

Die Bedeutung von Schlüsselkompetenzen in der Personalauswahl (Deutsche Bahn)

Hendrik Diekel, Berlin¹); Ulrich Gnida, Hannover²) und Jörg Wackerhage, Berlin³)

Der Einstieg in das Berufsleben erfordert für jeden Studierenden und Examenskandidaten eine gründliche Bestandsaufnahme. Er sollte seinen eigenen Standort bestimmen und sich fragen, wo die eigenen Stärken und Schwächen liegen. Dazu zählen nicht nur Fachkenntnisse und gute Noten. Personalchefs achten auch auf so genannte Schlüsselkompetenzen oder „Soft Skills“. In der Programmübersicht der Career Topics 2003 wird treffend dazu bemerkt: „Fachwissen allein reicht nicht aus, um den Beruf kompetent und erfolgreich auszufüllen. Schlüsselkompetenzen gehören vom Anfang an dazu.“ Eine Auswertung von über 4000 Stellenanzeigen durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) ergab, dass in 72% der Anzeigen besonderer Wert auf Schlüsselkompetenzen gelegt wurde. Die aktuelle Staufenbiel-Studie (2003) sagt dazu: „Personalchefs geht es nicht allein um fachliche Kenntnisse, Studiendauer, Berufserfahrung oder die Fächerkombination. Sie wollen vor allem von der Persönlichkeit des Bewerbers überzeugt sein. Denn die Aufgaben im Unternehmen werden immer komplexer. Ein gutes und schnelles Studium allein reicht meist nicht, um den Anforderungen der modernen Unternehmenswelt gerecht zu werden.“ (J. Staufenbiel et al., *Berufsplanung für den Management-Nachwuchs*, Köln 2003, S. 22).

Einführung in den Begriff

Aus der Analyse eines sich dynamisch entwickelnden Arbeitsmarktes, der die Arbeitnehmer ständig vor neue berufliche Aufgaben stellt und zu einem raschen Wandel der Anforderungen führt, identifizierte Dieter Mertens, der langjährige Leiter des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg bestimmte (nichtfachliche) Qualifikationen als „Schlüssel“ zur rascheren und reibungslosen Erschließung von wechselndem Fachwissen. Er reagierte mit der Einführung des Begriffs auf den Strukturwandel der Wirtschaft, der

sich 1974 in der ersten Massenarbeitslosigkeit bereits andeutete. Die Strukturveränderungen von Wirtschaft und Arbeitswelt besitzen inzwischen eine dramatische Dimension; sie stellen alle Beschäftigten vor neue Anforderungen und erfordern neue Qualifikationen. Die wirtschaftlichen und beruflichen Veränderungen lassen sich schlaglichtartig durch die folgenden Aspekte kennzeichnen:

- Die Einführung neuer Produktionsverfahren (z.B. Gruppenarbeit) sowie der Abbau von Hierarchiestufen (Lean Management) bedingen die Bildung von Teams, deren Mitglieder die Fähigkeit zur Eigenorganisation und zur Selbststeuerung entwickeln müssen.
- Die von allen Unternehmen aus Kostengründen angestrebte Verkürzung der Produktentwicklungszeiten kann in der Regel nur durch eine berufs-, funktions- und standortübergreifende Zusammenarbeit der Beschäftigten in Teams und Projekten erreicht werden.
- Die voranschreitende Globalisierung von Geschäftsprozessen erfordert die Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit Menschen anderer Kulturen. Diese müssen für eine länderübergreifende Zusammenarbeit nicht nur sprachlich, sondern auch kulturell und mental verstanden werden.
- Der Wandel zu einer Dienstleistungsgesellschaft mit einem größeren Fokus auf Kundenbeziehungen erhöht die Bedeutung von Qualifikationen wie Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie der Fähigkeit zu interdisziplinärem Arbeiten, da viele Arbeitsbereiche nicht mehr funktional, sondern prozesshaft organisiert sind.

