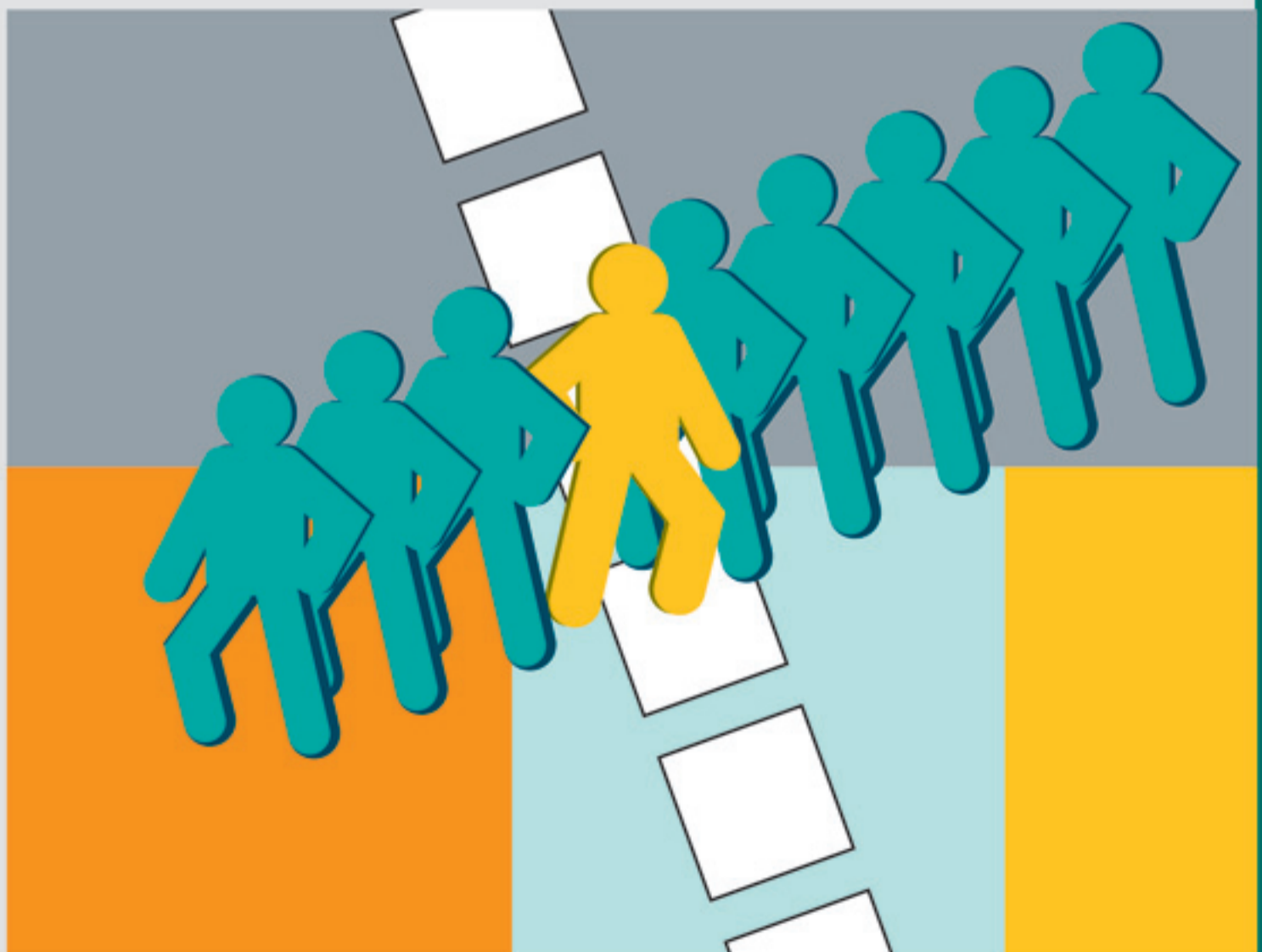


Claudia Eilles-Matthiessen Susanne Janssen  
Antje Osterholz-Sauerlaender Natalija El Hage

# Schlüsselqualifikationen kompakt

## Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und Personalentwicklung

2. Auflage



---

Eilles-Matthiessen / Janssen  
Osterholz-Sauerlaender / El Hage  
**Schlüsselqualifikationen kompakt**

Aus dem Programm Hans Huber:  
**Psychologie Praxis**

*Wissenschaftlicher Beirat:*

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Kurt Pawlik, Hamburg

Prof. Dr. Meinrad Perrez, Freiburg (CH)

Prof. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Hans Spada, Freiburg i. Br.

