Vereinfachung durch Komplexität. Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen

Kompetenz ist ein Zauberwort modernen Personalwesens. Es hat sich darüber hinaus als Gutwort der Alltagskonversation etabliert. Ich hoffe, ich liefere Ihnen trotzdem eine kompetente Darstellung des Kompetenzproblems und der mit ihm verbundenen Vereinfachungen.

Ausgehen möchte ich von der verblüffenden Beobachtung, dass sich in den letzten Jahren, beinahe unbemerkt, eine grundlegende Wende im Personalwesen vieler Unternehmen vollzogen hat.

2004 wurden von Matthias Klimmer und Martina Neef an der Hochschule für Technik und Gestaltung, Mannheim, die Ergebnisse einer inzwischen zu einiger Berühmtheit gelangten Studie unter dem Titel publiziert: "Einsatz von Persönlichkeitstypologien in der deutschen Wirtschaft." ¹

"Nahezu jedes zweite der 41 befragten DAX- und MDAX-Unternehmen hat in den letzten drei Jahren Persönlichkeitstypologien eingesetzt" heißt es dort. "Auf Ebene der Führungskräfte setzen Unternehmen Persönlichkeitstypologien vor allem zur Potenzialanalyse und zur Verbesserung des typenorientierten Führungsverhaltens ein. Auf Mitarbeiterebene finden diese Modelle hauptsächlich zur Analyse und Entwicklung von Teams sowie zur individuellen Stärken-Schwächen-Analyse Verwendung. Die befragten Großunternehmen bewerten Persönlichkeitstypologien insgesamt als sinnvolles Instrument in der Personalpolitik. Die Bewertung der Methode fällt für Anwendungen im Bereich der Führungskräfteentwicklung deutlich besser aus als im Bereich der Mitarbeiterentwicklung. Die künftigen Einsatzpotenziale von Persönlichkeitstypologien werden in den befragten Großunternehmen insgesamt positiv bewertet. Die Mehrheit der Unternehmen, die bereits ent-

¹ Klimmer, M., Neef, M. (2004): Einsatz von Persönlichkeitstypologien in der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse einer empirischen Studie des Instituts für Unternehmensführung der Fachhochschule Mannheim, Hochschule für Technik und Gestaltung, in Zusammenarbeit mit Rother & Partner, Karlsruhe. Mannheim

sprechende Modelle einsetzen, will dieses Instrument auch in Zukunft im bisherigen Umfang nutzen. Jedes vierte Unternehmen erwartet aufgrund der vorliegenden Erfahrungen für die nächsten Jahre sogar einen verstärkten Einsatz von Persönlichkeitstypologien." ²

Schon damals gab es allerdings von Seiten der Unternehmen deutliche Warnsignale, die heute besonders interessant sind, wenn man sie aus Sicht des bereits voll angelaufenen Siegeszugs des Kompetenzmanagements liest.

1. Es zeigt sich, dass aus der Vielzahl von Möglichkeiten nur wenige Persönlichkeitsmodelle ausgewählt werden, darunter manche, die dem um Reliabilität und Validität bemühten Testtheoretiker Sorgenfalten auf die Stirn treiben. Gerade die methodologisch am häufigsten kritisierten Tests erfreuen sich beim Praktiker der größten Beliebtheit. "Die größte Bekanntheit in den befragten Unternehmen genießen die Modelle MBTI, DISG, INSIGHTS, BELBIN und H.D.I.. Der Myers-Briggs-Typenindikator (MBTI) ist dabei mit Abstand das bekannteste Typenmodell. 45% der befragten Unternehmen gaben vor, dieses Modell gut zu kennen, weitere 20% hatten von diesem Modell zumindest schon gehört." ³ Schaut man sich die praktische Nutzung der Tests genauer an, macht man eine überraschende Entdeckung. Am deutlichsten wird dies bei DISG und INSIGHTS, die beide ihren Platz im "Handbuch Kompetenzmessung" beanspruchen. Obwohl diese Tests letztlich – wie auch der MBTI – auf die Persönlichkeitstypologie C. G. Jungs zurückgehen, also auf grundlegende Persönlichkeitseigenschaften, werden sie in der vorgeschlagenen Form zu Rastern von unterschiedlichen kreativen, selbstorganisierten Handlungsfähigkeiten, also von Kompetenzen uminterpretiert. Damit verlassen sie den Zug der zunehmend obsolet werdenden Persönlichkeitsmodelle, und springen, in voller Fahrt, auf den Zug der Kompetenzmodelle, der immer weiter an Fahrt gewinnt. Analoge Überlegungen gelten übrigens auch für den MBTI, der zufriedenstellend als Kompetenzmessinstrument uminterpretiert werden kann. 4 BELBIN und H.D.I folgen eigenen Grundannahmen (Hirndominanzen, Teamrollen) außerhalb des Gegensatzes von Persönlichkeitseigenschaften und Kompetenzen.

