

**John Erpenbeck**

---

**Skills, Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften, Wertehaltungen  
– Messgrößen für HR – Entscheidungen**

---

**(Analyse für die KODE GmbH / CEO Stephan Coester)**

## Fragestellungen

Skills, Kompetenzen, Persönlichkeitseigenschaften und Werthaltungen sind die Messgrößen, die bei HR-Entscheidungen, insbesondere bei personalwirtschaftlichen und personalpolitischen Entscheidungen hauptsächlich herangezogen werden. Heinz Schuler fasst das Vorgehen am Beispiel Berufseignungsdiagnostik treffend zusammen:

„Psychologische Berufseignungsdiagnostik besteht in dem Bemühen, Zusammenhänge zwischen menschlichen Merkmalen und beruflichem Erfolg zu entdecken sowie Methoden zu entwickeln, um beides zu messen und zueinander in Beziehung zu setzen.“<sup>1</sup>. Das kann sich sowohl auf den Erfolg des einzelnen Mitarbeiters wie auch auf den Erfolg von Projekten, Teams und Unternehmen beziehen, in denen er tätig ist. Alle diese Messungen sind sinnvoll, so lange sie nicht den Aussagebereich dessen überschreiten, für den sie gültig sind.

Persönlichkeitstests werden in der Berufseignungsdiagnostik erfolgreich eingesetzt. Wenn man von ihnen aber Aussagen über Kompetenzen erhofft, sind sie kontraproduktiv und zuweilen sogar hochstaplerisch. Die Feststellung und Entwicklung der Werthaltungen von Mitarbeitern kann, strategisch eingesetzt, ein Unternehmen in ganz neue, gewinnträchtige Zonen lenken, das geschieht auch über die Einflussnahme auf Kompetenzen. Aber Werte sind keine Kompetenzen. Ein Mitarbeiter mit den wunderbarsten Werthaltungen kann sich als völlig inkompetent und handlungsunfähig erweisen.

---

<sup>1</sup> Schuler, H. (4.Aufl. 2014). Psychologische Personalauswahl. Einführung in die Berufseignungsdiagnostik. Göttingen Hogrefe Verlag S.III

Die folgende Analyse widmet sich deshalb diesen drei Fragen:

1. Im HR-Zusammenhang ist immer häufiger von allen möglichen Skills und von einem Skillmanagement die Rede – wäre es nicht sinnvoller Skills an Stelle von Kompetenzen und Kompetenzmanagement in den Mittelpunkt zu rücken?
2. Die unterschiedlichsten Formen von Persönlichkeitstests haben sich ihren festen Platz im personalwirtschaftlichen Bereich erobert, könnte man da auf die Messung von Kompetenzen und auf ein durchdachtes Kompetenzmanagement nicht ganz verzichten?
3. Immer mehr Unternehmen schreiben sich fundamentale Werte wie Nachhaltigkeit, Respekt, Gemeinnutz usw. in ihre Leitlinien, in ihre visions und missions, aber haben diese überhaupt eine Wirkung auf die Kompetenzen der Mitarbeiter, werden sie überhaupt praktisch wirksam?

## Kompetenzen und Skills

Der Begriff „skill(s)“ ist so allgemein und unbestimmt, dass er auf fast jedes vorausbedachte menschliche Tun passt. Das erleichtert seine alltagssprachliche, erschwert aber seine gut begründete praktische Verwendung.

„Der englische Begriff ‚skill‘ lässt sich am ehesten übersetzen als Können, Geschick, Fertigkeit und Qualifikation. Im Englischen entspricht er allerdings weitgehend dem, was im deutschen als Kompetenz bezeichnet wird. ... Als im deutschen Sprachraum verwendeter Anglizismus ist der Synonymgebrauch mit Kompetenz in vielen Fällen korrekt. Dennoch bzw. darüber hinaus ist ‚Skills‘ häufig aber auch eine eher umgangssprachliche Bezeichnung für die Fertigkeit von etwas. Entscheidend ist, dass von Skills meist in einem viel speziellerem Sinne gesprochen wird als von Kompetenz. Manchmal wird von Skills auch als fachliches Wissen und fachliche Fertigkeit gesprochen. Immer aber sind eher speziell die Fertigkeiten gemeint und weniger die Fähigkeiten, während Kompetenz tendenziell beides umfasst...Der wichtigste Unterschied ist also, dass Kompetenz als Konzept breiter aufgestellt ist als das Begriffskonzept der ‚Skills‘. Skills sind tendenziell Fertigkeiten. Fertigkeiten aber setzen die Fähigkeiten zu ihnen bereits voraus und Kompetenz meint zudem noch beides. Eine genaue Abgrenzung bleibt also schwierig.“<sup>2</sup>

Das wird vollkommen deutlich, wenn man auch nur einige Definitionen von skills in verschiedenen Lexika, Lehr- und Handbüchern zusammenträgt.

