

Scharlach, Matthias

Wer denn nun? - Wege zu einer wirksamen Personalauswahl für unternehmenstypische Handlungsfelder

2015, 15 S.



Quellenangabe/ Reference:

Scharlach, Matthias: Wer denn nun? - Wege zu einer wirksamen Personalauswahl für unternehmenstypische Handlungsfelder. 2015, 15 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-113179 - DOI: 10.25656/01:11317

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-113179>

<https://doi.org/10.25656/01:11317>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Wer denn nun?

Wege zu einer wirksamen Personalauswahl für unternehmenstypische Handlungsfelder

Matthias Scharlach

In jedem Berufsfeld wird die Frage erfolgreicher Berufstätigkeit unter dem Einfluss der jeweiligen Berufsbedingungen am Zusammenspiel aller Komponenten der Persönlichkeit des Berufstätigen in seiner Ganzheitlichkeit entschieden. Dabei rücken in engem Wechselspiel mit dem fachlichen Wissen und Können immer stärker Eigenschaften in den Mittelpunkt, die das Arbeits- und Sozialverhalten des Menschen maßgeblich mit regulieren. Diese Eigenschaften werden heute in der berufsfachlichen Literatur meist unter dem Begriff „Softskills“ zusammengefasst.

Im Zusammenhang mit Eignungsfeststellungen, individuellen Bildungsbegleitungen, Personalrekrutierungen und -qualifizierungen stellt sich zunehmend die Frage: Welche Softskills sind als eine Grundlage für berufliche Handlungskompetenz die wesentlichsten (Kernsoftskills), um den Anforderungen der Arbeitswelt zu entsprechen? Auf der Basis welcher überschaubaren, verarbeitbaren Anzahl von Softskills (Zentrale Kernsoftskills) lassen sich sinnvolle Individual- und Referenzprofile entwickeln, Bedarfe erkennen und Entwicklungsinterventionen ableiten?

Ein solcher **Softskill-Cluster** sollte so zusammengesetzt sein, dass er - je nach Kombination und Ausprägung der Softskills - einerseits der Bewältigung typischer Handlungen sowie spezifischer Problemsituationen dient und andererseits zur Bewältigung möglichst vieler beruflicher „Verwendungssituationen“, als Teil von Schlüsselqualifikationen, beiträgt.

Oberstes Orientierungskriterium dieser Softskill-Wahl müsste unseres Erachtens das heute und zukünftig notwendige erfolgreiche praktische Handeln in den verschiedenen Arbeitswelten sein. Es gilt, die Softskills zu ermitteln, die ein solches Handeln maßgeblich mit bedingen.

Wichtigste Entscheidungsinstanz dafür sind die erfahrenen und langjährig in diesen Handlungsfeldern tätigen Praktiker sowie diese Handlungsfelder leitenden Experten.

Betrachtet man die Aussagen zur beruflichen Orientierung, akademischen bzw. nichtakademischen Berufsausbildung und Personalentwicklung unter der Sicht der für die berufliche Tätigkeit voraussetzenden und zu entwickelnden Persönlichkeitsdimensionen fallen zwei Phänomene besonders auf:

1. Es existiert eine Vielzahl in der wissenschaftlichen Literatur und im täglichen praktischen Gebrauch verwendeter Begriffe und deren inhaltlicher Auslegungen, die zur interdisziplinären und Theorie-Praxis-Verständigung nach einer klaren begrifflichen Abgrenzung verlangen.

Mitunter hat es den Anschein, dass Fachbegriffe regelrecht belletristisch verwendet werden, um etwas „Abwechslung“ in die Kommunikation zu bringen. Da wird von „kompetenten“ Absolventen geredet, andere sprechen von „geeigneten Qualifizierten“ und wieder andere von „Befähigten mit Potenzial“, die etwas „können“.

2. Die Anzahl der Nennungen von „wichtigen“ Softskills für berufliches Handeln ist faktisch nach vorn offen und wird mit der Spezialisierung der Handlungsfelder systematisch unübersichtlicher und unbrauchbarer. Man erkennt nicht das Wesentliche und flüchtet in das „Vollständige bzw. Allumfassende“

Versuch einer Klärung grundlegender Begriffe

Um begriffliche Interferenzen, fragmentarische Deskriptionen, Widersprüchlichkeiten und aus verschiedenen Sichtweisen unterschiedliche Belegungen gleicher Begriffe einzudämmen, analysierten wir den im Zusammenhang mit der Erkundung Zentraler Kernsoftskills verwendeten Begriffsapparat und schlagen ohne Anspruch auf Vollständigkeit und wissenschaftliche Endgültigkeit folgende Begrifflichkeit vor:

Persönlichkeit

Der Begriff variiert historisch und unterliegt verschiedenen Bedeutungsgehalten. ALLPORT (1937) zählte allein über 50 Bedeutungsgehalte von "Persönlichkeit" auf.

Wir sehen Persönlichkeit im weiten Sinne als ein menschliches Individuum, welches sich in der Auseinandersetzung mit der Umwelt materielle und ideelle Werte sowie Lebensverhältnisse und soziale Beziehungen in individueller Form aneignet und damit selbst zum bewusst handelnden Subjekt wird.

Unter psychologischem Aspekt gehören zur Persönlichkeit alle psychischen

- Inhalte ▶ Begriffe, Urteile, Emotionen
- Prozesse ▶ Wahrnehmungs-, Orientierungs- Regulierungsprozesse und
- Zustände ▶ Erregungs-, Gefühls-, Stress-, Aktivitätszustände.

