



Kompetenzmanagement  
in der Praxis | **Band 13**

Volker Heyse, John Erpenbeck, Stephan Coester, Stefan Ortman

# Kompetenzmanagement mit System

Theorie und Anwendung der  
international bewährten **KODE<sup>®</sup>**-Verfahren

WAXMANN

# Kompetenzmanagement in der Praxis

herausgegeben von  
Volker Heyse, John Erpenbeck  
und Stephan Coester

Band 13

Volker Heyse,  
John Erpenbeck,  
Stephan Coester,  
Stefan Ortmann

# Kompetenzmanagement mit System

Theorie und Anwendung der  
international bewährten  
KODE<sup>®</sup>-Verfahren

Mit einem Beitrag von Werner Sauter



Waxmann 2019  
Münster · New York

Initiiert und gefördert durch die Heyse Stiftung  
Menschenbilder – Menschenbildung.



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –  
MENSCHENBILDUNG

Sowie durch die KODE GmbH



### **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.

Print-ISBN 978-3-8309-3972-6

E-Book-ISBN 978-3-8309-8972-1

© Waxmann Verlag GmbH, 2019

[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)  
[order@waxmann.com](mailto:order@waxmann.com)

Umschlaggestaltung: Anne Breitenbach, Münster, nach einem Entwurf der KODE GmbH

Umschlagbild: © Wavebreakmedia – istockphoto.com

Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,  
säurefrei gemäß ISO 9706

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

*Stephan Coester*

Vorwort.....	9
--------------	---

*Volker Heyse*

1. Einleitung.....	13
1.1 Organisationen und Kompetenzen.....	13
1.2 Individuelle Kompetenzen.....	18

## I. Kapitel: Unser Kompetenzmodell, Grundlagen für die Verfahren KODE® und KODE®X

*John Erpenbeck*

1 Kompetenzen – eine begriffliche Klärung .....	21
2 Unser Kompetenz-Modell und deren praktische Umsetzungen in der Literatur.....	30

*Volker Heyse*

3 Ermittlung und Entwicklung von Kompetenzen – ein Zukunftsmodell .....	32
3.1 Kompetenzen erschließen die Zukunft.....	32
3.2 Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Stärken .....	32
3.3 Kompetenzentwicklung in Einheit von Wissen, Fertigkeiten, Qualifikation und Kompetenzen .....	36

*Volker Heyse*

4 Wurzeln unseres Kompetenzverständnisses .....	40
---	----

*Volker Heyse*

5 Zusammenhang zwischen Idealen, Werten und Kompetenzen.....	45
--	----

## II. Kapitel: KODE®

*Volker Heyse*

1 KODE® als Verfahrenssystem.....	49
1.1 Sinnhaftigkeit der Verfahrensentwicklung .....	49
1.2 Methodische Basis.....	50
1.3 Der KODE® Anspruch .....	51
2 KODE® als Diagnoseverfahren und Haupteinsatzgebiete.....	54
2.1 Kompetenzdiagnostik und deren Erfassungsmöglichkeiten.....	54
2.2 Einsatzgebiete und zusätzliche Vorteile.....	58

2.3	Güte und Nutznachweise.....	60
3	Kernbestandteile von KODE® .....	64
3.1	KompetenzAtlas .....	64
3.2	Kompetenzbilanzen .....	69
3.3	Interpretationsschritte und Instrumente .....	75
4	Praktische Arbeit mit KODE® .....	77
4.1	Personelle Voraussetzungen und Vorgehensweisen .....	77
4.2	Technische Voraussetzungen für den Verfahrenseinsatz .....	77
4.3	Verantwortungsvolle Auswertung von KODE® .....	78
5	Selbstintendierte Kompetenzentwicklung mit hohem Anspruch.....	85
5.1	Sinnvolle Nutzung der KODE® Ergebnisse – einzeln sowie im Verbund mit KODE®X im Coaching und Training .....	85
5.2	Modulare KompetenzEntwicklungsProgramme (KEP).....	86
5.3	Anregung und Begleitung von Kompetenzentwicklungen .....	88
5.4	Weitere Anregungen zum Kompetenz-Selbsttraining und zum Selbstcoaching.....	89

*Stefan Ortman*

6	Die KODE® Software (kurzer Überblick).....	92
6.1	KODE® .....	94
6.2	KODE® Brücke.....	100
6.3	KODE® Interview.....	102
7	Künftige Entwicklungen.....	106
8	Lizenzausbildung .....	108

### III. Kapitel: Qualitätsanforderungen an KODE®

*Volker Heyse, John Erpenbeck*

1	Zum Dilemma notwendiger technischer Gütekriterien von Auswahl- und Beurteilungsverfahren.....	111
2	Objektivität .....	114
3	Reliabilität .....	116
4	Validität .....	120
5	Empirische Ergebnisse.....	123
6	Akzeptanz der Verfahren/Soziale Validität .....	140
7	Nutzeneinschätzung.....	144
8	Gütekriterien: Bilanz und Ausblick.....	147

### IV. Kapitel: KODE®X

*Volker Heyse*

1	KODE®X Strategien – Kompetenzenanforderungen – Potenzialanalysen ....	149
2	KompetenzExplorer – das Wichtigste auf einen Blick.....	151

3	Benötigte Kompetenzen.....	157
4	Am Anfang steht die Strategie.....	159
5	KODE®X-Arbeitsschritte.....	162
5.1	Ableitung strategischer Ziele der Organisation.....	162
5.2	Ableitung strategischer Schlüsselkompetenzen.....	167
5.3	Präzisierung der Schlüsselkompetenzen.....	169
5.4	Ein zweiter Weg: Teilkompetenzen und deren Identifikationsmerkmale.....	171
6	Kompetenz-Sollprofile.....	175
7	Soll-Ist-Vergleiche.....	178
8	Anregungs- und Interventionsmöglichkeiten.....	185
8.1	Verhaltensanker und Entwicklungsanregungen.....	185

*Werner Sauter*

KEP Lernfähigkeit (Beispiele)

	Lernfähigkeit P/F (Führungskräfte).....	188
--	---	-----

9	KODE® Interview (KI).....	210
9.1	Traditionelle Interviews.....	210
9.2	Situationsgebundenes Interview.....	210
9.3	Problemlöseinterviews.....	211
9.4	KODE® Interview.....	212
10	Kernpositionen und Kernpersonen (KeP) erkennen und entwickeln.....	219
11	KODE®X-Anwendung in der Praxis – ein Beispiel.....	234
12	Verbindung unterschiedlicher Verfahren im Rahmen des Kompetenzmanagements.....	237

*Stefan Ortmann*

13	Software-gestützte Arbeit mit KODE®X.....	238
----	---	-----

	Literatur.....	249
--	----------------	-----



## Vorwort

Vor Ihnen liegt Band 13 der Reihe Kompetenzmanagement in der Praxis. Mit diesem Band erweitert sich der Herausgeberkreis um einen ausgewiesenen Praktiker und erfahrenen Change-Manager. Auch zeigt sich die Buchreihe in einem neuen Design.

