

VOLKER HEYSE
JOHN ERPENBECK
STEFAN ORTMANN
(HRSG.)

GRUNDSTRUKTUREN MENSCHLICHER KOMPETENZEN

Praxiserprobte Konzepte
und Instrumente

WAXMANN

Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen

Kompetenzmanagement in der Praxis

herausgegeben von
Volker Heyse und John Erpenbeck

Band 5



Waxmann 2010
Münster / New York / München / Berlin

Volker Heyse
John Erpenbeck
Stefan Ortmann (Hrsg.)

Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen

Praxiserprobte Konzepte und Instrumente



Waxmann 2010
Münster / New York / München / Berlin

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

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

Das Buchprojekt wurde gefördert durch die
Heyse-Stiftung Menschenbilder – Menschenbildung

ISBN 978-3-8309-2335-0

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2010

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Christian Averbeck, Münster

Umschlagbild: Otto Carius

Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort.....	11
--------------	----

John Erpenbeck (Berlin)

Kompetenzen – eine begriffliche Klärung.....	13
--	----

Volker Heyse (Regensburg), John Erpenbeck (Berlin)

Qualitätsanforderungen an KODE®	21
1. Zum Dilemma notwendiger technischer Gütekriterien von Auswahl- und Beurteilungsverfahren	21
2. Objektivität	23
3. Reliabilität.....	25
4. Validität.....	28
5. Empirische Ergebnisse.....	31
6. Akzeptanz der Verfahren / Soziale Validität	47
7. Nutzeneinschätzung	50
8. Gütekriterien: Bilanz und Ausblick	51
9. Literatur.....	51
10. Anhang: Verpflichtung zu Ethos, Qualität, Seriosität von A.C.T	53

Volker Heyse (Regensburg)

Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung.

KODE® im Praxistest	55
1. Einleitung.....	55
2. KODE® – ein Zukunftsmodell	56
2.1 Schwerpunkt Kompetenzen	56
2.2 Notwendiger Aufwand für neue theoretische Modelle und Praxisinstrumente.....	58
2.3 Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Stärken.....	59
2.4 Kompetenzentwicklung	62
3. Wurzeln unseres Kompetenzverständnisses	64
3.1 Historisches Kompetenzverständnis	64
3.2 Moderne Kompetenzauffassungen, die die KODE®-Entwicklung beeinflussten	64
3.3 Selbstorganisationstheorie und Kompetenzmodell.....	67
3.4 Unterschiede zwischen Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen	70
4. KODE® als Verfahrenssystem	76
4.1 Sinnhaftigkeit der Verfahrensentwicklung	76
4.2 Methodische Basis	77
4.3 Der KODE®-Anspruch.....	77
4.3.1 Diagnoseverfahren	79
4.3.2 Kompetenzbilanz	83

4.3.3	Einsatzgebiete und zusätzliche Vorteile	88
4.4	Instrumente und Hilfsmittel	89
4.5	Güte- und Nutznachweise	89
4.6	KODE®-System: Nutzen für die Anwender	90
4.7	Vorteile und Nutzen insgesamt	90
4.8	Nutzen für den Personalleiter	91
4.9	Nutzen für den Personalreferenten zum Beispiel im Rahmen der Personalentwicklung und des Coachings.....	91
4.10	Nutzen für Führungskräfte zum Beispiel für die Mitarbeiterführung.....	91
4.11	Nutzen für Trainer und Berater.....	92
4.12	Nutzen für Unternehmensberater	92
4.13	Nutzen für den Personalberater.....	92
5.	KompetenzAtlas.....	93
5.1	Möglichkeiten der Ermittlung und Entwicklung von Kompetenzen bei Jugendlichen.....	100
6.	Praktische Arbeit mit KODE®	101
6.1	Personelle Voraussetzungen und Vorgehensweisen.....	101
6.2	Technischen Voraussetzungen für den Verfahrenseinsatz	101
6.3	Verantwortungsvolle Auswertung von KODE®	102
6.3.1	Protokollierung der individuellen KODE®-Auswertungen und Ableitung von Entwicklungszielstellungen	103
6.4	Anregung und Begleitung von Kompetenzentwicklungen.....	108
6.5	Sinnvolle Nutzung der KODE®-Ergebnisse – einzeln sowie im Verbund mit KODE®X im Coaching und Training.....	110
6.6	Software Competenzia (Ausschnitte)	113
7.	Zukünftige Entwicklungen.....	116
8.	Lizenz Ausbildung	117
9.	Wichtige Literatur für das KODE®-Verständnis	119
10.	Anhang.....	121
10.1	Ideale, Werte und Kompetenzen (John Erpenbeck)	121
10.2	Aktualisierter KompetenzAtlas (Erpenbeck/Heyse, Stand: 2009)	122
10.3	Identifikationsmerkmale für den Jugend – KompetenzAtlas (alphabetische Reihenfolge).....	155
10.4	MIT – Beispiel: Offenheit für Veränderungen	166

Erich Barthel, Olaf Zawacki Richter (Frankfurt am Main)

Innovationen ermöglichen durch individuelle und organisationale Kompetenz	175
1. Innovation	175
1.1 Innovation durch Selbstorganisation	177
1.2 Individuelle und organisationale Kompetenzen	177
2. Integriertes Kompetenzmanagement	178
2.1 Die Ermittlung der individuellen Kompetenzen	180
2.2 Organisationale Kompetenzen und Excellence	180
2.3 Ermittlung der organisationalen Kompetenz	182
3. Ausblick	184
4. Literatur.....	184

Arnulf D. Schircks (Unterlunkhofen bei Zürich)

Führungskompetenzen für Spitzenleistungen. Wirtschaftliche Herausforderungen, Psychologische Antworten.

Vergleich der Systeme KODE® und Leadership Grid™	187
1. Worum geht es?	187
2. Von Makro zu Nano ... am Beispiel	188
3. Die Aktionsebenen im Einzelnen.....	189
3.1 Die Makro-Ebene definiert Leitplanken	189
3.2 Die Meso-Ebene sorgt für Transparenz	191
3.3 Auf der Mikro-Ebene wird Wirkung erzielt	192
3.4 Die Nano-Ebene wird langfristig wichtiger	193
3.5 Konsequenzen	195
4. Leadership Grid™... der moderne Klassiker	196
4.1 Führungsstile und Situativität	198
4.2 Mut zum KulturWandel mit optimalem Führungsstil.....	199
4.3 Seminarablauf und Inhalte des Leadership Grid™.....	200
4.4 Der Einstieg zur Persönlichkeitsentwicklung	201
4.5 Ein anspruchsvoller Baustein von Grid™	202
4.6 Lerntransfer nach dem Grid™ Seminar.....	203
5. Vergleich beider Systeme für die Praxis.....	204
6. Leader für den Erfolg im Wettbewerb	207
7. Empfehlungen	209
8. Literatur.....	213

Ingeborg Böhm (Neuss)

KODE®- und KODE®X-Anwendungen – Fallbeispiele aus der

Personalberatung	215
1. Nutzen von KODE® im Rahmen einer Outplacement-Beratung.....	215
1.1 Der Praxisfall	216
1.2 Ergebnisse der Kompetenzdiagnose	216
1.3 Aufgabenschwerpunkte in der Outplacement-Beratung	218
2. Nachfolgeregelung in einer innovativen Technologiefirma	222
3. Nachwuchskräfte-Entwicklung in einem Call-Center	225
4. Literatur.....	228

Gabriele Lau, Christian Petrasch (Erfurt)

Anwendung eines KODE®-basierten Drei-Schritte-Modells zur Erstellung eines realistischen Selbstbildes als Bestandteil der Studienwahlkompetenz

von Gymnasiasten.....	229
1. Einleitung	229
2. Erwerb von Studienwahlkompetenz an der Schule	230
2.1 Kompetenzen und Studienwahl	230
2.2 Wertorientierungen und Studienwahl	233
3. Anforderungen an die Kompetenzen der Lehrenden	233
4. Abschließende Betrachtung	238
5. Literatur.....	239

Andrea Weitz (Bielefeld)