Persönlichkeit ist als individuell charakteristische Einheit der physischen und psychischen Eigenschaften eine besondere Qualität des biosozialen Wesens Mensch in seiner Ganzheitlichkeit.

Das Individuum wird zur Persönlichkeit, wenn es in der Lage ist, über seine Umwelt, seine Stellung in dieser Umwelt, über sich und seine Handlungen zu reflektieren und damit bewusst und zielgerichtet tätig zu werden.

Die Persönlichkeit entwickelt sich unter den sie umgebenden Bedingungen der natürlichen und sozialen Umwelt in der Tätigkeit durch die Tätigkeit.

So gesehen muss festgestellt werden, dass es die Persönlichkeit in der Realität nicht gibt, sondern vielmehr die verschiedenen Persönlichkeiten der unterschiedlichen Individuen.

Die Ganzheitlichkeit der individuellen Persönlichkeit besteht in einer einmaligen unverwechselbaren Struktur. Eine wesentliche Substruktur dieser Ganzheitlichkeit ist die Struktur des Psychischen der Persönlichkeit.

Persönlichkeitseigenschaften

~ sind dann im wiederholten Tätigkeitsverläufen verfestigte psychische Inhalte, Prozesse und Zustände, die auf neuer Stufe Tätigkeits- und Verfestigungsverläufe mitbestimmen. Sie sind habituelle Qualitäten und können Ausprägungsgrade aufweisen. Persönlichkeitseigenschaften sind Leistungs- und Verhaltenseigenschaften, die sich in der Tätigkeit als Produkt der Ganzheitlichkeit der Persönlichkeit widerspiegeln.

Da diese psychischen Eigenschaften (Verhaltenseigenschaften) einer Persönlichkeit stets Aspekte der Gesamtheit aller ihrer psychischen Komponenten kennzeichnen, sind die hier angesprochenen

Eigenschaften auch nur als ein Hinweis auf die Erkundung der Persönlichkeit zu verstehen und in ihrer Interpretation in die Gesamtpersönlichkeit einzubetten.

Eignung:

Der Eignungsbegriff wird in der praktischen Tätigkeit von Personalfachleuten, Berufs-, Arbeits- und Schullaufbahnberatern sowie Berufspsychologen und Arbeitsmedizinern häufig benutzt. Er ist ein aus der Umgangssprache stammender, meist unscharf und vieldeutig gebrauchter Begriff, der noch keine wissenschaftliche Einordnung in das theoretische System der Philosophie, der Erfahrungswissenschaften oder der Rechtswissenschaften erfahren hat.

ECKARDT (1979) stellt in der Diskussion einer Positionierung zum Eignungsbegriff unter anderem fest: „Eignung“ hat immer etwas mit dem zweiseitigen Verhältnis des „Zusammenpassens“ eines Menschen mit einem Beruf, einer Berufsausbildung, einer Schulgattung, einer sportlichen Disziplin oder dgl. (und umgekehrt) zu tun von dem bestimmte erwünschte Konsequenzen erwartet werden. Eignung ist ein Beziehungsbegriff.

Die „Eignung der Person für den Beruf“ wird von Individualmerkmalen sowohl psychologischer wie medizinischer Natur bestimmt. Die „Eignung des Berufs für die Person“ berücksichtigt zusätzlich die Bedürfnisse, Werthaltungen, Zielsetzungen und Interessen des Individuums, die an die beruflichen Tätigkeitsfelder gebunden sind und so nur indirekt – auf dem Umweg über Leistungsmotivation und Temperamentsmerkmale – wiederum die Eignung der Person für den Beruf bestimmen. Ähnlich sind auch demographische (Geschlecht, Alter) und soziologische Individualmerkmale lediglich indirekt eignungsbestimmend.

Eine Person kann für etwas geeignet sein, ohne dass sie den Eignungsinhalt schon kann oder für die Umsetzung desselben bereits kompetent ist. Dazu bedarf es Bildung und Training.

Eignungsmerkmale besitzen eine gewisse zeitliche Stabilität und können sowohl von genereller als auch von sehr spezifischer Art im Hinblick auf die Anzahl und Differenziertheit der Berufe, für die sie eine Rolle spielen, sein.

Unter Bezugnahme auf ECKARDT (1979) verstehen wir unter Eignung aus psychologischer Sicht folgenden Sachverhalt:

Eignung

~ bezeichnet die relativ zeitstabile, Erfolg und Zufriedenheit hervorbringende dreiseitige Relation zwischen der

- psychologischen und physiologischen Konstitution einer Person,
- einer mehr oder weniger differenzierten Tätigkeit, die diese Person ausübt und
- den Tätigkeitsbedingungen unter denen das geschieht.

Je nach Betrachtungsaspekt kann

- die Eignung der Person für die Tätigkeit unter spezifischen Bedingungen
- die Eignung der Tätigkeit für die Person unter spezifischen Bedingungen
- die Eignung der Bedingungen für die Person zur Ausübung der Tätigkeit

beurteilt werden.

Leistungsdispositionen

~ sind das Ingesamt der habituellen physischen und psychischen Voraussetzung einer Persönlichkeit, die es ihr ermöglichen, eine bestimmte Leistung zu vollbringen bzw. eine bestimmte Aufgabe erfolgreich zu lösen.

Dazu zählen

- Erkenntnis- und Willensprozesse,
- Leistungseigenschaften,
 - Fachkenntnisse,
 - Fachkönnen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Gewohnheiten),

- Einstellungen und Motive,
- nervale Belastbarkeit,
- psychologische Besonderheiten.

Verhaltensdispositionen:

~ sind das Insgesamt der Komponenten einer Persönlichkeit zur psychischen Regulation von Verhalten (Handeln und Erleben einer Person) unter bestimmten Bedingungen.