HUBER



---

## Im Verlag Hans Huber ist weiterhin erschienen – eine Auswahl:

Eva Bamberg / Christine Gabriele Busch / Antje Ducki

### **Stress- und Ressourcenmanagement**

Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt

(ISBN 978-3-456-83969-1)

Eberhardt Hofmann

### **Wege zur beruflichen Zufriedenheit**

Die richtigen Entscheidungen treffen

(ISBN 978-3-456-84329-2)

Hans-Uwe Hohner

### **Laufbahnberatung**

Wege zur erfolgreichen Berufs- und Lebensgestaltung

(ISBN 978-3-456-84251-6)

Mathis Wissemann

### **Wirksames Coaching**

Eine Anleitung

(ISBN 978-3-456-84384-1)

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet  
unter: [www.verlag-hanshuber.com](http://www.verlag-hanshuber.com)

---

Claudia Eilles-Matthiessen  
Susanne Janssen  
Antje Osterholz-Sauerlaender  
Natalija El Hage

# Schlüsselqualifikationen kompakt

Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und  
Personalentwicklung

2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Hans Huber

---

Die erste Auflage dieses Buches ist unter dem Titel «Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung» im Verlag Hans Huber erschienen.

Hinweise zu den Autorinnen finden Sie im Anhang dieses Buches.

[www.schlüsselqualifikationen-kompakt.de](http://www.schlüsselqualifikationen-kompakt.de)

Lektorat: Monika Eginger

Herstellung: Peter E. Wüthrich

Umschlag: Atelier Mühlberg, Basel

Druckvorstufe: ns prestampa sagl, Castione

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

*Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek*

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



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

*Anregungen und Zuschriften bitte an:*

Verlag Hans Huber

Hogrefe AG

Länggass-Strasse 76

CH-3000 Bern 9

Tel: 0041 (0)31 300 45 00

Fax: 0041 (0)31 300 45 93

2. Auflage 2007

© 2002/2007 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

ISBN 978-3-456-84494-7

# Inhalt

<b>Vorwort zur zweiten Auflage</b> .....	9
<b>1. Schlüsselqualifikationen kompakt</b> .....	11
<b>1.1 Das Wichtigste in Kürze</b> .....	11
1.1.1 Ziel des Buches .....	11
1.1.2 Adressaten .....	13
1.1.3 Anwendung .....	14
<b>1.2 Schlüsselqualifikationen</b> .....	15
1.2.1 Schlüsselqualifikationen als dynamischer Begriff .....	15
1.2.2 Schlüsselqualifikationen und gesellschaftliche Veränderungen ...	18
1.2.3 Schlüsselqualifikationen in Beratung und Coaching .....	19
1.2.4 Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung .....	22
1.2.5 Methoden der Anforderungsanalyse .....	23
<b>1.3 Kompetenzmodell und diagnostische Verfahren</b> .....	30
1.3.1 Das Kompetenzmodell im Überblick .....	30
1.3.2 Diagnostische Verfahren im Überblick .....	41
<b>1.4 Zur Qualität diagnostischer Verfahren</b> .....	43
1.4.1 Testgütekriterien .....	43
1.4.2 Zusatzkriterien .....	51
1.4.3 Die DIN 33430 .....	54
1.4.4 Fazit .....	56