Kompetenzentwicklung zur strukturierten Leistungssteigerung

bei Reitz Ventilatoren.....	241
1. Das Unternehmen.....	241
2. Ausgangssituation bei Reitz Ventilatoren.....	241
3. Projektablauf.....	242
3.1 Generierung von Personalentwicklungsleitlinien.....	242
3.2 Entwicklung von Anforderungsprofilen bei Reitz Ventilatoren.....	242
3.3 SOLL-IST-Abgleiche mit den Anforderungsprofilen.....	243
3.4 Analyse der Gesamtsituation des Unternehmens.....	244
3.5 Abteilungsspezifische Ableitungen.....	246
3.6 Weitere grundsätzliche Empfehlungen für das Unternehmen.....	247
3.7 Qualifizierungen.....	248
4. Weiterführender Umgang mit den MitarbeiterInnen und Ableitungen aus dem Projekt.....	249
5. Evaluation.....	249
6. Ausblick.....	250
7. Literatur.....	250

Norbert Kailer, Tina Gruber-Mücke (Linz)

Entwicklung eines Entrepreneurship-Kompetenzprofils.....	251
1. Einführung.....	251
2. Erhebungsergebnisse.....	252
3. Anwendungsmöglichkeiten:.....	255
4. Literatur.....	256

Solveig Proske (Frankfurt am Main)

Kompetenzrevolution von Kapitänen der Deutschen Lufthansa mit

Fokus auf Komplexitätsbewältigung im Prozess der Flugdurchführung.....	259
1. Ausgangsbetrachtungen.....	259
2. Das Cockpit als komplexes Arbeitsfeld.....	260
2.1 Merkmale komplexer Systeme und Verhalten des Menschen in komplexen Mensch-Maschine-Systemen.....	260
2.2 Komplexität im Arbeitsfeld der Piloten.....	261
3. Das aktuelle Umfeld der Kompetenzentwicklung.....	262
3.1 Probleme und Perspektiven.....	262
3.2 Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Kompetenzstärkung von Kapitänen.....	264
4. Konzeptentwurf eines „Captain’s Competence Enhancement“ (CCE) als zentrale Maßnahme der Kompetenzstärkung.....	266
4.1 Ziele und Strategie.....	266
4.2 Umsetzungsmaßnahmen.....	269
5. Zusammenfassung.....	273
6. Literatur.....	274

Stefan Ortmann (Paderborn)

Implementierung eines hybriden Systems für Kompetenz- und Performance-
Management durch Zusammenführung von KODE®X und die Balanced

Scorecard	275
1. Einleitung.....	275
2. Begrifflichkeiten	275
2.1 Kompetenzmanagement.....	275
2.2 Performance-Management.....	276
2.3 Verhältnis von Kompetenz- und Performance-Management	278
3. Das KODE®X-Verfahren.....	279
3.1 Entstehung, Ziele und Anwendung.....	279
3.2 Ablauf des KODE®X-Verfahrens	280
3.2.1 Schrittfolge.....	280
3.2.2 Strategische Kompetenzanforderungen	281
3.2.3 Kompetenz-Sollprofile.....	282
3.2.4 Einschätzungen	284
3.2.5 Gap-Analysen	285
3.2.6 Kompetenzpotenzial-Portfolio	286
3.2.7 Personalentwicklungsmaßnahmen	288
3.3 Bewertung des Verfahrens	289
4. Balanced Scorecard.....	290
4.1 Entstehung und Begriff.....	290
4.2 Auslöser für neue Konzepte.....	291
4.3 Grundprinzip der Balanced Scorecard.....	292
4.4 Beispiel einer Balanced Scorecard.....	294
4.5 Ablauf des Verfahrens	295
4.6 Bewertung des Balanced Scorecard-Konzeptes	296
5. Gründe für die Zusammenführung von KODE®X und der Balanced Scorecard.....	297
6. Integration von KODE®X in das Balanced Scorecard Konzept.....	299
6.1 Zusammenwirkung beider Systeme.....	299
6.1.1 Strategische Ziele formulieren.....	300
6.1.2 Darstellung von Ursache Wirkung-Beziehungen	302
6.1.3 Strategische Kompetenzanforderungen identifizieren.....	303
6.1.4 Messgrößen, Zielwerte und Kompetenzpotenzial-Portfolio-Analysen planen.....	305
6.1.5 Strategische Aktionen bestimmen	313
6.1.6 Übertrag in die Balanced Scorecard	314
7. Rollout-Prozess	315
8. Fazit.....	316
9. Literatur.....	317
Autorinnen und Autoren.....	319

Vorwort

Analog zu unserem Buch „KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest“ verfolgt auch dieses Buch drei Ziele:

1. Es möchte einen umfassenden Überblick zu einem erfolgreichen Kompetenzermittlungs- und Entwicklungsverfahren geben. Im oben genannte Buch „KompetenzManagement ...“ von 2007 war es das *KODE®X-System*; im vorliegenden Buch ist es das *KODE®-System*.
2. Es werden unterschiedliche Untersuchungs- und Beratungserfahrungen zur Kompetenzentwicklung – von der Schule bis zum betrieblichen Alltag – zur Diskussion gestellt.
3. Ein Vergleich zwischen KODE® und dem Verfahren GRID® wird ausgewertet.

Die Nachfrage nach praxisorientierten Veröffentlichungen zum Thema KompetenzManagement ist ungebrochen. Das führte uns in enger Zusammenarbeit mit dem Waxmann Verlag dazu, eine Buchreihe „Kompetenzmanagement in der Praxis“ zu gründen.

Seit Mitte 2007 sind in dieser Reihe bereits erschienen:

- Band 1: Heyse, V.; Erpenbeck, J. (Hrsg.): KompetenzManagement Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest (2007)
- Band 2: Heyse, V.; Ortmann, S.: TalentManagement in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen (2008)
- Band 3: Wucknitz, U.D.; Heyse, V.: RetentionManagement. Schlüsselkräfte entwickeln und binden. Arbeitsblätter, Checklisten, Softwarelösung (2008)
- Band 4: Schäffner, L.; Bahrenburg, I.: Kompetenzbasierte Teamentwicklung. Theoretischer Ansatz und vielfältige Coaching- und Trainingsmethoden (2010)

Das nun vorliegende Buch ist Band 5 dieser Reihe. Weitere Bände sind in kurzer Folge geplant.

Volker Heyse
John Erpenbeck
Stefan Ortmann

Januar 2010

Kompetenzen – eine begriffliche Klärung

John Erpenbeck

„Wunder gibt es viele. Der Wunder größtes aber ist der Mensch“ heißt es bei Aristoteles. Da ist es kein Wunder, dass der Mensch im Lauf der Geschichte und bis heute unendlich viele Begriffe und Theorien, Bilder und Beschreibungen fand, um sich diesem Wunder wenigstens zu nähern.

Charakter, Persönlichkeit, Persönlichkeitseigenschaft, Talent, Kompetenz, Potenzial sind Begriffe, hinter denen in der Regel Theorien stehen und die wir uns beschreibend und oft bildlich vergegenwärtigen. Das kann man sich gut an den antiken Charakterbegriffen – Sanguiniker, Choleriker, Phlegmatiker, Melancholiker – ihren Beschreibungen und ihren oft berühmten Verbildlichungen klar machen, man denke an Dürers Melancholie ...

Charakter: Man kann unter Charakter die Ausprägung einer Persönlichkeit, durch angeborene wie anerzogene Eigenschaften, verstehen. In dieser Form bleiben Charaktervorstellungen und Charaktereigenschaften in hohem Maße willkürlich und überdies von der Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften geprägt. Erst eine evolutionär begründete Charakterlehre, die entstehungsgeschichtlich entstandene menschliche Potenziale beschreibt und begründet, schafft hier Abhilfe und ein solides Fundament für Persönlichkeitsvorstellungen.

So differenziert Jun (2006) ein Archisches (von der lebendigen Selbsterhaltung ausgehendes, personales), ein Dynamisches (von Neugier und Risikofreude geprägtes, aktivitätsbezogenes), ein Kontemplatives (systematisches Denken und Geistigkeit erfassendes, fachlich-methodisches) und ein Emotives (Mitgefühl und Freundschaft berücksichtigendes, sozial-kommunikatives) Potenzial. Diese Potenziale beschreiben nicht nur Eigenschaften, sondern vor allem Handlungsweisen auf generalisierende Weise. Deshalb stehen sie den vier Grundkompetenzen, der personalen, der aktivitätsbezogenen, der fachlich-methodischen und der sozial-kommunikativen Kompetenz viel näher als eher eigenschaftsbezogenen Persönlichkeitsmodellen.

