

Erich Barthel
Anke Hanft
Joachim Hasebrook
(Hrsg.)

Integriertes Kompetenzmanagement

Ein Arbeitsbericht



WAXMANN

Integriertes Kompetenzmanagement

Erich Barthel, Anke Hanft, Joachim Hasebrook (Hrsg.)

Integriertes Kompetenzmanagement

Ein Arbeitsbericht



Waxmann 2011

Münster / New York / München / Berlin

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert.

Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.



ISBN 978-3-8309-2484-5

eISBN 978-3-8309-7484-0

© Waxmann Verlag GmbH, 2011

Postfach 8603, 48046 Münster

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Christian Awerbeck, Münster

Umschlagabbildung: © Frank Rohde – Fotolia.com

Druck: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,

säurefrei gemäß ISO 9706



Ein Glück für unseren Wald.

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.

Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

I Einführung

Bettina Roth, Erich Barthel

Integriertes Kompetenzmanagement..... 9

II Diversity

Joachim P. Hasebrook, Sönke Dohrn, Lara Jablonowski

Diversity Management in Innovationsprozessen. Eine Untersuchung aus der Perspektive eines Integrierten Kompetenzmanagements..... 31

III Individuelle Kompetenz

Anke Hanft

Innovationskompetenz und Innovationsspiele 75

Annika Maschwitz

Individuelle Kompetenz und Innovation – Eine erste Einordnung 81

Wolfgang Müskens, Olaf Zawacki-Richter, Petra Muckel

Entwicklung eines Instruments zur Erfassung innovationsorientierter Handlungskompetenz 99

Petra Muckel

Individuelle Kompetenz in Innovationsprozessen. Eine qualitativ-empirische Untersuchung von Interviews mit Führungskräften 117

IV Organisationale Kompetenz

Erich Barthel, Bettina Roth

Organisationale Kompetenz – Eine theoretische Hinführung..... 137

Claudia Carduck

Innovation und Organisationale Kompetenz – Qualitative Untersuchungen zu organisationaler Kompetenz..... 147

Marcel Rieser

Entwicklung eines Fragebogeninstruments zur Erfassung organisationaler Kompetenz – Ergebnisse zu organisationaler Kompetenz und Erfolg sowie zu einem integrierten Gesamtmodell.....	163
--	-----

V Schlussbetrachtung

Erich Barthel, Marcel Schütz

Reflexion und Ausblick.....	185
-----------------------------	-----

I Einführung

Bettina Roth, Erich Barthel

Integriertes Kompetenzmanagement

1	Einführung.....	10
2	Innovationen.....	11
3	Individuelle Kompetenz	12
4	Organisationale Kompetenz	17
5	Integriertes Kompetenzmanagement	20
6	Verbundprojekt.....	22
	Literatur	23

1 Einführung

Innovationsfähigkeit wird als Grundlage zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit und des Überlebens von Organisationen im globalen Konkurrenzkampf gesehen (vgl. hierzu auch BMBF, 2010). Nach Ausführungen von Teece und Pisano (1994) sind Organisationen in diesem Wettbewerb insbesondere dann erfolgreich, wenn sie rasch auf Veränderungen reagieren und zeitnah und flexibel Innovationen entwickeln. Denn Innovationen sind im Sinne einer „unabdingbaren Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung aller Unternehmen“ (Pleschak & Sabisch, 1996, S. 1) zu verstehen. Vermag es das Management, interne und externe Kompetenzen effektiv zu koordinieren und einzusetzen, so wirkt sich dies ebenfalls positiv auf den Unternehmenserfolg aus (Teece & Pisano, 1994). Da Innovationen jedoch nicht planbar sind und nur selbstorganisiert entstehen können, stellt gerade die Fähigkeit zur Selbstorganisation eine zentrale Grundlage der Organisation für ihre Innovationsfähigkeit dar (Erpenbeck, 2004; North & Friederich, 2004). Die Basis einer solchen Selbstorganisation und damit auch der Innovationsfähigkeit bildet die Kompetenz der Individuen innerhalb der Organisation ebenso wie die Kompetenz der Organisation selbst. Dabei werden diese Kompetenzen als „Dispositionen zu selbstorganisiertem Denken und Handeln“ (Erpenbeck, 2004, S. 58) oder als die Fähigkeit zum selbstorganisierten, kreativen Handeln unter komplexen und uneindeutigen Rahmenbedingungen (Barthel, Erpenbeck, Hasebrook & Zawacki-Richter, 2007) verstanden. Ferner weisen North und Reinhardt (2005) auf den situativen Charakter des Kompetenzkonstruktes hin, indem sie Kompetenz als Fähigkeit zu situationsadäquatem Handeln beschreiben. Wilkens, Schmette, Gröschke und Keller (2007) sehen Kompetenz schließlich als ein *Mehrebenenphänomen*, das sowohl auf der Ebene des Individuums, der Gruppe und der Organisation wie auch auf der Netzwerkebene zum Tragen kommt, und heben als einen ebenenübergreifenden Kernaspekt der Kompetenz die „situationsübergreifende Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit“ (S. 10) hervor. Während individuelle Kompetenz eine prozessuale und systematische Verknüpfung elementarer Komponenten wie Fähigkeiten, Einstellungen oder Motive darstellt (Baitsch, 1985), deren Entstehung durch unterschiedliche biografische und erwerbsbiografische Erfahrungen bedingt ist (Erpenbeck & Heyse, 1999), kann die organisationale Kompetenz als kollektive Form der Handlungs- und Problemlösefähigkeit verstanden werden (Wilkens & Gröschke, 2007). Diese erlaubt die Identifikation, Selektion und Verknüpfung von Handlungspotentialen auf der Grundlage bestehender Ressourcen (Wollersheim, Zawacki-Richter & Barthel, 2007), wie beispielsweise spezifische physikalische (z.B. die geografische Lage), menschliche (z.B. Wissen und Erfahrung) oder auch organisationsbezogene (z.B. Beziehungen) Mittel, die zum Unternehmenserfolg beitragen können. Solche individuellen und organisationalen Kompetenzen stellen die Grundlage von Innovationen dar und sind dadurch als ursächlich für nachhaltige Wettbewerbsvorteile einer Organisation anzusehen. Durch systematisches Lernen und die stetige Weiterentwicklung der unterschiedlichen Kompetenzen kann die Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation letztlich auch weiter gefördert werden (vgl. Hardwig, 2004).