Vor dem Hintergrund des beschriebenen Strukturwandels haben sich seit den siebziger Jahren eine Vielzahl von Wissenschaftlern mit der Thematik auseinandergesetzt und inzwischen ca. 600 Definitionen erarbeitet, die erklären sollen, was Schlüsselkompetenzen sind. Auch in Stellenanzeigen von Unternehmen werden Schlüsselkompetenzen

¹)–³) Fußnoten auf der nächsten Seite aufgeführt.

nicht trennscharf bezeichnet. Oft genannt werden z.B. Eigeninitiative, Belastbarkeit, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit sowie Teamfähigkeit. Trotz einer nicht eindeutigen Verwendung des Begriffs in der wissenschaftlichen Literatur gibt es einige verbindende Elemente. Nach einer allgemeinen Definition von Herbert Beck (H. Beck, Schlüsselqualifikationen, Bildung im Wandel, Darmstadt 1993) sind Schlüsselkompetenzen relativ lang verwertbare Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Werthaltungen zum Lösen gesellschaftlicher Probleme. Als Berufsqualifikation sind es funktions- und berufsübergreifende Qualifikationen zur Bewältigung beruflicher Anforderungssituationen. Zur Klärung des Begriffschaos kann ein inzwischen etabliertes Handlungskompetenzmodell beitragen, das berufliche Kompetenzen grundsätzlich in vier verschiedene Bereiche gliedert:

- Fachkompetenz (so genannte Hard Skills) ist die Grundlage jeder beruflichen Tätigkeit und wird durch das Studium und spätere Berufstätigkeit erworben.
- Persönlichkeitskompetenz ist auf die eigene Person bezogen und wird durch Fähigkeiten wie z.B. Eigeninitiative, Verantwortungsbereitschaft, Flexibilität, Ausdauer und Belastbarkeit beschrieben.
- Sozialkompetenz der Mitarbeiter (z.B. Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit) ist für Unternehmen unabdingbar, weil der Arbeitsanteil mit sozialen Bezügen etwa 40% der Arbeitszeit ausmacht und eine intensive und nachhaltige Kommunikation sowohl im Team als auch mit Auftraggebern und Kunden erforderlich ist (vgl. J. Staufenbiel et al., ebd. S. 116)
- Methodenkompetenz umfasst logisches und analytisches Denken, Problemlösungsverhalten, aber auch die Beherrschung z.B. von Moderations- und Präsentationstechniken.

Handlungskompetenz ergibt sich aus dem Vorhandensein der unterschiedlichen Kompetenzbereiche in einer Persönlichkeit, z.B., dass jemand Fachkompetenz besitzt und diese engagiert (= persönliche Kompetenz) durch gute Zusammenarbeit in einem Team (= Sozialkompetenz) ins Unternehmen einbringt.

Die Entwicklung von Schlüsselkompetenzen

Schlüsselkompetenzen können bis auf wenige Komponenten, wie z.B. Rhetorik und Präsentationstechniken, nicht einfach durch Schulungen vermittelt werden. Denn je mehr eine Fähigkeit mit

der Persönlichkeit zusammenhängt, desto weniger leicht ist sie veränderbar. Im Laufe der persönlichen Entwicklung eines Menschen – schon im Elternhaus und in der Schule – werden Fähigkeiten erworben, die allerdings in einem Studium