<b>2. Bausteine der Kompetenzbeurteilung</b> .....	59
<b>2.1 Bewerbungsunterlagen</b> .....	59
<b>2.2 Telefoninterviews</b> .....	64
<b>2.3 Standardisierte Testverfahren</b> .....	64
2.3.1 Leistungstests .....	64
2.3.2 Adaptive Verfahren .....	66
2.3.3 Verfahren zur Selbstbeschreibung .....	67
<b>2.4 Interviews</b> .....	68
2.4.1 Das Multimodale Interview .....	69
<b>2.5 Simulationen</b> .....	71
2.5.1 Critical Incident .....	71
2.5.2 Fallstudie .....	72
2.5.3 Gruppendiskussion .....	73
2.5.4 Konstruktionsübung .....	75
2.5.5 Planspiel .....	76
2.5.6 Postkorb .....	77
2.5.7 Präsentation/Fachvortrag .....	78
2.5.8 Rollenspiel .....	79
<b>2.6 Arbeitsproben</b> .....	80
<b>2.7 Fazit</b> .....	81
<b>3. Formate der Kompetenzbeurteilung</b> .....	83
<b>3.1 Personalberatung</b> .....	83
<b>3.2 Potenzialanalyse</b> .....	84
<b>3.3 Management Audit</b> .....	85
<b>3.4 Outplacementberatung</b> .....	86

---

<b>4. Die Beurteilung von Schlüsselqualifikationen</b> .....	87
4.1 Zur Anwendung des Kompetenzmodells .....	87
4.2 Auswahlkriterien der Testverfahren .....	90
4.3 Informationen zu den Testverfahren .....	91
4.4 Basiskompetenzen .....	93
4.4.1 Intellektuelle Kompetenzen .....	93
4.4.2 Motivation/Engagement .....	118
4.4.3 Emotionale Kompetenzen .....	129
4.4.4 Handlungskompetenzen .....	135
4.5 Kompetenzen im Umgang mit Anderen .....	155
4.5.1 Soziale Kompetenzen .....	155
4.5.2 Kommunikative Kompetenzen .....	172
4.5.3 Führung .....	178
4.6 Kompetenzen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Megatrends) .....	186
4.6.1 Diversity .....	186
4.6.2 Selbstverantwortung/Lebensunternehmer .....	191
4.6.3 Umgang mit Veränderungen .....	200
4.6.4 Unternehmerische Kompetenzen .....	204
4.6.5 Methodenkompetenzen .....	216
<b>5. Weitere Instrumente zur Einschätzung von Schlüssel- qualifikationen</b> .....	227
5.1 Persönlichkeitsstrukturtests .....	228
5.2 Typentests .....	229
5.3 Tests für den Einsatz in der Beratung .....	231
5.4 Zu guter Letzt .....	232



<b>Literatur</b> .....	235
<b>Anhang: Bezugsquellen</b> .....	240
<b>Sachwortverzeichnis</b> .....	242
<b>Register Testverfahren</b> .....	245
<b>Die Autorinnen</b> .....	247