So definiert der neueste Brockhaus beispielsweise:

Soft Skills [englisch, eigentlich »weiche Fähigkeiten«], Kompetenzen im zwischenmenschlichen Bereich, Fähigkeiten im Umgang mit anderen Menschen, die v. a. für die Teamarbeit von Bedeutung sind. Hardskills [englisch, eigentlich »harte Fähigkeiten«] die v. a. durch Ausbildung und Berufsausübung erworbenen fachlichen Fähigkeiten.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup><https://www.soft-skills.com/skills-versus-kompetenz/#:~:text=Der%20Skills%20-Begriff%20betont%20mehr%20die%20Fertigkeiten%3B%20Kompetenz,weniger%20die%20F%C3%A4higkeiten%2C%20w%C3%A4hrend%20Kompetenz%20tendenziell%20beides%20umfasst>. (Abgerufen am 21. Juni 2022)

<sup>3</sup> <https://brockhaus.de/ecs/enzy/article/soft-skills> (Abgerufen am 23. Juni 2022)

Der Merriam-Webster definiert in deutscher Übersetzung:

Fertigkeit (skill): (1) die Fähigkeit, sein Wissen effektiv und leicht bei der Ausführung oder Leistung einzusetzen, die Geschicklichkeit oder Koordination insbesondere bei der Ausführung erlernter körperlicher Aufgaben; (2) eine erlernte Kraft, etwas kompetent zu tun: eine entwickelte Eignung oder Fähigkeit.<sup>4</sup>

Das bekannte Buch zu Berufsstrategie, Bewerbung, Karriere von Jürgen Hesse und Hans-Christian Schrader erklärt:

Soft Skills, oder auch weiche Faktoren genannt, sind außerfachliche bzw. fachübergreifende Kompetenzen. Während Hard Skills bzw. harte Faktoren berufstypische Qualifikationen beschreiben, betreffen Soft Skills direkt die Persönlichkeit und gehen über fachliche Fähigkeiten hinaus. Hard Skills werden durch Studium, Ausbildung und praktische Erfahrung vermittelt und können durch Zeugnisse und Leistungstests objektiv sichtbar gemacht werden. Weiche Faktoren dagegen sind schwieriger zu erlernen und zu überprüfen. Zu den Soft Skills gehören sämtliche Eigenschaften, Fähigkeiten und Qualifikationen, die neben den Hard Skills berufliche und private Erfolge bestimmen. Sie betreffen persönliche Kompetenzen, soziale Kompetenzen und methodische Kompetenzen.<sup>5</sup>

Frank Edelkraut und Werner Sauter formulieren schließlich:

Skills ermöglichen es den Mitarbeitenden, die Herausforderungen im Arbeitsprozess selbstorganisiert handlungsfähig zu meistern. Sie setzen Wissen, Fertigkeiten und Qualifikation voraus, erfordern aber in erster Linie Werte und Kompetenzen. Hard skills bauen dabei im Wesentlichen auf Wissen, Fertigkeiten und Qualifikationen. Soft skills werden im Wesentlichen mit Kompetenzen gleichgesetzt – also mit den Fähigkeiten, in offenen, unüberschaubaren, komplexen, dynamischen und zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln; dabei bilden Werte die Kerne dieser Kompetenzen und Erfahrungen und Emotionen die individuelle Basis.<sup>6</sup>

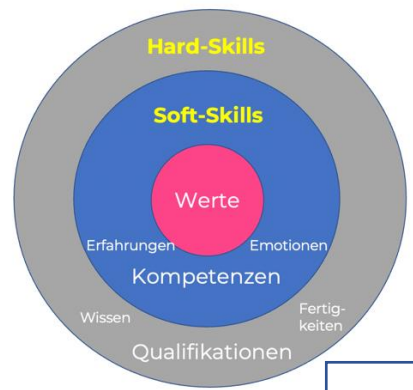
---

<sup>4</sup> <https://www.merriam-webster.com/dictionary/skill> ( Abgerufen am 26. Juni 2022)