Persönlichkeit: Es gibt unendlich viele Definitionen des Begriffs Persönlichkeit; auch wir halten es, wie Simon (2006) für überflüssig, sich an dieser Diskussion zu beteiligen. In der Regel werden Persönlichkeiten als besonders positiv herausragende Menschen gekennzeichnet (normativer Aspekt). Andere Beschreibungen fassen Persönlichkeit als eine relativ stabile Gesamtheit von internen und auf die gegenständliche und soziale Umwelt orientierten Eigenschaften, Relationen und Prozessen, welche die Einzigartigkeit, das charakteristische Denken und Handeln einer Person bestimmen; diese Eigenschaften, Relationen und Prozesse können ererbt oder erworben sein (deskriptiver Aspekt).

Persönlichkeitsentwicklung ist ein lebenslanger dynamischer Prozess, an dem die genetische Struktur, die geistige und körperliche Konstitution und die gegenständliche und soziale Umwelt aktiv beteiligt sind. In dieser umfassenden Sicht, wie sie auch im Einzelnen ausformuliert sein mag, sind Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen natürlich ein Bestandteil der umfassenderen Gesamtheit. Da man, wie wir sehen werden, Persönlichkeitseigenschaften nur wenig, Kompetenzen aber deutlich entwickeln und trainieren kann (Heyse/Erpenbeck 2009) werden Persönlichkeitsentwicklung und Kompetenzentwicklung weitgehend identisch: „Letztendlich zielt die Persönlichkeitsentwicklung auf die Bildung von Handlungskompetenz für die Auseinandersetzung mit der äußeren und inneren Realität. Mit Handlungskompetenz sind (hier; J.E.) die Fähigkeit und die Bereitschaft gemeint, Probleme der Berufs- und Lebenssituation zielorientiert auf der Basis methodisch geeigneter Handlungsschemata selbständig zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und das Repertoire der Handlungsfähigkeiten zu erweitern.“ (Simon, ebenda, S.17)

Persönlichkeitseigenschaften: Das sind hypothetisch angenommene Eigenschaften, die in unterschiedlichen Ausprägungen allen Menschen zukommen. Eigenschaften bezeichnen generell Merkmale, die einem Ding, Prozess oder einer Beziehung zukommen. Objekte mit einer oder mehreren Eigenschaften lassen sich zu entsprechenden Objektklassen vereinigen. (Röseberg, 1991, S. 209)

Persönlichkeitseigenschaften sind folglich Personen zukommende oder zugeschriebene Merkmale; die Person steht im Mittelpunkt. Grundlegende Persönlichkeitseigenschaften lassen sich nur schwer und kaum gezielt verändern. Die Postulierung von Persönlichkeitseigenschaften ist die Voraussetzung von Persönlichkeitstests.

Ziel des Eigenschaftsparadigmas ist es, die individuellen Besonderheiten von Menschen durch ihre Eigenschaften zu beschreiben. Die Persönlichkeit wird in diesem (stark eingegrenzten) Verständnis als „geordnete Gesamtheit all dieser Eigenschaften“ verstanden. Das spezifische Verhalten einer Person wird, neben Situationseinflüssen, durch ihre Eigenschaften erklärt. „Eigenschaften werden als zumindest mittelfristig relativ stabil verstanden. Langfristige Veränderungen werden als durchaus möglich angesehen, u.a. bedingt durch kritische Lebensereignisse (wie z.B. Krankheit, Tod, Arbeitsplatzverlust u.ä.). (Hossiep/Mühlhaus 2005, S. 16).

Beispiele für Persönlichkeitseigenschaften sind die Big-Five Persönlichkeitsfaktoren, die ein weitgehend akzeptiertes Modell von fünf basalen Persönlichkeitseigenschaften bilden: Emotionale Instabilität (Neurotizismus), Extraversion, Offenheit für Erfahrungen (Kultur, Intellekt), Verträglichkeit (Soziabilität, Liebenswürdigkeit), Gewissenhaftigkeit. Auf dem Eigenschaftsparadigma basieren viele Tests, auch manche, die sich in zu hinterfragender Weise als Kompetenztests verkaufen (MBTI – an C.G. Jungs Typentheorie anknüpfend, 16 PF-R, NEO-FFI, NEO-PI-R, LMI, Enneagramm, pro facts, DISG[®], INSIGHTS[®] – letztere beiden haben die Emotionstheorie von W. M. Marstone zur Grundlage, also auch eine Eigenschaftstheorie (ebenda, S. 20ff).

Im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften sind Kompetenzen – wie gleich zu zeigen – auf eine besondere Art von Handlungsfähigkeiten bezogen. Eigenschaften sind aber keine Fähigkeiten. Der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Kompetenzen ist falsch. Persönlichkeitseigenschaften beschreiben keine Fähigkeiten geistigen oder physischen Handelns. Sie können bestenfalls solchen Fähigkeiten zugrunde liegen.

Der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten ist aber aus noch einem anderen Grunde fragwürdig. Persönlichkeitseigenschaften können sich im Laufe des Lebens verändern, lassen sich aber kaum gezielt trainieren. Kompetenzen sollen und müssen sich verändern, können geplant entwickelt, trainiert und gemanagt werden. Personalentwicklung ist also keine Entwicklung der Persönlichkeitseigenschaften, sondern der Kompetenzen der Mitarbeiter!

Talente: Wenn jemand ein Talent ist, werten wir das positiv, selbst wenn das Talent nicht „zur Entfaltung“ kommt (normativer Aspekt). Genauer beschreibend kann man sagen, dass Talenten – dann im Plural – Persönlichkeitseigenschaften zugrunde liegen, die in künftigen – meist ebenfalls positiv bewerteten – geistigen oder physischen Handlungen eingesetzt werden. Sie müssen jedoch nicht eingesetzt werden, um sie einer Person zuzuschreiben, sie können auch „im Verborgenen schlummern“. In so fern liegt Talent „zwischen“ Persönlichkeit und Kompetenz, umfasst mehr als Persönlichkeit, weil meist eine auf künftiges Handeln bezogene Wertung hinzukommt, und weniger als Kompetenz, weil die Performanz, das Handeln nicht mitgedacht werden muss (deskriptiver Aspekt). Zugespitzt kann man Talent als Kompetenz minus Performanz charakterisieren.

Talente lassen sich ebenso wenig wie die ihnen zugrundeliegenden Persönlichkeitseigenschaften gezielt entwickeln, sie entwickeln sich aber wie jene im Lebenslauf. Sie sind eine „Gabe“, eine Begabung die gerade jenseits des gezielt Entwickelbaren angesiedelt ist. Talente entfalten sich, Kompetenzen entwickeln sich.

Wenn etwas entwickelbar und trainierbar ist, so ist es die selbstorganisierte Handlungsfähigkeit, in der das Talent zum Vorschein kommt, also die Kompetenz. Talentmanagement ist deshalb eine Form des Kompetenzmanagements (Heyse/Ortmann 2008).

Kompetenzen: Kompetenzen sind Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen (Selbstorganisationsdispositionen). Diese Fähigkeiten können natürlich auch in bestimmten Persönlichkeitseigenschaften und Talenten begründet sein.

Fähigkeiten sind keine Eigenschaften. Sie bezeichnen Relationen zwischen Personen und den von ihnen vorgefundenen oder ihnen gebotenen Handlungsbedingungen (Lompscher 1991, S. 305). Fähigkeiten werden erst im Handeln manifest, außerhalb der Handlung haben sie keine Wirklichkeit. Das Handeln, die Performanz steht im Mittelpunkt. Fähigkeiten lassen sich gezielt verändern, trainieren.

Kompetenzen sind also nicht irgendwelche Fähigkeiten, auch nicht irgendwelche Handlungsfähigkeiten. Eine Blechstanze Tag für Tag in der gleichen Weise zu bedienen, würden wir als Fähigkeit, aber nie als Kompetenz charakterisieren. Kompetenz deckt einen spezifischen Fähigkeitsbereich ab, eben den, selbstorganisiert in offenen Problemsituationen handeln zu können (Erpenbeck/von Rosenstiel 2007, S. XXXVII).