Unter dem Postulat einer gegenseitigen Beeinflussung der beiden Bereiche individueller und organisationaler Kompetenz nimmt das *Integrierte Kompetenzmanagement* schließlich beide Kompetenzebenen in den Blick und strebt deren ganzheitliche Betrachtung an (Barthel, Rieser & Wollersheim, 2009). Durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für die Entwicklung individueller und organisationaler Kompetenz soll die Basis der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation nachhaltig geschaffen werden (Wollersheim et al., 2007).

Im Nachfolgenden werden die Bedeutung von Innovationen für die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen sowie die diesen zugrunde liegenden Faktoren vorgestellt. Ferner werden die beiden für innovatives Handeln relevanten Bereiche individuelle Kompetenz und organisationale Kompetenz näher erläutert, sowie unterschiedliche Modelle zu ihrer Konzeptualisierung dargestellt. Hierauf folgt ein Überblick über das Konzept des Integrierten Kompetenzmanagements. Abschließend werden das Forschungsprojekt *Integriertes Kompetenzmanagement – Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung* sowie dessen Teilprojekte vorgestellt.

2 Innovationen

Um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Organisationen flexibel auf die jeweiligen Gegebenheiten ihrer Umwelt reagieren. Dies bedeutet häufig, sich von Altbewährtem zu lösen und sich Neuem zuzuwenden. Dabei bedarf es zur Schaffung von Neuem zumeist eines schöpferischen, gestaltenden und kreativen Handelns – es entstehen Innovationen. Diese stellen per definitionem „qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren“ dar, „die sich gegenüber einem Vergleichszustand ‚merklich‘ – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden“ (Hauschildt & Salomo, 2007, S. 7) und mit der Abkehr vom Etablierten und Alten zugleich in der Zuwendung zum Progressiven und doch auch Fremden münden.

Zur Klassifikation spezifischer Innovationen kann auf die Ausprägung derer *inhaltlichen Dimension*, ihrer *Intensitätsdimension*, der *subjektiven Dimension*, der *prozessualen Dimension* sowie ihrer *normativen Dimension* zurückgegriffen werden (Hauschildt & Salomo, 2007), in deren Zusammenschau die Beurteilung der Innovation erst erfolgen kann. Unter dem Aspekt der inhaltlichen Dimension steht der Gegenstand der Neuheit im Fokus, wie beispielsweise Produkte, Prozesse oder Systeme (Hauschildt & Salomo, 2007). Die Intensitätsdimension betrifft den Grad der Neuartigkeit einer Innovation. Hier ist zwischen radikalen und inkrementalen Innovationen zu unterscheiden (Burr, 2004; Hauschildt & Salomo, 2007). Radikale Innovationen lassen völlig neuartige Produkte oder Prozesse entstehen (Burr, 2004) und weichen damit in hohem Maße vom gewohnten Vorgehen ab (Duchesneau, Cohn & Dutton, 1979). Infolgedessen können sie bestehende Märkte grundlegend modifizieren oder neue Märkte gestalten (Leifer, O'Connor & Rice, 2001). Hingegen zeichnen sich inkrementale Innovationen durch eine geringere Variation bestehender Produkte oder Praktiken aus (Burr, 2004; Duchesneau et al., 1979; Gebert, 2004) und führen Unternehmungen in der bewährten Weise fort. Entsprechend zeichnen sich radikale Innovationen oftmals durch ein höheres Maß an Ungewissheit – insbeson-

