

Stefan Krumm · Inga Mertin  
Christian Dries

# Kompetenzmodelle

PRAXIS DER PERSONALPSYCHOLOGIE



HOGREFE



# Kompetenzmodelle

**Praxis der Personalpsychologie**  
Human Resource Management kompakt  
Band 27

**Kompetenzmodelle**  
von Dr. Stefan Krumm, Dr. Inga Mertin und Prof. Dr. Christian Dries

---

Herausgeber der Reihe:

Prof. Dr. Heinz Schuler, Dr. Rüdiger Hossiep,  
Prof. Dr. Martin Kleinmann, Prof. Dr. Werner Sarges

# Kompetenzmodelle

von  
Stefan Krumm, Inga Mertin  
und Christian Dries

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD  
PRAG · TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM  
KOPENHAGEN · STOCKHOLM · FLORENZ

*Dr. Stefan Krumm*, geb. 1978. Studium der Psychologie und Promotion zum Dr. rer. nat. an der Philipps-Universität Marburg. Während der Promotion wissenschaftlicher Mitarbeiter in der Arbeitsgruppe Psychologische Diagnostik in Marburg und freiberuflicher Berater am TransMIT-Zentrum für Psychologisches Assessment (Tätigkeits-Schwerpunkt: Eignungsdiagnostik). Von 2008 bis 2010 Berater und Spezialist für Forschung und Entwicklung beim kölnier institut für managementberatung (Köln). Seit 2010 akademischer Rat am Lehrstuhl für Organisationspsychologie der Westfälischen-Wilhelms-Universität Münster sowie Projektleiter der BFO (Beratung und Fortbildung für Organisationen). Inhaber der Lizenz A für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430. Forschungsschwerpunkte: kognitive Leistungsfähigkeit, Eignungsdiagnostik, Teamfähigkeit und Kompetenzen der virtuellen Teamarbeit.

*Dr. Inga Mertin*, geb. 1979. Studium der Psychologie und Promotion zum Dr. rer. nat. an der Philipps-Universität Marburg. Von 2006 bis 2012 Beraterin beim  *kölnier institut für managementberatung*. Tätigkeitsschwerpunkte: Beratung von Unternehmen zu Themen der Eignungsdiagnostik, Personalentwicklung, Coaching und Feedbacksystemen. Seit 2012 Consultant HR Development bei der *Lekkerland AG & Co. KG*. Tätigkeitsschwerpunkte: Entwicklung und Implementierung internationaler Personalentwicklungsmaßnahmen und -prozesse. Inhaberin der Lizenz A für berufsbezogene Eignungsbeurteilungen nach DIN 33430.

*Prof. Dr. Christian Dries*, geb. 1960. Studium der Psychologie und Ökonomie an der Universität Gießen. 2000 Promotion zum Dr. phil. Seit mehr als 20 Jahren in der Personal- und Managementberatung tätig, heute Gesellschafter und wissenschaftlicher Leiter im  *kölnier institut für managementberatung*. Seit 2007 tätig als Professor an der Hochschule Fresenius in Köln.

© 2012 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen · Bern · Wien · Paris · Oxford · Prag · Toronto · Boston  
Amsterdam · Kopenhagen · Stockholm · Florenz  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

<http://www.hogrefe.de>

Aktuelle Informationen · Weitere Titel zum Thema · Ergänzende Materialien

### **Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.

Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Umschlagbild: © pressmaster – Fotolia.com  
Satz: ARThür Grafik-Design & Kunst, Weimar  
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2392-0