2. Ist das überhaupt ein Gegensatz? Sind Kompetenzen nicht einfach Persönlichkeitseigenschaften unter anderen? Eine Vielzahl von Überlegungen, gerade in jüngster Zeit, haben gezeigt, dass das auf keinen Fall so ist, dass man

² ebenda, S.1

³ ebenda, S. 4

⁴ in: Meynhardt, T (2004): Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt. Münster

ganz deutlich die Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften von der Erfassung von Kompetenzen abheben muss. Dahinter steckt ein fundamentales Messproblem.

Persönlichkeitseigenschaften sind hypothetisch angenommene Eigenschaften, die in unterschiedlichen Ausprägungen allen Menschen zukommen. Eigenschaften bezeichnen generell Merkmale, die einem Ding, Prozess oder einer Beziehung zukommen. Objekte mit einer oder mehreren Eigenschaften lassen sich zu entsprechenden Objektklassen vereinigen. Das spezifische Verhalten einer Person wird, neben Situationseinflüssen, oftmals 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.)."

Eigenschaften sind aber keine Fähigkeiten. Der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Kompetenzen ist falsch. Fähigkeiten sind keine Eigenschaften. Sie bezeichnen Relationen zwischen Personen und den von ihnen vorgefundenen oder ihnen gebotenen Handlungsbedingungen. Fähigkeiten werden erst im Handeln manifest, außerhalb der Handlung haben sie keine Wirklichkeit. Das Handeln, die Performanz steht im Mittelpunkt. Persönlichkeitseigenschaften beschreiben keine Fähigkeiten geistigen oder physischen Handelns. Sie können bestenfalls solchen Fähigkeiten zugrunde liegen.

Der Schluss von Persönlichkeitseigenschaften auf Handlungsfähigkeiten ist aus einem weiteren fundamentalen 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 – sonst wäre jedes Bildungscontrolling sinnlos. Personalentwicklung ist also keine Entwicklung der Persönlichkeitseigenschaften, sondern der Kompetenzen der Mitarbeiter.

Ob man Persönlichkeitseigenschaften oder Kompetenzen im Blick hat, entspricht folglich einer grundlegend unterschiedlichen Sicht auf den geistig und physisch handelnden Menschen, unabhängig von spezifischen Persönlichkeitstheorien oder Kompetenzansätzen: Entweder man schließt von Per-

⁵ Röseberg, U. (1991): Eigenschaft. In: Hörz, H. et al. (Hg.): Philosophie und Naturwissenschaften. Wörterbuch. Berlin. S. 209

⁶ Hossiep, R., Mühlhaus, O. (2005):Personalauswahl und -entwicklung mit Persönlichkeitstests. Göttingen, Bern, Wien, Toronto, Seattle, Oxford, Prag. S. 16

⁷ Lompscher 1995: Lompscher, J. (1995): Fähigkeit. In: Clauss, G, Kulka, H., Rösler, H.-D., Lompscher, J., Timpe, K.-P., Vorwerg, G. (Hrg.) (1995) Wörterbuch der Psychologie. 5. völlig überarbeitete Auflage. Frankfurt/M. 1995. S.305

sönlichkeitseigenschaften auf das künftige Handlungsergebnis, die Performanz. Oder man schließt von der Performanz, dem Handlungsergebnis auf bestimmte Fähigkeiten, die auch künftig ein erfolgreiches, selbstorganisiertes Handeln der Person in offenen Problemsituationen ermöglichen. Da letzteres viel genauer, zielorientierter und personalwirtschaftlich besser einzubinden ist, ist der Siegeszug der Kompetenzmodelle recht plausibel zu erklären