Dazu gehören im Wesentlichen solche Persönlichkeitseigenschaften, wie

- Kenntnisse über
 - Sitten,
 - Bräuche,
 - Tugenden,
 - Werte,
 - Normen.
- Kognitive Fähigkeiten, wie
 - analytisches Denken,
 - synthetisches Denken,
 - logisches Denken,
 - abstraktes Denken,
 - konzeptionelles Denken,
 - Transferfähigkeiten,
 - Problemlösungsfähigkeiten.
- Gerichtetheiten, wie
 - Ideale,
 - Interessen,
 - Wertvorstellungen,
 - Einstellungen,
 - Überzeugungen,
 - Motive.
- Psychische Zustände, wie
 - Aktivität,
 - Gefühl,
 - Erregung,
 - Stress.
- Fähigkeiten zur Selbststeuerung des eigenen Verhaltens, wie
 - Selbständigkeit,
 - Eigenverantwortung,
 - Flexibilität,
 - Kreativität,
 - Ausdauer,
 - ethisches Urteilsvermögen,
 - Zielstrebigkeit,
 - innere Diszipliniertheit,
 - Optimismus.
- Soziale Fähigkeiten wie
 - Kooperationsfähigkeit,
 - Kritikfähigkeit,
 - Verantwortungsbereitschaft,
 - Zuverlässigkeit,
 - Einfühlungsvermögen,
 - Überzeugungsfähigkeit,
 - Kommunikationsfähigkeit.

sowie Fertigkeiten und Gewohnheiten.

Handlungsbereitschaft

Der Begriff der Handlungsbereitschaft wurde ursprünglich in der Psychologie und klassischen vergleichenden Verhaltensforschung für Erklärungsmodelle der Instinkttheorie benutzt.

Handlungsbereitschaft im Begriffskanon der Persönlichkeitspsychologie

~ ist die Gesamtheit aller inneren Persönlichkeitskomponenten, die selbstbestimmtes Handeln auslösen können.

Solche inneren Persönlichkeitskomponenten können sein: Überzeugungen, Einstellungen, Interessen, Motive, Bedürfnisse, Willen, Stimmungen, Triebe usw.

Endogene und exogene Faktoren erhöhen oder erniedrigen die Handlungsbereitschaft. Zusammen mit äußeren auslösenden Reizen wird durch die Handlungsbereitschaft eines Individuums dessen Handlungsweise beeinflusst. Die Art und Weise des Handelns kann wiederum auf die äußeren und inneren Faktoren für Handlungsbereitschaft zurückwirken.

Handlungsbereitschaft ist nicht gegeben, wenn der Anlass bzw. das auslösende Element des Handelns Gefühle der Angst oder Verzweiflung sind oder negativer Druck und Stress eine Person innerlich zum Handeln zwingen.

Tugend:

Der Begriff der Tugend ist kein persönlichkeitspsychologischer oder arbeitspsychologischer Begriff, sondern ist die ethische Wertung der sittlichen Beschaffenheit menschlichen Wollens und Handelns durch Kulturen, Unternehmen, Peer-groups bzw. einzelne Subjekte. Die Anzahl von Tugendkatalogen ist groß. Es besteht daher die Gefahr, Menschen nach diesen Katalogen zu bewerten, was zu nicht erreichbaren „entmenschlichten“ Idealbildern führt. Eine Auswahl und Begrenzung im Sinne der Übertragbarkeit auf bestimmte Handlungsfelder ist daher unbedingt notwendig.

Eine Tugend

~ ist eine Verhaltensdisposition, der eine kulturell bedingte ethische Wertung beigemessen wird.

Das heißt, eine Verhaltensvoraussetzung, die in unserem Kulturkreis eine Tugend ist, muss das in anderen Kulturkreisen noch lange nicht sein (z.B. die Bereitschaft und die innere Organisation zur Pünktlichkeit). Analog verhält es sich z.B. mit verschiedenen Unternehmen im innerbetrieblich geforderten tugendhaften Verhalten der Mitarbeiter bezüglich Führungsstil, Dress-Code usw.

Bereitschaft:

Der Begriff der Bereitschaft ist als Komplex freiwilliger psychischer Antriebe, ein System motivationaler und volitiver Richtungen zu verstehen.

Die "Bereitschaft"

~ ist eine freiwillige Aktivität. Eine Person widmet sich einer bestimmten Sache freiwillig oder aus eigenem Antrieb.

In Anlehnung an S.L. RUBINSTEIN (1973) definieren wir die Begriffe Fähigkeiten, Fertigkeiten und Gewohnheiten wie folgt:

Fähigkeiten:

~ sind generalisierte Verlaufsqualitäten (kognitive und regulative Operationen und deren Verlaufsqualitäten) psychischer Tätigkeiten.

Fähigkeiten realisieren sich immer nur bei Vorhandensein entsprechender innerer Voraussetzungen, wie Kenntnissen, Einstellungen usw. sowie unter geeigneten äußeren Bedingungen.

Fertigkeiten:

~ sind aus ursprünglich willkürlichen Handlungsformen durch Übung entstandene automatisierte und stabilisierte Systeme sensomotorischer Kopplungen zur Steuerung umgrenzter Handlungsverläufe, die in komplexe Handlungen eingehen.

Gewohnheiten:

~ sind habituelle Verlaufsqualitäten psychischer Prozesse mit bedürfnisartiger Realisierungstendenz.