# Das Kompetenzmodell im Überblick

Kompetenzfelder	Bereiche	Schlüsselqualifikationen
Basiskompetenzen	Intellektuelle Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auffassungsgabe</li> <li>• Konzentrationsfähigkeit</li> <li>• Kreatives Denken</li> <li>• Mathematisches Verständnis</li> <li>• Problemlösefähigkeit</li> <li>• Räumliches Vorstellungsvermögen</li> <li>• Systematisch-Analytisches Denken</li> <li>• Technisches Verständnis</li> </ul>
	Motivation/Engagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigeninitiative</li> <li>• Leistungsbereitschaft/-motivation</li> <li>• Lern- und Veränderungsbereitschaft</li> </ul>
	Emotionale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionsmanagement</li> <li>• Emotionswahrnehmung/Empathie</li> </ul>
	Handlungskompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belastbarkeit (Stressbewältigung)</li> <li>• Durchhaltevermögen</li> <li>• Entscheidungsfähigkeit</li> <li>• Frustrationstoleranz</li> <li>• Realisierungsorientiertes Denken</li> <li>• Selbstmanagement</li> <li>• Sorgfalt/Gewissenhaftigkeit</li> <li>• Umsetzungs- und Handlungsorientierung</li> </ul>
Kompetenzen im Umgang mit Anderen	Soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beratungskompetenzen</li> <li>• Durchsetzungsfähigkeit</li> <li>• Kooperationsfähigkeit/Teamfähigkeit</li> <li>• Kritik- und Konfliktfähigkeit</li> <li>• Networking</li> <li>• Rollenkompetenz</li> <li>• Soziale Unabhängigkeit</li> <li>• Soziales Gedächtnis/Namensgedächtnis</li> <li>• Stil- und Umgangsformen</li> </ul>
	Kommunikative Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fähigkeit zum sprachlichen Stilwechsel</li> <li>• Fremdsprachen</li> <li>• Sprachliche Ausdrucksfähigkeit</li> <li>• Zuhören</li> </ul>
	Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegation</li> <li>• Leistungsförderung und Feedback</li> <li>• Motivation</li> <li>• Zielsetzung</li> </ul>
Kompetenzen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Megatrends)	Diversity	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiguitätstoleranz</li> <li>• Fähigkeit zum Perspektivwechsel</li> <li>• Interkulturelle Kompetenz</li> </ul>
	Selbstverantwortung/ Lebensunternehmer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balancing (Work-Life-Integration)</li> <li>• Eigenverantwortung</li> <li>• Employability</li> <li>• Soziale Verantwortung</li> </ul>
	Umgang mit Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexitätsmanagement</li> <li>• Veränderungsmanagement</li> </ul>
	Unternehmerische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewinnorientierung</li> <li>• Innovationsfähigkeit</li> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Marktorientiertes und Kaufmännisches Denken</li> <li>• Risikobereitschaft//Umgang mit Risiken</li> <li>• Verhandlungsgeschick</li> <li>• Visionäres und Strategisches Denken und Handeln</li> </ul>
Methodenkompetenzen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsmanagement</li> <li>• Medienkompetenz</li> <li>• Moderation</li> <li>• Präsentation</li> <li>• Projektmanagement/Planung</li> <li>• Zeitmanagement</li> </ul>

# Vorwort zur zweiten Auflage

Schlüsselqualifikationen sind kein neues, aber nach wie vor ein hoch aktuelles Thema.

Denn: Wir leben in einer Zeit, in der einmal erworbene Qualifikationen und Kompetenzen für ein Berufsleben nicht mehr ausreichen. Einschneidende Veränderungen wie Globalisierung, technologische Entwicklung, die Veränderung hin zu einer Informations- und Dienstleistungsgesellschaft sowie der demographische Wandel werden unter dem Stichwort «Megatrends» diskutiert. Ihre Folgen, wie die zunehmenden Anforderungen an Flexibilität, Komplexitätsmanagement und den Umgang mit Veränderungen, haben längst Einzug in unsere tägliche Arbeit gefunden.

Auch bei der Überarbeitung dieses Buches nahmen aktuelle Entwicklungen einen breiten Raum ein. So erweiterten wir unser Kompetenzmodell um solche Kompetenzen, die sich aus den gesellschaftlichen Megatrends ergeben – als Beispiel seien Informationsmanagement und Employability genannt. Unser aktuelles Kompetenzmodell umfasst mit 60 Schlüsselqualifikationen gegenüber der ersten Auflage (2002) daher zehn Qualifikationen mehr. Neben der Erweiterung und Aktualisierung des Kompetenzmodells konnten wir zahlreiche neue Testverfahren aufnehmen. Des Weiteren wurden neue Entwicklungen in der Diagnostik berücksichtigt, wie die DIN 33430 und Anwendungsgebiete jenseits der klassischen Personalauswahl.