Der zweite Zyklus der Reihe Kompetenzmanagement in der Zukunft startet mit einem Grundlagenwerk. Dieser Band fasst aktualisiert die entscheidenden Grundlagen zu KODE<sup>®</sup>, KODE<sup>®</sup>X und dem unterstützenden KODE<sup>®</sup> System zusammen. Dieser Band greift die Beiträge zu KODE<sup>®</sup> und KODE<sup>®</sup>X aus den Bänden 1 und 5 der Reihe „Kompetenzmanagement in der Praxis“ in einer aktualisierten Neuauflage auf. So widmet sich dieser Band systematisch und ausführlich den grundlegenden Fragestellungen zum systematischen Kompetenzmanagement und erläutert praxisnah, wie durch die konsequente Anwendung von Kompetenzmanagement die Entwicklung der Menschen in vielfältigen Umfeldern – von der Schule über die Hochschule bis in die obersten Führungsetagen – messbar und damit gestaltbar gemacht werden kann.

### Kompetenzmanagement ist aktueller denn je

„Wie bereiten wir die Mitarbeiter auf Jobs vor, die gegenwärtig noch gar nicht existieren, auf die Nutzung von Technologien, die noch gar nicht entwickelt sind, um Probleme zu lösen, von denen wir heute noch nicht wissen, dass sie entstehen werden?“  
ComputingDESS (2016)

### Die Herausforderungen der globalen Transformationen werden uns in Zukunft vielfältige Kompetenzen abverlangen

Die globale Transformation können wir nicht mit „Vorratslernen“ in wissensorientierten Seminaren bewältigen. Mitarbeiter benötigen vielmehr Kompetenzen, um diese Herausforderungen selbstorganisiert und kreativ lösen zu können.

Wir leben in exponentiellen Zeiten. Die Weizenkornlegende verdeutlicht die Auswirkung exponentieller Entwicklungen. Darin bittet Sissa ibn Dahir, der mutmaßliche Erfinder des Schachspiels, den indischen Herrscher Shihram auf das erste Feld eines Schachbretts ein Korn zu legen, auf das zweite Feld das Doppelte, also zwei, auf das dritte wiederum die doppelte Menge, also vier und so weiter. Die Zahl der Weizenkörner auf dem letzten Feld hat 20 Stellen! (Ifrah, 1998) Genauso entwickelt sich die globale Datenmenge. Diese wird von 33 Zettabyte im Jahr 2018 auf 175 Zettabyte im Jahr 2025 anwachsen. (<https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/idc-seagate-dataage-whitepaper.pdf>) Damit nimmt das Datenvolumen nie gekannte Größenordnungen an. Das gleiche gilt für die Leistung von Pro-

zessoren, die sich in den vergangenen Jahrzehnten ebenfalls exponentiell entwickelt hat. Dies ist die Voraussetzung für maschinelles Lernen, was der Softwareentwicklung ebenfalls exponentiellen Charakter verleiht.

Disruption, die radikale Ablösung bestehender Geschäftsmodelle oder gar ganzer Märkte, ist die neue Normalität. Der Digitalisierungsstrudel hat schon viele Branchen erfasst.

Es werden nicht nur Unternehmen der freien Wirtschaft zu innovativem Handeln gezwungen. Die Veränderungen machen auch nicht vor sozialen Organisationen und Institutionen des öffentlichen Rechts halt. Selbst anspruchsvolle wissensbasierte Arbeiten werden perspektivisch durch künstliche Intelligenz ersetzt und automatisiert. Die ersten heute schon wahrnehmbaren Schritte in diese Richtung sind die Digitalisierung und Automatisierung von repetitiven Aufgaben.

So beschäftigte sich der 6. Zukunftskongress Staat und Verwaltung 2018 in Berlin damit, wie die öffentliche Verwaltung mit künstlicher Intelligenz produktiver werden kann und Standardprozesse schneller abgewickelt werden können: Steuererklärungen, Kindergeldanträge, Um- und Anmeldungen oder Ausweise erneuern. Die digitale Akte steht schon seit Jahren auf der Agenda der öffentlichen Verwaltungen und Versicherungsträger. Auch wenn es komplizierte Einzelfälle gibt, die noch eine Bearbeitung durch einen Menschen erfordern, gibt es eine große Anzahl an Standardanträgen, die digital erheblich schneller und kostengünstiger abgearbeitet werden können.

Die University of London hat in einer Studie festgestellt, dass sich 80% der repetitiven Aufgaben automatisieren lassen und damit die Produktivität von Organisationen um 300% verbessert werden kann. (<https://www.gold.ac.uk/news/ai-to-end-boredom/>)

Künstliche Intelligenz wird den Menschen mittelfristig nicht ersetzen, sondern ergänzen. Repetitive Aufgaben werden von der Maschine deutlich schneller übernommen, während der Mensch in absehbarer Zeit in kreativen Problemlösungsfeldern, für intuitive Lösungen und die strategische Planung benötigt wird. So titelt der Zukunftsforscher Gerd Leonhard „Die Zukunft gehört holistischen Geschäftsmodellen“.

Die Treiber, welche die berufliche Umwelt beeinflussen und verändern, werden mit dem Akronym VUCA beschrieben. VUCA steht für Volatility (Volatilität oder Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit oder Ungewissheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Ambivalenz oder Mehrdeutigkeit). Diese neue Realität ist mittlerweile bei allen Entscheidern und Führungskräften angekommen. Agile Arbeitsmethoden prägen zunehmend die Arbeits- und damit auch die Entwicklungsprozesse. Gefordert wird der „Homo Agilis“, der auf Augenhöhe Lösungen selbstorganisiert erarbeitet und seine eigene Entwicklung eigenverantwortlich gestaltet (Sauter/Sauter/Wolfig, 2018).