## **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

## **Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Beschreibung des Gegenstandsbereichs</b>	<b>1</b>
1.1	Definitionen	2
1.1.1	Definition von Kompetenzen	2
1.1.2	Definition von Kompetenzmodellen	6
1.2	Ähnliche Begriffe: Einordnung und Abgrenzung	9
1.2.1	Knowledge, Skills & Abilities (KSAs) oder Knowledge, Skills, Abilities & Other Characteristics (KSAOs)	9
1.2.2	Anforderungen oder Anforderungsmerkmale	10
1.2.3	Fähigkeiten und Fertigkeiten	13
1.2.4	Persönlichkeitsmerkmale	13
1.2.5	Arbeitsanalyse und Anforderungsanalyse	14
1.2.6	Anforderungsprofil	16
1.2.7	Unternehmensleitbild	16
1.3	Bedeutung für das Personalmanagement	17
1.3.1	Verbreitung	17
1.3.2	Aufwand	17
1.3.3	Involvierte Personen	19
1.4	Betrieblicher Nutzen	20
1.4.1	Valide Grundlage für Personalinstrumente	20
1.4.2	Verzahnung und strategische Ausrichtung der Personalinstrumente	24
1.4.3	Kommunikationsinstrument	28
<b>2</b>	<b>Modelle</b>	<b>29</b>
2.1	Grundlegendes zu Arbeits- und Anforderungsanalysen	30
2.2	Modelle zur Beschreibung menschlicher Eigenschaften	36
2.2.1	Persönlichkeit	37
2.2.2	Ein Modell intellektueller Fähigkeiten	46
2.3	Modelle zur Beschreibung relevanter Kompetenzen für ausgewählte berufliche Tätigkeiten	50
2.3.1	Wichtige Kompetenzen für die Arbeit in traditionellen Teams	51
2.3.2	Wichtige Kompetenzen für die Arbeit in virtuellen Teams	53
2.3.3	Kompetenzen für kontextbezogene Leistungen	53
2.3.4	Wichtige Kompetenzen für Führungskräfte	54
2.3.5	Sind sie bereit zu arbeiten? – Anforderungen an junge Menschen, die in den Arbeitsmarkt eintreten	57
2.4	Modelle zur globalen Beschreibung berufsbezogener Leistungen	57

<b>3</b>	<b>Analyse und Maßnahmenempfehlung</b>	62
3.1	Ist ein Kompetenzmodell immer notwendig?	62
3.2	Ist ein bestehendes Kompetenzmodell noch gültig?	63
3.3	Single-Job- oder One-Size-Fits-All-Kompetenzmodell?	64
3.4	Eigenschaftsbasierte oder aufgabenbasierte Kompetenzmodelle?	65
3.5	Berücksichtigung verschiedener Komplexitätslevel?	67
3.6	Gliederung der verschiedenen Kompetenzen?	68
3.7	Berücksichtigung älterer Mitarbeiter bei der Erstellung von Kompetenzmodellen?	69
3.8	Wie kann die Akzeptanz des Kompetenzmodells gefördert werden?	71
<b>4</b>	<b>Vorgehen</b>	71
4.1	Entwicklung eines Kompetenzmodells	72
4.1.1	Festlegung der Zielsetzung	73
4.1.2	Erstellen eines Aktionsplans	80
4.1.3	Durchführung der Anforderungsanalyse	81
4.1.4	Entwurf einer Strategie zur Einführung des Kompetenzmodells	89
4.1.5	Anpassen der bestehenden Personalinstrumente an die Inhalte des Kompetenzmodells	90
4.1.6	Regelmäßige Überprüfung der Angemessenheit des Kompetenzmodells	90
4.1.7	Die Ebenen eines Kompetenzmodells auf einen Blick	91
4.2	Beschreibung konkreter Methoden für die Datengewinnung	93
4.2.1	Fragebogenerhebungen	93
4.2.2	Exkurs: Fragebogen zum Erleben der Arbeitsplatzinhaber	100
4.2.3	Interviews	107
4.2.4	Personenbezogen-empirische Anforderungsanalyse	108
4.2.5	Verhaltensbeobachtungen	110
4.2.6	Analyse von Arbeitsplatzbeschreibungen	110
4.2.7	Kombination verschiedener Methoden	110
4.3	Kompetenzmodellentwicklung kompakt und chronologisch	111
4.4	Abschließende Empfehlungen	114
<b>5</b>	<b>Fallbeispiele aus der Unternehmenspraxis</b>	116
5.1	Klassifikation	116
5.2	Beispiele der Unternehmenspraxis	117
5.2.1	Fallbeispiel 1: Schunk Group	117



5.2.2	Fallbeispiel 2: VPV Versicherungen .....	119
5.2.3	Fallbeispiel 3: kölner institut für managementberatung (ki.m) .....	121
5.2.4	Fallbeispiel 4: Commerzbank AG .....	123
<b>6</b>	<b>Literaturempfehlungen</b> .....	<b>126</b>
<b>7</b>	<b>Literatur</b> .....	<b>126</b>

Karten:

Checkliste zur Erstellung eines Kompetenzmodells (Teil 1 und Teil 2)



# 1 Beschreibung des Gegenstandsbereichs

Die wissenschaftliche Forschung im Bereich der Organisationspsychologie, Lehrbücher der Organisationspsychologie und Leitfäden für die Praxis beschäftigen sich ausgiebig mit Themengebieten wie Personalentwicklung, Personalauswahl, Recruiting oder Leistungsbewertungs- und Anreizsystemen. Der Begriff *Kompetenzmodell* taucht hingegen nur sehr selten auf.