- 1) Hendrik Diekel, geb. 1972, studierte 1992 bis 1998 an der Universität Köln und Portland/ U.S.A. Volkswirtschaftslehre. Nach dem Diplom arbeitete er zunächst insgesamt 3 1/2 Jahre als Recruiting Consultant, anschließend als Customer Relations Manager bei der Personal-Beratung access AG in Köln. Seit Juli 2002 ist er für die Deutsche Bahn AG im Bereich Personalmarketing Konzern tätig. Er betreut für den Gesamtkonzern die Region Nord im Hochschulmarketing. Darüber hinaus ist er verantwortlich für unterschiedliche Projekte des Personalmarketings, u.a. für die konzernübergreifenden Fragen im Bereich Assessment Center und Praktikantenprogramme.
- 2) Ulrich Gnida, geb. 1953, studierte 1974 bis 1980 an der Universität Hannover Germanistik, Geschichte und Politikwissenschaften für das Lehramt an Gymnasien. Nach dem 2. Staatsexamen arbeitete er als Lehrer in der Erwachsenenbildung, bevor er 1984 von der Bundesanstalt als Nachwuchskraft für den höheren Dienst eingestellt wurde. Nach der Beraterausbildung und einer Tätigkeit als Berufsberater für Abiturienten und Hochschul学生 war er von 1987 bis 2001 als Referent für Aus- und Fortbildung beim Landesarbeitsamt Niedersachsen-Bremen u.a. für die Auswahl und Einweisung von Hochschulabsolventen verantwortlich. Seit 2002 ist er Berater im Hochschulteam des Arbeitsamts Bremen, danach der Agentur für Arbeit, Hannover.
- 3) Jörg Wackerhage, geb. 1971, studierte von 1993 bis 1999 an der Ludwig-Maximilian-Universität München Soziologie, Psychologie und Kriminologie. Nach dem Diplom arbeitete er als Personalreferent bei Kraft Foods in Bremen, bevor er 2001 zur Personal-Beratung access AG in Köln wechselte. Nach seiner Tätigkeit als Recruiting Consultant ist er nun seit Juni 2002 für die Deutsche Bahn AG im Bereich Personalmarketing Konzern tätig. Er betreut für den Gesamtkonzern die Region Ost im Hochschulmarketing. Darüber hinaus ist er verantwortlich für unterschiedliche Projekte des Personalmarketings, u.a. für die konzernübergreifenden Fragen im Bereich der Trainee-Programme der Bahn.



besonders gut weiterentwickelt werden können. Trainingsmöglichkeiten für Schlüsselqualifikationen sind an vielen Hochschulen bereits vorhanden, da die oft angebotenen studienbegleitenden Programme der Career Services, der zentrale Einrichtungen sowie der Hochschulteams der Bundesagentur für Arbeit mit Seminaren und Workshops entsprechende Angebote machen (z.B. Rhetorik, Präsentation, Projektarbeit, Moderation, Zeit- und Selbstmanagement). Gefordert sind das Interesse und die Eigeninitiative der Studierenden. Jedoch wird auf diese Angebote nur ein Teil der Studierenden aufmerksam. Deshalb muss die Förderung der „Soft Skills“ zukünftig besser bei der Gestaltung der Curricula berücksichtigt werden. Ansätze sind bei der Gestaltung der neuen Bachelor- und Master-Studiengänge erkennbar. Dort gehört die Vermittlung von studienübergreifenden Inhalten und Schlüsselkompetenzen schon zum Pflichtprogramm; bis zu 25 % der geforderten Credit Points werden so erbracht.

Oft bieten sich an den Hochschule Möglichkeiten, die erst auf den zweiten Blick erkannt werden. Der Besuch von Seminaren kann beispielsweise als Training verstanden werden, denn sowohl in der Gruppenarbeit als auch in Diskussionen sind Schlüsselkompetenzen gefordert. In Seminaren kann man sehr gut durch Vorträge seine Präsentations- und Kritikfähigkeit trainieren und als Zuhörer wie als Moderator die Fähigkeit zu konstruktiver Diskussion üben. Allerdings werden diese Möglichkeiten bisher nur von einem Teil der Studierenden genutzt. Deshalb wäre eine stärkere Verzahnung in der Vermittlung von fachlichen und überfachlichen Inhalten beispielsweise in einem projektorientierten Studium ideal. Wenn Studierende in Kleingruppen eine Projektaufgabe erfüllen, könnten sie gleichzeitig

- fachliche Inhalte erlernen,
- durch die Planung und Organisation des Projekts ihre Eigeninitiative, Organisationsfähigkeit und ihr Problemlösungsverhalten trainieren,
- bei der Überwindung von Schwierigkeiten und Konflikten in der Zusammenarbeit Kommunikations- und Teamfähigkeit entwickeln,
- bei der Gestaltung von äußeren Rahmenbedingungen des Projekts (Pressearbeit etc.) sowie bei der Projektvorstellung Präsentations- und Visualisierungstechniken anwenden und somit ihre Methodenkompetenz verbessern.

