

# 1 Relevanz des Kompetenzmanagements

Die Online-Druckerei »Druckfrisch«, ein mittelständisches Unternehmen, steht trotz guter Auftragslage vor einigen Herausforderungen. Die Druckbranche entwickelt sich mit rasantem Tempo. Neue Technologien ermöglichen es, Druckprodukte schneller, effizienter und darüber hinaus individualisiert anzubieten. Digitale Lösungen ermöglichen zudem, vom Kundenkontakt bis zur Bestellabwicklung viele Prozesse zu automatisieren. »Druckfrisch« startete einen Strategieprozess mit dem Ergebnis, das zukünftig individualisierte und an Kundenbedürfnissen orientierte neue Produkte angeboten werden sollen. Damit dies von Erfolg gekrönt ist, benötigt »Druckfrisch« kompetente Beschäftigte, die auf diese Herausforderungen vorbereitet sind. Noch ist dem Unternehmen unklar, wie dies gelingen kann und deshalb holt es sich eine Beratung ins Haus. Diese empfiehlt, ein Kompetenzmanagement im Unternehmen zu implementieren. Die Geschäftsführung wirkt interessiert und möchte mehr erfahren.

Was verbirgt sich hinter dem Begriff »Kompetenzmanagement«? Ein Kompetenzmanagement beschreibt einen systematischen Ansatz um Kompetenzen aufzubauen. Systematik erhält dies durch eine strategische Relevanz: Es werden die Kompetenzen aufgebaut, die strategisch relevant sind. Nun stellt sich die Frage, was Kompetenzen sind. Der Begriff »Kompetenz« ist in aller Munde, häufig ist im Alltag die Rede von Kompetenzen als Zuständigkeit – so werden Kompetenzen manches Mal z. B. überschritten. Dies ist mit dem Begriff hier nicht gemeint. Einen besseren Zugang erhalten wir, wenn wir uns in die Rolle einer Kundin oder eines Kunden hineinversetzen. Ansprechpersonen

am Telefon oder in einem Beratungsgespräch nehmen wir öfter als kompetent oder inkompetent war – unabhängig davon, ob die Person über eine formelle Ausbildung verfügt. Kompetenz zeigt sich in der Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen. Diese besteht beispielsweise darin Kundinnen und Kunden erfolgreich zu beraten. Gelingt dies, war das Handeln kompetent. Dies setzt entsprechende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände voraus. Kompetentes Verhalten ist zudem nicht auf einzelne Personen beschränkt, sondern umfasst auch Teams oder ganze Organisationen (► Kasten 1).

### **Kasten 1: Definition Kompetenz**

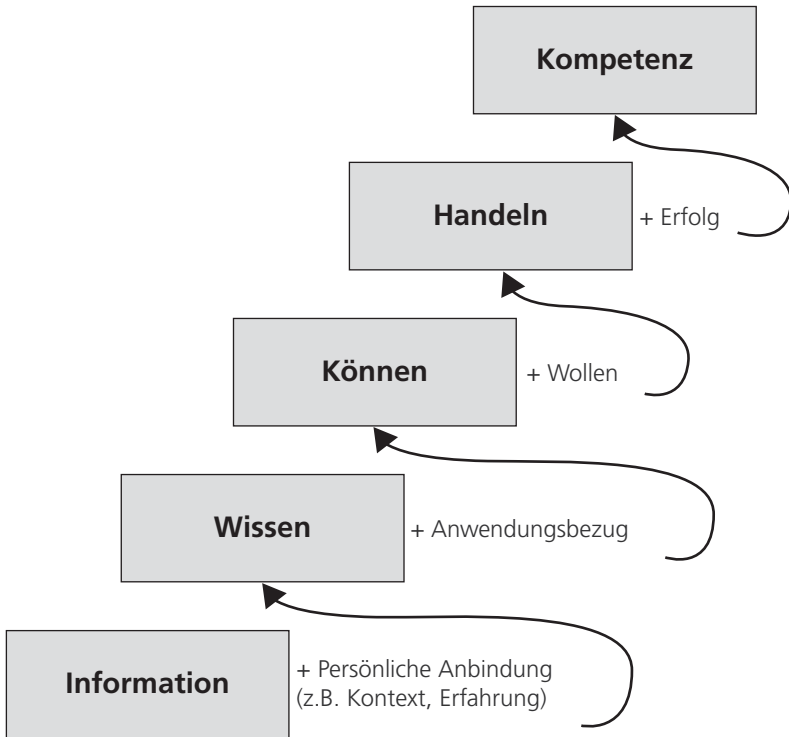
Berufliche Handlungskompetenz umfasst alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Wissensbestände, die eine Person, ein Team oder eine Organisation bei der Bewältigung konkreter sowie vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen (vgl. Kauffeld, 2006).