dere technische Risiken, Marktrisiken wie auch nicht abschätzbare Risiken aufgrund der Charakteristika der Organisation und ihrer Mitarbeiter – aus als inkrementale Innovationen (Leifer et al., 2001). Die subjektive Dimension bezieht sich auf das die Innovation für innovativ bewertende Subjekt (Hauschildt & Salomo, 2007); die qualitative Veränderung muss demnach als solche wahrgenommen werden (vgl. auch Burr, 2004). Die charakteristische Abfolge von Ereignissen, die schließlich in eine Innovation münden, ist Bestandteil der prozessualen Dimension: Ausgangspunkt ist hierbei zunächst die Idee für eine potentielle Veränderung, deren Realisierung sodann einer genauen Beobachtung und Überprüfung bestehender Phänomene bedarf. Die Ergebnisse hieraus führen – insbesondere mit Hinblick auf Produktinnovationen – zur Erfindung, zur Invention, und dienen weiter zur Entwicklung von Prototypen oder Konstruktionen. Diese werden in Form eines neuen Produktes oder Verfahrens anschließend einer Öffentlichkeit zugänglich und nutzbar gemacht (vgl. Hauschildt & Salomo, 2007). Innovation beinhaltet demzufolge die *Entwicklung von Ideen* wie auch deren *Verwirklichung* anhand eines geeigneten Resultats (Gebert, 2004), wobei dieses erst durch seine ökonomische Nutzbarkeit zur Innovation wird (Burr, 2004; Trott, 2005). Die normative Dimension letztlich stellt im weiteren Sinne auf die Tatsache der Verbesserung gegenüber früheren Produkten sowie einer stärkeren Zielerfüllung gegenüber dem Vorläufer ab. Hier ist jedoch unter Rekurs auf die interindividuell unterschiedliche Sicht der Dinge, welche die Wahrnehmung einer Veränderung als *Verbesserung* bedingt, die Problematik einer solchen Bewertung für die Abgrenzung des Innovationsbegriffs zu berücksichtigen (Hauschildt & Salomo, 2007).

Das Hervorbringen von Innovationen kann Organisationen zu entscheidenden Wettbewerbsvorteilen verhelfen: So können Prozessinnovationen zur Senkung der Produktionskosten beitragen, Produktinnovationen können neue Kunden ansprechen und das Image der Organisation positiv beeinflussen. Innovationsprozesse erlauben es Organisationen demnach, sich am Markt zu platzieren und gegenüber Konkurrenten zu behaupten. Hierbei beeinflusst die Diversität – die Verschiedenartigkeit der Individuen in einer Organisation hinsichtlich ihrer demografischen Merkmale, Kompetenz und Erfahrungen – ebenso wie die Ausgestaltung deren Managements und mögliche Gestaltungsspielräume innerhalb der einzelnen Organisationen diese Innovationsfähigkeit (Dohrn, Hasenbrook & Schmette, 2009). Da Innovationen stets mit der Entstehung von Neuem verbunden sind und ihr Ziel niemals vorab bekannt sein kann, sind sie weder direkt plan- noch steuerbar. So lassen sich Innovationen nur selbstorganisiert erzeugen und setzen bei den Akteuren Kreativität voraus (Barthel & Zawacki-Richter, 2010). Damit erlaubt insbesondere die Fähigkeit zur Selbstorganisation den Organisationen, Innovationen anzuregen und herbeizuführen (Erpenbeck, 2004). Dies hebt in besonderem Maße die Bedeutung individueller wie organisationaler Kompetenz im Sinne von Selbstorganisationsdispositionen hervor, welche im Nachfolgenden dargelegt werden.

3 Individuelle Kompetenz

Die Aktualität des Kompetenzbegriffs ist in Wirtschaft und Forschung nach wie vor ungebrochen. Dabei wird *Kompetenz* klassisch der Ebene des Individuums zugeordnet und insbesondere in der Psychologie (z.B. Rosenstiel, 2007; Weinert, 2001), in der

Pädagogik und Bildungsforschung (z.B. Hartig & Klieme, 2006) sowie in der Betriebswirtschaftslehre (z.B. North & Reinhardt, 2005; Stegmaier & Sonntag, 2007) erforscht. Hierbei herrschen disziplinbedingt sehr heterogene Vorstellungen hinsichtlich des Konstruktes ebenso wie unterschiedliche Schwerpunkte in seiner Untersuchung und Modellierung gesetzt werden. So zeigen denn auch Heyse und Erpenbeck (2009) auf, dass in der Kompetenzforschung zwei sehr unterschiedliche Verständnisse individueller Kompetenz bestehen:

Zum Einen rücken im Rahmen der *Kognitionsrichtung* die Wissensvermittlung und damit kognitive Leistungen in den Fokus. Hier sind gerade die mittlerweile weit verbreiteten nationalen wie internationalen Schulleistungsstudien (z.B. *MARKUS*, Helmke & Jäger, 2002; *PISA*, Deutsches PISA-Konsortium, 2001) zu nennen. Diese zielen genuin darauf ab, die Ergebnisse und Bedingungen der schulischen Bildung sowie die Wirkung pädagogischer, didaktischer und organisatorischer Maßnahmen innerhalb der betrachteten Bildungssysteme zu erfassen, um mittels der dabei gewonnenen Informationen die Qualität der gegenwärtigen Praktiken zu verbessern (Bos & Postlethwaite, 2002; Ingenkamp & Lissmann, 2008). Geprüft werden hierbei insbesondere die Lese- oder Rechenkompetenz von Schülerinnen und Schülern, welche doch überwiegend deren Wissen und Fähigkeiten in den spezifischen Domänen darstellen. In diesem Kontext dient Kompetenz nun grundlegend dazu, Bildungsziele verschiedener Bildungssysteme zu erfassen (Hartig & Klieme, 2006).