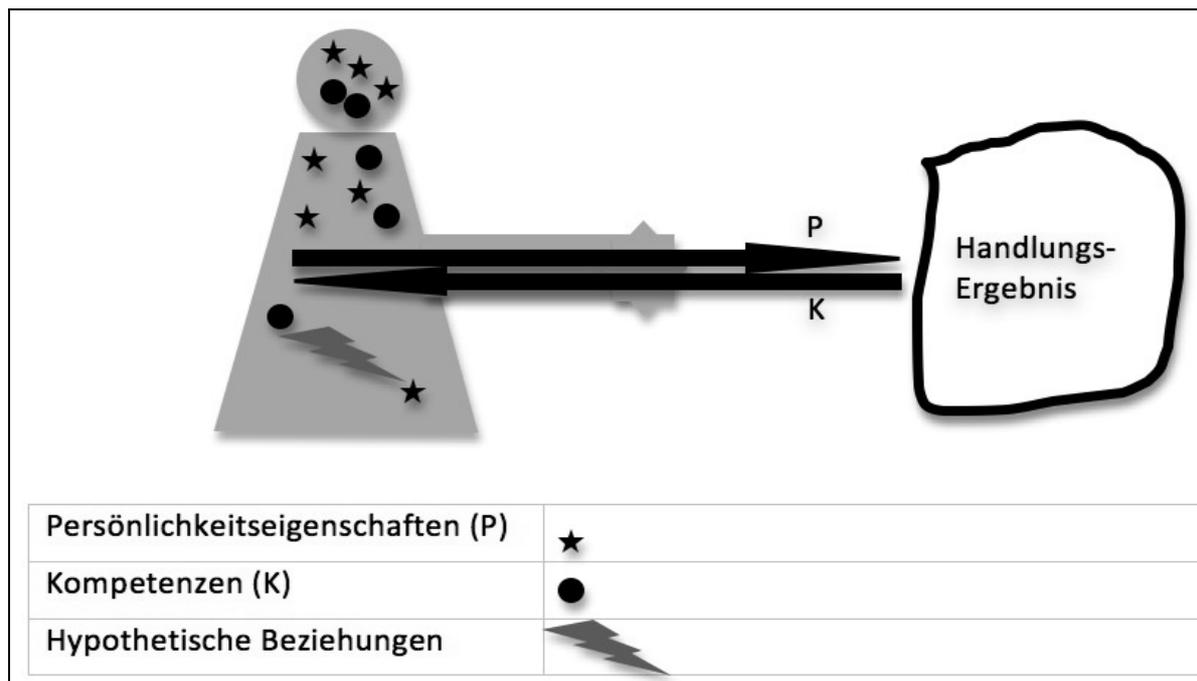
Menschen verfügen über unterschiedliche Kompetenzen, die notwendig sind, um in verschiedenen Situationen physischen oder geistigen Handelns erfolgreich zu sein. Kompetenzen zeigen sich beispielsweise in Führungsfähigkeiten oder Fähigkeiten zur Selbstreflexion. Für Unternehmen sind besonders jene Kompetenzen interessant, die sich auf die Bewältigung von Leistungsanforderungen in offenen Problemsituationen beziehen. Individuelle Kompetenzen lassen sich im Gegensatz zu Persönlichkeitseigenschaften und Talenten systematisch trainieren. Sie gehören, wie bereits ausgeführt, zu einer Person, einer Persönlichkeit. Sie sind aber keine Persönlichkeitseigenschaften.

Beispiele für Persönlichkeitseigenschaften haben wir bereits genannt. Beispiele für Fähigkeiten sind Einsatzbereitschaft, Hilfsbereitschaft, Eigenverantwortung, Generalisierungsfähigkeit, Klassifizierungsfähigkeit (Heyse/Erpenbeck 2007).

Der Schluss von einer Persönlichkeitseigenschaft auf eine Kompetenz ist stets mit einer gedanklichen Übertragungsleistung verbunden und oft falsch: So kann man z.B. nicht von der Eigenschaft Extraversion auf die Fähigkeit, sozial zu handeln und zu kommunizieren, also auf die sozial-kommunikative Kompetenz schließen. Zudem muss man beachten, dass viele substantivierte Adjektive sowohl als Eigenschaft wie als Fähigkeit interpretiert werden können: Flexibilität kann als Persönlichkeitsmerkmal, aber auch als Fähigkeit gelesen werden, auf eine bestimmte Weise zu handeln.

Ob man Persönlichkeitseigenschaften oder Kompetenzen im Blick hat, entspricht also einer grundlegend unterschiedlichen Sicht auf den geistig und physisch handelnden Menschen, unabhängig von spezifischen Persönlichkeitstheorien oder Kompetenzansätzen: Entweder man schließt von Persönlichkeitseigenschaften auf das künftige Handlungsergebnis, die Performanz (P). Oder man schließt von der Performanz, dem Handlungsergebnis auf bestimmte Fähigkeiten, die auch künftig ein erfolgreiches, selbstorganisiertes Handeln der Person in offenen Problemsituationen ermöglichen (K). Diese unterschiedlichen Sichten veranschaulicht folgende Abbildung:

Abb. 1: Persönlichkeitseigenschaften, Kompetenzen, Hypothetische Beziehungen



Persönlichkeitstheorien gehen von unterschiedlichen Modellen der Persönlichkeit aus, die durch jeweils einen Satz von Persönlichkeitseigenschaften charakterisiert sind. Diese Eigenschaften sind – gleichsam wie Farben oder Merkmale – dem Menschen eingepflastert. Wenn er handelt, versucht man, zwischen diesen Eigenschaften und seinem Handeln Korrelationen herzustellen. Auf diese Weise werden, oft vollkommen unterschiedlich, beobachtbare Handlungsweisen erklärt.

Kompetenzansätze beobachten zunächst einmal das Handeln in offenen Problem-situationen. Aus der Bewältigung dieser Situationen schließen sie auf spezifische Handlungsfähigkeiten, die eine solche Bewältigung ermöglichen. Benutzt man einen umfassenden Dispositionsbegriff, der lebenslang erworbene Fähigkeiten einbezieht, kann man auch von Dispositionen selbstorganisierten Handelns, von Selbstorganisationsdispositionen sprechen.

Zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Selbstorganisationsdispositionen können, müssen aber keine definierten Beziehungen bestehen. Während sich Persönlichkeits-theoretiker über die grundlegenden Persönlichkeitseigenschaften trotz Big Five oft fundamental uneinig sind, weisen Kompetenzansätze große Gemeinsamkeiten in der Benennung der Grundkompetenzen oder Schlüsselkompetenzen (key competences) auf.

Neben den so genannten Metakompetenzen (analog den Metakognitionen) benennen nämlich alle die personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenz als Schlüsselkompetenzen. Zuweilen wird die personale Kompetenz als Selbstkompetenz bezeichnet, fachliche und methodische Kompetenz werden manchmal getrennt ausgewiesen, die aktivitätsbezogene Kompetenz wird teils

der personalen, teils der sozialen Kompetenz zugeschlagen. Aber diese Schlüsselkompetenzen werden immer benannt! Von den Schlüsselkompetenzen lassen sich abgeleitete Kompetenzen in einem Kompetenzatlas zusammenfassen (Heyse/ Erpenbeck 2007). „Querliegende“ Kompetenzen, wie etwa interkulturelle oder Führungskompetenzen, beziehen sich in charakteristisch unterschiedlichem Maße auf alle Kompetenzen.

Kompetenzen lassen sich quantitativ (Tests), qualitativ (Kompetenzpässe, Kompetenzbiografien), simulativ (z.B. im Flugsimulator) und situativ (Arbeitsproben) erfassen.

Kompetenzen können und müssen gezielt entwickelt und trainiert werden. Dabei kann als Faustformel gelten: Individuelle Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert.

Kompetenzmanagement fragt dem entsprechend, wie die menschlichen Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ in offenen Problemsituationen zu handeln, mit Hilfe psychologischer oder soziologischer Methoden zu erfassen, zu entwickeln und in positiv bewertete umfassendere soziale Handlungszusammenhänge einzuordnen sind. Ein unternehmensbezogenes Kompetenzmanagement fragt insbesondere, wie diese Fähigkeiten zur Steigerung der Unternehmensperformanz einzusetzen und zu nutzen sind. Das mündet in der Entwicklung unternehmensspezifischer Kompetenzmodelle und daraus abgeleiteter personalwirtschaftlicher Maßnahmen.

