oder Coach die Entwicklung überfachlicher Kompetenzen Ihrer Kunden oder Mitarbeiter fördern möchten oder
- als Fach- oder Führungskraft an der eigenen Karriereentwicklung arbeiten und einen Überblick über überfachliche Kompetenzen benötigen.

1.1.3

Anwendung

Mit diesem Buch...

- gewinnen Sie einen strukturierten Überblick über überfachliche Kompetenzen
- können Sie jederzeit auf Definitionsvorschläge für alle wichtigen Schlüsselqualifikationen zurückgreifen. Sie haben so eine Klärungshilfe und erleichtern die Kommunikation mit Kollegen und Beratern (Was meinen wir eigentlich mit «Teamfähigkeit»?)
- verfügen Sie über einen umfangreichen Pool von verhaltensnahen Beschreibungen (Indikatoren), die zeigen, woran man die Ausprägung einer Schlüsselqualifikation bei einer Person erkennt. Diese Indikatoren können Sie in der vorliegenden Form verwenden oder verändern und für Ihre Zwecke einsetzen
- können Sie sich schnell und übersichtlich über die wichtigsten Möglichkeiten informieren, Schlüsselqualifikationen diagnostisch zu beurteilen
- haben Sie einen aktuellen Überblick über die wichtigsten wissenschaftlich fundierten Testverfahren, mit denen sich Schlüsselqualifikationen messen lassen
- verschaffen Sie sich als Auftraggeber, der mit externen Dienstleistern zusammenarbeitet, einen raschen Überblick über Methoden und Möglichkeiten der Diagnostik von Schlüsselqualifikationen.

1.2**Schlüsselqualifikationen****1.2.1****Schlüsselqualifikationen als dynamischer Begriff**

Schlüsselqualifikationen sind kein neues, aber nach wie vor ein hoch aktuelles Thema. Kaum eine Stellenanzeige, die ohne Begriffe wie Flexibilität, Teamfähigkeit oder Verhandlungsgeschick auskommt. Gefordert werden Lernbereitschaft, Soziale Kompetenzen und die Fähigkeit, sich schnell und sicher in laufende Projekte und bestehende Arbeitsgruppen einzuarbeiten. Schlüsselqualifikationen sind gefragt. Was verbirgt sich hinter diesem Begriff?

Der Begriff der Schlüsselqualifikationen wurde in den 1970er-Jahren eingeführt (Mertens, 1974) und hat seitdem nichts von seiner Bedeutung verloren. Schlüsselqualifikationen werden meist als Merkmale beschrieben, die zur Bewältigung von gegenwärtigen oder zukünftigen beruflichen Anforderungen wichtig sind. Wir schlagen die folgende, kurze Definition vor:

Schlüsselqualifikationen sind überfachliche Kompetenzen zur Gestaltung von aktuellen und zukünftigen Arbeits- und Lebenssituationen.

Was bedeutet das im Einzelnen?

Schlüsselqualifikationen sind *überfachliche* Kompetenzen, d. h. solche Kompetenzen, die über die rein fachliche Qualifikation und Erfahrung hinausgehen.

Die Trennung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen ist in der Praxis sinnvoll. Dessen ungeachtet ist davon auszugehen, dass eine enge Verzahnung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen vorliegt. Überfachliche Kompetenzen wie Durchhaltevermögen oder Lernbereitschaft sind unabdingbar, wenn fachliche Kompetenzen erworben oder vertieft werden sollen. Damit sind überfachliche Kompetenzen entscheidend, wenn es um die Einschätzung des Potenzials eines (zukünftigen) Mitarbeiters geht. Umgekehrt kann die Entwicklung und Anwendung fachlicher Kompetenzen überfachliche Fähigkeiten fördern, wie etwa vernetztes Denken, Entscheidungsfähigkeit oder selbstständiges Arbeiten.

Schlüsselqualifikationen sind zur *Gestaltung* von Arbeits- und Lebenssituationen bedeutsam.