3. Diese Entwicklung deutet sich in der bereits herangezogenen Studie zum Einsatz von Persönlichkeitstypologien in der deutschen Wirtschaft sehr schön an. Diejenigen Unternehmen, die bis zu dem Befragungszeitpunkt 2004 keine Persönlichkeitstypologien einsetzten, gaben dafür unterschiedliche Gründe an. Neben dem Vorwurf, jede Typologisierung sei "Schubladendenken" (der natürlich stets zutrifft, "Omnis determinatio est negatio...") und dem immer wieder vorgetragenen generellen Zweifel an der Seriosität von Persönlichkeitstypologien (ein Streit der sicher ewig fortdauert) wird eine hochinteressante Präferenz sichtbar: "Einige Unternehmen begründen den Verzicht auf Persönlichkeitstypologien damit, dass sie situations- und kompetenzorientierte Verhaltenstrainings den typenorientierten Ansätzen vorziehen."9 Tvpenorientierte Ansätze haben nämlich die Schwierigkeit, von den weitgehend festgelegten, "eingestrickten" Persönlichkeitseigenschaften auf künftiges Handeln schließen zu müssen. Das ist bestenfalls in einem statistischen Sinne möglich. Wahrscheinlich kann man von der Persönlichkeitseigenschaft Extraversion und zugehörigen Eigenschaftsclustern (wie gesprächig, aktiv, energisch, dominant, enthusiastisch, abenteuerlustig u. ä.) auf starke sozial – kommunikative Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Dialogfähigkeit, Beratungsfähigkeit usw. schließen – Fähigkeit hier immer als eine solche zum selbstorganisierten, kreativen Handeln verstanden. Doch kann der Extrovertierte seiner Umwelt durch sein Gerede und Gebaren auch ordentlich auf den Wecker gehen und damit alle genannten Kompetenzen gerade nicht besitzen, ihnen geradezu entgegenwirken. Umgekehrt mag der Introvertierte, der schon früh ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen erworben hat, in einigen oder allen diesen Kompetenzen glänzen, ein beliebter weil zurückhaltender Dialogpartner, ein überzeugender Berater, ein gern gesuchter

⁸ Heyse, V., Erpenbeck, J. (Hrg.) (2007): KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest

⁹ Klimmer, M., Neef, M. (2004): ebenda S. 5

Konfliktlöser sein. Das zeigt sich erst in einer realen oder auch im situationsund kompetenzorientierten Verhaltenstraining gesetzten Handlungssituation und ist erst in einer solchen zu beobachten, zu beschreiben, zu bemessen.

4. Dem trägt unsere Beobachtung Rechnung, dass inzwischen nahezu alle großen Unternehmen eigene Kompetenzmodelle besitzen und von diesen in ganz unterschiedlicher Weise ihre personalwirtschaftlichen Aufgaben ableiten. Anforderungsprofile, Auswahlverfahren, Kompetenzentwicklungsverfahren und -trainings, Karriereplanungen und das Skillmanagement werde mit Hilfe eines solchen Modells konzipiert. ¹⁰ Es sichert die Durchsetzung der Unternehmensstrategie im Personalbereich, vor allem aber schafft es einheitliche Grundlagen der Benennung, des Verständnisses und letztlich der Bemessung und des Controllings von Kompetenzen. Lutz von Rosenstiel, Sven Grote und ich sind gerade dabei, einen Band "Kompetenzmodelle großer Unternehmen" herauszugeben, der die Eigensicht solcher Unternehmen vorstellt und systematisiert. Der Verlag Schaeffer & Poeschel unterstützt das auf die großzügigste Weise. ¹¹ Eine Grunderkenntnis steht indes schon fest.

Kompetenzmodelle sind der Schlüssel jeden modernen Personalwesens.

