

Das Eisberg- oder Zwiebelschalenmodell der Kompetenz und die resultierende Granularität von Verhaltensbeschreibungen für betriebliche Kompetenzmodelle

Dr. Walter Lieberei

11.03.2025

Kompetenzmodelle im Fokus – Mehr als nur die Spitze des Eisbergs

In der heutigen Arbeitswelt sind Kompetenzmodelle ein zentrales Instrument im Personalmanagement. Sie dienen als Basis für die Personalauswahl, Personalentwicklung und Leistungsbeurteilung. Doch was genau macht eine Kompetenz aus und wie können wir sie in der betrieblichen Praxis greifbar machen? Das Eisberg- oder Zwiebelschalenmodell der Kompetenz bietet hier eine anschauliche und tiefgreifende Perspektive. Dieser Blog-Artikel beleuchtet dieses Modell, seine wissenschaftlichen Wurzeln und die entscheidende Frage, wie detailliert Verhaltensbeschreibungen in Kompetenzmodellen sein sollten, um sowohl praktikabel als auch wirksam zu sein.

Das Eisberg- oder Zwiebelschalenmodell: Kompetenz in der Tiefe verstehen

Das Eisbergmodell, oft auch als Zwiebelschalenmodell bezeichnet, ist eine Metapher, die Kompetenzen als vielschichtige Gebilde darstellt, von denen nur ein Teil direkt sichtbar ist. Wie bei einem Eisberg ragt lediglich die Spitze aus dem Wasser, während der weitaus größere Teil unter der Oberfläche verborgen liegt. Übertragen auf Kompetenzen bedeutet dies, dass beobachtbares Verhalten – die „Spitze des Eisbergs“ – nur einen kleinen Ausschnitt der zugrundeliegenden Kompetenz darstellt.

Diese Idee ist nicht neu und findet sich in verschiedenen psychologischen Theorien. Ihre Popularisierung im Kontext von Kompetenzmodellen verdankt sie jedoch vor allem zwei Pionieren der Kompetenzforschung: David McClelland und dem Forscherteam um Lyle und Signe Spencer.

David McClelland und der Paradigmenwechsel in der Kompetenzforschung (1973)

David McClelland, oft als „Vater des Kompetenzkonzepts“ bezeichnet, legte bereits 1973 mit seinem wegweisenden Artikel „Testing for Competence Rather Than for Intelligence“ einen Grundstein für ein neues Verständnis von Kompetenzen. Er kritisierte die traditionelle Fokussierung auf Intelligenztests in der Personalauswahl und argumentierte, dass diese nur unzureichend beruflichen Erfolg vorhersagen. Stattdessen plädierte McClelland für die Messung von Kompetenzen – Fähigkeiten und Eigenschaften, die tatsächliches Verhalten und Leistung im Beruf besser erklären.

McClelland teilte Kompetenzen in zwei Hauptbereiche ein, die er analog zu einem Eisberg visualisierte:

- Der sichtbare Teil „über Wasser“ (Threshold Competence): Dieser Bereich umfasst grundlegende Qualifikationen, Fachwissen und Fertigkeiten, die für die Ausübung

einer Aufgabe notwendig sind. Sie sind relativ leicht messbar und beobachtbar, unterscheiden aber nicht zwischen durchschnittlichen und herausragenden Leistungsträgern. Man könnte sie als „Basishygiene“ bezeichnen – notwendig, aber nicht hinreichend für exzellente Performance.

Der unsichtbare Teil „unter Wasser“ (Differentiating Competencies):

Dieser Bereich beinhaltet tieferliegende, schwerer fassbare Persönlichkeitsmerkmale wie soziale Rollen, Selbstkonzept, Charaktereigenschaften, Werte und Motive. Diese „differenzierenden Kompetenzen“ sind entscheidend, um herausragende Leistungen von durchschnittlichen Leistungen zu unterscheiden. Sie sind oft implizit, schwerer direkt beobachtbar und erfordern differenziertere Erfassungsmethoden.

Spencer & Spencer (1993): Das Eisbergmodell in „Competence at Work“

Das Forscherteam Lyle und Signe Spencer griff McClellands Ideen auf und entwickelte das Eisbergmodell in ihrem 1993 erschienenen Werk „Competence at Work: Models for Superior Performance“ systematisch weiter. Basierend auf umfangreichen Forschungsarbeiten und der Analyse von über 650 Berufspositionen präsentierten sie ein detailliertes Schichtenmodell der Kompetenz, das bis heute in der Praxis breite Anwendung findet.