Innerhalb der *Performanzrichtung* (Heyse & Erpenbeck, 2009) hingegen wird individuelle Kompetenz als Grundlage für die Realisierung von Handlungen angesehen und nicht auf kognitive Fähigkeiten beschränkt. So stellen White (1959) und McClelland (1973), welche bereits sehr früh den Kompetenzbegriff verwenden und ihn prägen, heraus, dass sich Kompetenz gerade in der Anwendung und damit der Performanz von Individuen manifestiert. Dies heben auch Reinhardt und North (2003) hervor, indem sie feststellen, individuelle Kompetenz würde greifbar im Moment der Wissensanwendung und schließlich messbar anhand der daraus resultierenden Ergebnisse.

Doch auch in der letztgenannten Lesart individueller Kompetenz besteht die notwendige Grundlage kompetenter und erfolgreicher Handlungen nach Weinert (2001) aus kognitiven und häufig auch motivationalen, ethischen, volitionalen sowie sozialen Komponenten. Darüber hinaus sind jedoch die Grenzen zwischen individueller Kompetenz und Qualifikationen, Wissen, Persönlichkeit, Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht immer eindeutig und in den Ausführungen verschiedener Autoren bislang fließend. So wird individuelle Kompetenz zunächst von *Qualifikation* unterschieden, die – und dies insbesondere in Prüfungssituationen – das Wissen und spezifische Fertigkeiten eines Individuums darstellt (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003; North & Reinhardt, 2005).

Hinsichtlich *Wissen* differenzieren Heyse und Erpenbeck (2009) strikt zwischen Fachwissen und Kompetenz, wohingegen Wissen, verstanden als die Gesamtheit aller Bewusstseinsresultate, nach ihrem Dafürhalten durchaus mit Kompetenz in Verbindung gebracht werden kann. So konstatieren sie: „Kompetenzen werden von Wissen im engen Sinne fundiert, durch Regeln, Werte und Normen konstruiert, durch Interiorisationsprozesse personalisiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert“ (S. XI). Damit arbeiten sie den Gegensatz heraus

zwischen individueller Kompetenz, die als Potenzial oder selbstorganisativer Kern der Handlungsfähigkeit verstanden werden kann, und reinem Wissen, den Fertigkeiten und Qualifikationen im Sinne einer operativen Voraussetzung individueller Kompetenz. Wissen bildet folglich die konstitutionelle Grundlage der Kompetenz (Heyse & Erpenbeck, 2009). Auch postulieren North und Reinhardt (2005), dass sich Kompetenz erst durch die konkrete Anwendung von Wissen zeigt und anhand des Ergebnisses dieser Wissensanwendung erfasst werden kann.

Hier wird bereits deutlich, dass Kompetenz verschiedentlich als *Fähigkeit* beschrieben wird. So sprechen beispielsweise Wilkens et al. (2007), wie bereits dargelegt, von Kompetenz als einer „situationsübergreifende[n] Handlungs- und Problemlösungsfähigkeit“ (S. 10), während auch Erpenbeck (2010) das Kompetenzkonstrukt als „Fähigkeit(en) einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen“ (S. 15) umschreibt. Gleichwohl expliziert letzterer, dass individuelle Kompetenz nicht mit „irgendwelche[n] Fähigkeiten“ gleichgesetzt werden kann, sondern „einen spezifischen Fähigkeitsbereich [abdeckt], eben den, selbstorganisiert in offenen Problemsituationen handeln zu können“ (S. 16).

Die Abgrenzung individueller Kompetenz von *Persönlichkeitseigenschaften*, welche für eine grundlegende Beschreibung der Persönlichkeit und der diesbezüglichen interindividuellen Unterschiede herangezogen werden können, ist in der Literatur ebenfalls nicht eindeutig. So verweisen Erpenbeck und Rosenstiel (2003) zunächst darauf, dass Persönlichkeitseigenschaften als Kompetenz verstanden werden können – sofern sie als Selbstorganisationsdispositionen gelten. An anderer Stelle jedoch arbeiten sie wiederum heraus, dass individuelle Kompetenz nicht mit Persönlichkeitseigenschaften gleichzusetzen ist, da diese lediglich die Grundlage individueller Handlungen, nicht jedoch eine direkte „Handlungsfähigkeit“ (Erpenbeck & Rosenstiel, 2005, S. 40) darstellen, wohingegen gerade der Handlungsbezug das Konstrukt individueller Kompetenz konstituiert. Weiterhin wird der individuellen Kompetenz im Gegensatz zu den in der Persönlichkeitsforschung als recht stabil angenommenen Persönlichkeitseigenschaften eine Veränderlichkeit, gar Trainierbarkeit oder willentlich motivierte Entwicklungsfähigkeit zugesprochen (Erpenbeck, 2010; Erpenbeck & Rosenstiel, 2003, 2005; Heyse & Erpenbeck, 2009). Es besteht insbesondere die Annahme, dass individuelle Kompetenz sich durch unterschiedliche biografische sowie erwerbsbiografische Erfahrungen entwickelt (Erpenbeck & Heyse, 1999). Aus einer weitergehenden, integrierenden Perspektive lassen sich jedoch auch in der Psychologie etablierte und bereits umfangreich untersuchte Konstrukte wie Persönlichkeit oder Intelligenz als der individuellen Kompetenz vorgeordnet ansehen. Sie können nach Lang-von Wins (2003) als „Vorbedingungen für die Entstehung von Kompetenzen aufgefasst“ (S. 598) werden. Welche konkrete Beeinflussung jedoch zwischen den verschiedenen Konstrukten sowie insbesondere zwischen den Dimensionen dieser Konstrukte und unterschiedlichen Facetten individueller Kompetenz besteht, ist bislang nicht umfassend geklärt.