Wie orientieren sich Unternehmen, Organisationen und Menschen in einer Normalität, in der man sich nicht mehr auf das Erlernte, das Bewährte stützen kann, in einer Normalität, in der Handlungsfähigkeit in einer Umwelt gefordert wird, die immer unsicherer wird. Wie kann es den Menschen ermöglicht werden, ihre eigene Werte- und Kompetenzentwicklung für diese Herausforderungen selbst zu organisieren? Wie stellen wir sicher, dass die Mitarbeiter in den Unternehmen auch zukünftig

tig Erfüllung in der Arbeit finden können? Wie gewinnen auch die Baby Boomer und die Generation X die Fähigkeiten und die Sicherheit, um in dieser veränderten Welt wertvolle Beiträge leisten zu können? Wie grenzen wir Menschen uns zu intelligenten Maschinen ab und stellen unsere Arbeitsplätze sicher?

## Ein guter Gedanke trägt weit

Die Antwort auf diese aktuellen und brennenden Fragen haben Volker Heyse und John Erpenbeck bereits vor zwanzig Jahren vorgelegt. Kompetenz ist nach Heyse und Erpenbeck „die Fähigkeit von Menschen, sich in neuen, offenen und unüberschaubaren, in komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurecht zu finden und aktiv zu handeln.“ Genauer lässt sich nicht beschreiben, was Menschen in einer Welt jenseits des Wissens und der Qualifikationen erfolgreich macht.

Kompetenzen sind die Schlüsselkategorie in den Anforderungen an heutige und zukünftige Mitarbeiter auf allen Ebenen. Der Kompetenzbegriff nach Heyse und Erpenbeck bietet sowohl der Praxis als auch der Forschung und Lehre die Basis für die Systematisierung beruflichen Handelns, beruflicher Entwicklung sowie der Gestaltung der Organisation und sozialer Beziehungen.

Gleichzeitig ist aber eine inflationäre und unsaubere Benutzung des Kompetenzbegriffes wahrzunehmen, der häufig im eingrenzenden Sinne von Skills, Wissen, Qualifikationen oder Persönlichkeitseigenschaften benutzt wird. Immer wieder begegnen uns „Kompetenzmodelle“, die ohne wissenschaftliche Grundlage als eine Aufzählung von Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen und Eigenschaften formuliert werden, die notwendig sind, um auf einer Stelle gute Arbeit zu erbringen. Deshalb sind sie meist schon veraltet, bevor sie veröffentlicht werden. Hinzu kommt, dass die Einschätzung der Kompetenzen häufig durch die Führungskräfte in pauschaler Form erfolgt, ohne auf die konkreten Handlungsanker Bezug zu nehmen. Kompetenzmodelle und Kompetenzeinschätzungen, die keine soziale Validität aufweisen, also von den Mitarbeitern nicht akzeptiert werden, sind aber wertlos. Die Verfahren KODE® und KODE®X wurden auf wissenschaftlicher Basis entwickelt, über die letzten 20 Jahre hinweg laufend optimiert und den aktuellen Realitäten angepasst. So können die Nutzer auf praxiserprobte Verfahren zurückgreifen, die eine hohe soziale Validität aufweisen und heute aktueller denn je sind.

Dieses höchst instruktive Buch liefert wertvolle Beiträge zu den Grundlagen des Kompetenzmanagements und zur Orientierung der Personalverantwortlichen.

Stephan Coester  
Geschäftsführender Gesellschafter KODE GmbH



# 1. Einleitung

*Volker Heyse*

Die einleitenden Überlegungen beziehen sich auf die Beziehungen „Organisationelle Kompetenzen“ sowie „Individuelle Kompetenzen“. Team-Kompetenzen können – je nach Betrachtung – sowohl bei Organisationen als auch bei Individuen diskutiert und entwickelt werden.

## 1.1 Organisationen und Kompetenzen

Was sind Kompetenzen?

*Allgemeine Bedeutung von Kompetenzen*

Je komplexer und dynamischer Markt, Wirtschaft und Politik werden, desto unsicherer sind alle Voraussagen. Die Menschen müssen mehr und mehr mit Ungewissheit entscheiden, ihr Handeln sowie das von Gruppen und Teams und Organisationen selbst organisieren. Dazu benötigen sie mehr und mehr besondere Fähigkeiten: Selbstorganisationsfähigkeiten. Kompetenzen sind die komplexen, zum Teil verdeckten, Potenziale – und somit das *Können* und *Könnte*. Sie umschließen die komplexen Erfahrungen, das Wissen, die Fähigkeiten, Werte und Ideale einer Person oder von Gruppen. Wer sie erkennen, erweitern und mit anderen kombinieren kann, hat die Zukunft auf seiner Seite. *Kompetenzen erschließen die Zukunft!*

In allen Organisationen spielen Kompetenzen eine zunehmende Rolle. Immer weniger ist der exzellente „Fachidiot“ gefragt. Die Beherrschung der fachlichen und methodischen Voraussetzungen der eigenen Arbeit nimmt in der Bedeutung natürlich nicht ab, gilt aber – beispielsweise bei Rekrutierungen und Beförderungen – als selbstverständlich. Erst wirkliche Einsatzbereitschaft, schöpferische Fähigkeit und ausgeprägte Zuverlässigkeit – also personale Kompetenzen –, erst Entscheidungsfähigkeit, Mobilität und Initiative – also aktivitätsbezogene Kompetenzen –, erst Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Pflichtgefühl – also sozial-kommunikative Kompetenzen – befähigen Mitarbeiter und Führungskräfte dazu, Leistungen zu erbringen und Produkte zu schaffen, die sich in echte, überdauernde Wettbewerbsvorteile ummünzen lassen. Mitarbeiterkompetenzen sichern letztlich Flexibilität und Innovationsfähigkeit und damit das Überleben des Unternehmens.

*Kompetenzen sichern das Überleben einer Organisation*

Es ist nur folgerichtig, dass die Ermittlung und Entwicklung von Kompetenzen gerade von den großen, oft global agierenden Unternehmen besonders stark intensiviert wurde. Enthielten schon früher betriebliche Assessments in der Regel Fragestellungen und Tests, die eher auf Kompetenzen als auf Qualifikationen gerichtet waren, sind sie heute zunehmend von der Kompetenzbestimmung her aufgebaut. In sich mehr oder weniger schlüssige Kompetenzmodelle sind mittlerweile in rund 90% der

Großunternehmen im deutschsprachigen Raum vorfindbar. Und es gibt eine ganze Reihe von Software- und Beratungsangeboten im Bereich der Entwicklung und des Managements von Kompetenzen.

Warum dieser Aufwand? Warum sind Kompetenzen für das Überleben des Unternehmens so wichtig? Die Antwort findet sich in Überlegungen zum modernen Wissensmanagement.