Wichtig ist der Bezug zur erfolgreichen Handlung: Um kompetent zu sein, reicht es also beispielsweise nicht aus, dass ein Energie- und Gebäudeelektroniker im Kundendienst, der eine Waschmaschine reparieren soll, weiß, welche typischen Fehler auftreten können und wie man diese dann theoretisch behebt. Er muss erst einmal herausfinden, welcher Fehler im konkreten Fall vorliegt. Hierzu wendet er Methoden der systematischen Fehleranalyse an und holt sich auch Informationen beim Kunden ein. Bei besonders komplizierten Problemen schaltet er möglicherweise einen spezialisierten Kollegen ein, damit eine Lösung gefunden und die Anforderung erfolgreich bewältigt werden kann. Kompetenzen sind also eng an die erfolgreiche Problembewältigung und damit an die Arbeitsleistung geknüpft. Kompetenzen lassen sich so auch von Qualifikationen abgrenzen (► Kasten 2).

**Kasten 2: Abgrenzung Kompetenz vs. Qualifikation**

Kompetenzen zeigen sich nicht nur in der erfolgreichen Bewältigung von Arbeitsanforderungen, sondern werden vor allem in der Auseinandersetzung mit konkreten beruflichen Anforderungen erworben. Kompetenzen können auch in nicht geplanten und unstrukturierten Situationen und Lernprozessen aufgebaut werden. Sie lassen sich damit von Qualifikationen abgrenzen. Qualifikationen sind in der Regel an Zertifikate oder Zeugnisse gebunden, wurden in einem klar umschriebenen Curriculum in zumeist strukturierten und formalen Lernsettings erworben und sind stark am Input orientiert. Sie hängen maßgeblich von den Inhalten ab, die in das Curriculum eingehen. Kompetenzen orientieren sich hingegen am Output von Lernprozessen. Kompetenzen abstrahieren also vom Erwerb. Ob Beschäftigte über Kompetenzen verfügen, hängt nicht davon ab, ob sie Lehrgänge oder Weiterbildungen besucht haben. Beschäftigte können Kompetenzen auch im Prozess der Arbeit erwerben (Kaufeld, 2006).

Qualifikationen können, müssen jedoch nicht zu Kompetenzen führen. Im Alltag erleben wir dies oft als Unterschied zwischen »Theorie« und »Praxis«. Wer sich beispielsweise durch Fachbücher Wissen aneignet, muss dies in Verbindung mit Anwendungsmöglichkeiten bringen. Wissen kann ebenfalls von Kompetenzen abgrenzt werden: Erst die Anwendung des Wissens und die Motivation, das Wissen anzuwenden, führt zu Handeln. Ist das Handeln erfolgreich, d. h. konkrete Aufgaben werden bewältigt, dann handelt es sich um eine Kompetenz. Die Unterscheidung verdeutlicht North (2002) in der »Wissenstreppe«, welche die Beziehung Information, Wissen und Kompetenz darstellt (► Abb.1 und ► Kasten 3).



**Abb. 1:** Beziehung zwischen Information, Wissen, Handeln und Kompetenz in Anlehnung an North (2002)

### Kasten 3: Abgrenzung Kompetenz und Wissen

Kompetenz ist mehr als Wissen. Erst die Anwendung des Wissens und die Motivation das Wissen anzuwenden führt zu Handeln. Ist das Handeln erfolgreich, d. h. werden konkrete Aufgaben bewältigt, dann handelt es sich um eine Kompetenz. Die Unterscheidung verdeutlicht North (2002), der die Beziehung von Informationen zu Kompetenz treppenförmig darstellt. Informationen werden durch Vernetzung mit Erfahrungen und dem Kontext, also einer persönlichen Anbindung, zu Wissen. Wissen ergibt zusammen mit einem

Anwendungsbezug das Können. Können und Wollen führen schließlich zum Handeln. Das erfolgreiche Handeln entspricht nun der Kompetenz (weitere Erläuterung der einzelnen Stufen ►Tab. 1).