In der Verzahnung von fachlichen und überfachlichen Inhalten liegt somit die Chance einer effektiven

und zeiteffizienten Vermittlung von Schlüsselkompetenzen. Die Studierenden wären damit auch besser auf die von Unternehmen praktizierten Auswahlverfahren vorbereitet. Denn gerade im Rahmen der bei der Auswahl von Hochschulabsolventen üblichen Assessment-Center müssen die Teilnehmer ihre „Soft Skills“ unter Beweis stellen.

Das Praxisbeispiel Deutsche Bahn AG

Ein Beispiel für die Verknüpfung der Auswahlverfahren mit den Schlüsselkompetenzen wurde im Rahmen der Career Topics vorgestellt. Die Deutsche Bahn AG stellte sich der Diskussion und gewährte durch ein Assessment-Center Training Einblick in das Thema Auswahlverfahren und Schlüsselkompetenzen.

Die potenziellen Arbeitgeber vereint der Ruf nach diesen Schlüsselkompetenzen, untereinander unterscheiden sie sich aber in der Gewichtung der konkreten Schlüsselkompetenzen, die von Nachwuchs- und Führungskräften gefordert werden. Dieses liegt in unternehmensspezifischen Unterschieden der Aufgabenbereiche begründet.

Die Aufgaben und Herausforderungen, denen sich die Deutsche Bahn AG gegenüber sieht, erfordern von neuen Mitarbeitern unternehmensspezifische Qualifikationen, die weit über das Beherrschen der rein fachlichen Arbeit hinausgehen. Dieses bedingen u. a. die Rahmenbedingungen, die das Unternehmen prägen. Exemplarisch zu nennen sind hier eine außerordentlich hohe Unternehmensöffentlichkeit. Über 4,5 Millionen Kunden am Tag allein im Personenverkehr bedient die Deutsche Bahn AG, deren Bedürfnisse und Erwartungen an Service und Qualität sich Mitarbeiter täglich stellen. In Kombination mit einer hohen Medienpräsenz des Unternehmens bietet sich ein Arbeitsumfeld, in dem nicht nur das Handeln Einzelner hohe Auswirkungen auf wahrnehmbare Teile der Dienstleistung nach außen hat, sondern das auch von den Mitarbeitern verlangt, sich ständig an der kontinuierlichen Weiterentwicklung der internen Prozesse zu beteiligen. Hinzu kommt eine spezifische Unternehmensstruktur, in der besondere Herausforderungen liegen. Die Bahn ist das größte deutsche Flächenunternehmen mit über 185 Standorten allein in Deutschland. Das bedeutet mitunter, ein Team zu führen, das nicht unter einem Werkdach arbeitet, sondern an unterschiedlichen Standorten sitzt und dennoch eng aufeinander abgestimmt handlungsfähig sein muss. Hierdurch sind vor dem Hintergrund der Schlüsselkompetenzen besondere



Anforderungen an Kommunikations- und Führungsverhalten gegeben.

Aufgrund der unterschiedlichen Herausforderungen der Unternehmen ist es wenig verwunderlich, dass sich sowohl die Anforderungsprofile als auch die Auswahlverfahren in der Konkretisierung zwischen den Unternehmen durchaus unterscheiden.

Unternehmen wie die Deutsche Bahn AG identifizieren und gewichten dafür die für ihr Unternehmen und die spezifische Aufgaben relevanten Kompetenzfelder für potentielle Nachwuchskräfte. Aufbauend darauf werden Auswahlprozesse definiert, über die die Personalauswahl für die Nachwuchskräfte erfolgt. Bewerber für Nachwuchspositionen durchlaufen in diesem Prozess Auswahlverfahren, die neben den fachlichen Fähigkeiten auch auf diese definierten überfachlichen Kompetenzen abzielen. Beispiele sind hier neben dem bereits genannten Assessment-Center (AC's) auch strukturierte oder halbstrukturierte Interviews.

