



Weniger Begriffe, mehr Klarheit

Skills, Kompetenzen, Persönlichkeitsmerkmale – diese Begriffe fliegen meist wild durcheinander, obwohl die psychologische Forschung sie klar definiert und voneinander abgrenzt. Diese Ungenauigkeit hat mehr als theoretische Implikationen: Ganze Entwicklungsprogramme können dadurch fehlschlagen, Karriereprogramme misslingen, Leistungsförderung im Sand verlaufen. Und KI skaliert diese Probleme noch.

Von Jens Nachtwei

● „Wir arbeiten jetzt Skill-basiert.“, ein häufiger Satz in HR-Strategiemeetings. Gemeint ist meist viel Gutes: mehr Mobilität, gezieltes Upskilling und weniger starre Jobprofile. In der Praxis ist allerdings immer wieder dasselbe Muster zu beobachten: Fertigkeiten (sogenannte „Skills“), Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale werden munter vermengt und mit farbenfrohen Kompetenzlabels versehen. Genau an dieser Stelle beginnt das Problem – fachlich, praktisch und technologisch. Aus psychologischer Perspektive ist das keine Kleinigkeit, sondern eine systematische Sollbruchstelle. Denn nur was sauber definiert ist, lässt sich valide erfassen, entwickeln und in IT-Systeme übertragen.

Vier Begriffe, ein Durcheinander

In vielen Skill-Frameworks tauchen nebeneinander Begriffe auf wie „Kommunikationsstärke“, „analytisches Denken“, „Teamorientierung“ oder „Leadership“. Alles wird als Skill etikettiert. Psychologisch betrachtet gehören Begriffe zur Beschreibung von Menschen jedoch in unterschiedliche Kategorien: Fertigkeiten (übersetzt: Skills) sind erlernbar, kontextspezifisch und werden durch Übung relativ leicht besser (zum Beispiel systematische Arbeitsweise). Fähigkeiten wiederum sind stabiler als Fertigkeiten, generischer und lassen sich nur durch verhältnismäßig viel Aufwand entwickeln (zum Beispiel Problemlösefähigkeit). Und

Persönlichkeitsmerkmale sind zumindest mittelfristig überdauernde Muster des Denkens, Fühlens und Strebens (zum Beispiel Gewissenhaftigkeit). Will man sich in Personalauswahl und -entwicklung aus allen drei Kategorien bedienen, taugt „Kompetenz“ gut als Oberbegriff für all jene Eigenschaften, die man „managen“ möchte. So hat ein „Kompetenzmanagement“ einen inhaltlich weitaus breiteren und damit integrativeren Anspruch als ein „Skill-Management“.

Diese Differenzierungen sind seit Jahrzehnten gut belegt und mindestens ebenso lang in der HR-Praxis ignoriert worden. Die Folge: Unternehmen und öffentliche Einrichtungen erwarten Entwicklung dort, wo psychologisch keine möglich ist. Wer glaubt, Persönlichkeitsmerkmale ließen sich wie der Umgang mit Excel „upskillen“, produziert zwangsläufig Frustration bei Betroffenen und HR sowie falsch ausgerichtete Entwicklungsprogramme.

Warum gute Kompetenzmodelle langweilig genau sind

Die Forschung zu Kompetenzmodellen (aus genannten Gründen üblicher als Skill-Modelle) ist alles andere als neu. Was sie auszeichnet, ist gerade ihre begriffliche Disziplin. Gute Modelle arbeiten mit klaren Definitionen, expliziten Abgrenzungen und einem limitierten Umfang. Das wirkt auf den ersten Blick weniger attraktiv und Board-tauglich als bunte Skill-Landkarten, ist aber entscheidend für die Qualität und letztlich Wirksamkeit. Ein schönes Beispiel liefert die Forschung zu sozialen Kompetenzen: Statt immer neue Listen zu produzieren mit Begriffen wie „Political Skill“, „Impression Management“ oder „Influence Tactics“, wurden überlappende Begriffe systematisch auf wenige zugrunde liegende Kernkonzepte reduziert (etwa: „Communication Skill“). Zudem wurde zwischen drei Ebenen klar differenziert:

- vorhandene Eigenschaft (hier: kommunikative Fertigkeit)
- gezeigtes Verhalten (zum Beispiel Anwenden von Heuristiken in einer Debatte)
- resultierendes Ergebnis (zum Beispiel soziales Kapital, das aufgebaut wurde)

Der Effekt: weniger Begriffe, aber deutlich mehr Klarheit. Ähnliches gilt für neuere Arbeiten zu Managementkompetenzen, die zeigen, dass Fortschritt oft nicht durch neue Schlagworte entsteht, sondern durch konzeptionelles Aufräumen (zum Beispiel die trennscharfe Differenzierung von Wissen, Fertigkeiten, Fähigkeiten und Dispositionen in Abgrenzung von Verhalten sowie dem Ergebnis von Verhalten (beispielsweise Maße für Erfolg) und unter Einbezug des Kontextes). Für HR heißt das: Ein gutes Modell ist kein Wunschzettel, sondern die Basis für ein valides und praktikables Messinstrument.