Können:

~ ist das Resultat einer spezifischen, auf die Art und den Inhalt einer konkreten Leistungs- bzw. Verhaltensanforderung ausgerichteten Synthese von

- Kenntnissen,
- Fähigkeiten,
- Fertigkeiten und
- Gewohnheiten

der Persönlichkeit.

Es entwickelt und äußert sich in der Tätigkeit und ist in diesem Zusammenhang nicht zu trennen von der Entwicklung von Einstellungen, der Willens-, Temperaments- und Charaktereigenschaften sowie aktueller psychischer Gegebenheiten.

Qualifikation:

Die „Qualifikation“ ist ein Forschungsaspekt verschiedener Fachrichtungen, wie der Berufspädagogik, der Arbeitspsychologie und der Soziologie. Innerhalb und zwischen diesen Fachrichtungen besteht kein Konsens bezüglich einer allgemein anerkannten theoretisch begründeten und empirisch überprüften Konzeptualisierung von Qualifikationsanforderungen. Der Begriff wird kontextabhängig meist in einem intuitiv subjektiven Verständnis gebraucht – oft redundant, inkonsistent und wenig ausdifferenziert.

„Qualifikation“ ist ein vielschichtiges und facettenreiches Konstrukt, welches von einer Reihe kultureller Wert- und Wunschvorstellungen sowie individueller Erfahrungen und spezifischer Situationsbedingungen geprägt wird (DAMM-RÜGER/STIEGLER 1996).

BECK, BRATER und DAHEIM (1980) bezeichnen Qualifikation als ein Potential an Befähigungen zur Erledigung einer Arbeitsaufgabe. Dabei stehen je nach Aufgabe entweder eher kognitive und ergänzend dazu senso-motorische oder aber affektiv-normative und soziale Fähigkeiten im Mittelpunkt.

SELLIN (1998) versteht unter Qualifikationen Zugangsvoraussetzungen zu bestimmten Berufen und Kompetenzen, die „umfassender belegt“ sind „mit der Fähigkeit zur Anwendung des Fachwissens im beruflichen Kontext“.

Abgrenzend zum Verständnis der Qualifikation als Potential und von Qualifikation als Zertifikat eines Lernergebnisses oder als Prozess der Aneignung von Wissen und Können, meinen wir im Kontext unserer Untersuchung

Qualifikation

~ ist eine zur Bewältigung einer Tätigkeit erwartete bzw. eine evaluierte, von Fachkundigen bestätigte Kompetenz.

Schlüsselqualifikationen:

In der berufspädagogischen Literatur lassen sich nicht weniger als 654 verschiedenen „Kompetenzen“ als verschiedenartigste Kombinationen psychologischer Merkmale finden, die als Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden (Siehe: DIDI/FAY/KLOFT & VOGT, 1993).

Nach MERTENS` (1974) Auffassung sind die Schlüsselqualifikationen: „Qualitäten, denen übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung zukünftiger Anforderungen an den Menschen zugesprochen werden. [Es handelt sich demnach um] Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten (...) praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt [aufweisen], und die (...) Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens [ermöglichen]“.

Wir halten es für unser Vorhaben nicht für zweckmäßig, Schlüsselqualifikationen als „Qualitäten“ und „Eignungen“ zu bezeichnen, auch sind sie mehr als nur „extrafunktionale Fertigkeiten“, wie sie von DAHRENDORF (1956) beschrieben wurden oder „Strategien“ sowie Fähigkeiten und Einstellungen:

"Schlüsselqualifikationen sind erwerbbar allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Strategien, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind." [RIPPER/WEISSCHUH, 2000]

Wir sind der Auffassung

Schlüsselqualifikationen

~ sind evaluierte bzw. erwartete „überfachliche“ Kompetenzen einer Person, die als invariante Persönlichkeitsmerkmale zur Bewältigung verschiedener Anforderungen (mit unterschiedlichen Inhaltsbereichen) vorausgesetzt werden und unter anderem durch Einsatzvariabilität, Flexibilität und Transferierbarkeit zum Ausdruck kommen.

Potenzial:

„Potenzial“ sind nach GRIEGER (1997) diejenigen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten oder auch Eigenschaften, die als noch zu entwickelnde Anlage vorhanden sind sowie die als Anlage vorhandene Möglichkeit der Entwicklung von Qualifikationen.

Potenziale bezeichnen also die grundsätzlichen Möglichkeiten der Entwicklung von Fähigkeiten, wobei diese Möglichkeiten selbst wiederum Veränderungen unterliegen. [HAENEL 2005]

Wir meinen:

... man sollte zur Begriffsbestimmung von Potenzial nicht den Begriff „Anlage“ verwenden. Dieser ist psychologisch eindeutig belegt und führt in der von GRIEGER genannten Potenzialdefinition zu Missverständnissen.

Potenzial

~ ist initiierbare und entwickelbare Kompetenz.

Skills:

Der in der anglo-amerikanischen Literatur unter persönlichkeitspsychologischem Aspekt verwendete Begriff der Skills beschreibt ursprünglich eigentlich Fertigkeiten. Er wird aber heute umgangssprachlich sehr unterschiedlich inhaltlich ausgelegt, wobei der Begriff der **Soft Skills** zum überwiegenden Teil in der Management-literatur auf nicht formal Erlernbares und auf persönlichen Erfahrungen Beruhendes bezogen wird. Gemeint sind damit meist Sozial- und Methodenkompetenzen, die Fähigkeit, mit anderen Menschen zielgerichtet zu kommunizieren sowie teamorientiert zu denken und zu handeln. Hier geht es z. B. darum, wie Menschen in Unternehmen miteinander umgehen, fühlen und denken und welche Wertvorstellungen, Motive und Bedürfnisse sie haben. [GOLEMANS 2005]

Unter Soft Skills werden dann meist solche Persönlichkeitseigenschaften verstanden wie:

- Disziplin,
- Umgangsformen,
- Höflichkeit,
- Freundlichkeit,
- Motivation,
- Sprachliche Kompetenz,
- Selbstständigkeit.