Ein zentrales Merkmal überfachlicher Kompetenzen ist es, dass sie aktiv zur Gestaltung von Arbeitsprozessen, von Organisation und wirtschaftlichen Rahmen-

bedingungen eingesetzt und nicht nur reaktiv entwickelt werden können. Auch hier kann man von einem Prozess der wechselseitigen Beeinflussung ausgehen. Wir entwickeln bestimmte Fähigkeiten weiter, die von uns gefordert werden. So besucht ein Stellenbewerber einen Excel Kurs, weil er weiß, dass der sichere Umgang mit MS Office von ihm erwartet wird. Als Reaktion auf die tägliche Informationsflut entwickeln wir, oft implizit, Strategien zum Umgang mit Informationen. Unwichtiges wird gelöscht, viele Informationen werden ignoriert, wir lernen, effizient mit Informationen aus dem Internet umzugehen. Die Entwicklung von Kompetenzen ist damit eine Reaktion auf Anforderungen, die an uns herangetragen werden. Zum anderen versuchen wir, unsere Kompetenzen aktiv zu entwickeln, um Arbeits- und Lebenswelt auch in Zukunft zu gestalten. Innovationsbereitschaft und kreatives Denken helfen, neuartige Lösungen zu entwickeln, die Fähigkeit zur Integration von Beruf und Privatleben (Balancing) trägt dazu bei, individuelle Lebenskonzepte zu entwickeln, um nur zwei Beispiele zu nennen.

Schlüsselqualifikationen betreffen schließlich unsere gesamte *Arbeits- und Lebenssituation*.

Damit berücksichtigen wir in unserer Definition den durch aktuelle Informations- und Kommunikationstechniken mit verursachten Trend zunehmender Entgrenzung von Arbeit und weitgehender Verzahnung von Arbeits- und Privatleben – mit all den Problemen und Chancen, die damit verbunden sind.

Schlüsselqualifikationen sind damit ein dynamischer Begriff. Bei der Überarbeitung der ersten Auflage unseres Buches aus dem Jahr 2002 (Eilles-Matthiessen, el Hage, Janssen und Osterholz, 2002) wurde dies besonders deutlich. Wir mussten mehrere neue Schlüsselqualifikationen aufnehmen, die in den letzten Jahren aufgrund einschneidender Veränderungen unserer Wirtschaftswelt wichtig geworden sind: Die Fähigkeit zum Umgang mit gesellschaftlicher Vielfalt (Diversity) sowie die Fähigkeit zum Umgang mit Komplexität (Komplexitätsmanagement) seien als Beispiel genannt.

Auch für diese überarbeitete und aktualisierte Auflage des Buches haben wir unser Modell überfachlicher Kompetenzen als offenes Modell konzipiert, als Modell also, das verändert und erweitert werden kann – und in wenigen Jahren sicher wieder aktualisiert werden muss.

Das Konzept der Schlüsselqualifikationen unterscheidet sich von der traditionellen Klassifikation psychologischer Merkmale in Persönlichkeitsmerkmale, Motive, Fähigkeiten und Fertigkeiten.

Diese traditionelle Kategorisierung betrachtet psychologische Merkmale aus der Perspektive einer Person, sie versucht *Personen* zu beschreiben oder zu ver-