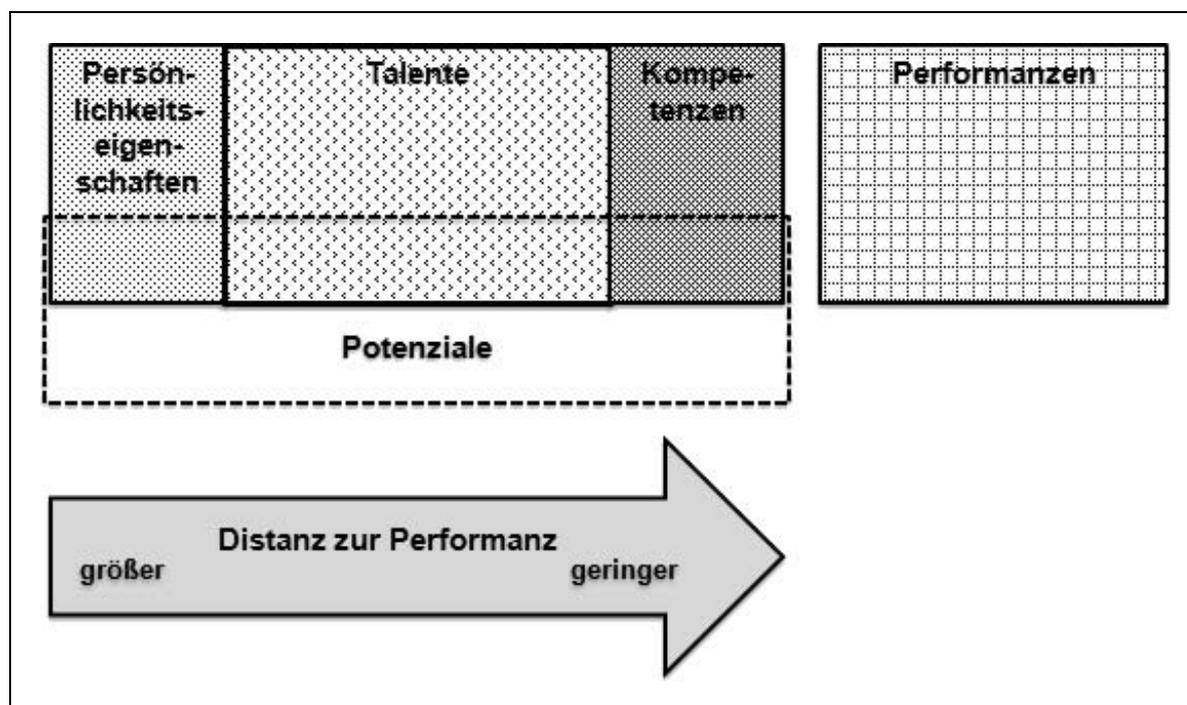
Potenziale: Potenziale sind Komplexe von Persönlichkeitseigenschaften, Talenten und Kompetenzen, die für die Bewältigung offener, aber zielgerichtet zu umreißender, konkreter Aufgaben notwendig sind. Deshalb sind beispielsweise für Unternehmen Persönlichkeits-, Talent- und Kompetenzbestimmungen insofern interessant, als sie die Bereitstellung von handlungsfähigen Mitarbeitern zu Bewältigung dieser Aufgaben gestatten.

Potenzialmanagement fragt nach dem Gesamtzusammenhang von Persönlichkeitseigenschaften, Talenten und Kompetenzen und nach der optimalen Nutzung dieses Zusammenhangs im Interesse der Unternehmensperformanz. Es kann sich also sowohl auf die Gewinnung und den Einsatz von Mitarbeitern mit spezifischen Persönlichkeitseigenschaften und Talenten (Talentmanagement) als auch auf die Gewinnung, den Einsatz und die Entwicklung von Menschen mit den benötigten Kompetenzen (Kompetenzmanagement) beziehen. Es schließt auch die Berücksichtigung der Wissensgrundlagen der Mitarbeiter und ihrer Weiterbildung (als einen Teilbereich des Wissensmanagements) mit ein.

Den Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Talenten, Kompetenzen und Potenzialen und ihre „Distanz“ zur realen Performanz veranschaulicht die folgende Abbildung (vgl. Steinweg 2009). Sie macht klar, dass Kompetenzen die

größte Nähe zur Performanz haben, und damit zur Prognose der künftigen Leistung eines Mitarbeiters.

Abb. 2: Zusammenhang zwischen Persönlichkeitseigenschaften, Talenten, Kompetenzen



Literaturhinweise

- Arnold, R., Siebert, H., (2003): Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Von d. Deutung z. Konstruktion v. Wirklichkeit, Baltmannsweiler
- Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L. (Hrg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart
- Heyse, V., Erpenbeck, J. (2007): Kompetenzmanagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, New York, München, Berlin
- Heyse, V., Erpenbeck, J. (2009): Kompetenztraining. 80 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart
- Heyse, V., Ortmann, S. (2008): Talentmanagement in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Münster, New York, München, Berlin
- Hossiep, R., Mühlhaus, O. (2005): Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag
- Jun, G. (2006): Unsere inneren Ressourcen. Mit eigenen Stärken und Schwächen richtig umgehen. Göttingen
- Röseberg, U. (1991): Eigenschaft. In: Hörz, H. et al. (Hg.): Philosophie und Naturwissenschaften. Wörterbuch. Berlin
- Simon, W. (Hrg.) (2006): Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests. 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching. Offenbach
- Steinweg, S. (2009): Talentmanagement und Personalführung. Stuttgart

Qualitätsanforderungen an KODE®

Volker Heyse; John Erpenbeck

1. Zum Dilemma notwendiger technischer Gütekriterien von Auswahl- und Beurteilungsverfahren

Die DIN-Norm 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) unterstützt die Qualitätssicherung bei der Personalauswahl und -bewertung und fordert Einhaltung und Nachweis der wichtigsten Gütekriterien eignungsdiagnostischer Verfahren: Objektivität, Reliabilität, Validität.

In Bezug auf die klassischen und immer wieder nachgefragten Charakteristika psychologischer Tests Objektivität, Reliabilität und Validität ist zunächst einmal zu betonen, dass *Kompetenzen keine bloßen psychischen Eigenschaften* sind, die methodisch unreflektierte Anwendung jener Charakteristika also problematisch ist. Schon das einfache Reden über „die Kompetenzen“ ist falsch. Wir haben es vielmehr mit einer schichtförmig aufgebauten *Kompetenzarchitektur* zu tun:

Das Fundament bilden – analog zu den Metakognitionen – so zu nennende *Meta-kompetenzen*, die auf die allgemeinsten Fähigkeiten zur Selbstorganisation bezogen sind. Sie sind weitgehend *kontextfrei* und umfassen beispielsweise Selbsterkenntnisvermögen, Selbstdistanz, Wertrelativismus, Humor, Empathie, Situations- und Kontextidentifikationsfähigkeit, Interventions- und Lösungsfähigkeit, also Selbstorganisationsdispositionen eines „Beobachters 2. Ordnung“ (das ist nach Luhmann (2008) der Beobachter, der einen Beobachter beobachtet, der die Einheit, an der er selbst teilnimmt, zu beobachten versucht).

Die Grund- oder *Basiskompetenzen* (key competences), personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenz, die dem KODE® zugrunde liegen, sind in sehr allgemeiner Weise auf gegenständliches und kommunikatives Handeln bezogen und insofern *kontextabhängig*. Misst man sie wie bloße Persönlichkeitseigenschaften, führt dies in die Irre.

