

## Erpenbeck, J.: Kompetenzen - eine begriffliche Klärung

„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 solche 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 eingegengten) 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 beispielsweise 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 nicht mehr und nicht weniger als 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 verschiedene 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.

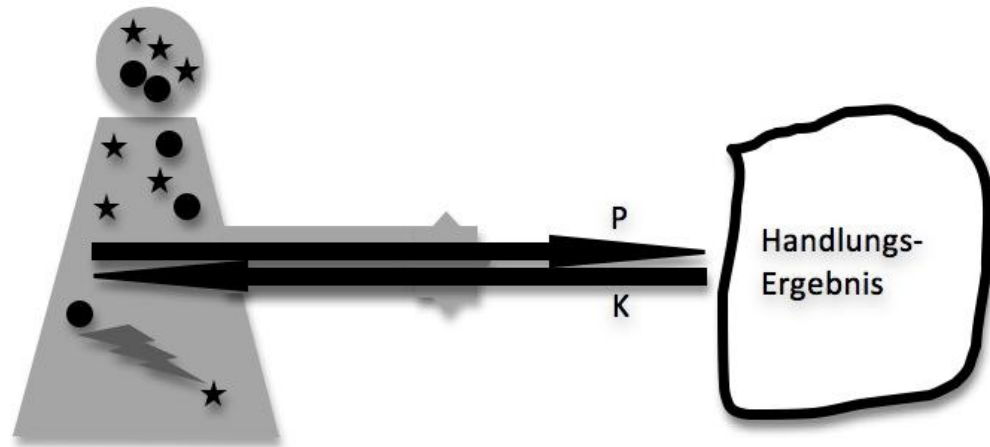
Beispiele für Persönlichkeitseigenschaften haben wir bereits genannt. Beispiele für Fähigkeiten sind Einsatzbereitschaft, Hilfsbereitschaft, Eigenverantwortung, Generalisierungsfähigkeit, Klassifizierungsfähigkeit. (Heyse/Erpenbeck 2007)

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:



Persönlichkeitseigenschaften (P)	★
Kompetenzen (K)	●
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 eingeehtet. 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 Problemsituationen. 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 Persönlichkeitstheoretiker 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.

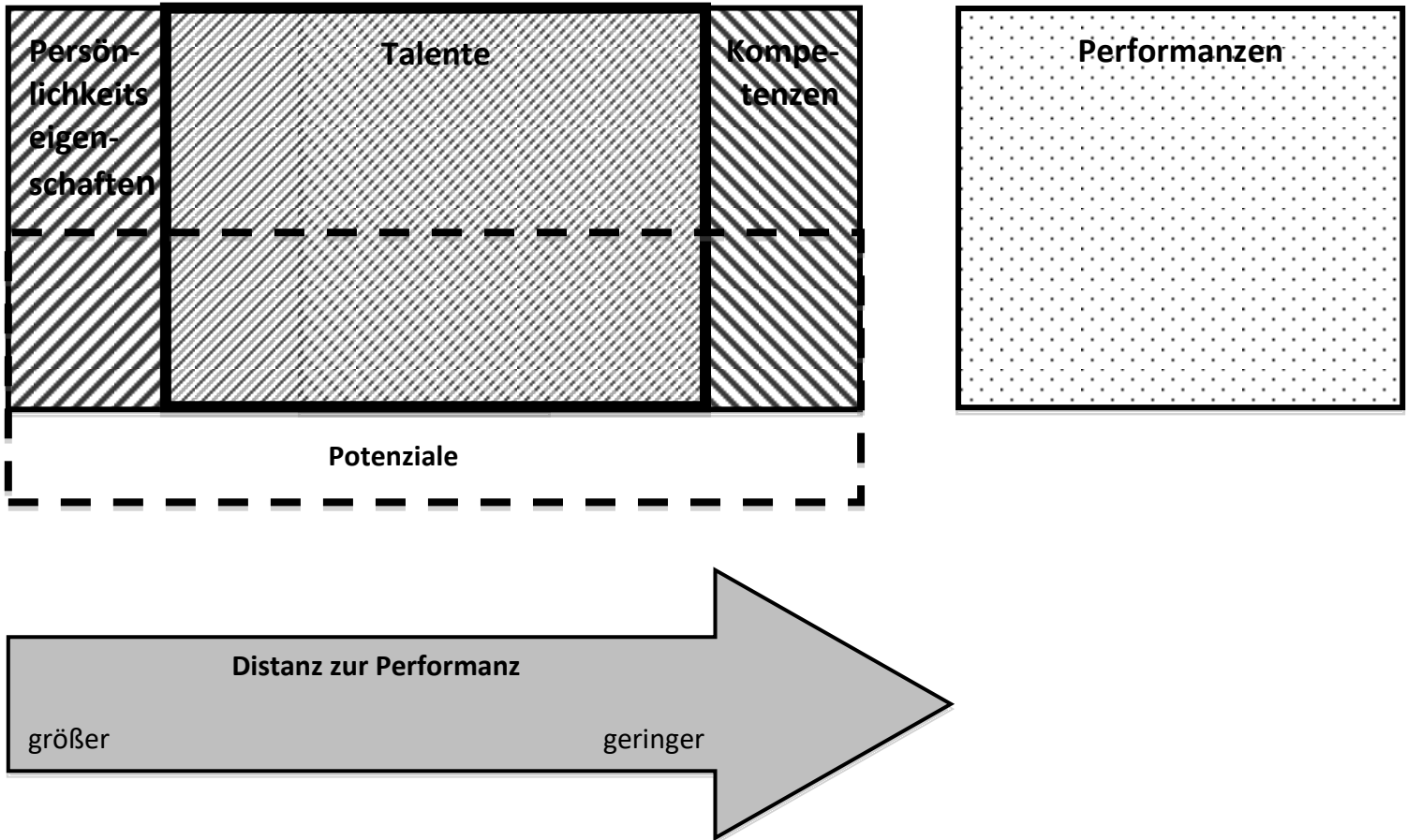
Kompetenzen können und müssen gezielt entwickelt und trainiert werden. Dabei kann als Faustformel gelten: Individuelle Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert.

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.



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. Münster, New Yourk, 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 Yourk, 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. 15c Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching. Offenbach

Steinweg, S. (2009): Talentmanagement und Personalführung. Stuttgart