Der Marktwert vieler moderner Unternehmen wird kaum noch durch den Wert des materiellen und finanziellen Anlagevermögens und Eigenkapitals (Buchwert) bestimmt. Er wird vielmehr durch einen „unsichtbaren Wert“ repräsentiert.

Woher kommt dieser „unsichtbare Wert“, der beispielsweise den Marktwert der Softwaregiganten so sehr in die Höhe schnellen lässt? Wie lassen sich die Quellen des „unsichtbaren Werts“ identifizieren, messen und bewerten?

### *Wissenskapital*

Zur Erklärung wird oft das „Wissenskapital“ (intellectual capital) herangezogen. Es wird definiert als die Differenz zwischen dem Buchwert eines Unternehmens und dem Geldwert, den jemand für das Unternehmen zu zahlen bereit ist. Genauer: „Wissenskapital beinhaltet das Wissen aller Organisationsmitglieder und die Fähigkeit des Unternehmens, dieses Wissen für die nachhaltige Befriedigung der Kundenerwartungen einzusetzen. Wissenskapital beinhaltet somit alle Wertschöpfungskomponenten, die durch die Maschen klassischer Rechnungslegungs- und Buchführungsvorschriften fallen und somit – bislang – unsichtbar sind“ (Reinhardt, 1998). Komponenten des Wissenskapitals sind das Strukturkapital (organisationale Strukturen, Beziehungen und Prozesse, intelligente, innovative Produkte) und das Humankapital. Letzteres wird durch Wissen, Erfahrungen und Fertigkeiten, durch Motivationen, Verhaltensbereitschaften und Werte sowie durch Anpassungs-, Innovations- und Umsetzungsfähigkeiten gekennzeichnet – also durch fachlich-methodische, personale und sozial kommunikative sowie durch aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen!

Dieser steigenden Bedeutung von Kompetenzen tragen moderne Ansätze zur Bewertung von Unternehmen zunehmend Rechnung. Dabei wird in kompetenten Mitarbeitern die entscheidende Quelle nichtimitierbarer Wettbewerbsvorteile am Markt gesehen, die als Humankapital einen immer größeren Anteil am Gesamtkapital der Unternehmen ausmachen. Kompetenzen werden gegenwärtig, laut Analysen der Europäischen Kommission und der CEDEFOP, in allen wichtigen Industriestaaten der Welt schnell zunehmend beachtet, gemessen und gefördert. Das International Accounting Standard Committee (IASC) ist bestrebt, einen die Kompetenzen berücksichtigenden „International Accounting Standard on Intangible Assets“ für die Kapitalbewertung börsennotierter Unternehmen verbindlich zu machen. Ab 2005 übernahm die EU den IAS als verbindliche Form der Rechnungslegung für alle börsennotierten Unternehmen. Damit wurde dieser Standard auch für deutsche Unternehmen gültig. Folgerichtig prognostizierten führende amerikanische Ökonomen des Council of Competitiveness, dass die Entwicklung der Kompetenzen von Arbeitnehmern zum wichtigsten Wettbewerbsfaktor der nächsten Dekaden wird. Sie sagten ein „skills race“ voraus (National Council of Competitiveness, 1998): *Der Konkurrenzkampf der Zukunft wird zunehmend als Kompetenzkampf geführt.*

Aus heutiger Sicht hat sich diese Voraussage voll bestätigt. Und der „Kompetenzkampf“ nimmt international im Rahmen disruptiver Veränderungen und der Umsetzung von Digitalisierungsstrategien in und zwischen den Organisationen zu (Heyse/Erpenbeck/Ortmann/Coester, 2018).

### *Dispositionen*

Kompetenzen kennzeichnen die Fähigkeiten eines Menschen, eines Teams, eines Unternehmens, einer Organisation, in Situationen mit unsicherem Ausgang sicher zu handeln. Keiner sagt uns, wo es langgeht. Wir müssen uns zunehmend mit Ungewissheiten und schnellen Veränderungen auseinandersetzen und selbstorganisiert handeln. Der Einzelne im Team, das Team im Unternehmen, das Unternehmen im Dschungel globalisierter Märkte und sozialer und politischer Netze.

Kompetenzen lassen sich somit als *Dispositionen (Fähigkeiten, Möglichkeiten, Bereitschaften ...)* zu einem solchen selbstorganisierten Handeln definieren.

Kompetenzen sind Selbstorganisationsdispositionen. Die Entfaltung bereits vorhandener sowie die Entwicklung neuer Kompetenzen wird zu einer der dringlichsten Aufgaben fortschrittlichen Personalmanagements.

Wenn in Zukunft noch konsequenter dazu übergegangen wird, das firmenspezifische Wissen, das so genannte intellektuelle Kapital, in die Bestimmung des Ertragspotenzials einer Firma und in die Personalplanung einzubeziehen, ist es unumgänglich, vorhandene Kompetenzen und ihre Entwicklungsmöglichkeiten zu berücksichtigen. Denn es handelt sich beim firmenspezifischen Wissen nicht allein um abrufbares Fach- und Methodenwissen. Dieses ist in der Regel auch anderen bekannt oder zugänglich.

Es handelt sich vielmehr um Fähigkeiten, Möglichkeiten, Bereitschaften, kurz um Dispositionen, solches Wissen auf der Unternehmens-/Organisationsebene, auf der Teamebene und auf der Mitarbeiterebene in künftige Vorhaben kreativ einzubinden.

### *Unterschied Kompetenzen und Qualifikationen*

Kompetenzen sind nicht direkt prüfbar, sondern nur aus der Realisierung der Fähigkeiten, aus der Handlungsausführung erschließbar und bewertbar. Kompetenzen umfassen immer auch notwendiges Wissen. Sie umfassen aber wesentlich mehr als dieses, schließen es in verfügungs- und handlungsentscheidende Beziehungen ein. Sie bringen eben im Unterschied zu anderen Konstrukten wie z.B. Qualifikation stets die Selbstorganisationsfähigkeiten konkreter Persönlichkeiten ins Spiel.