<sup>5</sup> <https://www.berufsstrategie.de/bewerbung-karriere-soft-skills/soft-skills-definition-hard-skills.php> (Abgerufen am 27. Juni 2022)

<sup>6</sup> Edelkraut, F., Sauter, W. (i.V.) Skillmanagement. (persönliche Mitteilung)

Das veranschaulicht die Abbildung der Autoren:



Alle diese Überlegungen zusammengekommen führen auf eine relativ einfache Zuschreibung. Versteht man, wie angeführt, unter Kompetenzen Fähigkeiten, in (zukunfts)offenen, komplexen, zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln, so kann man grundsätzlich zwei Handlungssituationen unterscheiden:

(H) – die Umstände und Randbedingungen des Handelns, die Handelnden (Subjekte) und ihre persönlichen Gegebenheiten, vor allem aber die Gegenstände (Objekte) ihres physischen und/oder geistigen Handelns sind bekannt

(S) – die Handelnden (Subjekte), ihre persönlichen Erfahrungen, Werthaltungen, Emotionen, die in ihren persönlichen Kompetenzen zusammenfließen, sind bekannt, nicht aber die – aktuellen und künftigen - Gegenstände (Objekte) ihres Handelns, die völlig neuartig sein und auch wechseln können

Im ersten Fall sprechen wir von Hard Skills, im zweiten von Soft Skills.

Der Unterschied ist ganz offensichtlich.

Die Struktur von Hard Skills ist

Subjekte (mit ihren Erfahrungen, Emotionen, Werthaltungen) --> <sup>7</sup> Gegenstände (einschließlich des dafür notwendigen Wissens über die Gegenstände und notwendig auf sie bezogener Fertigkeiten und Qualifikationen)

---

<sup>7</sup> --> : Handlung gerichtet auf

Die Struktur von (S) ist

Subjekte (mit ihren Erfahrungen, Emotionen, Werthaltungen) --> <sup>6</sup> ? ? ?

Hard Skills haben den Vorteil, dass man sie gleichsam schulmäßig eintrichtern, das Wissen pauken, die Fertigkeiten mechanisch trainieren kann, die dadurch erworbenen Qualifikationen lassen sich traditionell abprüfen. Der Nachteil ist, dass ein entsprechender Kompetenzbegriff immer auf den Handlungsgegenstand bezogen ist. Wenn man mit einem Schraubenzieher und einem Hammer umzugehen weiß, besitzt man Schraubenzieherskills und Hammerskills, oder Schraubenzieherkompetenzen und Hammerkompetenzen. Auf diese Art kommt man schnell zu tausenden Kompetenzen. Ganz aktuell: Wenn man die Fähigkeiten, mit digitalen Geräten und Arrangements umzugehen als digitale Kompetenzen bezeichnet, sind damit Hard Skills umrissen, man bringt sich aber um die Gelegenheit, zu verstehen, dass auch in der neuen digitalen Welt Soft Skills, echte Kompetenzen wie Analytische Fähigkeiten, Konzeptionsstärke, Folgebewusstsein, Fachübergreifendes Verständnis usw. notwendig sind, um angesichts der rasanten Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche zukunftssicher zu bestehen. <sup>8</sup>

Das Plädoyer ist also: Die guten alten Wissens-, Fertigungs- und Qualifikationsbegriffe bestehen zu lassen, den problematischen und oft missverständlichen Begriff der Hard Skills zu vermeiden und Soft Skills als das zu begreifen, was sie wirklich sind: als echte Kompetenzen.

---

<sup>8</sup> Unter echten Kompetenzen seien hier die beispielhaft im Kompetenzatlas als Handlungsfähigkeiten zusammengefassten Kompetenzen verstanden. In dem Werk Kompetenztraining hatte Volker Heyse bereits ganz deutlich zwischen strategischen Kompetenzen = echten Kompetenzen (= Soft Skills) und von ihm so genannten operativen Kompetenzen = Wissen, Fertigkeiten, Qualifikationen (= Hard Skills) unterschieden und sich entschieden ersteren zugewandt. In: Heyse, V., Erpenbeck, J. (2. Aufl. 2009): Kompetenztraining. Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart Schäffer und Poeschel Verlag. S.XVI

## Kompetenzen und Persönlichkeitseigenschaften

„Während Hard Skills bzw. harte Faktoren berufstypische Qualifikationen beschreiben, betreffen Soft Skills direkt die Persönlichkeit und gehen über fachliche Fähigkeiten hinaus“ so formulieren Hesse und Schrader. Tatsächlich betreffen Soft Skills = echte Kompetenzen direkt die Persönlichkeit, da sie selbstorganisative, kreative Handlungsfähigkeiten der Persönlichkeit erfassen.