Leistung entsteht nicht aus Skills allein

Ein weiterer verbreiteter Fehlschluss lautet: „Wenn wir die richtigen Skills haben, kommt die Leistung von selbst.“ Auch das widerspricht der Evidenz. Leistung ist vereinfacht gesagt das Ergebnis eines Zusammenspiels aus Können, Wollen und Dürfen. Ein Idealfall zur Illustration: Sind Fertigkeiten und Fähigkeiten (Können) vorhanden, gesellt sich idealerweise eine Persönlichkeits-

Download

In der Personalmagazin-App finden Sie eine Liste mit Literaturempfehlungen zum Thema als PDF-Download. Jens Nachtwei hat die teils frei verfügbaren Originalquellen mit Links sowie kurzer inhaltlicher Einordnung kuratiert.

struktur hinzu, die Leistung auch anstrebt (Wollen) und die Organisation erlaubt das Entfalten von Leistung durch entsprechende Arbeitsbedingungen (Dürfen). Allerdings gilt auch: Ist einer dieser drei Aspekte nicht gegeben, wird Leistung kaum ermöglicht. Technisch gesehen, lässt sich also von einer multiplikativen Verknüpfung ausgehen, die praktisch bedeutet: Man kann noch so viel

können und wollen, es nützt nichts, wenn man nicht darf. Oder aber man kann und darf, will aber nicht. Diese Logik lässt sich im Übrigen auch auf andere Kriterien beruflicher Bewährung wie Arbeitszufriedenheit und Gesundheit anwenden. Kurzum: Wer Skill-Management betreibt, ohne diese Zusammenhänge zu berücksichtigen, optimiert nur an der Oberfläche. Das ist, als würde man nur das Interface eines HR-Portals optimieren, während der Code im Hintergrund fehlerhaft und veraltet bleibt.

Skill Management trifft neue Arbeitswelt

Die aktuelle Debatte um „Skills statt Jobs“ verschärft diese Fragen noch einmal. Wenn Arbeit zunehmend in Aufgaben, Projekte und Gigs zerlegt wird, steigt der Bedarf an präzisen Skill-Profilen enorm. Eine große Verantwortung vor allem auch deshalb, da aktuelle Forschung zu „Job-Dekonstruktion“ zeigt, dass hier erhebliche Spannungen entstehen: zwischen Autonomie und Kontrolle, zwischen Flexibilität und Zugehörigkeit sowie zwischen Entwicklung und Sicherheit. Psychologisch relevant ist dabei vor allem eines: Je granularer Arbeit organisiert wird, desto höher sind die Anforderungen an valide Erfassung und faire Interpretation von Skills. Unscharfe Begriffe sind in solchen Systemen nicht harmlos, sondern folgenreich – etwa wenn Algorithmen Projekte empfehlen, Entwicklungsbedarfe ableiten oder Karrieren steuern. Dabei wird oft übersehen: KI löst keine konzeptionellen Probleme. Sie skaliert sie. Wenn die zugrunde liegenden Skill-Modelle unsauber sind, produziert KI schneller und überzeugender falsche Ergebnisse. Die Konsequenz: trügerisch präzise Reports und Entscheidungen, die wissenschaftlich nicht haltbar, praktisch unnütz und ethisch kaum vertretbar sind.

Was folgt daraus für die Praxis? Ein Dreiklang. Erstens: Begriffliche Hygiene kommt vor Technologie – zunächst ist unter anderem zu klären, was unter Kompetenz generell und unter Skill speziell verstanden wird, bevor IT-Systeme eingeführt werden. Zweitens: Weniger ist mehr – man muss Modelle auf klar definierte, messbare Dimensionen reduzieren. Drittens: Forschungsstand konsultieren – so lassen sich valide Kompetenzen identifizieren statt munter drauflos zu definieren. Skill-Management ist kein Modeprojekt, sondern eine anspruchsvolle Übersetzungsleistung zwischen Psychologie, Arbeit und Technologie. Eine Leistung, für die HR stehen sollte. ■■■



PROF. DR. JENS NACHTWEI forscht und lehrt an der Humboldt-Universität zu Berlin sowie an der Hochschule für angewandtes Management in den Bereichen Ingenieur- und Organisationspsychologie. Dabei verfolgt er immer das Ziel, den Forschungs-Praxis-Gap weiter zu schließen.