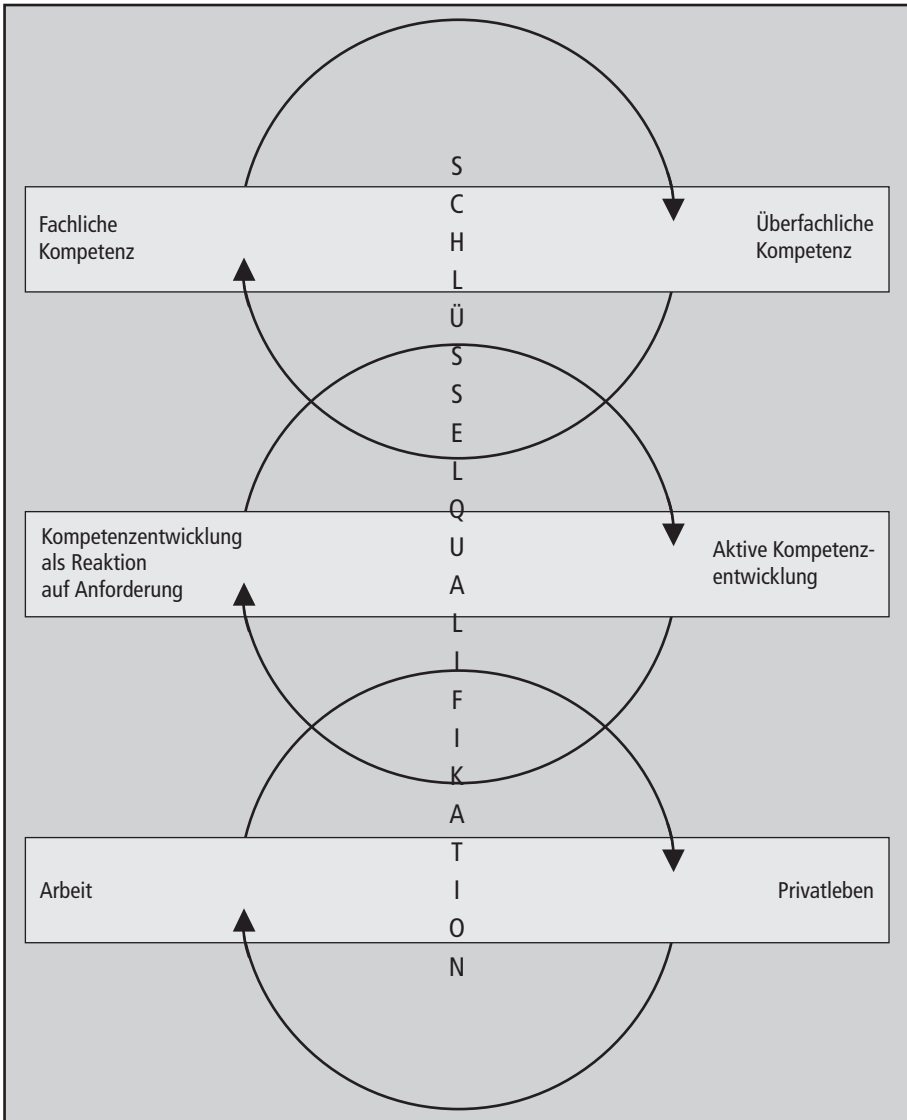


Abbildung 1: Schlüsselqualifikationen als dynamischer Begriff

gleichen. Mit der Konzeption der Schlüsselqualifikationen rücken dagegen der *Arbeitsprozess* bzw. die *Perspektive der Organisation* in das Zentrum der Betrachtung. Es wird der Frage nachgegangen, welche Merkmale zur erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsanforderungen benötigt werden. Dazu wird das Konzept der Schlüsselqualifikationen benötigt. Schlüsselqualifikationen sind, bezogen auf die

traditionelle psychologische Zugangsweise, oft eine Kombination aus Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Fertigkeiten. Ihr Erklärungswert besteht darin, dass sie auf arbeits- und wirtschaftsrelevante Anforderungen bezogen sind. Damit wird eine andere Perspektive eingenommen und automatisch nur ein Teilbereich der vielfältigen psychologischen Merkmale betrachtet. Gleichzeitig wird psychodiagnostisches Wissen auf ein bestimmtes Anwendungsfeld, das Arbeits- und Berufsleben bezogen. Das Konzept der Schlüsselqualifikationen stellt daher keine Alternative zur traditionellen psychodiagnostischen Begrifflichkeit dar, sondern kennzeichnet eine bestimmte Perspektive und einen bestimmten Anwendungsbereich psychologischer Diagnostik.

1.2.2

Schlüsselqualifikationen und gesellschaftliche Veränderungen

Gesellschaftliche Entwicklungen fordern uns heraus. Gegenstand aktueller Diskussionen ist die Frage, wie wir die Anforderungen einer globalisierten Wirtschaft bewältigen und unsere Zukunft verantwortungsvoll gestalten können.