Liegt es da nicht nahe, Persönlichkeitseigenschaften entweder direkt für Kompetenzen zu halten oder zu vermuten, dass aus ihnen Kompetenzen direkt ableitbar sind?

Auf Einwände, dass es sich bei Kompetenzen um etwas viel Komplexeres als um relativ stabile Persönlichkeitseigenschaften handle, erntet man auch heute noch oft genug Angriffe. Inzwischen ist jedoch klar: Die Fähigkeiten, kreativ und selbstorganisiert in Problemsituationen zu handeln, die Kompetenzen, beruhen ganz wesentlich auch auf verinnerlichten Regeln, Normen und vor allem Werten, zu eigenen Emotionen und Motivationen geronnen. Werte sind die Kerne von Kompetenzen.<sup>9</sup> Werte sind aber keine Eigenschaften einer Persönlichkeit. Folglich sind auch Kompetenzen keine Eigenschaften einer Persönlichkeit! Auch wenn Emotionen, Motivationen und Werthaltungen von Persönlichkeiten in sie einfließen. Persönlichkeitseigenschaften sind vielfältig erfassbar und messbar<sup>10</sup> auch wenn viele dieser Tests, vor allem die in der betrieblichen Praxis höchst erfolgreich angewandten, ziemlich umstritten sind. Die Güte solcher Tests mit Objektivität als Unabhängigkeit vom Erfassenden, Reliabilität als Zuverlässigkeit und Validität als inhaltliche Gültigkeit, wird verständlicher Weise von den Testentwicklern, den Testnutzern und den Testkritikern sehr unterschiedlich beurteilt. Nichtsdestoweniger lassen sie sich in Hinblick auf ihre Tauglichkeit im Personalbereich oder für Unternehmen insgesamt tiefgründig miteinander vergleichen.<sup>11</sup> Es wurde jedoch schon früh darauf hingewiesen, dass Kompetenzen nicht wie Persönlichkeitseigenschaften behandelt werden können und dass

---

<sup>9</sup> Fischer, C.A. (2019): Werte als Kerne von Kompetenzen. Eine theoretische Studie mit einer empirischen Analyse in Montessori-Schulen. Münster, New York Waxmann Verlag

<sup>10</sup> <https://www.testzentrale.de/shop/tests/persoenlichkeitstests.html?p=1>

<sup>11</sup> vgl. Schuler, H. ( 4. Aufl. 2014). Psychologische Personalauswahl. Eignungsdiagnostik für Personalentscheidungen und Berufsberatung. Göttingen Hogrefe Verlag

die bekannten psychometrischen Gütekriterien nur mit äußerster Vorsicht und unter starken methodologischen Einschränkungen zu ermitteln sind.<sup>12</sup>

Rüdiger Hossiep, der Entwickler eines der wenigen, neben dem BIG 5 breit akzeptierten Persönlichkeitstests, des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), hat vielleicht bisher am deutlichsten den Unterschied von Persönlichkeitstests und Kompetenzmessungen hervorgehoben. Seine Argumentation lässt sich auch auf Werteerfassungsverfahren ausdehnen. Persönlichkeitstests gehen nach Hossiep generell vom Paradigma der Persönlichkeitseigenschaften aus.<sup>13</sup> Danach „sollen die individuellen Besonderheiten von Menschen durch ihre Eigenschaften beschrieben werden.“ Werteerfassungsverfahren und damit auch Kompetenzerfassungsverfahren können aber generell nicht vom Eigenschaftsparadigma ausgehen.