**Begriff „Kompetenzmodell“ in Fachliteratur selten**

Ungeachtet der geringen Verbreitung in der Fachliteratur verfügen viele Großunternehmen und Konzerne über ein oder mehrere Kompetenzmodelle. In diesen sind verschiedene, in der jeweiligen Organisation als relevant erachtete Kompetenzen spezifiziert. Kompetenzmodelle werden als Grundlage für Auswahl- und Entwicklungsentscheidungen herangezogen oder zur Gestaltung von Anreizsystemen genutzt – um nur einen Teil der vielfältigen Einsatzmöglichkeiten im Human Resource<sup>1</sup> Management zu nennen.

**Vielfältige Einsatzmöglichkeiten in der Praxis**

Es ist sicherlich auch auf die scheinbar geringe Verfügbarkeit von fundierter Fachliteratur zurückzuführen, dass Kompetenzmodelle in der Praxis bislang häufig intuitiv und ohne Bezug zu gut etablierten Erkenntnissen der Organisationspsychologie generiert werden. Der vorliegende Band zielt darauf ab, die bereits vorhandenen, unter anderen Labels aufgeführten, wissenschaftlichen Erkenntnisse so zu präsentieren, dass diese bei der Erstellung von Kompetenzmodellen berücksichtigt und umgesetzt werden können. Davon erhoffen wir uns einen Beitrag zur engeren Verzahnung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und gängiger Praxis.

**Häufig intuitive Entwicklung**

Die Relevanz einer besseren Verzahnung sei an einem Beispiel veranschaulicht: Stellen Sie sich einen Mitarbeiter der Abteilung Strategische Personalentwicklung eines größeren Unternehmens vor. Für ihn steht die Aufgabe an, das seit längerem bestehende Kompetenzmodell komplett neu zu gestalten. Er möchte seine Aufgabe gut machen und vertieft sich in die ihm bekannte psychologische Fachliteratur. Leider findet er unter den Begriffen „Kompetenzmodelle“ und „Kompetenzen“ kaum Auskünfte (eine Ausnahme stellt dabei das Buch *Personalentwicklung in Organisationen* dar; Sonntag, 2006). Er ist daher pragmatisch und greift auf weniger fundierte Literatur oder Erfahrungswissen von Kollegen zurück. Sicherlich kann auch so ein gutes Kompetenzmodell entstehen – nichtsdestotrotz würde der Mitarbeiter auf diese Weise ein großes Spektrum an relevantem Know-How unbeachtet lassen oder nur implizit berücksichtigen; nämlich jene wissenschaftlichen Erkenntnisse, die in der psychologischen Fachliteratur unter den Begriffen „Anforderungsanalyse“ oder „Anforderungsmerkmale“ zu finden sind. Zu diesen Begriffen gibt es eine lange Forschungstradition, die eine Fülle an relevanten Erkenntnissen produziert hat (vgl. Kapitel *Arbeits- und Anforderungsanalyse* in Schuler, 2007). Wir sagen nicht, dass die in dieser

**Nutzung der Forschungsergebnisse verwandter Bereiche**

---

1 Nachfolgend verwenden wir HR als Abkürzung für Human Resource.

Forschungstradition entstandenen Erkenntnisse stets unmittelbar in die Praxis der Erstellung von Kompetenzmodellen zu übertragen sind. Jedoch erscheint uns eine gesunde Mischung aus psychologischem Fachwissen zu Anforderungsanalysen und praktischem Erfahrungswissen zur Erstellung von Kompetenzmodellen vielversprechend.

<b>Fazit</b>
Es gibt vergleichsweise wenig Literatur, die wissenschaftliche Erkenntnisse zur Entwicklung und Anwendung eines eigenen Kompetenzmodells so darstellt, dass diese Erkenntnisse in der Praxis anwendbar sind.

In Kapitel 1 sollen unter anderem die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Was versteht man unter Kompetenzen?
- Was ist ein Kompetenzmodell?
- Wie unterscheiden sich Kompetenzen von Anforderungsmerkmalen? Wie lassen sich beide Konzepte in einem Kompetenzmodell integrieren?
- Wie groß ist der ungefähre Aufwand bei der Entwicklung und Einführung eines Kompetenzmodells?
- Worin liegt der Nutzen von Kompetenzmodellen?