Die wichtigsten Entwicklungen, die unter dem Stichwort Megatrends Eingang in die öffentliche Diskussion gefunden haben, sind Globalisierung, Technologische Entwicklung, Strukturwandel – gemeint ist die Entwicklung hin zu einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft – sowie der demographische Wandel (vgl. Höpfner, 2006).

Aus diesen Entwicklungen ergeben sich vielfältige und neue Anforderungen.

Der Wettbewerb nimmt zu, Beschäftigungsverhältnisse werden zunehmend flexibler gestaltet. Zeitarbeit, befristete Anstellungen, Projektarbeit und freie Mitarbeit gewinnen an Bedeutung, während die lebenslange Vollzeittätigkeit bei einem Arbeitgeber immer seltener wird. Von jedem Einzelnen erfordert dies, im Sinne der eigenen «Employability» fachliche und überfachliche Kompetenzen weiterzuentwickeln. Eigeninitiative und eine aktive Beobachtung der Markt- und Branchenentwicklung sind gefragt.

Die Geschwindigkeit von Wissenszuwachs und technologischer Innovation, die eine verkürzte Lebenszeit der einmal erworbenen fachlichen Kompetenzen nach sich zieht, erfordern lebenslange Lernbereitschaft sowie den Umgang mit Informationen und Komplexität. Einschneidende Veränderungen der Arbeitswelt, die wachsende Bedeutung von Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor und die Zunahme von Projektarbeit sind Faktoren, die zu einer stärkeren Orientierung an Sozialen und Kommunikativen Kompetenzen führen. In einer globalisierten Wirtschaftswelt arbeiten wir zudem mit Menschen unterschiedlichen

kulturellen Hintergrunds zusammen, jüngere und ältere Mitarbeiter werden im Zuge des demographischen Wandels gemeinsam in Teams und Projekten arbeiten. Dies erfordert den Umgang mit Vielfalt: Diversity Management und Interkulturelle Kompetenzen sind wichtige Kompetenzen der Zukunft.

Insgesamt beobachten wir eine steigende Bedeutung von Selbstverantwortung. Für viele Menschen führt dies zu neuen Belastungen. Der noch ungewohnte Umgang mit Unsicherheit und der ständige Wandel gehen gegenwärtig mit einer Zunahme psychischer Beeinträchtigungen im Arbeitsleben einher. Es ist anzunehmen, dass wir uns in einer Übergangsphase befinden, die durch einen Abschied von gewohnten Sicherheiten und die gleichzeitige Zunahme von Selbstverantwortung gekennzeichnet ist. Damit ist auch eine große Chance verbunden. Denn: Veränderungen sind notwendig, um Gesellschaft und Wirtschaft erfolgreich zu gestalten. Die Auseinandersetzung mit diesen Veränderungen fördert Verantwortung und Kompetenzentwicklung und damit die Freiheit zur Entwicklung von individuellen Lebensentwürfen, auch außerhalb der normativen Standardbiographie. Damit dies gelingen kann, sind Bildung, lebenslanges Lernen und die Förderung überfachlicher Kompetenzen heute wichtiger denn je. Und dies gilt nicht nur für Fach- und Führungskräfte, sondern für alle, die am Wirtschaftsleben beteiligt sein und ihre Zukunft aktiv mitgestalten wollen.

1.2.3

Schlüsselqualifikationen in Beratung und Coaching

Das Thema überfachliche Kompetenzen und die Frage danach, wie diese eingeschätzt und weiter entwickelt werden können, begegnet uns nicht nur in Personalauswahl und Personalentwicklung, sondern auch in Karriereberatung, Outplacement, Coaching und Training.

Im Kontext von Beratung geht es in der Regel darum, dass ein Kunde oder Klient mehr Klarheit über sein Kompetenzprofil gewinnen möchte. Dieses kann dann im Training oder Coaching gezielt weiterentwickelt werden.