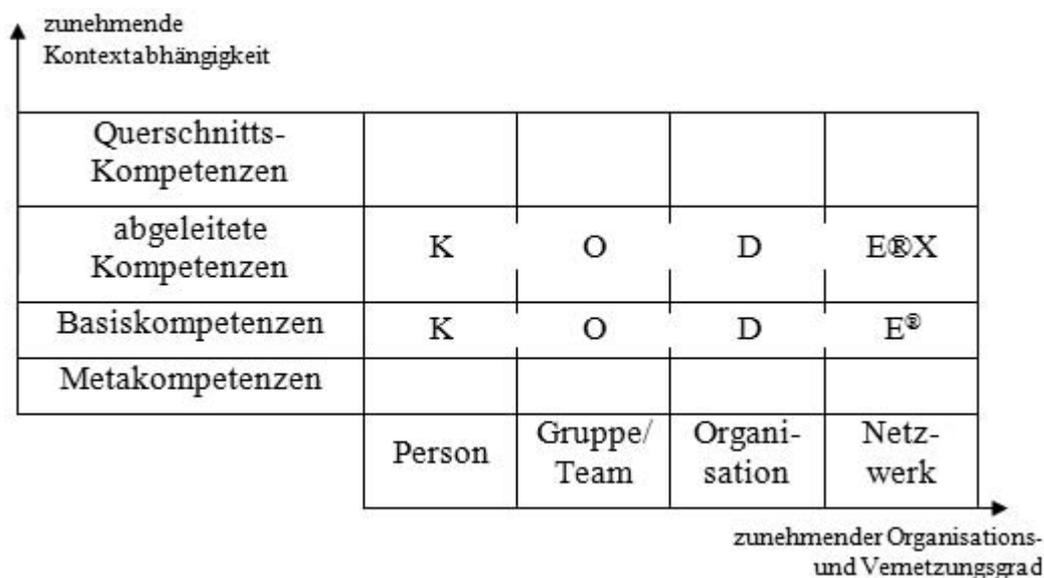
Detailliertere *abgeleitete Kompetenzen*, wie sie im Unternehmensalltag umfangreich (Assessments, Stellenbeschreibungen usw.) benutzt werden, sind in ihrem *Kontextbezug noch stärker* und unmittelbarer meist auf betriebliche oder umfassendere Problemsituationen bezogen. Bei der Entwicklung des KODE®X-Verfahrens wurde die Fülle von hunderten „herumgeisternden“ abgeleiteten Kompetenzbegriffen auf ein überschaubares Gitter von 64 reduziert.

Querschnittskompetenzen, wie interkulturelle Kompetenz, Führungskompetenz, Verhandlungs-/Vertriebskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz ... sind schließlich wesentlich *vom Kontext her determiniert*.

Metakompetenzen, Basiskompetenzen, abgeleitete Kompetenzen und Querschnittskompetenzen können weiterhin auf die *Akteursebenen* Individuum, Gruppe, Organisation/Unternehmen, Netzwerkorganisation bezogen sein, wie es der Team- und der Unternehmens – KODE® im Feld der Basiskompetenzen demonstrieren.

Wir haben also folgende Kompetenzarchitektur zu vergegenwärtigen:

Abb. 1: Kompetenzarchitektur



Die zunehmende Kontextabhängigkeit hat nun gravierende Folgen für die Ermittlung von Objektivität, Reliabilität und vor allem von Validität. Das KODE®-System ist im Rahmen von vielfältigen Untersuchungen – vor allem innerhalb qualitativer Sozialforschung – entstanden, um die Kontextabhängigkeit des Handelns besser zu verstehen; es ist *nicht* als psychometrischer Test konzipiert. Es baut auf einem differenzierten, selbstorganisations-theoretisch untermauerten Kompetenzmodell auf, das sich in der Praxis vielfach als tragend erwiesen hat. Es weist aber *keine kontextfreien Persönlichkeitsaspekte* nach, sondern schließt aus der Performanz der Handlungsergebnisse auf implizite Dispositionen (Verhaltensvoraussetzungen) oder Fähigkeiten, auf Kompetenzen, die zu eben jenen Handlungsergebnissen führten. Solche Dispositionen, die implizite Erfahrungen in bestimmten Kontextsituationen einschließen, sind messmethodisch schwer zugänglich. Es werden also *keine* wie immer konstruierten *psychischen Eigenschaften* gemessen, sondern *Dispositionen*, welche die Güte von kreativem Handeln charakterisieren. Insofern haben Aussagen zu Re-Test Reliabilität und Validität stets eine eingeschränkte Gültigkeit. Sie sind nur zutreffend, wenn das Verfahren, entgegen seinen Intentionen (Anregung von Entwicklungs-/Veränderungsprozessen), gerade nicht in Kompetenzentwicklungsprozessen benutzt wird. Viel wichtiger allerdings ist, ob KODE® wirklich sinnvoll als Instrument der Unterstützung und Entwicklung von Kompetenzen eingesetzt werden kann, dabei akzeptiert wird und sich bewährt. Diese Akzeptanz wird im Sinne einer sozialen Validität fast ausnahmslos bestätigt. Sie ist bei Kompetenzen vor allem in Anpassungsleistungen und Be-

währungen in neuen oder besonders komplizierten Handlungssituationen zu prüfen. Deshalb können keine herkömmlichen Tests zum 1:1-Validitätsnachweis einbezogen werden. KODE[®] *regt die Befragten zu Entwicklungsschritten an. Das ist der wesentliche Zweck und Wert von KODE[®].* Insofern hat das Konzept „Validität“ eine falsche epistemologische Konnotation, wenn damit eine „wahre“ äußere Abbildung innerer Zustände gemeint wäre.

In der Praxis steht man oft vor einer paradoxen Situation: Einerseits gehen immer mehr Unternehmen zum Aufbau von *Kompetenz-Management*systemen über. Andererseits dominieren dabei noch oft traditionelle Modelle, die wieder relativ unbeeinflussbare *Persönlichkeits-Eigenschaften* in den Vordergrund stellen – allerdings hinter einer Kompetenz-Fassade. Und es werden einseitig und dogmatisch die Gütekriterien an psychometrische Verfahren auch auf theoretisch anders basierte Verfahren mechanistisch übertragen.

Da KODE[®] ein komplexes Verfahren zur Kompetenzermittlung *und -Entwicklung* ist, muss der Nachweis von Kompetenzverstärkungen oder -Veränderungen insbesondere im Rahmen biografischer Prozess-Evaluationen erbracht werden.

Dennoch prüft A.C.T (Audit. Coaching. Training, Entwicklerin des KODE[®]-KODE[®]X-Systems) – eingedenk aller damit verbundenen theoretischen Probleme – auch die klassischen Gütekriterien, um so auch hybride Verfahrenszusammenstellungen und Kooperationen mit an klassischer Testtheorie orientierten Diagnostikern zu ermöglichen:

- Objektivität
- Reliabilität
- Validität

Großen Wert legen wir auf die Prüfung der sozialen Validität (Akzeptanz) aus Nutzersicht sowie auf den Nachweis des praktischen Nutzens von KODE[®]. Es kann nachgewiesen werden, dass KODE[®] ein breites wissenschaftliches Fundament besitzt und den klassischen Gütekriterien nicht nur genügt, sondern sie größtenteils „sehr gut“ erfüllt und sich insbesondere der Nachweis eines hohen praktischen Nutzens erbringen lässt. Letzteres ist ein großes Manko bei vielen psychometrischen Verfahren. Ferner wird seit Jahren ständig an den wissenschaftlichen Grundlagen, an der Methodik sowie an der Software weiter gearbeitet; es besteht ein ständiger Abgleich mit der Praxis. Auch das ist bei vielen Testverfahren nicht der Fall.

2. Objektivität

Objektivität ist dann gegeben, wenn unterschiedliche Personen mit dem gleichen Verfahren zu gleichen oder hoch übereinstimmenden Ergebnissen kommen. Sie zeigt sich in dem Ausmaß, in der das Ergebnis der Messung unabhängig ist von jeglichen Einflüssen außerhalb der untersuchten Person.

Das setzt auf der Verfahrensseite insbesondere klare Strukturen, eindeutige Zuordnungen, hohe Prägnanz und Verständlichkeit der Aussagen sowie differenzierte Einzelaussagen voraus. Auf der Anwenderseite wiederum setzt das umfassende Schulungen an gleichen Standards ebenso wie weitestgehende Unvoreingenommenheit, Neutralität gegenüber den Bewerbern sowie die Kenntnis über häufig anzutreffende Beurteilerfehler und die Möglichkeit ihrer Umgehung voraus.

Die Wahrscheinlichkeit hoher Objektivität in ihren verschiedenen Seiten (Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität) wächst mit dem Grad der wissenschaftlichen und praktischen Verifizierung der Verfahren, des Umfangs klarer Standards, dem Vorliegen klarer Vergleichsmaßstäbe und Auswahlkriterien und eindeutiger Auswertungs- und Interpretationsunterlagen (nach Möglichkeit computergestützt). Auch sollten Trainingsmöglichkeiten des Bewerbers ausgeschlossen werden.