## 1.1 Definitionen

„Kompetenz“  
als Kernbegriff

Bevor wir uns mit Kompetenzmodellen beschäftigen, ist es notwendig, das Kernelement dieses Begriffs, *Kompetenz*, zu definieren. Wie sich gleich zeigen wird, ist dies gar nicht so einfach.

### 1.1.1 Definition von Kompetenzen

Mehrere  
Bedeutungen

Der Begriff *Kompetenz* wird in vielfältiger Weise benutzt. Dies gilt sowohl für den allgemeinen Sprachgebrauch als auch für die Verwendung im Bereich der (Personal-)Psychologie. Deutschsprachige Lexika unterscheiden in der Regel zwei Bedeutungen: Zum einen wird Kompetenz als Sachverstand, Fähigkeit, Vermögen umschrieben, zum anderen als Zuständigkeit oder Befugnis (Langenscheidt, 2012). Letztere Bedeutung wird häufig in der Politik verwendet und bezeichnet die Zuständigkeiten von Staatsorganen. Bisweilen streitet man sich in der Politik auch über die sogenannte Kompetenzkompetenz, d. h. die Befugnis, Streitigkeiten über die Zuständigkeit von Staatsorganen zu regeln (Schubert & Klein, 2006).

Unterschiedliches  
Verständnis unter  
Experten

Um die Bedeutung von Kompetenz(en) für das HR-Management zu klären, hat eine Taskforce der amerikanischen Society of Industrial and Organizational Psychology (SIOP) Experten aus Wissenschaft und Praxis befragt. Das Ergebnis zeigt, dass fast jede befragte Person ein eigenes Verständnis

hat. Die Antworten der Experten auf die Frage, was sie unter Kompetenzen<sup>2</sup> verstünden, reichten von „Ein Mischmasch aus Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Anforderungen der beruflichen Tätigkeit“ bis hin zu „Ich weiß es nicht“ (Schippmann et al., 2000, S. 706).

Neben der Debatte, was unter Kompetenzen zu verstehen sei, wird in der Wissenschaft auch kontrovers diskutiert, ob Kompetenzen überhaupt sinnvolle Beschreibungen menschlichen Verhaltens darstellen. Kompetenzen sind in der wissenschaftlichen Literatur nämlich keineswegs unumstritten. Im Gegenteil, einige Forscher vertreten die Auffassung, dass man statt des in den vergangenen Jahrzehnten erst aufkommenden Kompetenzbegriffs eher die in der (personal)psychologischen Forschung lange etablierten Begriffe *Fähigkeiten und Fertigkeiten*<sup>3</sup> verwenden oder einfach von *Anforderungsmerkmalen* sprechen sollte (Woodruffe, 2000). Andere Wissenschaftler wiederum betonen explizit die Nützlichkeit des Kompetenzbegriffs (Sarges, 2001).

**Nützlichkeit des Begriffs umstritten**

Die Frage der Definition und die Frage des Nutzens hängen eng miteinander zusammen. Versteht man Kompetenzen lediglich als ein Synonym für Fähigkeiten oder Fertigkeiten, ist die kritische Frage nach dem zusätzlichen Nutzen gegenüber diesen etablierten Konzepten natürlich berechtigt. Wenn andererseits Kompetenzen definiert werden als Konzept, das über Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgeht und einen praktischen Nutzen hat, so ist eine Verwendung dieses Konzeptes durchaus berechtigt. Eine ausführliche und sehr nützliche Darstellung, was unter Kompetenzen zu verstehen ist, nimmt Scherm (2009) mit Bezug auf Erpenbeck und von Rosenstiel (2005) vor, die wir in die hier aufgeführte Definition integriert haben:

**Kompetenz = Set von Merkmalen, das dazu beiträgt, berufliche Situationen zu bewältigen**

Eine Kompetenz ist ein Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen, das ursächlich dazu beiträgt, dass eine Person in der Lage ist, komplexe Situationen effektiv zu bewältigen (in Anlehnung an Eck, Jöri & Vogt, 2007); dieses „Set“ kann durch Lernen und Erfahrung entwickelt werden. Die in der personalpsychologischen Praxis verwendete Bezeichnung der jeweiligen Kompetenz orientiert sich weniger an psychologischen Merkmalen als vielmehr an der komplexen beruflichen Situation, für die das Merkmals-„Set“ benötigt wird.