Nach der Auswahl der Verfahren selbst müssen diese inhaltlich zusammengestellt werden. Wie bereits oben bemerkt, zielen Auswahlverfahren wie das AC immer auf bestimmte Schlüsselkompetenzen im Verständnis eines spezifischen Unternehmens. Daher ist klar, dass eine Schlüsselkompetenz, wie Sozialkompetenz vor dem Hintergrund der zu besetzenden Position konkretisiert und in ihrer Bedeutung gewichtet werden muss und sich dieses in der Auswahl der Übungen widerspiegelt.

Die Vertreter der Unternehmen fungieren bei unterschiedlichen interaktiven Übungen/Modulen eines AC's als Beobachter. Der Beobachtungsprozess wird durch Beobachtungsbögen gestützt, die speziell auf bestimmte Schlüsselkompetenzen abzielen. Die reine Anwendung dieses Hilfsmittels schützt jedoch noch nicht vor möglichen Fehlern der Beobachter. Aufgrund individueller Subjektivität und daraus resultierender Faktoren der Beeinflussung kann es zu derartigen Beobachtungsfehlern kommen. Um diese weitgehend auszuschließen, ist es notwendig sich solche Fehlerquellen erst einmal bewusst zu machen. Häufige Fehler sind:

(1) Erster Eindruck

Der erste Eindruck kann die nachfolgenden Eindrücke bzw. die Erwartungshaltung prägen.

(2) Reihenfolge-Effekt

Zeigt ein Kandidat eine sehr schlechte Leistung, so ist man geneigt den nachfolgenden Kandidaten bei

durchschnittlicher Leistung in der Relation positiver zu bewerten.

(3) Gegenseitige Beeinflussung

Die Erwartungshaltung des Beobachters kann seine Wahrnehmung beeinflussen

(4) Selektive Wahrnehmung

Es kann bei der Wahrnehmung ohne Stützung dazu kommen, dass man das wahrnimmt, was man wahrnehmen will oder was man gewohnt ist wahrzunehmen.

(5) Übertragung

Erlebnisse aus früheren Situationen können auf die aktuelle Situation übertragen werden.

(6) Sympathie-Fehler:

Man neigt dazu, Menschen, die einem sympathisch sind, unbewusst besser zu bewerten als andere. Umgekehrt bewertet man Menschen weniger positiv, die einem unsympathisch sind.

(7) Halo-Effekt:

Von einem hervorstechenden Merkmal, wird auf andere Persönlichkeitsmerkmale geschlossen (z.B. „Brillenträger sind klug“, „wer höflich ist, ist auch zuverlässig und vertrauenswürdig“).

(8) Kategorisierung

Ohne systematische Beobachtungsverfahren kann ein einzelnes Merkmal genügen, um jemanden dazu zu verleiten, einen Kandidaten in eine „Schublade“ zu stecken.

(9) Vermutungen

Ein gut systematisiertes Auswahlverfahren schließt aus, dass reine Vermutungen oder Schlussfolgerungen angestellt werden.

(10) Einfrieren

Hier begeht man den Fehler, Meinungen unhinterfragt zu verfestigen; einmal vorhandene Verhaltensweisen für nicht veränderbar zu halten:

(11) Projektion

Die Gefahr besteht, eigene Unzulänglichkeiten bei Kandidaten zu entschuldigen oder unkritisch zu sehen; eigene Stärken bei Kandidaten zu entdecken und unverhältnismäßig zu würdigen.



Diese potentiellen Fehlerquellen sollen während des Auswahlverfahrens weitestgehend eliminiert werden. Dies geschieht durch Schulungen, die von den späteren Beobachtern im Vorfeld besucht werden und meist von Mitarbeitern der Personalabteilung durchgeführt werden.