Auch die „Führungsqualitäten“ fallen oft in den Bereich von Soft Skills. Zu nennen wären hier zum Beispiel:

- Übernahme von Verantwortung,
- Mut, die Initiative zu ergreifen,
- Durchsetzungsfähigkeit,
- Konfliktlösungsfähigkeit,
- Toleranzfähigkeit.

Soft Skills

~ sind aus meist pragmatischen beruflichen (oder anders lebensbedingten) Anlässen entstandene, auf spezifische Tätigkeitsfelder bezogene Verhaltens-dispositionen und – erwartungen.

Hard Skills

~ werden auf eine so genannte „Sach- oder technische Ebene“ bezogen.

“Hard skills, by definition, are those skills that produce immediate and tangible results.” ...“The result is well-defined, visible, instantly obvious and usually involves a human being gaining mastery over an inanimate object.”[JENKINS 2005]

Kompetenz:

Der Kompetenzbegriff ist nicht einheitlich gefasst, sondern wird unter verschiedenen Betrachtungs-aspekten – je nach fachlichem, situationsbedingtem bzw. wissenschaftlichen Kontext – unterschiedlich beschrieben. Begriffe, wie Soziale Kompetenz, Soft Skills, Schlüsselqualifikationen, Potential und Quali-fikation werden in der Praxis nicht selten undifferenziert synonym verwendet.

Die in diesem Zusammenhang bestehende bildungs- und berufsbildungspolitische Diskussion ist bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt weder abgeschlossen noch kann sie als inhaltlich ausreichend klärend angesehen werden.

Der Wandel der Arbeitswelt führt in vielen Tätigkeitsbereichen dazu, dass Mitarbeiter mit immer komplexeren Aufgabenstellungen konfrontiert werden. Um diese erfolgreich bewältigen zu können, müssen sie zu flexiblem Handeln, selbständiger Problemlösung, Lern- und Leistungsbereitschaft sowie Kooperation befähigt werden. In der Ausübung seines Berufes wird der Mitarbeiter dann eine Fülle von Aufgaben eigenverantwortlich lösen. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass ihn die Ausbildung gezielt vorbereitet, indem sie seine berufliche Handlungskompetenz im Rahmen einer geeigneten Ausbildungsdidaktik fördert. [vgl. KÖHNKE; 2006]

Auch bei der Beschreibung von Handlungskompetenz sollte auf eine klare begriffliche Abgrenzung zu anderen Persönlichkeitsmerkmalen geachtet werden. Dazu exemplarisch zwei Begriffssetzungen für Berufliche Handlungskompetenz:

KAISER und PÄTZOLD verstehen unter beruflicher Handlungskompetenz das entwickelte Potential beruflicher Fähigkeiten, das es dem Einzelnen erlaubt, den in konkreten beruflichen Situationen gestellten Leistungsanforderungen entsprechend zu handeln und „ihn befähigt, die zunehmende Komplexität und Unbestimmtheit seiner beruflichen Umwelt zu begreifen und durch ziel- und selbstbewusstes, flexibles, rationales, kritisch-reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten“. [vgl. KAISER/ PÄTZOLD, 1999]

Eine weitere oft (auch in Abwandlungen) verwendete Definition von Beruflicher Handlungskompetenz ist die von REINHARDT und NORTH:

Kompetenz ist die Fähigkeit, situationsadäquat zu handeln. Kompetenz beschreibt die Relation zwischen den an eine Person oder Gruppe herangetragenen oder selbst gestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten bzw. Potentialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. [vgl. REINHARDT und NORTH 2003]

Wir meinen, Kompetenz ist mehr als nur Fähigkeit oder ein Potential von Fähigkeiten. Kompetenz ist auch mehr als Können.

Kompetenz

~ ist ein komplexes Persönlichkeitsmerkmal in der Wechselwirkung von Leistungs- und Verhaltensdispositionen zur erfolgreichen Ausübung einer Tätigkeit bzw. Handlung.

Kompetent sein heißt, seine Leistungs- und Verhaltensdispositionen als ganzheitliche Persönlichkeit so einzusetzen, dass man

- zur richtigen Zeit
- in der richtigen Art und Weise
- selbst- oder fremd gestellte Anforderungen bzw. Situationen bewältigen kann.

In diesem Sinne ist Handlungskompetenz auch immer die Wechselwirkung von Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenz.

Diesem Handlungskompetenzverständnis wird sich auch im Fachlichen Prüfbericht zu den Grundbegriffen und Deskriptoren des Entwurfs für einen Europäischen Qualifikationsrahmen durch die von der OECD verwendete Definition genähert:

„A competence is defined as the ability to successfully meet complex demands in a particular context. Competent performance or effective action implies the mobilization of knowledge, cognitive and practical skills, as well as social and behaviour components such as attitudes, emotions, and values and motivations. A competence – a holistic notion – is therefore not reducible to its cognitive dimension, and thus the terms competence and skill are not synonymous.“ [RYCHEN und SALGANIK, 2003]

Fachkompetenzen:

~ sind alle die Leistungs- und Verhaltensvoraussetzungen einer Person, die sie zur erfolgreichen Bewältigung einer fachlichen Anforderung geeignet machen.