Ungeachtet solcher begrifflicher Unschärfen und Tautologien postulieren schließlich Wilkens und Kollegen (2007) als gemeinsames Grundverständnis des Kompetenzkonstruktes (und dies nicht auf die Betrachtungsebene Individuum beschränkt) eben das einer „situationsübergreifende[n] Handlungs- und Problemlösefähigkeit“ (S. 10). Allein

dem Umstand unterschiedlicher Herangehensweisen an das Konstrukt individueller Kompetenz geschuldet, werden im Folgenden verschiedene Denkmodelle und Konzeptualisierungen angeführt, um so die Breite der Annahmen aufzuzeigen.

Zunächst betonen Stegmaier und Sonntag (2007) das ursächliche Bestreben von Modellen individueller Kompetenz, die individuellen Leistungen hinsichtlich berufsbezogener Anforderungssituationen abzubilden. So beschreiben sie unter Akzentuierung eines solchen Berufsbezuges individueller Kompetenz die *Berufliche Handlungskompetenz*, welche als die „Befähigung eines Mitarbeiters verstanden [wird], die zunehmende Komplexität seiner beruflichen Umwelt zu begreifen und durch zielgerichtetes, selbstbewusstes, reflektiertes und verantwortliches Handeln zu gestalten“ (S. 191). Darüber hinaus heben sie auf die Verbindung zwischen der Beruflichen Handlungskompetenz, dem Selbstkonzept eigener Fähigkeiten und dem Lernen ab: Die Auswahl von Lernaufgaben durch das Individuum erfolgt zunächst in Abhängigkeit seiner selbst wahrgenommenen Kompetenz, während die erfolgreiche Bewältigung von Lernaufgaben schließlich sein Selbstkonzept zu stärken vermögen (Sonntag & Stegmaier, 2007). Der Handlungskompetenz werden die Facetten *Sozialkompetenz* (kommunikative oder kooperative Fähigkeiten, welche zur Zielerreichung im Rahmen sozialer Interaktionen notwendig sind), *Methodenkompetenz* (situationsübergreifend einsetzbare kognitive Fähigkeiten), *Fachkompetenz* (die zur Bewältigung berufsspezifischer Anforderungen notwendigen Kenntnisse und Fertigkeiten) sowie schließlich *Personalkompetenz* (die motivationale und emotionale Steuerung beruflichen Handelns betreffenden persönlichkeitsbezogenen Dispositionen) zugeordnet (Sonntag & Stegmaier, 2007).

Individuelle Kompetenz ist nach Erpenbeck (2004) als *Selbstorganisationsdisposition* zu verstehen, der insbesondere in offenen Entscheidungssituationen Relevanz zukommt (Erpenbeck, 2004; Heyse & Erpenbeck, 2009). Demnach kann Kompetenz als „Fähigkeiten von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden“ (Heyse, Erpenbeck & Max, 2004, S. 8) angesehen werden. Einer solchen Disposition wird für das Handeln in unserer heutigen Gesellschaft, die geprägt ist durch Globalisierung und die Risiken künftiger politischer und wirtschaftlicher Umstände, eine herausragende Bedeutung zuteil (Erpenbeck, 2004; Heyse et al., 2004). Kompetenz im Sinne einer Selbstorganisationsdisposition betrifft „das Verhältnis eines denkenden und handelnden Subjekts zu sich selbst ..., in sich selbst ..., zur gegenständlichen Umwelt ... und zur personalen Umwelt, zu anderen Personen ...“ (Erpenbeck, 2004, S. 58). Daher schlagen Erpenbeck und Rosenstiel (2003) zur Operationalisierung individueller Kompetenz die vier Grundkompetenzen *personale Kompetenzen*, *aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen*, *fachlich-methodische Kompetenzen* sowie die *sozial-kommunikative Kompetenzen*, vor. Hierbei stellen erstere die Disposition für reflexives und selbstorganisiertes Handeln eines Individuums dar. Die Aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen stellen darüber hinaus die Disposition eines Individuums für aktives und ganzheitlich selbstorganisiertes Handeln dar, welches zur Realisierung ihrer Ziele dient. Die fachlich-methodischen Kompetenzen umfassen dessen Disposition für die physisch und psychisch selbstorganisierte Lösung bestehender Probleme. Die sozial-kommunikativen Kompetenzen schließlich werden mit der Disposition eines Individuums zu kooperativem und kommunikativem Verhalten

anderen gegenüber in Verbindung gebracht (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003). Diese vier Grundkompetenzen werden letztlich in weitere – hier 64 – Teilkompetenzen heruntergebrochen (Erpenbeck & Rosenstiel, 2005).