Nicht verändert haben wir den Aufbau des Buches und unser Ziel, dem Praktiker eine echte Arbeiterleichterung für den Alltag vorzulegen. Dazu dient folgendes Konzept:

60 Schlüsselqualifikationen werden definiert, klassifiziert und anhand konkreter Verhaltensbeispiele veranschaulicht. In einem nächsten Schritt werden jeder Schlüsselqualifikation geeignete diagnostische Instrumente – wissenschaftliche Tests und/oder andere Verfahren – zugeordnet, die dazu dienen, die entsprechende Schlüsselqualifikation zu beurteilen. Mit diesem Aufbau liegt der Schwerpunkt des Buches auf der praktischen Anwendung.

Wer profitiert davon? Letztlich alle, die mit der Beurteilung, Einschätzung oder Entwicklung überfachlicher Kompetenzen befasst sind, sei es in der Personalauswahl, in der Personalentwicklung, im Rahmen von Management Audits oder im Bereich Beratung, Coaching und Training.

Wir freuen uns, wenn das Buch Ihnen in der täglichen Arbeit nützlich ist!

Frankfurt/Main, August 2007

Claudia Eilles-Matthiessen  
Susanne Janssen  
Antje Osterholz-Sauerlaender

# 1 Schlüsselqualifikationen kompakt

## 1.1 Das Wichtigste in Kürze

### 1.1.1 Ziel des Buches

Wer unternehmerisch erfolgreich sein will, braucht die richtigen Mitarbeiter. Dabei gewinnt die zuverlässige, ökonomische und faire Einschätzung von überfachlichen Kompetenzen als Grundlage von Auswahl und Entwicklung der Mitarbeiter gleich aus mehreren Gründen an Bedeutung:

#### **Wissen und Kompetenzen von Mitarbeitern sind ein entscheidender Wettbewerbsfaktor.**

Da Informations- und Kommunikationstechnologien sowie globalisierte Märkte eine schnelle Angleichung von Produkten und Verfahren erlauben, entstehen Unterschiede und damit Wettbewerbsvorteile vor allem durch das Know-how, die Erfahrung, die überfachlichen Kompetenzen und die Motivation der (zukünftigen) Mitarbeiter. Diese einzuschätzen und gezielt weiterzuentwickeln ist daher eine vorrangige Aufgabe des HR-Managements.

#### **Es gibt (in naher Zukunft) einen Mangel an Fach- und Führungskräften.**

Bereits heute gibt es in einigen Bereichen, etwa im Bereich des Ingenieurwesens, zuwenig gut ausgebildete Fachkräfte. Dieser Fachkräftemangel betrifft gegenwärtig vor allem den Mittelstand. Auch Konzerne müssen, ebenso wie mittelständische Unternehmen vor dem Hintergrund des demographischen Wandels damit

rechnen, zukünftig Bewerber zu bekommen, die nicht alle Anforderungen an die zu besetzende Position erfüllen. Während es in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit auch gut ausgebildeter Fach- und Führungskräfte die Aufgabe der Personalauswahl war, aus einer hinreichend großen Zahl qualifizierter Bewerber die besten auszuwählen, so verändert sich vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels diese Perspektive. Es wird zunehmend wichtig, keinen potenziell geeigneten Bewerber zu übersehen. Die Entwicklungsmöglichkeiten eines Bewerbers sind dabei mindestens genauso entscheidend wie die Kompetenzen, die er zum Zeitpunkt des Auswahlverfahrens mitbringt.

### **Personalrekrutierung und Auswahlverfahren werden mit mehr Aufmerksamkeit bedacht.**

Im Zusammenhang mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) sind Organisationen dazu angehalten, jegliche Art von Diskriminierung oder Benachteiligung etwa aufgrund von Alter, Geschlecht, ethnischer Herkunft, Behinderung oder Religion eines Mitarbeiters bzw. Bewerbers zu unterlassen. Dies betrifft auch die Personalrekrutierung und die Personalauswahl, die frei von benachteiligenden Ausgestaltungen sein sollte.

Von Seiten der Wissenschaft und der Praxis wurden mit der DIN 33430 zudem Qualitätsstandards für die Gestaltung von Personalauswahlverfahren formuliert, die in Zukunft vermutlich an Bedeutung gewinnen werden (siehe Kap. 1.4).