Fachkompetent kann in diesem Sinne selbst unter mathematischer, aussagen-, prädikaten- und wahr-scheinlichkeitslogischer, wahrnehmungs- und systemtechnischer, spieltheoretischer sowie gedächtnis-bezogener und motorischer Sicht zur Ausführung bestimmter Tätigkeiten auch keine Maschine (z.B. ein Brotbackautomat oder Hochleistungscomputer) sein, da ihre Programmierung letztlich menschliche Erfahrungen und menschliches Verhalten voraussetzen.

Persönlichkeitskompetenzen:

~ sind alle die Voraussetzungen einer Person, die sie in ihrer Einmaligkeit physischer und psychischer Eigenschaften als bewusst handelndes soziales Wesen zur erfolgreichen Bewältigung von Leistungs- und Verhaltensanforderungen geeignet machen.

Da der Begriff der Kompetenz sich in der berufsfachlichen Literatur in den vergangenen Jahren zunehmend als die entscheidende Voraussetzung für Handeln etabliert hat und man Kompetenzen nach Handlungs- und Verhaltensfeldern einstuft, gibt es heute je nach Betrachtungsaspekt verschiedenartigste Kompetenzen und Kompetenzgruppen von denen wir im Folgenden die zusammengefasst haben, auf die sich am häufigsten in der Literatur bezogen wird.

Zur Typologie von Kompetenzen

In der Literatur findet man eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Systematisierung von Kompetenzen (HEYSE 1998, ERPENBECK 1998, von ROSENSTIEL 2003, FRANKE 2005, REETZ, 2002 und andere).

Der wohl am weitesten verbreitete ist der in vier (Handlungs-) Kompetenzklassen nach ERPENBECK & von ROSENSTIEL 2003:

Kompetenzklassen

- **Personale Kompetenzen/Selbstkompetenzen** bezeichnen die Fähigkeit einer Person, sich selbst richtig einzuschätzen, produktive Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln, Begabungen, Motivationen und Leistungsvorsätze zu entfalten und sich sowohl im Rahmen der Arbeit als auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit kreativ zu entwickeln und zu lernen.
- **Fachlich-methodische Kompetenzen** zielen auf die Fähigkeit einer Person mit fachlichen und instrumentellen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten Probleme zu lösen und Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen selbst organisiert zu gestalten.
- **Sozial-kommunikative Kompetenzen** beziehen sich darauf, dass eine Person sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen kann, in der Lage ist sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten und neue Pläne, Aufgaben und Ziele zu entwickeln vermag.
- **Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen** bezeichnen die Fähigkeit einer Person, aktiv und ganzheitlich zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten. Grundlage ist hierfür das Vermögen, die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen drei Kompetenzen in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.

Auch hier ist Kompetenz unseres Erachtens nicht deutlich abgegrenzt: Kompetenz bezeichnet „Fähigkeit“, Kompetenz „zielt auf Fähigkeit“, Kompetenz bezieht sich darauf, dass eine Person etwas „kann“.

HEYSE und ERPENBECK (1998) greifen die o.g. Systematik im Zusammenhang mit der Entwicklung ihres Kompetenzdiagnostik- und Entwicklungsverfahrens KODE zum Aufbau von Unternehmenskompetenzlandschaften auf und untersetzen die Kompetenzfelder wie folgt:

Unterteilung in zwei grundlegende Kompetenztypen

- Kompetenzen für Selbststeuerungsstrategien bei bekanntem Ziel
- Kompetenzen für Selbstorganisationsstrategien bei Zieloffenheit

Aus diesen leiten ERPENBECK & von ROSENSTIEL dann im Folgenden vier differenziertere Kompetenzklassen ab:

- Personale Kompetenzen (Handeln an sich selbst).
- Fachlich-methodische Kompetenzen (Handlung an der gegenständlichen Umwelt).
- Sozial-kommunikative Kompetenzen (Handlung an der sozialen Umwelt).
- Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen (Grundlagen des Handelns).

Diese differenzieren sie wie folgt aus:

Personale Kompetenzen	Einstellung, Menschenbild <ul style="list-style-type: none">- persönlich- idealorientiert- hilfsbereit- loyal
Fachlich-methodische Kompetenzen	inhaltliche, steuernde Methoden Wissen, Können, Erfahrung <ul style="list-style-type: none">- fachlich perfekt- analytisch- vernünftig
Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen	Engagement, Initiative, Dynamik, Neugier, kreative Unruhe, Entscheidungsfreude <ul style="list-style-type: none">- aktiv handelnd- initiativreich
Sozial-kommunikative Kompetenzen	Kontrolle, Kritik, Konflikte, Team- und Einzelgespräche <ul style="list-style-type: none">- sozial- konsensbereit- kommunikativ- moderierend- teamorientierend

In Anlehnung an die Klassifizierung in diese vier Kompetenzklassen wurden auf der Basis empirisch gewonnener Aussagen von Unternehmen nach einer österreichischen „Studie des Anforderungsprofils an Lehrlinge“ von RIESENFELDER, WETZEL und AUER (2005) zum Beispiel nachstehende Details im Eigenschafts- und Kompetenzbereich ermittelt:

Personale Kompetenzen	Positive Einstellung zum Beruf, richtige Mentalität, Motivation, Fleiß, Engagement
Fachlich-methodische Kompetenzen	fachliche Eignung, passendes Qualifikationsniveau
Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen	Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit, Selbstständigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Lernbereitschaft
Sozial-kommunikative Kompetenzen	Passendes Auftreten, Aussehen und Benehmen; Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Sympathie

Hierzu wird festgestellt, dass ein derart allgemeines und Begrifflichkeitsebenen überlagerndes Anforderungsprofil allerdings auch nahe legen würde, klare abgegrenzte Begrifflichkeiten einzuführen und es für die Suche nach geeigneten Jugendlichen spezifisch auf Branchen zuzuschneiden.