Dies hat folgende Gründe:

- Werte werden als Resultat eines komplexen Zusammenwirkens von Wertungssubjekt (Persönlichkeit), Wertungsobjekt, Wertungsgrundlagen und Wertungsmaßstäben (Wertekleeblatt) angesehen, das nicht als deterministisches Zusammenspiel abgebildet werden kann.
- Werte sind aus dem Verhalten und Handeln der Persönlichkeit nicht unmittelbar zu erschließen, weil der Zusammenhang zwischen beiden nichtdeterministisch selbstorganisativ ist und unüberschaubare Freiheitsgrade einschließt.
- Werte zu verstehen, bedarf beträchtlicher Empathie und der Kenntnis vorangegangener emotionaler Interiorisationsprozesse, deren Wirkung – wenn überhaupt - eher tiefenpsychologisch zu erschließen sind.
- Werte sind keine Eigenschaften von Persönlichkeiten, da sie aufgrund der zuvor genannten Einschränkungen kaum gestatten, Zusammenhänge zwischen Werten und beruflichem Erfolg zu entdecken sowie Methoden zu entwickeln, um beides zu erfassen und zueinander in Beziehung zu setzen.
- Da Werte Kerne von Kompetenzen sind, können auch Kompetenzerfassungsverfahren nicht vom Eigenschaftsparadigma ausgehen!

---

<sup>12</sup> (Heyse, Erpenbeck (2009) a.a.O. S. 5

<sup>13</sup> Hossiep, R., Mühlhaus, O. (2.Aufl. 2015): Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Göttingen, Berlin, Wien, Hogrefe Verlag S.26

Tiefer durchdacht taugen eigentlich nur Kompetenzen dazu, persönlichkeitsbezogene Daten und eine Einschätzung von erwartbaren Handlungserfolgen in Beziehung zu setzen. Nur Kompetenzen verstehen sich definitionsgemäß als Fähigkeiten, auf eine bestimmte Weise zu handeln. Je ausgeprägter diese Fähigkeiten, desto größer werden die Handlungserfolge sein. Dass diese Fähigkeiten auch von Persönlichkeitseigenschaften abhängen – keine Frage. Wie diese Eigenschaften jedoch die Fähigkeiten beeinflussen, ist nicht so leicht zu sagen und noch viel schwerer wissenschaftlich zu erfassen.<sup>14</sup> Kompetenzen, Handlungsfähigkeiten und -defizite können jedoch von den Werten und den Persönlichkeitseigenschaften her durchleuchtet und tiefer verstanden werden. Insofern haben werteorientierte und persönlichkeitsorientierte Verfahren eine wichtige, vertiefende Funktion. Wir verstehen mit ihrer Hilfe die Kerne und Voraussetzungen von Kompetenzen einfach besser.

In einem für die Kompetenzforschung bedeutsamen „Exkurs: Kompetenzmanagement und der Einsatz von persönlichkeitsorientierten Verfahren“ schreiben Rüdiger Hossiep und Oliver Mühlhaus: „Mit dem Begriff Kompetenz sind dabei die ‚Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen...‘ gemeint (Heyse, Erpenbeck & Ortmann, 2010, S.15f) Kompetenzen umfassen Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, aber auch Werte, Emotionen und Motivationen. Sie befähigen zu etwas, das im heutigen Arbeitsalltag immer wichtiger wird: In offenen, unvorhersehbaren Situationen nachhaltig erfolgreich zu handeln (Erpenbeck, zit. n. Jumpertz 2007b, .89)“<sup>15</sup> Die Autoren gehen dann auf überzeugende Beispiele unternehmensweiten Kompetenzmanagements ein und untersuchen die „Integration von persönlichkeitsorientierten Verfahren in das Kompetenzmanagement“<sup>16</sup> Sie konstatieren, dass sich auf der Ebene der unternehmensweiten Kompetenzmodelle keine persönlichkeitsbeschreibenden Merkmale finden.

---

<sup>14</sup> ebenda. S.23 f.