**Tab. 1:** Stufen der Wissenstreppe und Beschreibung dieser

Stufe	Beschreibung	Beispiel	
		positiv	negativ
Informationen	Informationen basieren auf Daten (z. B. Zahlen und Wörter), die jedoch eine Bedeutung haben müssen, damit sie als Informationen aufgenommen werden.	Eine Mitarbeiterin führt eine Berechnung durch und kann die Ergebnisse, die die Software ausgibt, deuten.	Ein neuer Mitarbeiter öffnet eine Tabelle, in der ganz viele Zahlen stehen, deren Bedeutung er nicht kennt und die ihm »nichts sagen«.
Wissen	Informationen sind Voraussetzung für Wissen. Aber erst, wenn Informationen in einen Kontext und mit bisherigen Erfahrungen verknüpft werden, werden sie zu Wissen.	Bei einem Seminar erkennt eine Teilnehmerin direkt einen Bezug zu ihren eigenen Erfahrungen und weiß nun endlich, was und wie sie etwas tun kann.	Eine Beschäftigte möchte sich in ein neues Themenfeld einarbeiten. Sie recherchiert im Internet nach Fachliteratur und ist erschlagen von den Informationen. Nach ihrer Recherche fühlt sie sich nicht schlauer als vorher.
Können	Können erfordert deklaratives und prozedurales Wissen; deklaratives Wissen meint das Faktenwissen über etwas, während prozedurales Wissen das Wissen über Abläufe beschreibt. Das »Wie« steht im Fokus. Wissen ist jedoch	Bei einem Training wird in einem Rollenspiel das Gelernte Wissen in einen Anwendungsbezug gestellt, damit die Teilnehmenden auch das Gelernte anwenden können.	Nach einer Softwareschulung hatte ein Teilnehmer verstanden, was wichtig ist und wie es umgesetzt wird. Allerdings verfügt er an seinem Arbeitsplatz noch über die alte Version der Software und kann das Gelernte aufgrund

**Tab. 1:** Stufen der Wissenstreppe und Beschreibung dieser – Fortsetzung

	nicht gleich Können. Das Wissen muss erst in einen Anwendungsbezug gebracht werden.		des fehlenden Anwendungsbezugs nicht transferieren.
Handeln	Handeln erfordert Können in Form von Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese reichen jedoch noch nicht aus, um Handeln zu können. Auch die motivationalen und volitionalen Voraussetzungen – sprich das Wollen – müssen gegeben sein.	Eine Führungskraft verfügt über die Fähigkeit konstruktives Feedback zu geben; weil ihr dies auch wichtig ist und sie Freude daran hat, setzt sie es ein.	Ein Projektleiter verfügt über die Fähigkeiten Projektberichte effizient zu schreiben, ihm fehlt jedoch die Motivation, sich an diese in seinen Augen unnötige Arbeit zu machen.
Kompetenz	Kompetenz setzt Handeln voraus. Nicht alle Handlungen sind jedoch eine Kompetenz. Nur erfolgreiches Handeln entspricht einer Kompetenz.	Einer Führungskraft gelingt es in einem Veränderungsprozess die Ängste der Beschäftigten abzubauen und die Bereitschaft der Beschäftigten zu wecken.	Ein Servicetechniker erklärt dem Kunden ausführlich, Gründe für einen Fehler. Der Kunde reagiert dennoch gereizt.

Der Unterschied zwischen Wissen und Kompetenz zeigt zweierlei:

1. Wissen ist eine Voraussetzung für Kompetenz.
2. Wissen alleine reicht nicht aus.

Auch in Wissensgesellschaften ist Wissen zwar von großer Bedeutung, jedoch nicht hinreichend für Kompetenzen. Kompetenzen sind hingegen in der Wissensgesellschaft zu einer der erfolgskritischsten Ressource für Organisationen geworden. Sie ermöglichen, dass Wissen in

Arbeitsprozesse eingebracht wird. Das Wissen der Beschäftigten und ihre Fähigkeit dieses einzubringen, werden als ein zentraler Wettbewerbsvorteil für Unternehmen gesehen (Ployhart, Nyberg, Reilly & Maltarich, 2014). Diese Annahmen werden durch empirische Untersuchungen unterstützt. Metaanalysen konnten zeigen, dass Fähigkeiten und Wissen der Beschäftigten in einem Zusammenhang mit dem organisationalen Erfolg stehen (Crook, Todd, Combs, Woehr & Ketchen, 2011; Unger, Rauch, Frese & Rosenbusch, 2011) und dass der Verlust von Beschäftigten, z. B. durch Kündigung, in einem negativen Zusammenhang zum Unternehmenserfolg stehen (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel & Pierce, 2013).