Das lässt sich gut belegen, wenn man einmal (nach Arnold, 2000) Qualifikationen, die Ziele traditioneller Bildungs- und Weiterbildungsanstrengungen, und Kompetenzen, die Ziele modernen Kompetenztrainings, einander gegenüberstellt:

Tab. 1: Qualifikation und Kompetenz im Vergleich (Arnold, 2000)

Qualifikation	Kompetenz
Q. ist immer auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet, also fremdorganisiert	K. beinhaltet Selbstorganisationsfähigkeit
Q. beschränkt sich auf die Erfüllung konkreter Nachfragen bzw. Anforderungen, ist also objektbezogen	K. ist subjektbezogen
Q. ist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verengt	K. bezieht sich auf die ganze Person, verfolgt also einen ganzheitlichen Anspruch
Q. ist auf die Elemente individueller Fähigkeiten bezogen, die rechtsförmig zertifiziert werden können	K. <i>Lernen</i> öffnet das sachverhaltszentrierte Lernen gegenüber den Notwendigkeiten einer Wertevermittlung. K. umfasst die Vielfalt der prinzipiell unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen
Q. rückt mit seiner Orientierung auf verwertbare Fähigkeiten und Fertigkeiten vom klassischen Bildungsideal (Humboldts „proportionierlicher Ausbildung aller Kräfte“) ab	K. nähert sich dem klassischen Bildungsideal auf eine neue, zeitgemäße Weise

Daraus wird sofort deutlich, dass es mit Betonung der Notwendigkeit eines Kompetenztrainings nicht um die Abschaffung der Qualifikationen und aller traditionsreichen Weiterbildungseinrichtungen geht. Deren Ziel ist und bleibt es, beispielsweise im Rahmen des dualen Systems, Arbeitnehmer zu qualifizieren, sie für den betrieblichen Alltag fit zu machen. Es geht also nicht darum, Kompetenz an Stelle der Qualifikation zu setzen und zu entwickeln. Vielmehr ist aus dieser Übersicht klar, dass es sehr wohl Qualifikation ohne Kompetenz, kaum aber Kompetenz ohne Qualifikation geben kann. Nur reicht Qualifikation im modernen Arbeits- und Wirtschaftsleben bei weitem nicht hin. Eine erlangte Qualifikation sagt noch nichts über die Fähigkeiten, in offenen, komplexen, problemhaltigen Situationen selbstorganisiert zu handeln.

## Zwei Beispiele: Selbstorganisationsfähigkeiten

### Beispiel 1:

*Sie wollen zusammen mit Freunden und Mitstreitern Brasilien auf eigene Faust kennen lernen. Sie mieten sich einen Wagen und fahren aufs Geratewohl los. Ziellos (im Gegensatz zur Selbststeuerung auf ein vorher gesetztes Ziel hin) – aber mit der Absicht, etwas von Land und Leuten zu verstehen. Sie wollen etwas für sich selbst, möglicherweise etwas für die Menschheit Neues entdecken: Indianische Relikte, Menschen, die noch nie mit unserer Zivilisation in Berührung kamen, unbekannte Tier- oder Pflanzenarten. So organisieren sie Ihre Fahrt von Anfang bis Ende selbst*

*und meistern lauter chaotische Entscheidungssituationen, wo alles „um ein Haar“ auch ganz anders hätte kommen können. Damit schreiben Sie eine einmalige, nur Ihnen gehörende, nicht zu wiederholende Geschichte. Und sie müssen sich auf etwas ganz anderes als auf ihre Qualifikationen verlassen – im Dschungel nützen keine Diplome und Zertifikate. Ihr Sach- und Methodenwissen bildet nur den Hintergrund, dass Sie sich zurechtfinden, wenn der Motor streikt, wenn Krankheiten drohen, wenn Sie die Orientierung verlieren; das Wissen muss in einen großen Schatz von Erfahrungen, Motiven und Hoffnungen eingebettet sein – also fachlich-methodische Kompetenzen repräsentieren. Sie brauchen weiterhin eine gehörige Portion Selbstvertrauen, Mut, Kreativität – also personale Kompetenzen. Sie müssen mit den Menschen, die Ihnen unterwegs begegnen oder denen, die Sie mitgenommen haben, auf Gedeih und Verderb zusammenhalten oder zumindest auskommen können, Sie brauchen Überzeugungskraft, Verständigungsbereitschaft und Offenheit – also sozial-kommunikative Kompetenzen. Schließlich nützen Ihnen alle fachlichen, personalen und sozialen Kompetenzen nichts, wenn Sie Ihre Vorstellungen nicht mit eisernem Willen umsetzen, sich nicht durchsetzen können – Sie brauchen also Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen.*

Das alles gilt nicht nur für das Handeln und Lernen im brasilianischen Dschungel. Es gilt ganz genauso für jedes Lernen und Handeln unter den Bedingungen einer Risikogesellschaft – also einer Gesellschaft, in der viele politische, ökonomische und soziale Prozesse komplex und dynamisch sind. Gefragt sind heute meist nicht nur Befähigungen, sich von einem klar definierten Anfangszustand – der Aufgabe, dem Problem – zu einem klar definierten Endzustand zu bewegen – der Aufgabenerfüllung, der Problemlösung. Diese sind vielmehr Teil umfassenderer Fähigkeiten, nämlich innovativ, kreativ Neues zu entwickeln – Ergebnisse, die nicht nur die Nutzer, sondern auch die Entwickler überraschen.

Beispiel 2:

*Eine gelernte Verkäuferin leitet viele Jahre lang erfolgreich das Hotel ihres Mannes. Es kommt zur Scheidung – und mit dem Gatten ist sie auch ihren Job los. Sie steht vor einer schweren Entscheidung: Wieder von vorne beginnen und im Supermarkt anfangen?*

*Die Ex-Verkäuferin geht einen anderen Weg: Sie weist ihre Berufserfahrungen in einer praktischen Kompetenzprüfung nach und schafft mit diesem Zertifikat schließlich den Sprung in die Geschäftsleitung eines Wellness-Centers. Dort sammelt sie berufsbegleitend über fünf Jahre hinweg so genannte Credit Points für ein Tourismus-Hochschuldiplom und steigt schließlich zur Managerin einer großen Hotelkette auf.*

Diese selbstorganisierte Karriere, der starke personale und Aktivitätskompetenzen zu Grunde liegen, wird künftig häufiger und mit mehr öffentlicher Anerkennung stattfinden. Die OECD, die UNESCO und die Europäische Union haben die Anerkennung von informellem, selbstorganisiertem Lernen an oberste Stelle ihrer bildungs-

politischen Agenda gesetzt. Das Ziel ist: Es soll nicht mehr zählen, wo überall und wie man gelernt hat, sondern allein was.

Die Lern- und Anpassungsfähigkeit an Neues (Selbstorganisationsdispositionen) werden zu entscheidenden Voraussetzungen für die Beschäftigungsfähigkeit von Menschen.