5. Damit ist allerdings schon die Problemseite benannt. Ein Kompetenzmodell kann nur so gut sein, wie die Arbeit, die in seine Aufstellung, die Ausarbeitung seiner Teildefinitionen und die Operationalisierung der Kompetenzmessungen gesteckt wurde. Bei letzterem handelt sich in der Regel um Ratingverfahren, die von manchen Wissenschaftlern als unwissenschaftlich abgetan werden, im Grunde aber die einzige Möglichkeit darstellen, um zu quantifizierbaren Controllingaussagen zu gelangen. Diesbezüglich ist es gut, sich die Überlegungen von Langer und Schulz von Thun ins Gedächtnis zu rufen, die feststellten: "Es gibt in vielen Fällen keine Alternative zu Ratingverfahren. Kein anderes psychologisch-soziologisch-pädagogisches Messverfahren kommt so nah an die Ergebnisrealität von Menschen und deren alltäglich zur Lebensbewältigung und zur Entscheidungsbildung praktizierten Einordnen ihrer Umwelt heran wie die Rating-Methode. Das Merkmal formuliert einen Beobachtungsauftrag an den Rater, der einen dem Auftrag entsprechenden Eindruck vom Messobjekt empfängt und über diesen Eindruck auf einer intensitätsabgestuften Skala Auskunft gibt. Das ist der Grundvor-

¹⁰ Grote, S., Kauffeld, S., Frieling, E. (2006): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele. Stuttgart

¹¹ Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., Grote, S. (i.V.): Kompetenzmodelle großer Unternehmen. Stuttgart

gang..." ¹² Es müssen also in gemeinsamen Strategieanstrengungen zunächst die zentralen, die Modellkompetenzen eines Unternehmens oder einer Organisation herausgefunden und unternehmensspezifisch definiert werden, ehe ein Kompetenzmodell erstellt werden kann, das dann die Operationalisierungen und Maßnahmen zu einem entsprechenden Controlling mit umfasst. Diesen Vorgang kann man systematisieren und computerisieren. ¹³ Man kann für jedes soziale System (Team, Organisation, Unternehmen, Netzwerk) in dem differenzierte Anforderungen an selbstorganisiertes Handeln bestehen, ein Kompetenzmodell entwickeln und dieses einem Bildungscontrolling zugänglich machen.

6. Der zitierte Satz "Kein anderes psychologisch-soziologisch-pädagogisches Messverfahren kommt so nah an die Ergebnisrealität von Menschen und deren alltäglich zur Lebensbewältigung und zur Entscheidungsbildung praktizierten Einordnen ihrer Umwelt heran..." soll für den weiteren Gedankenweg einen Schlüssel darstellen. Langer und Schulz von Thun illustrieren ihn auf eine unnachahmlich einfache, einleuchtende Weise.

Zunächst stellen sie fest, dass bei Ratingverfahren Merkmale von Personen oder Sachen, kurz, von einem Messobjekt, durch einen Rater abgeschätzt werden. Das geschieht im Sinne einer Eindruckswirkung, die durch den Rater in Form eines Urteils auf einer abgestuften Skala quantifiziert wird. Die Merkmalsausprägung ist aber gerade keine Eigenschaft, die dem Objekt unveränderlich und unabhängig von der Situation zukommt. So kann man zum Beispiel die Freundlichkeit einer Person, etwa eines Beamten, abschätzen lassen. Das ist, etwa im Gegensatz zu dessen Körpergröße oder dessen Intelligenzquotienten, nichts was ihm objektiv zukommt, sondern ein Eindruck bei einem oder mehreren Ratern. Entscheidend: "So darf die erhobene leichte Unfreundlichkeit unseres Schalterbeamten nicht als "Persönlichkeitsmerkmal' umgedeutet werden. Zwar kann es der Fall sein, dass das erhobene Verhalten einen Hinweis für ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal darstellt. Dies wäre jedoch zuerst nachzuweisen und ist durch den Messvorgang überhaupt nicht impliziert."

Die beiden Autoren wussten schon zum Zeitpunkt der Erstpublikation, auf welchen Schwall von Kritik und Ablehnung durch die Mainstream – Psychologie, welche die statistische Behandlung von Merkmalen zu ungeahnten

¹² Langer, Schulz von Thun (2007): Messung komplexer Merkmale in Psychologie und Pädagogik. Ratingverfahren. Münster, New York, München, Berlin

¹³ Heyse, V., Erpenbeck, J. (Hrg.) (2007): ebenda

theoretischen und messmethodischen Höhen getrieben hatten, sie sich einließen. Deshalb beginnt ihr Werk mit einer "Auseinandersetzung mit wesentlichen Kritikpunkten zum Ratingverfahren", worin deutlich festgestellt wird: "Die 'weitverbreitete Skepsis und Ablehnung' gegen diese Art zu messen gründet sich im wesentlichen auf die Subjektivität und Undifferenziertheit des Verfahrens und der damit verbundenen angeblichen geringen Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität)."