Eine Bewertung der Wichtigkeit der Klassen im Verhältnis zueinander ist wenig sinnvoll, da alle vier Kategorien mehr oder weniger von den anderen in wechselseitiger Bedingtheit abhängen.

Ein anderer Aspekt der Klassifizierung von Kompetenzen ist die Einteilung in

- nicht formal oder
- informell erworbenen Kompetenzen

(siehe z.B. SCHLÖGEL/SCHNEEBERGER 2001), die von GUTSCHOW als Erfahrungswissen und –können den extrafunktionalen Qualifikationen im Sinne von Schlüsselqualifikationen zugeordnet werden.

Andere Autoren unterscheiden in

- funktionale Kompetenzen und
- extrafunktionale Kompetenzen

Unter funktionalen Kompetenzen werden von den Mitgliedern der Expertengruppe zur Ausarbeitung des europäischen Leistungspunktesystems jene Fähigkeiten verstanden, die eine Person für das Funktionieren in einem bestimmten Arbeits- oder Lernbereich oder im Bereich sozialer Aktivität benötigt [FLAMINI 2005]. Es sind nach KERN und SCHUHMANN (1970) spezifisch technisch-fachliche und Prozess gebundene Qualifikationen.

Extrafunktionale Kompetenzen sind Arbeits- oder Lernbereich übergreifend.

Sie beziehen sich nicht auf die rein technischen Aspekte der Arbeitsprozesse, sondern auf deren organisatorischen und sozialen Zusammenhang bzw. auf normative Orientierungen, die einen störungsfreien Arbeitsablauf gewährleisten (z.B. Verantwortungsbereitschaft, Arbeitsdisziplin, Anpassungsbereitschaft, Flexibilität, Identifikation mit den jeweiligen Organisationszielen und betrieblichen Hierarchien. [GAUGLER 1990]

Neben dieser Unterteilung im Rahmen von Beruflicher Handlungskompetenz lassen sich noch zahlreiche weitere Ansätze zur Unterscheidung von Kompetenzfeldern in der Literatur finden. So z.B. Differenzierungen in:

- Kognitive Kompetenz
- Lernkompetenz
- Personalkompetenz

- Führungskompetenz
 - physische Kompetenz
 - ökonomische Kompetenz
 - ethische Kompetenz
- und Weiteres mehr.

Das Nachdenken für die Sicherung von geeigneten Fachkräften

... beginnt mit der Frage:

Welche Verhaltensdispositionen und –erwartungen tragen entscheidend zur Realisierung von beruflichen Anforderungen innerhalb dieser Kompetenzbereiche in Form von Zentralen Kernsoftskills bei?

Ein Beispiel:

Im Rahmen von Assessments wurde von Technik-Unternehmen die Auswahl von Personen für den Produktionsbetrieb und das mittlere Management im Produktionsbereich gewünscht. Über die fachlichen Anforderungen war man sich detailliert im Klaren – auch wie man deren „Vorhandensein“ erkunden konnte. Die Personalabteilungen hatten Erfahrungen über die Bedeutsamkeit der Verhaltensdispositionen in Auswirkung auf die innerbetrieblichen Prozessabläufe und nannten eine nicht geringe Zahl von Eigenschaften die der Kandidat „mitzubringen“ hätte. Einen solchen universellen zukünftigen Betriebsangehörigen hätte man in der realen Welt gar nicht gefunden – und wenn doch, wäre er dann tatsächlich der richtige gewesen?

Nach mehrwöchigen Befragungen von Personalverantwortlichen, Produktions- und Schichtleitern, Instanthaltern und erfahrenen Arbeitern konnten **zentrale Softskills für betriebstypische technische Handlungsfelder** in einem Ranking als die Wesentlichsten synthetisiert werden:

... im Bereich der Bewältigung von Anforderungen und Situationen

- Problemsensibilität/Folgenabschätzung
 - Lernfähigkeit
- u.a.m.

... im Bereich des Verhaltens zu sich selbst

- Inneres Antriebsvermögen
 - Eigenmotivation
- u.a.m.

... im Bereich des sozial kommunikativen Verhaltens

- Sozial orientierte Ambiguitätstoleranz
 - Kooperationsvermögen
- u.a.m.

In einem zweiten Analysezyklus wurde festgelegt, über welche **Ausprägung des jeweiligen Softskills** die betreffende Person verfügen sollte, um in der entsprechenden Arbeitswelt erwartungsgemäß tätig zu sein. Damit ergab sich ein betriebliches Anforderungsprofil für diesen Arbeitsplatz.

Auch in diesem Zusammenhang stellte sich die Frage, ob z.B. zum Überwachen einer Sortiermaschine eine Person mit den Eigenschaftsausprägungen eines Astronauten dem Betrieb genutzt hätte.

Fazit:

Arbeitsweltypische Kernsoftskills zu benennen, fällt den Unternehmen – nicht selten auch studierten Personalmanagern – offensichtlich schwer.

Die Konsequenz daraus sind oft unpraktikable „Tugendkataloge“ sowie qualitative und quantitative Überhöhungen.

Es geht um das Besinnen auf die Eigenschaften eines Angestellten, die in seiner Arbeitswelt tatsächlich benötigt werden und nicht auf ein Aufzählen von Dingen, die eventuell noch gebraucht werden könnten oder „nicht schaden könnten“.