Dafür, dass die Objektivität des KODE[®]-Verfahrens von Anfang an kontinuierlich in hohem Maße gegeben ist, sprechen:

- Eine standardisierte mehrtägige Lizenzausbildung der KODE[®]-Trainer/-Berater und eine sechswöchige Beratungshotline zum sicheren und einheitlichen Umgang mit dem Verfahren.
- Ein jährlicher Brush-up-Tag mit Beispielen des Einsatzes, der Auswertung und Interpretation von KODE[®] – entsprechend dem neuesten Entwicklungsstand.
- Schriftliche Trainerinformationen sowie Refreshing-Angebote.

Dabei muss zwischen dem Einsatz des Verfahrens in Form von paper-/pencil und der softwarebasierten (auch online-) Form unterschieden werden.

Untersuchungen in den Jahren 2005–06 konnten an jeweils 10 eigenständig agierenden KODE[®]-Trainern/-Beratern durch 43 Paarvergleiche folgende Objektivitätsmaße nachweisen:

a) Fragebogen in Papierform und händischer Bedienung vor Ort:

- Durchführungsobjektivität
(gleiche Instruktion, Aussagen, Situationsgestaltung):
95% Übereinstimmung
- Auswertungsobjektivität
(Qualifikation, Erfahrung des Auswerters):
95% Übereinstimmung
- Interpretationsobjektivität
(Regeln, Itemisierung, Skalen, feste Vorgaben):
93% Übereinstimmung ohne A/V/W/I¹,
88% Übereinstimmung mit A/V/W/I

1 A: Absicht, V: Verhalten, W: Wirkung, I: Ideal

- b) Softwarebasierte Durchführung: Die *Competenzia*-Software kann über einen Dongle genutzt werden und ist durchgehend standardisiert. Der KODE[®]-Trainer/-Berater kann die Anzahl der Auswertungs- und Interpretationsangebote wählen, hat jedoch keine Veränderungsmöglichkeit bzgl. der einzelnen Textbausteine. Die Objektivität ist hierbei definitionsgemäß zu 100% gewährleistet. Individuelle Unterschiede beziehen sich nur in Einzelfällen auf über die Softwarevorgaben (Interpretationsangebote) hinausführende Kompetenzentwicklungsangebote. (Paarvergleich 2008)

Problematisch ist das Einhalten der Objektivität hingegen bei allen *qualitativen* Kompetenz-Diagnoseverfahren, zumal wenn freie Antworten der einzuschätzenden Personen abgefordert werden, die missverstanden werden und nur in einem umfassenderen lebensbiografischen Kontext verstanden werden können.

3. Reliabilität

Reliabilität umfasst die Messgenauigkeit und die entsprechende Fehlerfreiheit. Fragen nach dem Schwierigkeitsindex der verschiedenen Tools, der Trennschärfe von Fragen und Antworten, der internen Tool- sowie Wiederholungsgenauigkeit bei mehrmaligem Einsatz bei ein und derselben Person spielen hier eine wichtige Rolle. Und: Die Eignungskriterien müssen *unabhängig* von Geschlecht, Alter, Religion u.a. Aspekten sowie wiederholt und mit gleichem Ergebnis erhoben werden können.

Die klassische *Wiederholungsreliabilität* ist bei KODE[®] schwerer nachzuweisen als bei psychometrischen Tests.

Zur *Reliabilität* insgesamt wurde ermittelt, dass die Halfsplit- und Wiederholungsreliabilitäten zwischen 0,65 und 0,87 liegen. Je mehr allerdings KODE[®] zur Anregung des bewussten Selbstlernens und Selbsttrainings eingesetzt wird, desto niedriger wird bei Zweitmessungen die Wiederholungsreliabilität in der beeinflussten Kompetenzrichtung. Werden andererseits die 4 Reliabilitätskoeffizienten bezüglich P (Personale Kompetenzen), A (Aktivitätsbezogene Kompetenzen), F (Fachlich-methodische Kompetenzen), S (Sozial-kommunikative Kompetenzen) gemittelt und in einer Wiederholungsreihe die mittleren Koeffizienten verglichen, kann die Reliabilität als „hoch“ und testgerecht eingeschätzt werden. Letzteres setzt jedoch voraus, dass jede kompetenzentwicklungsfördernde Auswertung der KODE[®]-Ergebnisse unterbleibt. Das aber widerspricht dem KODE[®]-Prinzip und wurde nur für Forschungszwecke realisiert.

Mehrere anspruchsvolle Untersuchungen (Roedel 2004, Schwarz 2004, Rhein 2005 u.a.) führten zur 2. revidierten Fassung der KODE[®]-Selbst- und Fremdfragebögen sowie des Teamfragebogens mit weiter verbesserter innerer Konsistenz.

Im Rahmen von Revisionsuntersuchungen wies Schwarz (2004) Verbesserungen der internen Konsistenz der 4 Kompetenzgruppen nach (n: 367. α = Cronbach-Alpha). Die

danach umfassend durchgeführte 2. Revision (Heyse 2005) führte zu weiteren Verbesserungen (n: 87. α = Cronbach-Alpha):

Tab. 1: Vergleich der unrevidierten und der revidierten Fassungen (Selbsteinschätzung)

	unrevidierte Gruppen (Schwarz 2004)	revidierte Gruppen (Schwarz 2004)	unrevidierte Gruppen (Rödel 2004)	revidierte (neue) Gruppen (Heyse 2005)
4 Gruppen	α	α	α	α
P	0,56	0,76	0,54	0,75
A	0,76	0,78	0,74	0,81
F	0,75	0,76	0,75	0,78
S	0,82	0,82	0,82	0,84

Analoges trifft für die Fremdeinschätzungen zu. Zwischen unrevidierter und revidierter Fassung gab es folgende Unterschiede²:

Tab. 2: Vergleich der unrevidierten und der revidierten Fassungen (Fremdeinschätzung)

	unrevidierte Gruppen (Siemann 2005)	revidierte Gruppen (Heyse 2006)
4 Gruppen	α	α
P	0,53	0,76
A	0,85	0,84
F	0,79	0,81
S	0,88	0,84

Half split-Reliabilität (Cronbach-Alpha) / Siemann, N= 27 / Heyse, N= 62.

Im Jahre 2005 wurden seitens A.C.T insbesondere die Trennschärfeindizes – hier vor allem bei der Gruppe der Personalen Kompetenzen – erhöht. Zugleich wurde die Verständlichkeit der Items und ihre interne Widerspruchsfreiheit in den KODE[®] Selbst- und Fremdeinschätzungsbögen verbessert und an unterschiedlichen Zielgruppen getestet.

Eine Reliabilitätsanalyse bezüglich der Wiederholungsreliabilität bei N = 43 (Rhein 2005: revidierter Fragebogen; Zeitraum zwischen erster und zweiter Messung: 7 Monate) wurde durchgeführt und mit den Untersuchungen von Schwarz (2004, N=195, unrevidierter Fragebogen; Half split) verglichen. Die Werte veränderten sich zum Teil deutlich.

2 In der Erfassung gab es allerdings größere Unterschiede. Während Siemann nur jeweils zwei Fremdeinschätzungen ungleicher Kenntnisdauer pro Person einbezog, waren es bei Heyse vier bis fünf mehrjährige Mitarbeiter.

	Alt	→	Neu
bei P:	r = 0,56	→	r = 0,73
bei A:	r = 0,76	→	r = 0,80
bei F:	r = 0,75	→	r = 0,79
bei S:	r = 0,82	→	r = 0,87

Alles was $r = 0,8$ (aufgerundet) und höher ist, ist als ein „sehr guter“ Wert anzusehen. Die Half-split-Reliabilität ist in der Regel eingeschränkter als die Wiederholungsreliabilität.

In allen Untersuchungen war eine höhere Komplexität der Gruppe P auffallend. Sie ist schwieriger erfass- und beschreibbar. Beinhauer (2008) vergleicht KODE[®] mit sieben anderen Verfahren³, die zur Einschätzung der Führungsvoraussetzungen einer Person dienen können. Keines dieser Verfahren sieht eine Messung der personalen Kompetenz oder ähnlicher Konstrukte vor. Insofern nimmt KODE[®] noch eine Sonderstellung ein. Die P-Ergebnisse sind gegenwärtig zur Diagnose völlig ausreichend.