Diese Kritik wird zunächst mit einem einfachen Beispiel illustriert. Gerated wird, ob Kindergärtnerinnen freundlich zu den Kindern sind. Dazu werden Eltern und Kollegen um ihre Einschätzung auf einer Ratingskala gebeten. Das lässt sich problemlos bewerkstelligen. Eine Alternative wäre, den Pauschaleindruck "Freundlichkeit" auf messbare Indikatoren zurückzuführen und ihn damit zu " operationalisieren". Die Gefahr eines solchen Herangehens besteht darin, auf einen Satz gut messbarer, eindeutiger Indikatoren zu kommen, der aber leicht pädagogisch irrelevant wird ("Was leicht zu zählen ist, muss nicht bedeutsam sein..."). Die überlegte – und überlegene – Schlussfolgerung: "Statt dessen wollen wir der Tatsache ins Auge sehen: Wir kommen um Ratingverfahren nicht herum. Das Herunterkonkretisieren bis hin zu einfachen Zählanweisungen funktioniert nicht, es stellt keine Alternative dar. Die Indikatoren verlieren ihre Beziehung zum theoretischen Ausgangsbegriff, dem sie ihre Entstehung verdanken, oder sie bleiben "ratingbedürftig"... Ratingverfahren nutzen die Fähigkeit des menschlichen Gehirns zur "Indikatorenverschmelzung', zur automatischen Integration einer Vielzahl von Einzelindikatoren...Die Zerstückelung des Verhaltens in zählbare Elemente geht vorbei an der Wahrnehmungs- und Erlebnisweise von Praktikern, für die das Wissen geschaffen werden soll."

Dass auch für Ratingverfahren eigene Reliabilitäts- und Validitätsmaße definiert werden können, dass diese Verfahren sehr wohl einer andersartigen statistischen Analyse zugänglich sind, sei hier nur am Rande erwähnt. Festgehalten sei jedoch, dass auch neuere Ansätze sich mit dem gleichen Vorwurf mangelnder Reliabilität und Validität auseinandersetzen müssen, obwohl sie feststellen zu können glauben, dass solche Ansätze auf eine viel breitere Akzeptanz stoßen. "Viele psychologische Merkmale können nicht wie physiologische Parameter gemessen oder einfach bei den Merkmalsträgern erfragt werden. Ratings, also Schätzungen durch unabhängige Beurteiler, sind dann das häufigste Mittel, zu dem gegriffen wird, um aussagekräftige und verwertbare Daten zu erhalten. Ich kann mich erinnern, dass während meines methodisch strengen Studiums Ratingverfahren als grundsätzlich unseriös beurteilt

wurden. Dass diese Einschätzung sich in der Psychologie grundsätzlich geändert hat, belegen viele Beiträge in den besten wissenschaftlichen Journalen, welche Ratingverfahren verwenden: Unter gewissen methodischen Voraussetzungen sind solche Verfahren das einwandfreie Mittel der Wahl." ¹⁴ Die Realität ist grotesk: Auf der einen Seite verfeinern Heerscharen von Psychologen und Statistikern die Verfahrensweisen mehr und mehr, auf der anderen Seite gehen mit realen Menschen umgehende Psychologen und vor allem Psychotherapeuten, mit komplexen Sachverhalten konfrontierte Sozialwissenschaftler und Politikwissenschaftler ungerührt ihrem Rating – Geschäft in Umfragen und Analysen nach.

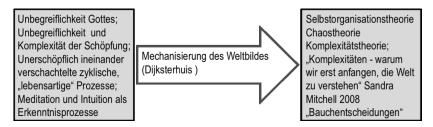
Hier soll nur in Bezug auf die Vereinfachungsproblematik nachgefragt werden. Denn diesbezüglich landen wir in einer geradezu paradoxen Situation: Die scheinbare Vereinfachung durch Reduktion eines komplexen Messzusammenhangs auf immer elementarere Indikatoren führt zu einem unübersehbaren Wust solcher Indikatoren und damit zu einer nicht mehr beherrschbaren Kompliziertheit. Umgekehrt kommt man, wenn man sich auf die "Indikatorenverschmelzung" des menschlichen Erkenntnisvermögens verlässt, auf eine sehr einfache Form der Erfassung solcher komplexen Zusammenhänge. Durch komplexe Erfassung zu einem vereinfachten Verständnis, so könnte man die dahinter liegende Strategie kennzeichnen.