Es handelt sich also – verallgemeinert – um Fähigkeiten, selbstorganisiert zu denken und zu handeln: In Bezug auf sich selbst (P: personale Kompetenzen), mit mehr oder weniger Antrieb, Gewolltes in Handlungen umzusetzen (A: aktivitätsbezogene Kompetenzen), gestützt auf fachliches und methodisches Wissen, auf Erfahrungen und Expertise (F: fachlich-methodische Kompetenzen) und unter Einsatz der eigenen kommunikativen und kooperativen Möglichkeiten (S: sozial-kommunikative Kompetenzen).

## 1.2 Individuelle Kompetenzen

Kompetenzen charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in neuen, offenen und unüberschaubaren, in komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert (aus sich heraus) zurechtzufinden und aktiv zu handeln. Solche Situationen nehmen angesichts der heutigen wirtschaftlichen, politischen und globalen Komplexität und Dynamik und unvorhersehbarer Veränderungen rasant zu.

Kompetenzen sind Selbstorganisationsvoraussetzungen. Sie sind die komplexen, zum Teil versteckten, Potenziale und umfassen implizite Erfahrungen genauso wie Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Werte und Ideale.

In internationalen Vergleichen gibt es unterschiedliche Kompetenz-Modelle. Grob verallgemeinert stehen sich jedoch zwei gegenüber:

- 1.) Im *angloamerikanischen Sprachraum* wird Kompetenz vorwiegend mit Wissen und Fertigkeiten gleichgesetzt. Der Kompetenzbegriff ist stark an Leistungen und Aufgabenlösungen jedweder Art gebunden, und Kompetenz wird mit „erfolgreicher Aufgabenerfüllung“, insbesondere auch von Routineaufgaben, gleichgesetzt. Diese Auffassungen stimmen mit früheren historischen Auffassungen von Kompetenz überein und beziehen sich vor allem auf Betrachtungen der Vergangenheit und Gegenwart, weniger auf die der Zukunft – so wie auch tiefere strategische Orientierungen dem US-amerikanischen Alltagsdenken eher fremd sind.
- 2.) Im *deutschsprachigen Raum* setzt sich immer mehr die wesentlich *erweiterte Auffassung von Kompetenz* durch: als Selbstorganisationsfähigkeit, als Fähigkeit, sich selbst und eigeninitiativ Ziele zu setzen, entsprechend zu handeln und aktiv in neuen Anforderungssituationen zu lernen. In Risikogesellschaften beschleunigt sich der Wandel und erhöhen sich die Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit der Individuen, Teams und Unternehmen an neue Herausforderungen ungleich schneller als in anderen Gesellschaften. Dem entspricht die erweiterte Sichtweise von Kompetenzen im deutschsprachigen Raum.

Diese grundsätzlichen Unterschiede in den Kompetenzauffassungen müssen im Personalmanagement offen diskutiert werden, sonst kommt es zu Missverständnissen. In vielen Unternehmen, und insbesondere in solchen, in denen das Personalmanagement vorwiegend auf Personalverwaltungs- und Routineprozesse ausgerichtet ist, dominieren Kompetenzauffassungen der ersten Gruppe. Dort hingegen, wo strategisch weiträumiger gedacht wird und Personalentwicklungen deutlich über formale Weiterbildungsmaßnahmen hinaus geplant werden, dominieren Auffassungen der zweiten Gruppe.

Wenn in diesem Buch das Verhältnis Mensch und Organisation im Mittelpunkt der Darstellungen steht, dann ist es dem Umstand geschuldet, dass sich das Buch in erster Hinsicht berufstätigen oder in den Beruf eintretenden Menschen und ihrer Kompetenz- und Stärkenentwicklungen widmet, Menschen, die in Profit- und Non-Profitorganisationen oder als Selbständige tätig sind.

Prinzipiell gelten alle Kompetenzbetrachtungen und auch die vorgestellten Kompetenzverfahren zur Aufklärung vorhandener Kompetenzen und Entwicklung wichtiger Kompetenzen weit über den hervorgehobenen Personenkreis hinaus. Allerdings schränken sich die Autoren auf diesen Kreis ein, um das Buch schlank zu gestalten. Eine Veröffentlichung für andere Zielgruppen, einschließlich gesellschaftlich aktiver Personen im Rentenalter, ist sinnvoll.



# I. Kapitel: Unser Kompetenzmodell, Grundlagen für die Verfahren KODE® und KODE®X

## 1 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, Wissen, Wert, Talent, Kompetenz, Potenzial sind Begriffe, hinter denen in der Regel umfangreiche Theorien stehen und die wir uns beschreibend und oft bildlich vergegenwärtigen. Unser Blick auf all diese Zuschreibungen hat sich heute aber weitgehend gewandelt. Neue Grundlagendisziplinen haben sich in den Vordergrund geschoben, so die Komplexitätstheorie und die Selbstorganisationstheorie. „Komplexitäten – warum wir erst anfangen, die Welt zu verstehen“ hat die Philosophin Sandra Mitchell 2008 ein bahnbrechendes Buch genannt. Komplexität wird hier nicht einfach als große Vielfalt, als ein Durcheinander verstanden, sondern als eine neue Qualität, die Systeme aus vielfach zusammenwirkenden Teilchen hervorbringen.

Eine dieser neuen Qualitäten ist die Selbstorganisation. Sie wird von verschiedenen wissenschaftlichen Ansätzen beschrieben, für uns besonders praktikabel von der sogenannten Synergetik von Hermann Haken. (Haken, 2014) Die Synergetik begründet eine neue Forschungsrichtung „die sich mit Systemen, die aus sehr vielen Teilchen bestehen, befasst und die erklären sollte, wie durch das Zusammenwirken sehr vieler Teile Strukturen auf makroskopischer Ebene entstehen können. Praktisch alle in den Wissenschaften untersuchten Objekte können als Systeme aufgefasst werden, die aus sehr vielen Teilen, Elementen bzw. Untersystemen bestehen. Diese Teile können etwa Atome, Moleküle, biologische Zellen, Neuronen, Organe, aber auch ganze Tier- und Menschengruppen sein. Die Frage, die sich [...] stellte, war: Liegen dem Entstehen makroskopischer Strukturen immer die gleichen Gesetzmäßigkeiten zugrunde, unabhängig von der Natur der einzelnen Teile? Angesichts der Verschiedenartigkeit der Teile, etwa Atome oder Menschen, mag diese Fragestellung absurd erscheinen. Wie sich aber in den letzten Jahren deutlich zeigte, gibt es tatsächlich solche Gemeinsamkeiten. Diese treten dann zutage, wenn wir uns auf qualitative Änderungen auf makroskopischer Ebene beschränken. Das sind aber gerade die interessantesten Situationen, treten hier doch dann jeweilig erstmals die neuen Strukturen zutage. Wie sich darüber hinaus zeigte, lassen sich diese Gesetzmäßigkeiten durch ganz wenige Konzepte wie Instabilität, Ordner bzw. Ordnungsparameter, Ver-

sklavung erfassen und in eine präzise mathematische Form gießen.“ (Haken/Wunderlin, 1991)