Was meinen wir mit einem *Set von Fähigkeiten, Fertigkeiten und anderen Merkmalen*? Dies sei am Beispiel des Begriffs „Soziale Kompetenz“ erläu-

**Erläuterung anhand „Sozialer Kompetenz“**

- 2 Wir verwenden in der Folge weitgehend den Plural „Kompetenzen“, um deutlich zu machen, dass Personen nicht global als kompetent oder inkompetent beschrieben werden sollten, sondern über verschiedene Stärken und Schwächen verfügen (siehe Zusammenfassung zu diesem Abschnitt).
- 3 Eine Beschreibung des Unterschieds zwischen Fähigkeiten und Fertigkeiten befindet sich in Abschnitt 1.2.3.

tert: Um ein hohes Maße an sozialer Kompetenz zeigen zu können, sollte man über verschiedene Eigenschaften verfügen, wie z. B. ein hohes Einfühlungsvermögen, gute Kommunikationsfertigkeiten und ein umfangreiches Wissen über soziale Normen. Die einzelnen Eigenschaften alleine (Einfühlungsvermögen etc.) sind nicht als Kompetenz zu verstehen; sie werden als psychologische Merkmale bzw. Eigenschaften bezeichnet, oder, sofern sie relevant sind für berufliche Leistungen, als Anforderungsmerkmale. Im Gegensatz dazu beschreibt Soziale Kompetenz als Sammelbegriff verschiedener Eigenschaften, dass eine Person sich ihres Einfühlungsvermögens, ihrer Kommunikationsfertigkeiten und ihres Wissens (und noch weiterer Merkmale) angemessen und effektiv bedienen kann, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen. So würde man von einem Mitarbeiter mit hoher sozialer Kompetenz erwarten, dass er in einer Verhandlung mit einem schwierigen Kunden in der Lage ist, eine gute Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die Ziele und Wünsche des Kunden wahrzunehmen und aufzugreifen, seinen eigenen Standpunkt bzw. den des Unternehmens zu vertreten und angemessen zu kommunizieren.

**Fokus auf  
komplexe  
Situationen**

Die hier verwendete Definition fokussiert auf das effektive Bewältigen von *komplexen Situationen*. Es geht also nicht um einzelne Tätigkeiten (wie z. B. Lenken oder Beschleunigen eines Busses), sondern um einen Verhaltenskomplex, der zur Bewältigung von erfolgsrelevanten beruflichen Situationen erforderlich ist, für die es keine vorgefertigten Lösungsmuster gibt (Scherm, 2009). Oder wie McClelland (1973) es sinngemäß ausdrückte: Man kann alle notwendigen Fertigkeiten haben, um einen Bus zu steuern, aber dennoch nicht über die Kompetenz verfügen, mit den Passagieren angemessen zu interagieren (siehe Furnham, 2008). Während das Steuern eines Busses sehr klar definierte Handlungsmuster erfordert (Lenken, Beschleunigen, Bremsen etc.), ist der angemessene Umgang mit Passagieren ein komplexer Vorgang, für den es keine klare Routinelösung gibt. Diese Kompetenz könnte man als Kompetenz, mit Passagieren zu interagieren, bezeichnen. Oder einfacher: Soziale Kompetenz.

**Praxistaugliche  
Bezeichnungen**

Um bestimmte Kompetenzen zu benennen, werden häufig Bezeichnungen gewählt, die nahe an dem kriterienrelevanten Verhalten sind (z. B. die Kompetenz „Führen mit Zielen“). Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass Kompetenzen als ein Set zu verstehen sind, das aus verschiedenen psychologischen Merkmalen besteht. Allerdings können diese Merkmale sehr unterschiedlich sein, effektives „Führen mit Zielen“ verlangt viele verschiedene Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten. Statt einen komplizierten Sammelbegriff für diese psychologischen Merkmale zu finden, wählt man naheliegender Weise eine Bezeichnung, die den Bezug zu den relevanten, komplexen beruflichen Herausforderungen – in diesem Fall „Führen mit Zielen“ – deutlich macht.

**Kompetenzen  
werden  
erworben und  
entwickelt**

Kompetenzen können *erworben und entwickelt* werden. Gerade weil es um effektives Agieren in komplexen Situationen geht, für die es keine eindeutigen Lösungen gibt, ist es wichtig, auf einen gewissen Erfahrungsschatz