7. Was lässt sich bei derartigen Überlegungen unter Vereinfachung verstehen? Vereinfachung ist die Gestaltung von Gedanken und Handlungen derart, dass sie einem – angebbaren – Einfachheitskriterium genügen. ¹⁵ Es gibt im wissenschaftlichen Denken (künstlerisches Denken sei völlig ausgespart) mehrere Möglichkeiten, Einfachheitskriterien zu definieren. Sie scharen sich um zwei grundsätzlich unterschiedliche Annahmen: ein ontologisches Einfachheitskriterium und ein epistemologisches Einfachheitskriterium. Das ontologische (die Natur "ist" in definierter Hinsicht einfach) soll hier nicht betrachtet werden. Es geht um das epistemologische, erkenntnistheoretische Einfachheitskriterium (nach welchen Kriterien konstruiere ich eine möglichst einfache Natur-, Human- oder Sozialsicht).

¹⁴ Wirtz, M., Caspar, F. (2002): Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle. S. 1; einen anderen interessanten Zugang wählen Huber, F., Herrmann, A., Meyer, F., Vogel, J., Vollhardt, K. (2007): Kausalmodellierung mit Partial Least Squares. eine Anwendungsorientierte Einführung. Wiesbaden

¹⁵ Mainzer, K. (1995): Einfachheitskriterium. In: Mittelstraß, J. (Hrg.): Enzyklopädie Philosophie und Wissenschaftstheorie, Bd.1. Stuttgart, Weimar. S.527f

Hier zeichnet sich eine Entwicklung ab, die vor zwanzig, dreißig Jahren noch nicht vorauszusehen war. Die folgende Abbildung mag die Entwicklung unseres Verständnisses von Komplexität andeuten:



Das antike wie das mittelalterliche "Weltmodell" waren organismisch und selbstorganisativ geprägt. (Prozesscharakter der Natur, zyklische Wahrnehmung des Lebens, Ideen eines "weltschöpferischen Chaos", Beschreibung von Unordnungs-Ordnungs-Übergängen). Es gibt Ideen zur Mechanik, kein mechanistisches Weltbild. Erst mit der Renaissance setzt die "Mechanisierung des Weltbildes" (Dijksterhuis 16) ein, vollzieht sich von 1600, vor allem aber seit Newtons "Principia" 1687 und nimmt bis ins 20. Jahrhundert zu. Zunächst sind davon die Naturwissenschaften erfasst, in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts greift dies auch auf die Geisteswissenschaften, insbesondere auf die Psychologie über. Die Psychologie entwickelt sich zur selbständigen Wissenschaft (Wundt), zur Psychophysik (Fechner), zu einer funktionalen Psychologie (z.B. Brentano, Külpe, James). Es kommt zu einer radikalen Trennung von naturwissenschaftlich erklärender und geisteswissenschaftlich verstehender Psychologie. ¹⁷ Die erklärende Psychologie vernachlässigt oder ignoriert dabei wichtige Aspekte von Intentionalität, Komplexität und Selbstorganisation - diese bleiben Domäne der verstehenden Psychologie in den unterschiedlichsten Entwürfen und Maskierungen.

Erst die neuere Psychologie bemüht sich intensiv um das Hereinholen von Intentionalität, Komplexität und Selbstorganisation in die moderne psychologische Theorienbildung. Besonders deutlich und unabweisbar hat Theo Herrmann die Lücke gekennzeichnet, die sich durch die moderne, naturwissenschaftähnliche Psychologie auftat. Er unterschied das Nomologi-

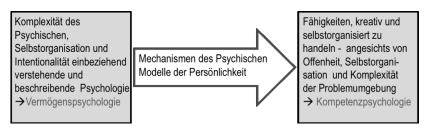
¹⁶ Dijksterhuis, E. J. (1956): Die Mechanisierung des Weltbildes. Berlin, Göttingen, Heidelberg