Um dieses Problem zu lösen, muss man die Arbeitswelten in den Unternehmen kennen. Das heißt also die Personen gekannt zu befragen, die Jahre lang in diesen Arbeitswelten tätig sind oder waren und nicht am grünen Tisch Annahmen zu produzieren, „was denn da alles so passieren könnte“.

Genau das geschieht aber viel zu wenig!

Und so suchen wir weiter nach der Eier legenden Wollmilchsau, schimpfen über Fachkräftemangel – und richten psychischen sowie wirtschaftlichen Schaden an.

Literaturverzeichnis

Arnold, Rolf/Müller, Hans-Joachim (Hrsg.): Kompetenzentwicklung durch Schlüsselqualifizierung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung: Band 19).

Beck, U., Brater, M. and Daheim, H. : Soziologie der Arbeit und der Berufe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 1980.

Befragung von Praktikern aus mehr als 100 HoGa-Unternehmen zu generellen HoGa-spezifischen Softskills in den Handlungsfeldern und Betriebstypen im Rahmen eines Modellprojektes. Erfurter Gastro Berufsbildungswerk, Erfurt, 2006 b. unveröffentl. Manuskript

Damm-Rüeger, S. and Stiegler, B.: Soziale Qualifikation im Beruf. Bielefeld: Bertelsmann, 1996

Eckardt, Hans-Henning: Der Begriff der Eignung in psychologischer Sicht . Sonderdruck aus: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB), 12.Jg./1979

Erfahrungsbericht zu Hoga-spezifischen Softskills und Schlüsselqualifikationen von Spezialisten verschiedener Handlungsfelder. Erfurter Gastro Berufsbildungswerk, Erfurt, 2006 a. unveröffentl. Manuskript

Erpenbeck,John/Rosenstiel von, Lutz: Handbuch Kompetenzmessung,Schäffer Poeschel, Stuttgart, 2003

Flamini, Enrica u.a.: Europäisches Leistungspunktesystem für die Berufsbildung. Brüssel, 28. Juni 2005

Franke, Guido (2005): Facetten der Kompetenzentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann [BIBB]

Gaugler, E.: Arbeitsorganisation und Mitarbeiterqualifikation beim Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechniken. In: Adam, D./Backhaus, K./Meffert, H./Wagner, H.(Hrsg.): Integration und Flexibilität. Eine Herausforderung für die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, 1990, S. 181-196

Golemann, Daniel: Emotionale Intelligenz, München 1996

Gutschow, Katrin: Zertifizierungssysteme unter der Lupe. Vortrag auf der Fachtagung „Zertifizierung in der Aus- und Weiterbildung auf nationaler und europäischer Ebene“ der Senatsverwaltung für Arbeit am 19. und 20. Juni 2006 in Berlin

Haenel, Susanne: Zur Bestimmung von Mitarbeiterpotenzialen – Begriff, Beurteilung und Entwicklung . Dissertation, Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Augsburg, Augsburg 2005

Hall, Edward T.: The Dance of Life - The other dimension of time. Anchor Books, 1990.

IHK-Reihe „Generation Erfahrung“, Baustein „Fit für den Job“ - Workshop für die berufliche Zukunft, Integratives Personalmanagement. Hrsg.: DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung Organisation zur Förderung der IHK-Weiterbildung, Bonn 2006. Druck und Versand: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld

Jenkins, Eva: Conversations in Success. Washington, 2005

Kaiser/Pätzold (Hrsg.): Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Bad Heilbrunn 1999.

Kern, H./Schumann, M.: Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein, Frankfurt a. Main, 1970

Köhnke, Anne: Kompetenzorientierte Gestaltung des Unterrichts: Bieten die Rahmenlehrpläne eine Grundlage zur kompetenzorientierten Gestaltung des Unterrichts? – eine kritische Betrachtung am Beispiel des Berufes Hotelfachfrau/Hotelfachmann. ITB Universität Bremen, 2006.

Mertens, D.: Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 7 (1), 1974, S. 36-43

Reetz, Lothar (1990): Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung. In: Reetz, Lothar/ Reitmann, Thomas (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen, Dokumentation des Symposions in Hamburg "Schlüsselqualifikationen -Fachwissen in der Krise?". Hamburg Feldhaus, S. 16-35

Reetz, Lothar (2002): Schlüsselqualifikationen aus bildungstheoretischer Sicht - in der berufs- und wirtschaftspädagogischen Diskussion. In: Arnold, Rolf/Müller, Hans-Joachim (Hrsg.): Kompetenzentwicklung durch Schlüsselqualifizierung. Baltmansweiler: Schneider Verlag Hohengehren (Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung: Band 19), S. 35-52

Reetz, Lothar/ Reitmann, Thomas (Hrsg.): Schlüsselqualifikationen, Dokumentation des Symposions in Hamburg "Schlüsselqualifikationen - Fachwissen in der Krise?". Hamburg Feldhaus.

Ripper, Jürgen / Weisschuh, Bernd: Das ganzheitliche Beurteilungsverfahren für die betriebliche Berufsausbildung (DaimlerChrysler AG (Hrsg.). Konstanz 2000

Rubinstein,S.L.: Grundlagen der allgemeinen Psychologie. 8. Aufl. Berlin 1973.

Rychen, D.S./ Salganik, L.H.: A holistic model of competence (p. 41-62). In: dieselben (eds.), Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society. Göttingen 2003, S. 43

Schlögl, Peter/ Schneeberger, Arthur: Zum Memorandum über lebenslanges Lernen. Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung und Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft, Referat auf der Expert/innentagung lebenslanges Lernen, 20.06.01der Kommission der Europäischen Gemeinschaften