Stabilität

Die KODE[®] Test-Retest-Reliabilität nach 2 Jahren bei Studenten ohne Training und ohne „Veränderungsverträge mit sich selbst“ (FHM 2003, N = 67) liegt im *Gesamtdurchschnitt* bei $r = 0,83$.

Ebenfalls wurde bei einer Gruppe chinesischer Studenten an der Fachhochschule des Mittelstandes, FHM, (N= 46) die Half-split-Reliabilität geprüft. Der *Gesamtdurchschnitt* lag bei $r = 0,76$. Hier sind mit hoher Wahrscheinlichkeit Sprachprobleme als ergebnismindernd zu berücksichtigen. Dennoch ist das Ergebnis auch bei diesem Spezialfall der Reliabilitätsprüfung ermutigend.

Je mehr allerdings KODE[®] zur Anregung des bewussten Selbstlernens und Selbsttrainings eingesetzt wird, desto niedriger wird bei Zweitmessungen die Wiederholungsreliabilität in der beeinflussten Kompetenzrichtung. Werden andererseits die 4 Reliabilitätskoeffizienten gemittelt und in einer Wiederholungsreihe die mittleren Koeffizienten verglichen, kann die Reliabilität als „hoch“ und testgerecht eingeschätzt werden.

Interrater-Reliabilität

Hier greifen dieselben Argumente wie bei der Objektivität. Intensives Training, inhaltliche Konsistenz, in Dokumenten und Software festgelegte Beurteilungsmaßstäbe der beobachteten Sachverhalte sichern eine hohe Interrater-Reliabilität; unabhängige Beobachter beurteilen denselben Sachverhalt gleich.

Fremdeinschätzer-Reliabilität

25 Führungskräfte wurden von jeweils 4-5 *mehrfährigen* Mitarbeitern unabhängig voneinander und anonym mittels des KODE[®] eingeschätzt (Heyse 2008). Die

3 THOMAS VPA, INSIGHTS[®] MDI[®], KODE[®], BIP, LMI, CAPTain, DNLA[®], NEO FFI

KODE[®]-Zwischenwerte der 121 Mitarbeiter (w: 46, m: 75) wurden – bezogen auf ihre jeweiligen Vorgesetztereinschätzungen – miteinander in vier Bewertungsgruppen auf Übereinstimmung bzw. Divergenz geprüft: Kompetenzausprägungen „unter dem Durchschnitt“, „durchschnittliche“, „starke“, „überdurchschnittliche“. Die Übereinstimmungen (%) der Fremdeinschätzungen betragen:

Tab. 3: Vorgesetztereinschätzungen

Bedingungen	P	A	F	S	Ø Gesamt
günstige	81	89	85	93	87
ungünstige	74	86	81	91	83
Ø Gesamt	77,5	87,5	83	93,5	85

Auch bei diesen Ergebnissen wird deutlich, dass die sozial-kommunikativen Kompetenzen die höchste Übereinstimmung bei Fremdeinschätzungen erfahren, hingegen die Personalen Kompetenzen gegenüber den anderen Gruppen eine relativ geringere Übereinstimmung haben.

Grundsätzlich gilt für KODE[®]: Je mehr die Ergebnisse zur Anregung des Selbstlernens und Selbsttrainings eingesetzt werden, desto niedriger wird die *Wiederholungsreliabilität* bei einer Zweitmessung in der beeinflussten Kompetenzrichtung ausfallen.

4. Validität

Validität ist die Gültigkeit bzw. Authentizität eines Verfahrens, der Nachweis, dass ein Verfahren auch tatsächlich das misst, was es zu messen vorgibt. Der Validitätskoeffizient ist damit ein Ausdruck für den Gebrauchswert eines Verfahrens (Diekmann 2007). Es ist das schärfste, zugleich aber auch das am schwierigsten zu erfüllende Gütekriterium.

Wir analysieren im Folgenden:

- Voraussetzungen von Validitätsüberlegungen
- empirische und systematische Aspekte der Konstruktvalidität
- inhaltliche Validität
- Kriteriumsvalidität
- prognostische Validität
- inkrementelle Validität
- externe Validität
- Augenscheinvalidität
- soziale Validität, Akzeptanz

Voraussetzungen von Validitätsüberlegungen

Voraussetzung jeglicher Überlegungen zur Validität ist ein hinreichender theoretischer und praktischer Forschungsvorlauf, auf den sich die Überlegungen beziehen können. Ein solcher ist besonders in Deutschland deutlich vorhanden.

Deutschland ist in der Kompetenzforschung international führend (Kompetenzentwicklung 2006). Es liegt eine große Fülle von Arbeiten vor, die meisten benutzen auch Verfahren der Kompetenzerfassung. Auf sie kann und muss sich KODE[®] zunächst beziehen. Insbesondere ist auf die Ergebnisse des BMBF-Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ zu verweisen.⁴ Im Gesamt der dort entstandenen Veröffentlichungen gibt es u. a. eine klare Orientierung der Kompetenzanforderungen an den lang-, mittel- und kurzfristigen Strategien deutscher Unternehmen (vgl. Heyse/Erpenbeck 2007). Letzteres trennt deutlich die US-amerikanische von der deutschen Sichtweise, worauf auch Malik (2005) hinweist.⁵

In der Arbeit an und mit dem KODE[®] haben sich acht theoretisch und empirisch abgesicherte Kernpunkte herausgestellt, die für uns Voraussetzungen für alle weiteren Validitätsüberlegungen bilden:

1. KODE[®] baut auf einem theoretisch abgesicherten, differenzierten und praktisch vielfach bewährten Kompetenzmodell auf.
2. KODE[®] regt die Klienten zu Entwicklungsschritten an. Das ist der wesentliche Zweck und Wert von KODE[®]. Die Diagnose ist „nur“ Mittel zum Zweck der Kompetenzentwicklung (auf den Ebenen Individuum, Team, Organisation). Das wird in Gütenachweisen besonders berücksichtigt und über Kriterien der „sozialen Validität“ nachgewiesen.
3. Es gibt gegenwärtig keine KODE[®] vergleichbaren Verfahren zur Kompetenzermittlung *und* Kompetenzentwicklung.
4. KODE[®] ist *kein* psychometrischer Test!
5. KODE[®] ist *kein* Persönlichkeitseigenschafts-, *sondern* ein handlungszentriertes Verfahrenssystem und basiert auf der handlungsorientierten Selbstorganisationstheorie. Letztere kann nicht auf traditionelle Persönlichkeitstheorien hingebogen werden. Moderne psychologische Handlungstheorien (vgl. Hacker /Skell 1993)

4 Wir haben hier umfangreiche Forschungsprojekte der ABWF und QUEM (Qualifikations Entwicklungs Management) im Auftrag des BMWF der Bundesrepublik Deutschland und der EU im Auge. Allein über Projektaufträge des BMBF/ESF wurden im Zeitraum 1995-2007 in Deutschland ca. 140 Mio. Euro in die Kompetenzforschung investiert, und es wurden international beachtliche Ergebnisse der Grundlagenforschung, Angewandten Forschung sowie der praktischen Umsetzung realisiert. Eine Vielzahl von Universitäten, Stiftungen sowie Unternehmen und Verbände waren daran beteiligt. Insbesondere über die ABWF e.V. (www.abwf.de) und QUEM e.V. wurden im Zeitraum 1996 bis 2007 jährlich ein Handbuch „Kompetenzentwicklung“ mit Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis herausgegeben, ferner 22 Bücher der Edition QUEM mit umfangreichen Studienergebnissen, 100 QUEM Reports, ebenfalls mit vielfältigen Studienergebnissen und Praxisempfehlungen für die HR-Bereiche und das unternehmensinterne Management. Und es kam jährlich 6x das QUEM-Bulletin heraus. Diese Forschungsergebnisse wurden bei der Entwicklung von KODE[®], KODE[®]X und des CeKom[®]-Netzwerkes weitgehend berücksichtigt.

5 Er setzt sich intensiv mit dem US-Management auseinander und fordert ein Ende der unkritischen Nachahmung amerikanischer Managementmethoden. Man sollte sich auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten besinnen und zu vernünftigem Wirtschaften und einer vernunftbasierten Personalentwicklung zurückkehren.