Spencer und Spencer definierten Kompetenz als „a combination of underlying characteristics of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation.“ Sie betonten, dass Kompetenzen tiefliegende und dauerhafte Persönlichkeitsmerkmale sind, die ursächlich mit überdurchschnittlicher Leistung im Beruf zusammenhängen.

Ihr „Eisbergmodell“ strukturierte Kompetenzen in fünf hierarchische Schichten:

- 1. Motive (tiefste Ebene, am wenigsten sichtbar):** Innere Antriebe, Wünsche und Gedankenmuster, die Verhalten steuern. Beispiele sind Leistungsmotivation, Anschlussmotivation oder Machtmotivation.
- 2. Persönliche Charakteristika/Traits:** Relativ stabile Persönlichkeitsmerkmale, physische und psychologische Eigenschaften, inklusive emotionaler Selbstkontrolle und Persönlichkeitsmerkmale wie z.B. Gewissenhaftigkeit, Extraversion oder emotionale Stabilität.
- 3. Selbstkonzept:** Einstellungen, Werte und das Selbstbild einer Person. Wie sieht sich die Person selbst? Welche Werte sind ihr wichtig? Beispiele sind Selbstvertrauen, Integrität oder Leistungsorientierung als Wert.
- 4. Wissen:** Faktenwissen und Informationen, die spezifisch für eine Rolle, Aufgabe oder Branche relevant sind. Dieses Wissen ist über der Oberfläche und damit sichtbarer. Beispiele sind Fachwissen, Produktwissen oder Branchenkenntnisse.
- 5. Fertigkeiten (oberste Ebene, am sichtbarsten):** Die Fähigkeit, bestimmte Aufgaben auszuführen und Wissen in Handlungen umzusetzen. Fertigkeiten sind

direkt beobachtbar und relativ leicht erlernbar. Beispiele sind analytisches Denken, Problemlösungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit oder IT-Kenntnisse.

Psychologische Konstrukte und beobachtbares Verhalten: Was wir wirklich messen können

Es ist wichtig zu betonen, dass die Ebenen „Motive“, „Persönliche Charakteristika“ und „Selbstkonzept“ psychologische Konstrukte sind. Sie sind nicht direkt beobachtbar, sondern werden aus beobachtbarem Verhalten und messbaren Indikatoren erschlossen. Auch die Ebenen „Wissen“ und „Fertigkeiten“ können in der betrieblichen Praxis nicht direkt beobachtet werden, sondern werden nur indirekt aufgrund des sichtbaren „Verhaltens“ (sprechen, bewegen etc.) zugänglich.

Das Eisbergmodell verdeutlicht somit, dass Kompetenzmodelle immer auch eine Vereinfachung der komplexen Realität darstellen. Wir können in der Praxis nur die „Spitze des Eisbergs“ - das sichtbare Verhalten - erfassen und interpretieren. Die tieferliegenden Ebenen bleiben unsichtbar und können nur indirekt über diagnostische Verfahren wie Interviews, Fragebögen oder Verhaltensbeobachtungen erschlossen werden.

Exkurs: Evolutionäre Wurzeln der Kompetenzschichten - Eine Reise durch die Gehirngeschichte

Die Erforschung der Verbindung zwischen menschlichen Kompetenzen und den entsprechenden Gehirnarealen stellt ein komplexes, interdisziplinäres Forschungsfeld dar, das in den letzten Jahren im deutschsprachigen Raum bedeutende Entwicklungen erfahren hat. Ein faszinierender Aspekt des Eisbergmodells ist die Verbindung der Kompetenzschichten zu evolutionär älteren und jüngeren Gehirnarealen. Die neurowissenschaftliche Forschung, insbesondere das Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit nach Roth und Strüber (2018), legt nahe, dass die hierarchische Struktur des Eisbergmodells Parallelen in der evolutionären Entwicklung unseres Gehirns aufweist.