Anlässe für eine solche Standortbestimmung können sein:

- eine Kündigung und die daraus resultierende Notwendigkeit, sich neu zu positionieren
- Unterstützung bei der Formulierung eines schlüssigen Bewerbungsschreibens
- der Wunsch nach beruflicher Neuorientierung

- beruflicher Wiedereinstieg, z. B. nach Auslandsaufenthalt oder Elternzeit
- Entscheidungshilfe bei der Frage nach Selbstständigkeit
- Klärung der Ergebnisse eines Feedbackinstruments, z. B. nach einem 360 Grad Feedback
- Weiterentwicklung überfachlicher Kompetenzen, z. B. zur Vorbereitung auf eine neue Position oder zum Erhalt der Employability
- Vorbereitung auf ein Bewerbungsgespräch, ein Assessment Center oder ein Management Audit

Bei diesen und weiteren Beratungsanlässen geht es darum, dass der Kunde mehr Klarheit über sein eigenes Kompetenzprofil erhalten oder er Selbst- und Fremdbild in Einklang bringen möchte, z. B. nach einem Feedback.

Nach unserer Erfahrung neigen viele Menschen dazu, besondere Kompetenzen, die sie kennzeichnen zu übersehen oder für selbstverständlich zu erachten. Hier kann es hilfreich sein, im Dialog mit dem Berater mehr Sicherheit über die eigenen Stärken zu gewinnen. Diese Sicherheit oder auch Selbstkonzeptklarheit ist eine Voraussetzung dafür, sich selbst überzeugend und schlüssig zu präsentieren, sei es in einem Bewerbungsschreiben, in einem Vorstellungsgespräch, in einem Assessment Center, anlässlich eines Beurteilungsgesprächs oder bei der Planung eines Marktauftritts als Selbstständiger.

Unsicherheit bezogen auf die eigenen Kompetenzen kann auch dann entstehen, wenn jemand sehr lange in der gleichen Position tätig war und sich nun beruflich verändern möchte. Auch eine Kündigung ist oft mit einer Irritation des Selbstbildes verbunden. «Was kann ich eigentlich?» oder «Was habe ich eigentlich gelernt?» sind typische Fragen, die Menschen nach Kündigungen beschäftigen. Ähnlich ist es zum Beispiel nach einer Familienpause, die dazu führen kann, dass die betroffenen (meist) Frauen, ein Gefühl für ihre eigenen Kompetenzen verlieren. Auch hier kann Beratung hilfreich sein. Neben einer Klärung von Kompetenzen aufgrund der bisherigen Berufsbiographie kann auch der Frage nachgegangen werden, welche Kompetenzen durch die Elternschaft und durch die Vereinbarung von Elternschaft und Beruf zusätzlich entwickelt wurden.

Nicht nur Stärken, sondern auch Kompetenzen, die wenig ausgeprägt sind, sollten betrachtet werden. Meist zeigt eine nähere Betrachtung, dass das, was Menschen als Schwäche erleben, eine durchaus wertvolle Ressource sein kann. So sind Menschen, die nicht sehr schnell arbeiten, dafür oft sehr genau und sorgfältig. Wer eher zurückhaltend ist und nicht dadurch glänzt, Menschen zu begeistern und Kunden zu überzeugen, ist vielleicht sehr stark darin, Konzepte zu erarbeiten und systematisch-analytisch zu denken. Die Reihe der Beispiele ließe sich fort-

setzen. Immer geht es darum, die hinter einer «Schwäche» steckenden Fähigkeiten, sozusagen die Kehrseite der Medaille zu erkennen und wertzuschätzen.

Neben diesen vermeintlichen Schwächen gibt es bei jedem Menschen natürlich auch echte Entwicklungsfelder, die im Zuge von Beratung, Coaching und Training bearbeitet und weiterentwickelt werden können.

Am einfachsten ist der Fall, wenn es sich um Defizite im Bereich klar abgrenzbarer Skills, also z. B. um bestimmte Methodenkompetenzen, Sprach-, oder IT-Kenntnisse handelt. Diese lassen sich leicht systematisch durch den Besuch entsprechender Trainings und/oder Selbstlernprogramme aufarbeiten. Die Aufgabe eines Coachs oder Beraters beschränkt sich dann darauf, zur kontinuierlichen Umsetzung und Weiterarbeit zu motivieren.

