



Dipl.-Psych. Katja Krater  
Expertin für Eignungs- und  
Personalberatung

Katja Krater GmbH  
Düsseldorfer Straße 58  
45481 Mülheim/Ruhr  
Telefon: 02 08 / 74 09 08 60  
Fax: 02 08 / 74 09 08 65  
Mobil: 01 73 / 79 80 444  
E-Mail: [krater@katja-krater.com](mailto:krater@katja-krater.com)  
[www.katja-krater.com](http://www.katja-krater.com)

# Welche Kompetenz ist die wichtigste?

*Mehr Fachkompetenz oder überfachliche Kompetenzen?*

Jede Personalsuche startet mit der Formulierung eines Anforderungsprofils und der Charakterisierung eines möglichen Kandidaten: Der Bewerber sollte Branchenerfahrung und Fachkenntnisse besitzen, engagiert und leistungsorientiert sein, kommunikativ und gut in der Gesprächsführung, sympathisch im ersten Eindruck und verbindlich in der weiteren Zusammenarbeit.

Üblicherweise haben Personalverantwortliche dazu eine Klassifikation erstellt, die die Bandbreite des gewünschten Verhaltens in Form von Kompetenzfeldern beschreibt. Der Fachkompetenz werden dabei die sogenannten überfachlichen Kompetenzen gegenübergestellt, wie die Führungs-, die Methoden- und die Sozialkompetenz.

Die Vielfalt der abgefragten Fähigkeiten verdeutlicht das Problem. Was ist denn wichtiger: die Fachkompetenz oder die überfachlichen Kompetenzen? Auf was kann man am ehesten verzichten? Was lässt sich eventuell nachlernen? Weil es dem Entscheider schwerfällt, an dieser Stelle eine Gewichtung vorzunehmen, werden oft widersprüchliche Botschaften gesendet: Einerseits gibt man sich offen gegenüber fachfremden Bewerbern, wenn nur die sozialen und methodischen Fähigkeiten stimmen. Andererseits möchte man wenig Risiken eingehen und setzt gern auf Kandidaten, die aus der Branche kommen. Intuitiv gehen die meisten Entscheider Richtung Branchen- und Fachkompetenz,

da sie diese Eigenschaften am besten beurteilen können. Mit einer konservativen Entscheidung für »althergebrachte« Kandidaten wählen sie aber oft nicht nur die teuersten Bewerber, sondern vergeben die Chance, neue Ideen und Sichtweisen für das Unternehmen zu gewinnen.

Fachexperten des Personalmanagements sind sich einig, dass Bewerber die richtigen überfachlichen Fähigkeiten besitzen sollten, während man die fachliche Kompetenz auch nachschulen kann. Der Satz »Hire for attitude, train for skills« bringt diese Erfahrung auf den Punkt.

Die überfachlichen Fähigkeiten, die »richtige Haltung« sehen wir bereits sehr früh bei einem Kandidaten. Insofern gilt es die Entscheider zu beraten und ihnen das Potenzial der einzelnen Kandidaten darzulegen. Hierbei kommt es darauf an, erfolgskritische Situationen bei der Einarbeitung des Kandidaten zu besprechen und diesen gegebenenfalls dabei zu begleiten. Als Tipp für den Alltag: Überschlafen Sie jede Personalentscheidung mindestens eine Nacht, messen dann die Kandidaten am ursprünglichen Anforderungsprofil und fragen Sie sich: Habe ich auch die überfachlichen Fähigkeiten angemessen berücksichtigt? Wenn Sie diese Wertung unvoreingenommen und offen vornehmen, werden Sie das volle Potenzial Ihrer Kandidaten abschöpfen können.

*Katja Krater*