<sup>15</sup> S.19

<sup>16</sup> S.23f

„Persönlichkeitsorientierte Fragebogenverfahren könnten jedoch eingesetzt werden als

- Ergänzendes Instrument in der Personalauswahl (z.B. im Rahmen eines Assessment Centers)
- Ergänzendes Instrument in der Personalentwicklung (z.B. im Rahmen eines Führungskräfte-Coachings, oder in Potenzialanalyse-Verfahren bzw. Development Centern).“<sup>17</sup>

Am Beispiel der Kompetenz Kundenorientierung wird das illustriert. Der Einschätzung dieser Kompetenz liegen konkrete Verhaltensbeschreibungen zugrunde, die im Kompetenzmodell ausgeführt sind. Mit Hilfe dieser so genannten Verhaltensanker kann der Vorgesetzte der Führungskraft eine Rückmeldung geben. Soweit der Vorgesetzte die in den Persönlichkeitsmerkmalen begründeten Ursachen allerdings nicht klar erkennen kann, fehlen ihm unter Umständen auch Anhaltspunkte für die individuelle Weiterentwicklung des Mitarbeiters. Denkbar sind völlig unterschiedliche persönlichkeitsbasierte Ursachen wie Defizite 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... Hier ergänzt der Fragebogen das Kompetenzmodell im Bedarfsfall. Analog kann man in Bezug auf Wertemessverfahren argumentieren.

Damit ist überzeugend das Primat von Kompetenzmessungen gegenüber Persönlichkeits- und Wertemessungen in der Unternehmenspraxis aufgezeigt. Zugleich ist klar, dass beidem für ein tiefgründiges Kompetenzmanagement, für eine fundierte personale Kompetenzentwicklung ein hoher Stellenwert zukommt. Persönlichkeitsmessung und Wertemessung allein tapfen ohne Kompetenzmessung ziellos, führungslos vorwärts; Kompetenzmessung bedarf eines fundierten Persönlichkeits- und Werteverständnisses, um zu einem wirkungsvollen Kompetenzmanagement zu gelangen.

Das gilt auch speziell für das Verhältnis des Bochumer Inventars zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP), einschließlich des komprimierten 6 Faktoren – BIP ((BIP-6F) zu den Kompetenzmessverfahren KODE® und KODE®X.

---

<sup>17</sup> ebenda

Das BIP „wurde seit 1995 mit dem Ziel entwickelt, ein berufsbezogenes und umfassendes Instrument für den Einsatz im Berufskontext zur Verfügung zu stellen. Grundlage sind wissenschaftlich abgesicherte Persönlichkeitsmerkmale, die im Berufsleben von Bedeutung sind, ergänzt um häufig genannte persönlichkeitsbezogene Anforderungen von Personalpraktikern in Unternehmen...Das BIP-6F wurde mit dem Ziel entwickelt, ökonomisch besonders effizientes Verfahren zu berufsbezogenen Diagnostik von Persönlichkeitsfaktoren zur Verfügung zu stellen.“<sup>18</sup> Das BIP umfasst 210 Aussagen zu den Bereichen Berufliche Orientierung, Arbeitsverhalten, Soziale Kompetenzen, Psychische Konstitution. Das Antwortformat sind 6-stufige Rating-Skalen. Was als Soziale Kompetenzen benannt wird, sind keine manifesten Handlungsfähigkeiten, sondern – als Basis für die sozialen Handlungsfähigkeiten wirklich wichtige! – persönliche Eigenschaften: Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung, Durchsetzungsstärke.

KODE® und KODE®X wurden von Anfang an mit dem Ziel entwickelt, menschliches Handeln zu charakterisieren und zu messen. Am Anfang stand eine eingehende Kritik persönlichkeitsorientierter Methoden in Training und Beratung im Bereich Organisations- und Personalentwicklung. Anfänglich wurde dazu im Gegensatz die Verhaltens- und Handlungsstile beschreibende LIFO® - Methode genutzt, um vom Eigenschaftsparadigma weg und zum Handlungsparadigma hin zu kommen.<sup>19</sup> Bald wurde aber die Entwicklung eines ganz eigenen, direkt auf die Messung kreativen, selbstorganisierten Handelns gerichteten Verfahrens notwendig. Sie wurde in den späten 1990er Jahren vollzogen. Das Ergebnis waren die seither stetig weiterentwickelten und vervollkommneten KODE® und KODE®X Verfahren. KODE® benutzt 96 Fragen, die mit Hilfe eines Zwangsratings beurteilt werden, KODE®X benutzt das Rating von 64 Kompetenzbegriffen auf einer erweiterten Siebener Skala, die fünf je zweigeteilte Ratingwerte – von teilweise ausgeprägt bis zu sehr stark ausgeprägt – und zwei „Randwerte“ – wenig ausgeprägt und übermäßig ausgeprägt (Überziehung) – umfasst. Beide Verfahren wurden in großer Zahl eingesetzt und erwiesen sich als außerordentlich reliabel und hoch valide.