- **Untere limbische Ebene (Temperament) - Motive und Interessen:** Diese Ebene, die Hypothalamus, Amygdala und vegetative Zentren des Hirnstamms umfasst, steuert grundlegende, unbewusst wirkende Reaktionen und Antriebe wie Schlafen-Wachen, Nahrungsaufnahme und Aggressionsverhalten. Sie entspricht in etwa der Ebene der „Motive und Interessen“ im Eisbergmodell und ist evolutionär sehr alt.

Mittlere limbische Ebene - Persönliche Charakteristika/Traits und Selbstkonzept: Hier sind die basolaterale Amygdala und das mesolimbische System verortet. Diese Ebene steuert emotionale Konditionierung und verbindet Emotionen mit individuellen Lebensumständen. Sie ist etwas jünger als die untere limbische Ebene und könnte den Ebenen „Persönliche Charakteristika/Traits“ und „Selbstkonzept“ im Eisbergmodell entsprechen.

Obere limbische Ebene - Wissen: Diese Ebene umfasst prä- und orbitofrontalen, cingulären und insulären Cortex und ist die Ebene des bewussten emotional-sozialen Lernens. Hier werden Aspekte wie Gewinnstreben, Anerkennung und soziale Nähe verarbeitet. Sie ist jünger als die mittleren Ebenen und könnte der Ebene „Wissen“ im Eisbergmodell ähneln, da hier Informationen und Erfahrungen gespeichert werden.

Kognitiv-sprachliche Ebene - Fertigkeiten und Verhalten: Diese Ebene, gebildet durch die linke Großhirnrinde und den präfrontalen Cortex, ist verantwortlich für bewusste sprachlich-rationale Kommunikation, Handlungsplanung und Welterklärung. Sie ist die jüngste evolutionäre Entwicklung und entspricht der Ebene „Fertigkeiten und Verhalten“ im Eisbergmodell, da hier komplexe kognitive Leistungen und bewusst gesteuertes Verhalten verortet sind.

Diese evolutionäre Perspektive unterstreicht, dass tieferliegende Kompetenzschichten, die mit älteren Gehirnarealen verbunden sind (Motive, Traits, Selbstkonzept), grundlegender und schwerer veränderbar sind als oberflächlichere Schichten (Wissen, Fertigkeiten), die mit jüngeren Gehirnarealen korrespondieren. Dies hat wichtige Implikationen für die Personalentwicklung, da Veränderungen in den tieferen Schichten langfristige und intensive Bemühungen erfordern.

Schichtenmodell der Kompetenz: Anwendungsbeispiele in der beruflichen Praxis

Die folgende Tabelle veranschaulicht die verschiedenen Schichten der Kompetenz, von tiefliegenden, nicht direkt beobachtbaren Motiven bis hin zu sichtbarem Verhalten, anhand zweier beruflicher Beispiele. Die Tabelle verdeutlicht, wie evolutionär ältere Hirnstrukturen mit tieferen Kompetenzschichten und jüngere Strukturen mit höheren, sichtbareren Schichten korrespondieren.

Kompetenzschicht
Motive, Interessen (nicht direkt sichtbar, limbisches System, evolutionär älter)
Fähigkeiten (nicht direkt sichtbar, limbisches System/Kortex)
Fertigkeiten (nicht direkt sichtbar, Kortex)
Wissen (nicht direkt sichtbar, Neokortex, evolutionär jünger)
Verhalten (äußerlich sichtbar, Neokortex-gesteuert)

Diese Tabelle illustriert, wie tiefere Schichten der Persönlichkeit (Motive, Fähigkeiten), die mit evolutionär älteren Hirnstrukturen verbunden sind, die höheren Schichten (Fertigkeiten, Wissen, Verhalten) beeinflussen und formen. So wird beispielsweise im Projektmanagement ein grundlegendes Motiv nach Struktur und Ordnung durch entsprechende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissen kanalisiert, um schließlich in beobachtbarem, effektivem Projektmanagement-Verhalten zu resultieren. Beim Teambuilding zeigt sich, wie ein

grundlegendes Bedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit und Harmonie durch soziale Intelligenz, erworbene Moderationstechniken und Wissen über Gruppendynamik in beobachtbares teamförderndes Verhalten umgesetzt wird.

Die Frage der Granularität: Wie detailliert sollen Verhaltensbeschreibungen in Kompetenzmodellen sein?