¹⁷ Schmidt, N.(1995): Philosophie und Psychologie. Trennungsgeschichte, Dogmen und Perspektiven. Reinbeck

sche Denkmuster der Mainstream-Psychologie, das in der Regel probabilistische und ganz selten im eigentlichen Sinne deterministische Kausalerklärungen menschlichen Verhaltens liefert, deutlich vom Intentionalen Denkmuster, das dem Menschen frei wählbare Willens- und Handlungsalternativen im Sinne der Rechts- und Sittentradition zuschreibt. Und er stellt fest: "Ernste Schwierigkeiten ergaben (und ergeben!) sich...wenn man den Menschen einerseits als nach Naturgesetzen funktionierendes System und ihn andererseits zugleich als ein in Grenzen freies Handlungssubjekt verstehen will... Die nomologische Forschungsstrategie mit ihrer Vorhersagemethodik und ihren gesetzesförmigen Theorieannahmen konfligiert ... - wie ich meine: unaufhebbar - mit der menschlichen Selbstinterpretation, man sei (auch) ein Subjekt, das im Grundsatz in unvorhersehbarer Weise wollen, entscheiden und handeln kann; insofern sei es in Grenzen frei, indeterminiert." ¹⁸ Der Grund für die wesentliche Unvorhersagbarkeit liegt nicht im noch bestehenden Erkenntnisdefizit der Wissenschaftler und auch nicht im probabilistischen Charakter von Naturgesetzen, sondern in der Verfassung des menschlichen Subjekts selbst.

Deshalb ist für eine wirklich humane Humanwissenschaft die Hereinholung von Intentionalität, Komplexität und Selbstorganisation unerlässlich. Das gilt, wie gezeigt, auch für das Verständnis menschlicher Handlungsfähigkeit – will ich sie aus stabilen, relativ elementaren, naturwissenschaftsähnlich messbaren Persönlichkeitseigenschaften erklären – oder will ich die komplexe Gesamtheit kreativer, selbstorganisierter menschlicher Handlungsfähigkeit verstehen?

Damit steht der Kompetenzbegriff ebenfalls im Spannungsfeld der über hundertjährigen Kontroverse zwischen erklärender (nomothetischer, naturwissenschaftlich operierender, vereinfachender) und verstehender (deutender, intentionaler, ganzheitlicher, komplexitätsorientierter) Psychologie und einer entsprechend divergierenden Schulenbildung:



¹⁸ Herrmann, T. (1987): Die nomologische Psychologie und das intentionale Denkmuster. In Maiers, W., Markard, M. (Hrg.) Kritische Psychologie als Subjektwissenschaft. Klaus Holzkamp zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main, New York 1987, 106-119

Bis zur Entstehung der funktionalen Psychologie und ihrer Ausarbeitung am Ende des 19. Jahrhunderts galt das – allerdings bereits am Beginn des 19. Jahrhunderts zuweilen heftig angegriffene – Modell der Vermögenspsychologie:

"Die Vermögenspsychologie entspricht einem deskriptiven Standpunkt der Betrachtung. Indem man die verschiedenen psychischen Vorgänge beschreibend zu unterscheiden suchte, entstand zunächst das Bedürfnis einer zweckmäßigen Klassifikation derselben. Es wurden daher Gattungsbegriffe gebildet, unter die man die verschiedenen Vorgänge ordnete. Dem Interpretationsbedürfnis, das sich immerhin auch hier bereits geltend machte, suchte man zu genügen, indem die Bestandteile eines zusammengesetzten Prozesses den auf sie anwendbaren Allgemeinbegriffen subsumiert wurden." ¹⁹

Die Vermögenspsychologie sei wie ein großer Sack: Fände man ein neues Vermögen, stopfe man es in den Seelensack mit hinein, lästerte Hegel. ²⁰ In der Tat wurden die psychischen Vermögen nach Gesichtspunkten von Praktikabilität und Plausibilität geordnet und ohne eine strikte begriffliche Begrenzung zusammengesammelt. Den Darstellungen psychischer Vermögen ist eine gewisse Willkür ganz sicher nicht abzusprechen. Dass sich andererseits psychische Schattierungen damit wunderbar nachzeichnen ließen, hat z.B. Karl Philipp Moritz in seinem Erzählwerk verdeutlicht.