## 1.1 Kompetenzen als wertvolle Ressource

Kompetenzen gelten aus mehreren Gründen als wertvolle Ressource, die letztendlich zum Unternehmenserfolg beiträgt (Kauffeld, 2006).

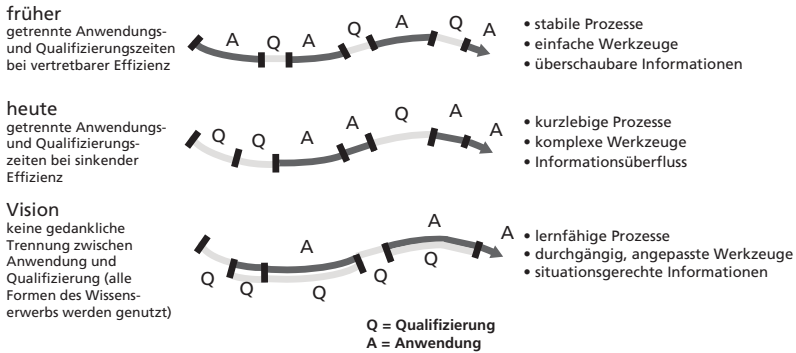
- Kompetenzen sind eine *knappe Ressource*, weil sie sich nicht kurzfristig aufbauen lassen, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg entwickelt werden müssen.
- Kompetenzen sind wertvoll, weil sie sich – so die Annahme – in einer höheren Produkt- und Dienstleistungsqualität und letztendlich auch im Unternehmenserfolg niederschlagen.
- Kompetenzen müssen kontinuierlich entwickelt werden. Neues Wissen muss angeeignet werden, altes Wissen muss mit neuem Wissen vernetzt und in neue Handlungskontexte eingebracht werden.
- Neben generellen Kompetenzen entwickeln Beschäftigte spezifische Kompetenzen. In vielen Unternehmen sind die Kompetenzen eng an die Arbeitsprozesse gebunden. Dadurch sind Kompetenzen beschränkt imitierbar – mit der Folge, dass der Aufwand zum Aufbau von spezifischen Kompetenzen steigt.

- Kompetenzen sind auch nicht ohne Weiteres zu übertragen. Auch wenn Individuen bereits in der Lage sind, Wissen auf andere Anwendungskontexte zu transferieren und so ins Handeln zu kommen, sind die spezifischen Gegebenheiten andere. Erfolgreiches Handeln ist nicht garantiert und bedarf Übung.
- Die oben genannten Faktoren tragen dazu bei, dass Kompetenzen nur eingeschränkt substituierbar sind. Selbst wenn Unternehmen wollen: Kompetenzen können nicht beliebig eingekauft werden, weil es oft nicht die spezifischen Kompetenzen auf dem Markt gibt.

Der Begriff »Kompetenz« ist kein neuer Begriff. Er hat eine längere Geschichte und gewann in den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts auch im deutschsprachigen Raum Aufwind (► Kasten 4). Die Fähigkeit und Bereitschaft, unter unsicheren Bedingungen zu handeln, wurde als zentrales Merkmal von Kompetenzen angesehen (Erpenbeck & Heyse, 1999). Von besonderer Bedeutung für den Aufschwung der Kompetenzforschung in Deutschland ist der Transformationsprozess nach der Wiedervereinigung anzusehen. Viele Qualifizierungsmaßnahmen gingen an den beruflichen Anforderungen vorbei. Aufgrund schneller technologischer Veränderungen schlussfolgerten Staudt und Kriegsmann (1999) beispielsweise, dass Weiterbildungen chronisch verspätet kommen. Das bedeutet, wenn Weiterbildungen auf Trends reagieren, sind längst andere Trends aktuell. Der Fokus galt nun stärker den Anforderungen in konkreten beruflichen Situationen und dem Lernen im Prozess der Arbeit. Während früher Anwendung und Qualifizierung bei vertretbarer Effizienz getrennt waren, führen kurzlebige Prozesse dazu, dass Qualifikationszeiten länger werden, die Effizienz senken und eine stärkere Verbindung zwischen Qualifikation und Anwendung zur Vision wird (Baitsch, 1998; ► Abb. 2)