Die Messbarkeit von Schlüsselkompetenzen

Da Auswahlverfahren zeitlich begrenzt sind und nicht direkt am späteren Arbeitsplatz stattfinden können, bedienen sich die Unternehmen im Rahmen ihrer AC's primär interaktiver Übungen bzw. Module. Diese sollen praxisähnliche Situationen simulieren, in denen die Teilnehmer die Möglichkeit bekommen, unterschiedlichste Schlüsselkompetenzen einzusetzen. Beispiele hierfür sind Rollenspiele, Gruppendiskussionen oder Fallstudien.

Um Schlüsselkompetenzen messbar zu machen, müssen sie zuerst „operationalisiert“ werden. Das heißt, eine Verhaltensdimension wird in unterschiedlichste messbare Indikatoren/Verhaltensanker zerlegt, bis die Dimension damit ganzheitlich erfasst werden kann. Mit diesen Verhaltensankern kann somit beobachtbares Verhalten der Teilnehmer innerhalb einer Skala (positive Ausprägung bis negative Ausprägung) gemessen werden.

Unter der Dimension „Sozialkompetenz“ können verschiedene Unterdimensionen zusammengefasst werden. Hierzu könnten beispielsweise „Kommunikationsfähigkeit“, „Integrationsfähigkeit“ oder auch „Fähigkeit zur Selbstreflexion“ gezählt werden, um nur einige zu nennen. Wenn man davon die „Kommunikationsfähigkeit“ messen möchte, so ergeben sich positiv bewertete Verhaltensanker wie beispielsweise „der Teilnehmer drückt sich klar und verständlich aus“ oder „hält Blickkontakt zu seinem Gesprächspartner“. Durch diese entsprechenden positiven oder auch negativen Verhaltensankern wird somit bei AC's nur beobachtbares und belegbares Verhalten der Teilnehmer berücksichtigt. Auch aufgrund der Tatsache, dass es immer mehrere Beobachter gibt, wird die Gefahr minimiert, dass Beobachterfehler oder persönliche Einstellungen eines Beobachters in die Gesamtbewertung mit einfließen.

Abschließend lässt sich sagen, dass der Fokus bei der Deutschen Bahn in vielen Auswahlverfahren (und somit nicht nur beim AC) auf die viel zitierten Schlüsselkompetenzen gelegt wird. Diese spielen bei Telefoninterviews, Bewerbungsgesprächen oder auch bei so genannten Einzel-AC's eine wichtige Rolle. Ähnliches gilt für die meisten Großkonzerne.

Die Erfahrungen des Seminars der Deutschen Bahn im Rahmen der Career Topics haben gezeigt, dass potentielle Teilnehmer diese Angebote als Mehrwert sehen, der ihnen frühzeitig die Möglichkeit gibt, sich mit den Inhalten eines AC's auseinander zu setzen und einzelne Übungen einmal selbst auszuprobieren. Es zeigt sich auch, dass Absolventen, die bereits an einem AC-Training teilgenommen haben, eine gute Basis haben, um vorbereitet an einem Auswahlverfahren teilzunehmen.

Kontakt:

Deutsche Bahn AG
Personalmarketing Konzern
Hendrik Diekel/Jörg Wackerhage
Potsdamer Platz 2
10785 Berlin
Telefon (0 30) 2 97-6 21 92 bzw. -6 21 97
Telefax (0 30) 2 97-6 19 72
E-Mail: hendrik.diekkel@bahn.de
joerg.wackerhage@bahn.de

Hochschulteam
Agentur für Arbeit
Ulrich Gnida
Brühlstr. 4
30169 Hannover
Telefon (05 11) 9 19 21 11
Telefax (05 11) 9 19 22 50
E-Mail: ulrich.gnida@arbeitsagentur.de

Dokumentation: A 2532

INFOnet > Suchbegriff: ibv 13/2004

Zentrale PP 53 6/2004