Die Kompetenzpsychologie ist in gewisser Weise eine – dialektische – Rückkehr zur Vermögenspsychologie auf einer deutlich "aufgehobenen" Stufe. Sie erlaubt einen großen Spielraum bei der Beschreibung der kreativen, selbstorganisierten Handlungsfähigkeiten, sie gestattet es, diese Fähigkeiten qualitativ und via Ratingverfahren quantitativ zu charakterisieren und sie ist in der Lage, Entwicklungsmöglichkeiten zu umreißen, das Vermögen systematisch zu mehren.

Freilich stellen sich auch die alten Kritiken in neuer Form wieder ein. So bemerkt Moldaschl:

"Wenn jemand einen Pudding kocht und dieser Pudding auch gelingt: schreiben wir dieser Person dann ein Puddingkochvermögen zu? Oder betrachten wir den Pudding, weniger konkretistisch, als Ergebnis eines allgemeinen Kochvermögens, oder noch allgemeiner, einer nutritiven Haushaltskompetenz? Und was wäre, wenn die Person nur nach Rezept gekocht hat, also nach Anweisung und ohne eigenes Verständnis des Vorgangs: Müssten wir ihr dann

¹⁹ Wundt, W. (1896) Grundriß der Psychologie, Leipzig. S. 564

²⁰ zit. nach Hehlmann, W. (1974): Wörterbuch der Psychologie. Stuttgart 1974,S.125

wenigstens eine allgemeine oder spezifische Lese- und Ausführungsfähigkeit zubilligen? Oder kämen wir womöglich ganz ohne Kompetenzzuschreibungen aus, indem wir die vorliegenden Küchenressourcen (Puddingpulver, Topf, Herd, Kochanweisung) katalogisieren und daraus das Potenzial der Puddingproduktion ableiten?

Wer bei diesen Fragen an aktuelle Grundprobleme organisationaler Lerntheorien und ressourcenorientierter Unternehmenstheorie denkt, liegt richtig. Die Hinwendung der Managementforschung zu organisationalen Fähigkeiten, Kompetenzen und selbst geschaffenen Ressourcen seit den späten 1980er Jahren ist eine aus theoretischer Sicht längst fällige und begrüßenswerte Entwicklung..." ²¹

Diese Entwicklung ist langwierig, unvorhersehbar und außerordentlich spannend. In Bezug auf die Vereinfachungsproblematik ergeben sich allerdings drei ganz einfache, zusammenfassende Schritte:

Die klassische Vermögenspsychologie beschrieb empirisch Handlungsvoraussetzungen, um mit Komplexität, Intentionalität und Selbstorganisation umzugehen.

Die Modelle von kognitiver Psychologie und Persönlichkeitspsychologie versuchten – erfolglos – diese Erklärungen mechanistisch zu vereinfachen und zu vertiefen.

Das gelang nicht. Deshalb besteht die heutige Vereinfachung in einer scheinbaren Rückkehr zur Vermögenspsychologie in Form von Kompetenzpsychologie. Sie liefert im praktischen (Arbeits-)Fall die Informationen, die im Führungsprozess gebraucht werden – und sei es die Puddingkochkompetenz eines Kochs.

In einem Unternehmen lässt sich sehr wohl aus der Darstellung von Ratings unternehmenswichtiger (und unternehmensspezifisch definierter) Kompetenzen die Position eines Mitarbeiters und Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne einer Stärkung der Stärken ablesen, wie das etwa in der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis Hochschule, Berlin routinemäßig geschieht, der anzugehören ich die Ehre und das Vergnügen habe.

Die letzte Abbildung gibt die dort durchgeführten Messungen an einem Beispiel wieder; innerhalb von 2 Jahren MBA-Studium werden die Kompetenzen jedes Studenten abgesehen von einem Eingangstest, drei mal, ein-

²¹ Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. in: Schreyögg, G., Conrad, P.: Managementforschung 16 Wiesbaden. S. 3 f

schließlich je eigener Konkretisierungen der Messungen, adjustiert: Eine im europäischen Rahmen meines Wissens einmalige Entwicklungsmöglichkeit.