Nachdem wir den Aufbau von Kompetenzen und ihre tieferliegenden Schichten beleuchtet haben, stellt sich die praktische Frage: Auf welcher Ebene der Granularität sollen wir Verhalten in betrieblichen Kompetenzmodellen beschreiben? Sollen wir uns auf sehr abstrakte, generelle Beschreibungen beschränken, oder detaillierte, konkrete Verhaltensanker verwenden?

Die DIN 33430, die maßgebliche Norm für berufsbezogene Eignungsdiagnostik, bietet hier wertvolle Orientierung. Sie unterscheidet drei Abstraktionsebenen bei der Beschreibung von Verhalten:

- 1. Abstrakte Eignungsmerkmale:** Übergeordnete Konstrukte wie „Kooperationsfähigkeit“, „Führungsstärke“ oder „Kundenorientierung“. Diese sind sehr allgemein und interpretierbar, aber für eine übergreifende Unternehmenssprache und strategische Ausrichtung von Kompetenzmodellen nützlich. Sie sind jedoch nicht direkt beobachtbar und operationalisierbar.
- 2. Verhaltensnahe Operationalisierungen:** Beschreibungen von typischen Verhaltensweisen, die Personen mit einer bestimmten Ausprägung des Eignungsmerkmals zeigen. Beispiele für „Kooperationsfähigkeit“ wären „unterstützt aktiv andere Teammitglieder“ oder „entwickelt konstruktive Kompromisse“. Diese Ebene bietet einen guten Mittelweg: Sie ist abstrakt genug, um über verschiedene Situationen hinweg gültig zu sein, aber konkret genug, um als Grundlage für Beobachtungs- und Beurteilungsinstrumente zu dienen.
- 3. Konkrete Verhaltensbeobachtungen:** Sehr detaillierte, situationsspezifische Verhaltensbeschreibungen, die in konkreten Beobachtungssituationen (z.B. Assessment Center Übungen) auftreten. Beispiele für „Kooperationsfähigkeit“ auf dieser Ebene wären „Teilnehmer/in erläutert einem anderen Teilnehmer einen unklaren Punkt“ oder „Teilnehmer/in bekräftigt das Argument eines anderen Teilnehmers“. Diese Ebene ist sehr konkret und beobachtungsnah, aber weniger generalisierbar und eher für spezifische Messinstrumente geeignet.

Plädoyer für die mittlere Ebene: Verhaltensnahe Operationalisierungen in betrieblichen Kompetenzmodellen

Für betriebliche Kompetenzmodelle plädieren wir dafür, sich auf der mittleren Ebene der „verhaltensnahen Operationalisierungen“ zu bewegen. Diese Ebene bietet den optimalen Grad an Granularität für die breite Anwendung in Unternehmen.

Vorteile der verhaltensnahen Operationalisierungen:

- **Angemessene Abstraktion:** Sie sind abstrakt genug für eine übergreifende Gültigkeit und Verständlichkeit im Unternehmen, aber konkret genug, um operationalisierbar zu sein.

Transferierbarkeit: Sie ermöglichen die Wiedererkennung von Kompetenzen in verschiedenen Kontexten und Aufgabenbereichen, ohne zu sehr an spezifische Situationen gebunden zu sein.

Brückenfunktion: Sie bilden eine ideale Brücke zwischen abstrakten Kompetenzmerkmalen und konkreten Verhaltensbeobachtungen. Sie dienen als Grundlage für die Ableitung detaillierter Beobachtungsanker und Beurteilungskriterien für spezifische Personalinstrumente.

Konkrete Verhaltensbeobachtungen - Reserve für spezifische Instrumente

Die Ebene der „konkreten Verhaltensbeobachtungen“ sollte hingegen den spezifischen Personal- und Managementinstrumenten vorbehalten bleiben. Beobachtungsanker für strukturierte Interviews, Beurteilungskriterien für Assessment Center oder konkrete Verhaltensbeispiele für Trainingsmaßnahmen werden aus dem Kompetenzmodell abgeleitet und nutzen die detaillierte Beschreibungsgenauigkeit der konkreten Verhaltensbeobachtungen situationsspezifisch.