Trotz einiger Kritik führen AGG und DIN 33430 dazu, dass eine breitere Diskussion um Qualität und Professionalität von Auswahlprozessen stattfindet und die Anforderungen an ein Auswahlverfahren auch von Seiten der Bewerber steigen.

Für Unternehmen wird es auch ungeachtet einer gesetzlichen Grundlage wichtig, die Personalauswahl als «Visitenkarte des Unternehmens» fair und transparent zu gestalten. Vor dem Hintergrund der gegenwärtig wieder positiven konjunkturellen Entwicklung und des demographischen Wandels werden sich vor allem junge, gut ausgebildete Fachkräfte und Hochschulabsolventen ihren (zukünftigen) Arbeitgeber aussuchen können – ein Trend, der bei vielen Unternehmen bereits zu einem aktiven Werben um (zukünftige) Fach- und Führungskräfte, dem so genannten Employer Branding, geführt hat (Grauel, 2007).

### **Anforderungen an Mitarbeiter steigen.**

Fraglos ist, dass die Anforderungen an Mitarbeiter steigen. Restrukturierungsprozesse haben das Ziel, die Effizienz der Arbeit zu steigern, Zeit zu sparen und/oder die Qualität der Produkte und Dienstleistungen zu verbessern. Diese Prozesse ziehen zwangsläufig höhere Anforderungen an die Mitarbeiter nach sich. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung gewinnt eine zuverlässige Einschätzung

und Entwicklung überfachlicher Kompetenzen an Bedeutung. Bekanntlich ist Stress eine Folge der Diskrepanz zwischen den Anforderungen einer Situation und den (wahrgenommen) Kompetenzen und Ressourcen, die einer Person zur Bewältigung dieser Situation zur Verfügung stehen. Stehen den Anforderungen ausreichend Kompetenzen und Handlungsspielräume gegenüber, dann können Überforderung, Unterforderungen sowie Fehlbelastungen zumindest reduziert werden.

Damit sprechen gleich mehrere Gründe dafür, der Einschätzung und Förderung von Kompetenzen (zukünftiger) Mitarbeiter genügend Aufmerksamkeit zu schenken. Für Führungskräfte, HR-Manager und externe Berater ist es eine zentrale Aufgabe, zukunftsorientiert Maßstäbe an die Kompetenzen der Mitarbeiter zu entwickeln, die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Mitarbeiter einzuschätzen und diese gezielt zu fördern.

Bei diesen Aufgaben wird das Buch eine praktische Unterstützung sein. Es bietet Hilfe bei der Einschätzung und Beurteilung überfachlicher Kompetenzen, die einen wichtigen Bestandteil der Personalauswahl und Grundlage einer gezielten Personalentwicklung darstellt.

Der Leser erhält einen strukturierten Überblick über diejenigen überfachlichen Kompetenzen, die gegenwärtig und zukünftig in unserem Wirtschaftsleben von Bedeutung sind. Kern des Buches ist ein Kompetenzmodell, in dem 60 überfachliche Kompetenzen geordnet, definiert und mit konkreten Verhaltensbeispielen (Indikatoren) veranschaulicht werden. Anschließend informiert das Buch über Möglichkeiten und Wege, überfachliche Kompetenzen zu beurteilen. Dabei werden neben standardisierten und wissenschaftlich fundierten psychologischen Testverfahren auch andere Möglichkeiten der Beurteilung überfachlicher Kompetenzen berücksichtigt: Von der Analyse der Bewerbungsunterlagen bis hin zu Simulationsübungen werden verschiedene diagnostische Bausteine beschrieben. Schließlich werden jeder Schlüsselqualifikation geeignete diagnostische Bausteine zugeordnet. Der Leser erhält damit eine übersichtliche Arbeitshilfe, die sich an den Anforderungen der täglichen Personalarbeit orientiert.

### **1.1.2 Adressaten**

Das Buch richtet sich an alle, die im Bereich Personalmanagement, Personalberatung, Personalauswahl, Personalentwicklung, Outplacement, Berufs- und Karriereberatung, Training oder Coaching tätig sind.