Wenn auch in der Literatur diverse Modelle zur Konzeptualisierung individueller Kompetenz angeführt werden, besteht nach Erpenbeck und Rosenstiel (2003) mittlerweile eine *gemeinsame* Vorstellung spezifischer Grundkompetenzen. Dies lässt sich aus der begrifflichen Nähe der von den verschiedenen Autoren postulierten Kompetenzdimensionen folgern. Dessen ungeachtet schlägt die Gruppe um Wilkens eine davon abweichende Struktur individueller Kompetenz vor. Wenn auch Wilkens et al. (2007) auf ein ebenenübergreifendes Kompetenzverständnis hinzielen, sollen an dieser Stelle doch ihre Annahmen zur Strukturebene des Individuums dargestellt werden. Hierbei nennen sie die auch für die weiteren Strukturebenen postulierten Kompetenzdimensionen *Komplexitätsbewältigung*, *Selbstreflexion*, *Kombination* und *Kooperation*, welche im Folgenden im Rahmen des Integrierten Kompetenzmanagements näher erläutert werden. Herauszuheben ist zwar an dieser Stelle, dass die Dimensionen insbesondere auf die sozialen Fähigkeiten des Individuums (Selbstreflexion und Kooperation) sowie dessen kognitive Fähigkeiten (Komplexitätsbewältigung und Kombination) abstellen (Wilkens, Keller & Schmette, 2006). Dennoch gilt es zu beachten, dass die von Wilkens und Kollegen (2007) angeführten Dimensionen innerhalb der Strukturebene Individuum einer anderen Inhaltsebene zuzuordnen sind als die Dimensionen der bereits beschriebenen Modelle individueller Kompetenz. Diese stellen stärker inhaltlich angereicherte Facetten individueller Kompetenz dar, während die Dimensionen nach Wilkens et al. (2007) auf einer höheren Abstraktionsebene liegen und sich insbesondere im Hinblick auf das Individuum als Voraussetzungen adäquater und zielführender Handlungen und Problemlösungen über diverse Inhaltsbereiche hinweg interpretieren lassen.

Auch Weinert (2001) weist auf das Vorhandensein unterschiedlicher Ebenen individueller Kompetenz hin und beschreibt *Metakompetenzen* jenseits der originären individuellen Kompetenz. Sie stellen die Fähigkeit dar, Verfügbarkeit, Nutzen und Erlernbarkeit der eigenen Kompetenz einzuschätzen und führen das Individuum durch die Kenntnis seiner selbst sowie die Berücksichtigung dieses Wissens zu einer besseren Performanz.

Gleichwie individuelle Kompetenz strukturell konzipiert wird – inmitten dynamischer Umwelten, innerhalb derer Organisationen agieren, kommt der individuellen Kompetenz der Organisationsmitglieder eine besondere Relevanz zu. Ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg wird von diversen Autoren herausgestellt (vgl. z.B. Staudt et al., 2002; Stegmaier & Sonntag, 2007). Insbesondere aufgrund der so einmaligen Ausprägung und Konstellation individueller Kompetenz der Organisationsmitglieder stellen diese für die Organisation eine essentielle Ressource dar, welche von Wettbewerbern nur schwer imitiert werden kann (Stegmaier & Sonntag, 2007). Individuelle Kompetenz bildet die Grundlage für innovatives Handeln (Erpenbeck, 2004) und stellt die Voraussetzung für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen dar (Staudt et al., 2002).

Ungeachtet dieses förderlichen Beitrags individueller Kompetenz zum Unternehmenserfolg, wird das Konstrukt der individuellen Kompetenz von verschiedenen Autoren kritisiert. So beklagt denn Schuler (2006), es käme einem „Sammelsurium von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen, Verhaltensbereitschaften und Verhaltensergebnissen“

(S. 62) gleich, während sich unter der „wohlklingenden Bezeichnung Kompetenz-Modelle ... ein Dilettantismus zum Verfahrensprinzip erhoben“ (S. 62) habe. Auch Weinert (2001) weist darauf hin, dass bis dato kein Konsens darüber besteht, was Kompetenz darstellt. Es scheint modern, in jeder wahrnehmbaren Leistung eine Kompetenz zu vermuten – weicht dies doch den Begriff auf und führt zum Verlust von Bedeutung und Sinngehalt des Konstruktes (vgl. hierzu Moldaschl, 2006). Wie bereits dargestellt wurde, ist die Forschung zum Konstrukt individueller Kompetenz sehr disziplinspezifisch geprägt und basiert bislang auf einer Vielzahl sehr heterogener Begriffsverständnisse und Annahmen hinsichtlich der Struktur des Konstruktes wie auch seiner Abgrenzung von anderen Konstrukten. Hier bedarf es noch weiterer Forschungsarbeiten, um letztlich ein empirisch gestütztes Modell individueller Kompetenz für Wissenschaft und Praxis bereitzuhalten.