Verhaltensbeschreibung in der Praxis: Granularitätsebenen im Vergleich

Um die Unterschiede zwischen den drei Abstraktionsebenen - abstrakte Eignungsmerkmale, verhaltensnahe Operationalisierungen und konkrete Verhaltensbeobachtungen - an einem Beispiel zu verdeutlichen, betrachten wir erneut die beiden betrieblichen Anwendungsfelder „Projektmanagement“ und „Teambuilding“. Die folgende Tabelle veranschaulicht, wie sich die Beschreibung von Verhalten auf den unterschiedlichen Granularitätsebenen in diesen Kontexten unterscheidet. Sie zeigt, wie abstrakte Eignungsmerkmale durch verhaltensnahe Operationalisierungen konkretisiert und schließlich in spezifischen Verhaltensbeobachtungen messbar gemacht werden können.

Abstraktionsebene Verhaltensbeobachtung	Projektmanagement	Teambuilding
Abstrakte Eignungsmerkmale	Strukturorientierung & Zielerreichung: Beschreibt das übergeordnete Bedürfnis nach klaren Strukturen, geordneten Prozessen und erfolgreicher Zielerreichung im Projektmanagement.	Soziale Harmonie & Gruppenorientierung: Beschreibt das übergeordnete Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Harmonie und positiven Beziehungen innerhalb einer Gruppe im Kontext von Teambuilding.

Verhaltensnahe Operationalisierungen	Systematisches Vorgehen & Ergebnisorientierung: Zeigt sich in Verhaltensweisen wie strukturierter Planung, effizienter Ressourcennutzung, Risikobewusstsein und konsequenter Verfolgung von Projektzielen. Beispiele wären „erstellt strukturierte Projektpläne“ oder „setzt Prioritäten und hält Fristen ein“.	Empathie & Integrationsfähigkeit: Zeigt sich in Verhaltensweisen wie aktivem Zuhören, Verständnis für Gruppenprozesse, Konfliktmoderation und dem Bemühen, ein positives und kooperatives Gruppenklima zu schaffen. Beispiele wären „integriert aktiv neue Teammitglieder“ oder „erkennt und adressiert Konflikte frühzeitig“.
Konkrete Verhaltensbeobachtungen (Beispiele für Assessment Center Übungen)	Rollenspiel „Projektleiter-Meeting“: In einem simulierten Projektmeeting beobachtet der Beurteiler, ob der Kandidat <i>konkrete Aufgaben definiert und verantwortlich delegiert, klare Zeitpläne kommuniziert und regelmäßige Status-Updates einfordert</i> .	Gruppendiskussion „Teambuilding-Maßnahmen“: In einer Gruppendiskussion zum Thema Teambuilding beobachtet der Beurteiler, ob der Kandidat <i>aktiv auf Beiträge anderer eingeht, konstruktives Feedback gibt, zwischen unterschiedlichen Meinungen vermittelt und gemeinsame Lösungsansätze fördert</i> .

Fazit: Kompetenzmodelle mit Tiefgang und praktischem Nutzen

Das Eisberg- oder Zwiebschalenmodell der Kompetenz ist mehr als nur eine eingängige Metapher. Es ist ein wertvolles konzeptionelles Werkzeug, um die Vielschichtigkeit menschlicher Kompetenzen zu verstehen und in betrieblichen Kompetenzmodellen abzubilden. Indem wir uns auf die Ebene der „verhaltensnahen Operationalisierungen“ konzentrieren, schaffen wir Kompetenzmodelle, die sowohl theoretisch fundiert als auch praktisch anwendbar sind. Sie dienen als tragfähige Basis für eine erfolgreiche Personalauswahl, gezielte Personalentwicklung und eine faire Leistungsbeurteilung - und helfen uns, mehr als nur die „Spitze des Eisbergs“ zu betrachten.

Literaturverzeichnis

DIN Deutsches Institut für Normung e. V. (2016). *DIN 33430:2016-07 Eignungsbeurteilung - Anforderungen an berufsbezogene Eignungsdiagnostik*. Beuth Verlag GmbH.

Höft, S., & Lüth, N. (2005). Beobachtung und Bewertung im Assessment Center. Gestaltungsmerkmale eines AC-Beobachtungssystems. In K. Sünderhauf, S. Stumpf & S. Höft (Hrsg.), *Assessment Center: Von der Auftragsklärung bis zur Qualitätssicherung* (S. 164-180). Lengerich: Pabst.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034022>

Roth, G. & Strüber, N. (2018). *Wie das Gehirn die Seele macht*. Stuttgart: Klett-Cotta.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.