Viele bekannte und anerkannte theoretische Ansätze in der Vergangenheit haben einerseits den Menschen und seine individuellen Ausprägungen feinfaserig zu beschreiben versucht, die inneren Strukturen seines Bewusstseins, seines Denkens, seiner Gefühle, seiner Persönlichkeit erfasst, andererseits sein Zusammenwirken mit anderen Menschen, in Familien, Gruppen, Organisationen, Unternehmen, Ländern, Nationen, Staaten und noch umgreifenderen sozialen Strukturen abgebildet. Aspekte der Selbstorganisation kamen dabei seltener ins Blickfeld. Tiefenpsychologische wie verhaltenspsychologische Beschreibungen des Individuums blieben oft mechanistischen Vorstellungen nahe. So lässt sich in Freuds Tiefenpsychologie zeigen, dass doch immer klassische Ursache-Wirkungsvorstellungen die Basis seiner Überlegungen bilden – am deutlichsten vielleicht in der „Traumdeutung“. Der klassische Behaviorismus beschränkte sich anfangs sogar vollkommen auf mechanistische Stimulus-Response-Erklärungen, die dann Schritt für Schritt aufgeweicht wurden und in verhaltenspsychologische Modelle mündeten. Erst gegen Ende des 20. Jahrhunderts wurden Gedanken psychischer Selbstorganisation wieder in ernsthafte Theorien aufgenommen, man denke an die willenspsychologischen und persönlichkeitspsychologischen Zugänge von Heckhausen (Heckhausen/Heckhausen, 2018) oder Kuhl (Kuhl, 2001), die unter anderem auch in das Zürcher Ressourcenmodell einfließen. (Krause/Storch, 2011; Storch/Kuhl, 2012) Verhaltenspsychologische Therapieansätze, die ganz zweifellos eine hohe Evidenz aufweisen, ließen sich überzeugend selbstorganisativem Vorgehen eingliedern. (Grawe, 2004) Im sozialen Bereich hat Luhmann (1987) mit seinem Werk „Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie“ gezeigt, dass auch hier Gedankengänge der Selbstorganisation zu neuen Erkenntnissen führten.

Im modernen Kompetenzdenken sind beide Erklärungsstränge auf fruchtbare Weise verflochten. Versteht man Kompetenzen als Fähigkeiten, selbstorganisiert zu handeln, ergeben sich sofort Folgefragen, die alle eingangs genannten Begriffe betreffen und den Blick auf sie verändern. Kognitionen, Wissen, Erfahrungen – wie werden sie so aufgenommen und verarbeitet, dass sie die Fähigkeiten selbstorganisierten Handelns begründen und erhöhen? Wie weit können Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitseigenschaften Fähigkeiten selbstorganisierten Handelns verstehbar machen? Wie wirken Charaktereigenschaften auf diese Fähigkeiten ein? welche Rolle spielen Wertungen, Werte für die Fähigkeiten selbstorganisierten Handelns? Wie hängt das, was man gemeinhin als Talent bezeichnet, mit diesen Fähigkeiten zusammen? Wo verbergen sich hinter dem gemeinplätzigen „Potenzial“ solche Fähigkeiten?

Aus solchen Fragen wird sofort sichtbar, dass die hier in Rede stehenden Begriffe nicht voll die Fähigkeiten, selbstorganisiert zu handeln, erklären können, dass aber auch der Blick auf die Kompetenzen die Forschung nicht der Aufgabe enthebt, Kognitionen, Wissen und Wissensmanagement, Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften, Charakter und Talent, Werte und Potenziale immer tiefer lotend zu verstehen. Und dass es ganz unsinnig ist, Kompetenz mit einem oder mehreren dieser Begriffe zu konfrontieren: Kompetenz contra Wissen, Kompetenz contra Wert, Kom-

petenz contra Persönlichkeit, Kompetenz contra Talent, Kompetenz contra Potenzial ... Die aufgeführten Begriffe sollen deshalb nicht umfangreich dargestellt, sondern nur in Bezug auf diese Fähigkeiten, selbstorganisiert zu handeln – also in Bezug auf die Kompetenzen – umrissen werden.

Charakter ist eine ziemlich verwaschene Kategorie. 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 von der Persönlichkeit und Persönlichkeitseigenschaften, aber auch von Handlungsweisen und Kompetenzen geprägt. (Brooks, 2015) Eine evolutionär begründete Charakterlehre, die entstehungsgeschichtlich entstandene menschliche Potenziale beschreibt und begründet, kann hier Abhilfe schaffen und ein solides Fundament für Persönlichkeitsvorstellungen legen. So differenziert beispielsweise 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. Es gibt zahlreiche Charakterologien, die meisten allerdings weniger evolutions- als persönlichkeitspsychologisch bezogen. Deshalb ist es sinnvoll sogleich zur Kategorie Persönlichkeit und zu den Persönlichkeitseigenschaften überzugehen.

Persönlichkeit wird in unendlich vielen Definitionen des Begriffs zu erfassen versucht. Wir halten es mit 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 (bei Simon; 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 Lösun-

gen zu bewerten und das Repertoire der Handlungsfähigkeiten zu erweitern.“ (Simon, 2006, S. 17)

Persönlichkeitseigenschaften 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 eingeeengten) 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) Der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten ist also schon deshalb fragwürdig, weil sich Persönlichkeitseigenschaften im Laufe des Lebens verändern können, sich aber kaum gezielt trainieren lassen. Kompetenzen sollen und müssen sich verändern, können geplant entwickelt, trainiert und gemanagt werden. (Erpenbeck/Hasebrook, 2011) Personalentwicklung ist also keine Entwicklung der Persönlichkeitseigenschaften, sondern der Kompetenzen der Mitarbeiter!

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 verstehen (MBTI – an C.G. Jungs Typentheorie anknüpfend, 16 PF-R, NEO-FFI, NEO-PI-R, LMI, Enneagramm, pro facts, DISG<sup>®</sup>, INSIGHTS<sup>®</sup> – letztere beiden haben die Emotionstheorie von W. M. Marstone zur Grundlage, also auch eine Eigenschaftstheorie (Erpenbeck/Hasebrook, 2011, 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 also grundlegend falsch. Persönlichkeitseigenschaften beschreiben keine Fähigkeiten geistigen oder physischen Handelns. Sie können bestenfalls solchen Fähigkeiten zugrunde liegen.