4 Organisationale Kompetenz

Der organisationalen Kompetenz wird ein bedeutender Beitrag zum Aufbau und zur Wahrung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile sowie zur Realisierung des organisationalen Erfolgs zugeschrieben (z.B. Barthel et al., 2009; Schreyögg & Kliesch, 2005; Wollersheim et al., 2007). Es wird hervorgehoben, dass die organisationale Kompetenz nicht mit der „kumulierten Kompetenz einiger Organisationsmitglieder“ gleichzusetzen ist, sondern eine „kollektive Fähigkeit“ von „systemische[r] Qualität“ (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2008, S. 7) darstellt. Organisationale Kompetenz erlaubt es, relevante und passende Ressourcen auszuwählen und Elemente daraus zu verknüpfen, um damit eine erfolgreiche organisationale Handlung zu erzielen. Es werden hierbei diejenigen Ressourcenelemente, die in der jeweiligen Situation von herausragender Bedeutung sind und zur Problemlösung beitragen, verknüpft (Schreyögg & Kliesch, 2003, 2005). Während also Ressourcen die Basis der organisationalen Kompetenz darstellen, wird die eigentliche Kompetenzleistung erst durch die Selektion und Verknüpfung entscheidender Ressourcen deutlich (Wollersheim et al., 2007). Obgleich sich die Vorstellungen hinsichtlich des Konstruktes der organisationalen Kompetenz bisweilen deutlich unterscheiden, lassen sich die den verschiedenen Ansätzen gemeinsamen Merkmale wie folgt zusammenfassen: Organisationale Kompetenz ist nicht im Sinne einer einzelnen Ressource zu verstehen, sondern besteht in der zur Lösung spezifischer organisatorischer Probleme angemessenen *Verknüpfung* diverser Ressourcen. Um als Kompetenz gelten zu dürfen, soll das einer solchen Verknüpfungshandlung zugrunde liegende Verhalten *Anerkennung* finden. Schließlich ist der Aspekt der *Komplexität* hervorzuheben: So handelt es sich einerseits bei organisationaler Kompetenz um die Fähigkeit zur Lösung komplexer Probleme, während auch die organisationale Kompetenz selbst als komplex angesehen wird (Schreyögg & Kliesch, 2005).

Zur Operationalisierung des Konstruktes schlägt Erpenbeck (2004) in Anlehnung an die von ihm postulierten Kategorien individueller Kompetenz die folgenden Merkmale vor: *Personale Kompetenzen* der Organisation sind gekennzeichnet durch Einzigartigkeit, das „Gesicht“ des Unternehmens, sowie dessen Corporate Identity. Unter *fachlich-methodischen Kompetenzen* werden der fachlich-methodische Vorsprung, ein gutes

Wissens- und Projektmanagement und schließlich die Marktkennntnis der Organisation subsummiert. Zum Bereich der *sozial-kommunikativen Kompetenzen* zählen neben der Kommunikationsfähigkeit gegenüber Kunden und anderen Unternehmen die Konfliktbeherrschung und Akquisitionsstärke der Organisation. Unter der Kategorie *aktivitätsorientierter Kompetenzen* schließlich fasst Erpenbeck (2004) Charakteristika wie Reaktionsfähigkeit, Flexibilität und Aggressivität am Markt ebenso wie das Durchsetzungsvermögen der Organisation zusammen. Indes orientieren sich Schreyögg und Kliesch (2003) an Katz' (1974) Konzept individueller Management-Kompetenz und schlagen die Dimensionen *Organisationales Interpretationsvermögen*, *Organisationales Kooperationsvermögen* sowie das *Organisationale Verknüpfungs-Know-how* vor, deren Vorhandensein oder Entwicklung in einer Organisation als eine Voraussetzung für deren nachhaltigen Erfolg angesehen wird. Ausgehend von ihrer Annahme eines ebenenübergreifenden Kompetenzkonstruktes führen Wilkens et al. (2006) schließlich die Dimensionen *Komplexitätsbewältigung*, *Selbstreflexion*, *Kombination* sowie *Kooperation* an (hierauf wird im nachfolgenden Abschnitt im Rahmen des integrierten Kompetenzmanagements näher eingegangen).

In der Literatur wird die organisationale Kompetenz auch als der gelingende Aufbau effizienter Routinen beschrieben (Barthel et al., 2009). Eine in der Vergangenheit effektive Ressourcenverknüpfung und die somit erfolgreiche Bildung von Routinen können jedoch in spezifischen Situationen auch zum Misserfolg der Organisation führen. Dies kann durch *Pfadabhängigkeit* bedingt sein: Über die Zeit entwickelt sich durch die erfolgsgetriebene Wiederholung spezifischer Ressourcenverknüpfungen und deren daraus erwachsende Verstärkung organisationale Kompetenz. Verändern sich jedoch die Rahmenbedingungen, innerhalb derer eine Organisation agiert, so vermag sich diese zuvor für den Organisationserfolg dienliche organisationale Kompetenz zu einem Misserfolgsfaktor zu wandeln (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2008). Da jedoch die Märkte und damit die Umwelt von Organisationen stetigen Veränderungen unterliegen, müssen Organisationen in der Lage sein, ihre Routinen immerfort den neuen Bedingungen anzupassen, um weiterhin Innovationen hervorbringen und wettbewerbsfähig sein zu können. Demnach besteht die „Notwendigkeit einer permanenten (Weiter)-Entwicklung von Kompetenzen“ (Schreyögg & Kliesch, 2003, S. 19). So müssen zur nachhaltigen Sicherung von Wettbewerbsvorteilen die Veränderungen in der Umwelt von Organisationen auch zu Veränderungen in den organisationseigenen Ressourcen führen (Wollersheim, 2010). Diese Überlegung wird durch das Konzept der *Dynamic Capability* aufgegriffen, das eine Dynamisierung des Kompetenzkonstruktes vornimmt und sich um Erklärungen für das Verlassen etablierter Routinen bemüht. Dynamic Capabilities erlauben es Organisationen, ihre Ressourcen erfolgreich an die sich dynamisch wandelnden Umweltbedingungen anzupassen und so ihre Wettbewerbsvorteile dauerhaft zu sichern (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2008; Wollersheim, 2010). Hierfür ist insbesondere die Fähigkeit von Organisationen, etablierte Routinen aufzugeben und diese auf die neue Situation anzupassen, von zentraler Bedeutung (Zollo & Winter, 2002). Es liegen zahlreiche Ansätze zum Dynamic Capability-Konzept vor, die Eberl (2009) anhand des Grades der Dynamisierung in drei Klassen einteilt: Die *radikale Dynamik*, die *integrierte Dynamisierung* und letztlich die *routinisierte Dynamisierung*. Der radikalen Dynamik ordnet sie solche