Etwas genauer sollte man hinschauen, wenn ein Klient bei sich Schwächen im Bereich der Sozialen Kompetenzen vermutet oder entsprechende Rückmeldungen von Kollegen, Kunden oder Vorgesetzten bekommen hat. Defizite im Bereich der Sozialen Kompetenzen können sich unterschiedlich äußern und verschiedene Ursachen haben. Unsicherheit über Verhaltensregeln und Normen, soziale Ängstlichkeit, aber auch Defizite bezogen auf die Wahrnehmung und den Ausdruck eigener Gefühle oder bezogen auf die Wahrnehmung und Interpretation sozialer Signale können hier eine Rolle spielen.

Ein «Training zur Verbesserung Sozialer Kompetenzen» setzt meist auf der Verhaltensebene an und ist daher nicht in jedem Fall das Richtige. Eine sorgfältige Analyse bezogen auf die Frage, welche Facetten Sozialer Kompetenzen möglicherweise unterentwickelt sind und welche Faktoren hier eine Rolle spielen, ist erforderlich, damit gezielt die passenden Techniken und Tools zur Förderung Sozialer Kompetenzen eingesetzt oder empfohlen werden können.

Das Ziel der meisten Interventionen im Bereich der überfachlichen Kompetenzen ist es, dem Klienten zu einem flexibleren Verhaltensrepertoire zu verhelfen. Es ist, um ein Beispiel zu nennen, kein Coachingziel, jemandem dazu zu verhelfen, *immer* durchsetzungsfähig zu sein. Ziel ist es vielmehr, ihm dazu zu verhelfen, durchsetzungsfähig sein zu *können*, wenn es die Situation erfordert. Kompetenzentwicklung durch Training und Coaching ist daher weniger mit einer Veränderung als vielmehr mit einer Erweiterung und Flexibilisierung des vorhandenen Handlungsrepertoires verbunden. Damit werden, kurz gesagt, die Wahlmöglichkeiten eines Menschen erhöht.

Diese Beispiele mögen genügen, um zu verdeutlichen, dass die Frage der Einschätzung und Weiterentwicklung überfachlicher Kompetenzen auch außerhalb der klassischen Anwendungsfelder Personalauswahl und Personalentwicklung an Bedeutung gewinnt.

Dabei geht es immer darum, den Klienten auf dem Weg der Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Ziel ist es, ihm zu mehr Klarheit und Authentizität zu verhelfen, bei übertriebener Selbstkritik zu einem Perspektivwechsel und zu einer Akzeptanz der eigenen Persönlichkeit anzuregen und bei Bedarf die Entwicklung einzelner Kompetenzen sowie die Erweiterung des Handlungsrepertoires gezielt mit passenden Tools und Techniken aus Coaching und Training zu unterstützen.

1.2.4

Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung

Während bei der Einschätzung und Entwicklung von Schlüsselqualifikationen im Rahmen von Beratung und Training die Perspektive des Mitarbeiters im Vordergrund steht, tritt in Personalauswahl und Personalentwicklung zunächst die Perspektive der Organisation in den Vordergrund. Entscheidend für das Unternehmen ist die Frage, welche Kompetenzen für welche Positionen benötigt bzw. entwickelt werden müssen. Auch bei der Zusammenstellung von Teams und Projektgruppen gewinnt eine solche kompetenzorientierte Perspektive an Bedeutung.

Der wichtigste Punkt, der dabei zu klären ist, betrifft die Ausprägung und Gewichtung der Kompetenzen für die verschiedenen Positionen und Funktionen. So werden an Mitarbeiter im Vertrieb andere Anforderungen an Kommunikationsstärke und Kundenorientierung gestellt als an Mitarbeiter, die überwiegend in der Entwicklung tätig sind. Aber auch innerhalb eines Funktionsbereiches ändert sich die Gewichtung der Anforderungen. Es werden, um beim Beispiel Vertrieb zu bleiben, hohe Anforderungen bezogen auf Problemlösefähigkeit oder technisches Verständnis gestellt, wenn das Unternehmen komplexe technische Produkte vertreibt.