---

<sup>18</sup> Hossiep, R., Mühlhaus, O. (2.Aufl. 2015): Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Göttingen, Berlin, Wien, Hogrefe Verlag S.91ff

<sup>19</sup> Erpenbeck, J., Heyse, V. (3.Aufl. 2021): Die Kompetenzbiografie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster, New York Waxmann Verlag. S.112f

Vergleicht man BIP und KODE® - KODE®X miteinander, so stellt man fest, dass sie einen deutlich verschiedenen Erklärungsradius besitzen. BIP ist auf die Ermittlung von Persönlichkeitsmerkmalen, KODE® - KODE®X auf die Ermittlung von Handlungsfähigkeiten gerichtet. Sie können in dem von Hossiep beschriebenen Sinne ideal zusammenwirken, weisen aber keinerlei konkurrierenden Erklärungsüberschneidungen auf.

## **Kompetenzen und Werte**

Werte wie Nachhaltigkeit, Respekt, Gemeinnutz usw. steuern moderne Unternehmen. Das kann aber nur gelingen, wenn die Mitarbeiter am gleichen „Wertestrang“ ziehen, wenn solche Werte in ihre persönlichen Werthaltungen eingehen. Wie das erreicht werden kann, haben wir im Buch Wertemanagement darzustellen versucht. Hier ist lediglich die Frage interessant: Müsste man dann nicht von einem Primat von Wertemessungen ausgehen, die Werthaltungen von Führungspersonen und Mitarbeitern erfassen und ein entsprechendes Management in Gang setzen?

Dagegen sprechen gewichtige Einsichten:

1. Kompetenzentwicklung ist ein bottom-up Prozess. Aufgrund allgemeiner strategischer Überlegungen werden Kompetenz - Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt und nach entsprechenden Kompetenzmessungen im Sinne eines Kompetenztrainings erfüllt. Inwieweit die entwickelten Kompetenzen den Gesamtkompetenzen des Unternehmens nützen, ist eine schwer zu beantwortende Frage. - Werteentwicklung ist ein top-down Prozess.

Unternehmen formulieren aufgrund ihrer allgemeinen strategischen Überlegungen Werte-Leitlinien, Wertemanagement und Wertetraining versuchen diese in möglichst vielen Werthaltungen der Mitarbeiter zu verankern. Die individuellen Wertemessungen haben dennoch eine große Streubreite. In Bezug auf die Personalentwicklung gilt das Primat der Kompetenzmessung weiter.

2. Werthaltungen sind mit der Handlungsausführung nicht deterministisch verknüpft. Menschen mit ausgeprägt guten Werthaltungen können im Arbeits- und Alltagshandeln nur geringe Kompetenzen besitzen. Es gibt keinen Weg, von den Werten direkt auf das Handeln zu schließen.

3. Allerdings können manifeste Kompetenzen oft durch Werthaltungen erklärt und auch

verändert werden. Das Verhältnis ist analog zu den bereits behandelten Persönlichkeitseigenschaften. Die Begründung, warum Wertemessungen auch und gerade auf individueller Ebene sinnvoll sind, ist analog der bereits angeführten Hossiep – Argumentation.

4. Wertemessungen verschaffen dem Berater meist wesentlich mehr Sympathien als Kompetenzmessungen. Das hängt zum einen damit zusammen, dass sich die wenigsten Menschen unter Kompetenzen Genaueres vorstellen können, zum anderen damit, dass jeder Vorstellungen von Werten, von seinen, von „unseren“ Werten hat. Zudem werden Werte als etwas durchweg Positives wahrgenommen. Nationalistische Werte z.B. werden nicht als Werte wahrgenommen.

5. Während Marx formulierte „Die Geschichte aller bisherigen Gesellschaft ist die Geschichte von Klassenkämpfen“ sehen wir uns heute gezwungen, die Geschichte aller bisherigen Gesellschaft als Geschichte von Werteauseinandersetzungen zu betrachten. Damit ist die Messung und Entwicklung von Werten in einen großen historischen Rahmen gestellt, der die Bedeutsamkeit des eigenen Tuns jedem Praxisberater, Coach oder Trainer vor Augen führt. Schon deshalb ist das Primat von Kompetenzmessung/Kompetenzmanagement weiterhin gegeben, aber die Beachtung von Wertemessung/Wertemanagement unbedingt zu fordern.