Ansätze zu, die eine vollständige Dynamisierung der organisationalen Kompetenz annehmen. Hier findet sich insbesondere der Ansatz von Eisenhardt und Martin (2000) wieder. Die integrierte Dynamisierung umfasst Ansätze, die Dynamik im Sinne einer Veränderung von Kompetenz und damit als das „Ergebnis eines natürlichen oder unumgehbaren Prozesses“ (Eberl, 2009, S. 150) auffassen. An dieser Stelle soll auf den Ansatz von Teece, Pisano und Shuen (1997) verwiesen werden. Der Gruppe der routinierten Dynamisierung schließlich werden jene Ansätze zugeordnet, die zur Dynamisierung der Kompetenz spezifische Innovationsroutinen heranziehen (Eberl, 2009). Vertreter dieser Gruppe sind Zollo und Winter (2002). Zusammenfassend soll festgehalten werden, dass sich die genannten Ansätze zum Dynamic Capability-Konzept hinsichtlich der Verortung des dynamischen Elementes unterscheiden (Eberl, 2009), die grundsätzliche Vorstellung einer zur Anpassung der Organisation an die sich verändernde Umwelt zur Realisierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile jedoch ist den Ansätzen gemein (Wollersheim, 2010). Den vorgestellten Ansätzen fehlt es jedoch nicht an Kritik (siehe auch Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2008). So führen Schreyögg und Kliesch-Eberl (2008) als Kernproblem das Vorhaben selbst an, das Konstrukt der organisationalen Kompetenz zu dynamisieren, und suchen die Auflösung der daraus entstehenden Problematik im *Kompetenzmonitoring*, das „die Kompetenzentfaltung und die Prozesse der Dynamisierung als separate Funktionen einer Organisation“ (S. 15) betrachtet. Für eine weitergehende Auseinandersetzung mit dem Konstrukt der organisationalen Kompetenz und den Ansätzen zu seiner Dynamisierung wird an dieser Stelle jedoch auf den entsprechenden Beitrag in diesem Buch verwiesen.

Ungeachtet ihrer Bedeutung für den Erfolg einer Organisation lässt sich die organisationale Kompetenz im Allgemeinen aufgrund ihrer Komplexität nicht direkt planen (Collis, 1994; Schreyögg & Kliesch, 2003). Damit entzieht sie sich der planerischen und regulierenden Einflussnahme durch das Management, welches daher die Entwicklung der organisationalen Kompetenz auf indirektem Wege fördern sollte. Dies kann durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen geschehen, die die Entwicklung der organisationalen Kompetenz begünstigen (North & Reinhardt, 2005; Schreyögg & Kliesch, 2003). Zu diesen Rahmenbedingungen zählen nach Schreyögg und Kliesch (2003) *Organisationales Lernen*, *Unternehmenskultur* und *Organisationsstruktur*. Hierbei gilt das Organisationale Lernen als Grundvoraussetzung für die Entwicklung der organisationalen Kompetenz wie auch der Kompetenzleistung. Da das Organisationale Lernen die Anpassung an veränderte Umweltbedingungen ermöglicht und so die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation stärkt, schreiben Wollersheim et al. (2007) diesem eine große Bedeutung für die Entwicklung organisationaler Kompetenz zu. Daneben hat die Unternehmenskultur einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung und Ausprägung der organisationalen Kompetenz, da sie eine orientierungsgebende Funktion innerhalb der Organisation innehat und die Basis allen organisationalen Handelns und damit auch sämtlicher Verknüpfungsleistungen darstellt (Schreyögg & Kliesch, 2003). Somit erweist sich die Unternehmenskultur dann als förderlich für die Entwicklung der organisationalen Kompetenz, wenn eine Organisation offen und fähig zur Aufnahme neuer Impulse ist, wenn sie über ein positives Menschenbild verfügt und zwischen ihren Mitarbeitenden kooperative und vertrauensvolle Beziehungen unterstützt. Zudem sollte sie in der Lage