Sind sachgemäß durchgeführte Persönlichkeitstests in Bezug auf Kompetenzfeststellungen damit überflüssig? Natürlich nicht – ganz im Gegenteil! (Schuler, 2014) Eine ziemlich allgemeingültige Erklärung für diese Asymmetrie zwischen Deskription und Prognose haben Hossiep und Mühlhaus (2015, S. 19) gegeben. In einem „Exkurs: Kompetenzmanagement und der Einsatz von persönlichkeitsorientierten

Verfahren“ beziehen Sie sich auf unsere Bestimmung von Kompetenzen als „Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen“. Kompetenzen befähigen danach zu etwas, das im heutigen Arbeitsalltag immer wichtiger wird: in offenen unvorhersehbaren Situationen nachhaltig erfolgreich zu handeln. Das Kompetenzmanagement verändert die Aufgaben des Personalmanagements nachhaltig. Dabei kann man eine Integration von persönlichkeitsorientierten Verfahren in das Kompetenzmanagement anstreben. Dem Kompetenzmanagement liegen zunächst konkrete Verhaltens- bzw. Handlungsanker zugrunde. Mithilfe dieser Anker lassen sich den Handelnden Rückmeldungen geben. „Soweit der Vorgesetzte die in den Persönlichkeitsmerkmalen begründeten Ursachen (des Handelns) allerdings nicht klar erkennen kann, fehlen ihm unter Umständen auch Anhaltspunkte für die individuelle Weiterentwicklung des Mitarbeiters. Denkbar sind völlig unterschiedliche persönlichkeitsbasierte Ursachen von Defiziten im Bereich Kundenorientierung, Hilfeleistungsmotivation, Sensitivität oder anderes. An dieser Stelle kann das persönlichkeitsorientierte Verfahren eine Klärungshilfe sein, die den Beteiligten vom Personalmanagement zur Verfügung gestellt wird ... gegebenenfalls unter Hinzuziehung von Personalentwicklern und/oder externen Beratern kann auf dieser Grundlage eine zielgerichtete Weiterentwicklung diskutiert und geplant werden ... Hier ergänzt der Fragebogen das Kompetenzmodell im Bedarfsfall.“ (ebenda, S. 23f.) Diese Denkfigur lässt sich auch auf andere personenbezogene Konstrukte übertragen.

Wissen ist keine Kompetenz. (Arnold/Erpenbeck, 2014) Gleichwohl gibt es ohne Wissen keine Kompetenzen. Jeder Schluss von vorhandenen Wissensbeständen auf künftiges Handeln, gar auf ein selbstorganisiertes Handeln in offenen Situationen ist falsch und führt zu falschen Schlussfolgerungen; die beschriebene Asymmetrie. Andererseits lässt sich ein fehlerhaftes, problematisches Handeln oft mit falschem oder fehlendem Wissen begründen. Deshalb ist die Ermöglichung des eigenen Wissensaufbaus (ohne der unzutreffenden Idee einer „Wissensvermittlung“ nachzuhängen) ein zentraler Bestandteil jedes Personalmanagements. Wissensmanagement wird wie Kompetenzmanagement immer wichtiger; oftmals verschmelzen beide miteinander. Die Angst, eine Betonung der Wichtigkeit von Kompetenzen führe zwangsläufig zu einer Vernachlässigung des Wissens, vor allem des Sach- und Fachwissens, ist demnach völlig unbegründet.

Wertungen, Werte bilden die Kerne von Kompetenzen und lassen sich als Ordner sozialer Selbstorganisation verstehen. Jedes Handeln in offenen, unsicheren Situationen, für das es keine eindeutigen Handlungsalgorithmen gibt, verlangt den Rückgriff auf Werte, die trotz mangelnden oder fehlenden Wissens das Entscheiden und Handeln erst ermöglichen. Und doch kann man auch von den angeeigneten Werten und Wertorientierungen nicht auf künftiges, selbstorganisiertes Handeln schließen. Wir haben es wieder mit der beschriebenen Asymmetrie zwischen Deskription und Prognose zu tun. Ist das selbstorganisierte Handeln erfolgt, sind die Kompetenzen eines Menschen damit sichtbar, beschreibbar und erfassbar geworden, lässt sich sehr wohl messen und rekonstruieren, welche Werte diesem Handeln zugrunde lagen. Insbesondere lässt sich feststellen, welche Basiswerte – Genusswerte, Nutzenswerte, ethisch-moralische Werte oder politisch-weltanschauliche Werte – und welche Do-

mänenwerte im Einzelnen eingeflossen sind (Erpenbeck, 2018). Damit lässt sich ein wirkungsvolles Wertemanagement aufbauen, das dem stets zentralen Kompetenzmanagement zuarbeitet. (Erpenbeck/Sauter, 2018)

Talente sind mit Kompetenzen verwandt. 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 Persönlichkeitseigenschaften zugrunde liegen, die in künftigen – meist ebenfalls positiv bewerteten – geistigen oder physischen Handlungen eingesetzt werden. Sie müssen jedoch nicht eingesetzt werden, sie können auch „im Verborgenen schlummern“. Insofern 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. Wieder haben wir die von Hossiep und Mühlhaus so deutlich herausgearbeitete Asymmetrie zwischen Deskription und Prognose. Die Feststellung, jemand sei ein Talent, lässt wenige Schlussfolgerungen auf sein künftiges kreatives, selbstorganisiertes Handeln zu. Erst ein systematisches Talentmanagement erlaubt solche Prognosen, enthält dann im Kern aber auch stets Elemente eines sauber eingesetzten Kompetenzmanagements. (Steinweg, 2009) 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 oft gerade jenseits des gezielt Entwickelbaren angesiedelt ist. Wenn etwas entwickelbar und trainierbar ist, so sind es die selbstorganisierten Handlungsfähigkeiten, die im Talent auch zum Vorschein kommen, also die Kompetenzen. Talentmanagement ist deshalb auch eine Form des Kompetenzmanagements (Heyse/Ortmann, 2008). Talente entfalten sich, Kompetenzen entwickeln sich.

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 zur 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. (Kallenbach, 2016) 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, Potenzialen und Kompetenzen in ihrer „Distanz“ zur realen Performanz veranschaulicht die folgende Abbildung (vgl. Steinweg, 2009). Sie macht klar, dass Kompetenzen die größte Nähe zur Performanz haben. Unter Performanz versteht man dabei die wirkliche Leistungserbringung, das wirkliche Handlungsergebnis. Hier werden auch