Für die Entwicklung eines Profils notwendiger und wünschenswerter Kompetenzen empfiehlt es sich, die Anforderungen einer Position systematisch zu analysieren. Denn: Das beste Auswahlinstrument ist nutzlos, wenn die so erhobenen Kompetenzen keinen Bezug zu den Anforderungen einer Position aufweisen. Vor jedem Auswahl- oder Beurteilungsverfahren steht daher die Aufgabe, im Rahmen einer qualitativen Personalbedarfsplanung festzulegen, welche Kompetenzen in welcher Ausprägung für eine Position wünschenswert und welche Kompetenzen unbedingt notwendig sind.

Als Ergebnis dieses Prozesses erhält man ein Profil, das formale und fachliche Qualifikationen, Berufserfahrung und Art und Ausprägung der notwendigen und wünschenswerten Schlüsselqualifikationen im Überblick darstellt. Dieses Anforderungs-

derungsprofil wiederum ist Grundlage für die Auswahl und Zusammenstellung geeigneter diagnostischer Bausteine, wie Testverfahren oder Simulationen. Hat man die relevanten Anforderungen und deren wünschenswerte Ausprägung definiert, dann kommt es darauf an, geeignete diagnostische Verfahren zusammenzustellen. Sollen psychologische Testverfahren zum Einsatz kommen? Wenn ja, welches der unzähligen Verfahren ist für die zu beurteilende Schlüsselqualifikation angemessen? Ist der finanzielle und zeitliche Aufwand für ein Assessment Center gerechtfertigt? Oder lassen sich die erforderlichen Kompetenzen auch durch die Erweiterungen eines Bewerbungsgesprächs um situative Bausteine, wie Fallstudien oder Critical Incidents, ebenso gut und ökonomischer erfassen?

Diese und weitere Fragen sind zu klären, wenn es darum geht, aus der Vielzahl diagnostischer Möglichkeiten ein Personalauswahlverfahren zu konzipieren.

Die Gestaltung eines Personalauswahlverfahrens hängt von finanziellen und personellen Ressourcen, dem Qualifikationsniveau und der Bedeutung der zu besetzenden Position sowie von der erwarteten Anzahl qualifizierter Bewerber ab.

Ist die generelle Konzeption eines Auswahlverfahrens geklärt, dann leisten die Testgütekriterien Hilfestellung bei der Aufgabe, einzelne diagnostische Bausteine zusammenzustellen. Testgütekriterien informieren über die psychodiagnostischen Eigenschaften dieser Verfahren. Sie geben zum Beispiel Auskunft darüber, wie genau ein Merkmal mit Hilfe eines Verfahrens erfasst werden kann und wie gut die Prognose von einem Testergebnis auf den Berufserfolg möglich ist. Testgütekriterien werden in Kapitel 1.4 beschrieben. Eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität nicht standardisierter Verfahren, wie Simulationen, ist die Schulung der Beobachter, die das Verhalten des Bewerbers während einer Übung oder während eines Interviews beobachten und protokollieren sollen.

Im Anschluss an den Personalauswahlprozess gilt es, den Bewerbern ihr Ergebnis mitzuteilen. Insbesondere bei Einsatz eines Assessment Centers, bei dem die Bewerber oft über mehrere Tage intensiv gearbeitet haben, ist die adäquate Ergebnismeldung von zentraler Bedeutung. Sie prägt den Eindruck, den die Bewerber von der Organisation mitnehmen. Eine angemessene Ergebnismeldung sollte transparent und nachvollziehbar sein sowie in rücksichtsvoller, selbstwertachtender Art und Weise vorgebracht werden.

1.2.5

Methoden der Anforderungsanalyse

Im Folgenden werden methodische Zugänge beschrieben, welche besonders zur Analyse von Anforderungen im Bereich der Schlüsselqualifikationen herangezogen werden können.