Diese Themen sind immer noch aktuell. Kompetenzen sowie deren systematischer Aufbau im Sinne eines Kompetenzmanagements bleiben also auch gegenwärtig von Relevanz. Gleichzeitig stellen moderne Arbeitswelten neue Herausforderungen an das Kompetenzmanagement.





**Abb. 2:** Verbindung von Qualifikation und Anwendung in Anlehnung an Baitsch (1998)

#### Kasten 4: Kleine Geschichte der Kompetenzforschung

Das Kompetenzmanagement und die ihm zugrundeliegende Forschung haben ihre Wurzeln in verschiedenen Strömungen, die zum Teil in einander fließen. Kompetenzen wurden zum einen aus individueller Sicht konzeptualisiert und zum anderen aus Perspektive der Organisation.

##### *Kompetenzen aus individueller Sicht*

«Testing for competence rather than for intelligence» lautete eine Publikation von David C. McClelland (McClelland, 1973), mit der spätestens die Kompetenzforschung in der Psychologie begann. McClelland ging davon aus, dass tätigkeitsspezifische und verhaltensbezogene Anforderungen besser geeignet sind um berufliche Leistung vorherzusagen, als klassische Intelligenztests. Er forderte daher, dass berufliche Eignungstests auf Basis von Tätigkeitsanalysen entwickelt werden müssten. Für McClelland repräsentierten Kompetenzen sowohl tätigkeitsspezifische als auch verhaltensbezogene Konstrukte, die sich in wenig strukturierten Situationen zeigen, in denen der Einzelne einen hohen Entscheidungs- und Handlungsspielraum hat. Zudem betrachtete er sie als veränderlich. Weiteren Aufschwung erhielt die Kompetenzforschung durch die

Entwicklung von Kompetenzmodellen für Führungskräfte (Boyatzis, 1982).

Im deutschsprachigen Raum erlebte die Kompetenzdiskussion in den 1990er Jahren Aufschwung. Die Fähigkeit und Bereitschaft, selbstorganisiert unter unsicheren Bedingungen zu handeln, wurde als zentrales Merkmal von Kompetenzen angesehen (Erpenbeck & Heyse, 1999). Von besonderer Bedeutung für den Aufschwung der Kompetenzforschung in Deutschland ist der Transformationsprozess nach der Wiedervereinigung gewesen. Viele Qualifizierungsmaßnahmen gingen an den beruflichen Anforderungen vorbei. Der Fokus wurde so auf Kompetenzen statt auf Qualifikationen gelenkt. Eine Vielzahl von Forschungsprojekten wurde eingebettet in größeren, durch die *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsfor-*  
*schung e. V.* koordinierten Forschungsprogrammen. Deren Ergebnisse wurden in Sammelbänden publiziert (z. B. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management [QUEM], 1996, 1997, 1998, 1999).

### *Kompetenzen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive*

In der Betriebswirtschaft erhielten Kompetenzen im Zuge eines ressourcenbasierten Ansatzes – im englischen *ressource based view* (Barney, 1991) – Aufmerksamkeit. Der Ansatz geht davon aus, dass der Wettbewerbsvor- oder nachteil eines Unternehmens von der Qualität und Ausstattung seiner Ressourcen abhängig ist (Schreyögg & Eberl, 2015). Neben finanziellen oder technologischen Ressourcen zählen dazu auch Humanressourcen. Die Ressourcen, die nun einen Wettbewerbsvorteil versprechen und ein Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens sind, wurden von Prahalad und Hamel (1990) als Kernkompetenz des Unternehmens bezeichnet. Die Kernkompetenz ist eng an die Unternehmensstrategie geknüpft, schafft Anpassungsfähigkeit und stärkt letztendlich die Wettbewerbsfähigkeit.

### *Kompetenzmanagement als Integration beider Perspektiven*

Im Ansatz des betrieblichen Kompetenzmanagements (Athey & Orth, 1999; Audenaert, Vanderstraeten, Buyens & Desmidt, 2014;