

Arbeits-, Organisations-
und Wirtschaftspsychologie

Simone Kauffeld
Hilko Paulsen



Kompetenz- management in Unternehmen

Kompetenzen beschreiben,
messen, entwickeln und nutzen

Kohlhammer

Kohlhammer

Die Autoren

Prof. Dr. Simone Kauffeld hat den Lehrstuhl für Arbeit-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig inne. In Forschung und Praxis leistet sie Beiträge zu den Themen Kompetenz, Teams und Führung, Karriere und Coaching sowie der Gestaltung von Veränderungsprozessen in Organisationen.

Dr. Hilko Paulsen ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie an der TU Braunschweig und forscht u. a. zu den Themen Kompetenzmanagement und -entwicklung in Organisationen sowie Stimmungen in Gruppen.

Simone Kauffeld &
Hilko Frederik Klaas Paulsen

Kompetenzmanagement in Unternehmen

Kompetenzen beschreiben,
messen, entwickeln und nutzen

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

1. Auflage 2018

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-030197-9

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-030198-6

epub: ISBN 978-3-17-030199-3

mobi: ISBN 978-3-17-030200-6

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Vorwort zur Buchreihe

Ökonomische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen tragen dazu bei, dass unsere Arbeitswelt sich in einem stetigen Veränderungsprozess befindet. Dies hat Auswirkungen auf das Erleben und Verhalten des einzelnen arbeitenden Menschen genauso wie auf gesamte Organisationen und größere wirtschaftliche Zusammenhänge.

Die vorliegende Buchreihe soll einen fundierten Einblick in verschiedene Forschungs- und Anwendungsfelder innerhalb der Arbeits-, Organisations-, Personal- und Wirtschaftspsychologie geben – einem der wichtigsten Bereiche der angewandten Psychologie. Aktuelle, praxisrelevante und an wichtigen Trends orientierten Themen werden vorgestellt und die Reihe dabei sukzessive um neue Bände erweitert.

Die Reihe richtet sich vor allem an Studierende der (Wirtschafts-) Psychologie und sich weiterbildende Personen. Durch die fachübergreifende Bedeutung sind die Inhalte der Bücher jedoch auch für Studierende angrenzender Bereiche, wie z. B. der Wirtschaft, Soziologie und Pädagogik von hoher Relevanz. Als besonders interessierte Zielgruppe können bereits erwerbstätige Personen aus dem Personalbereich (z. B. Coaches, Beraterinnen und Berater, Personalentwicklerinnen und Personalentwickler) identifiziert werden, die sich in einem Aufbaustudium weiterbilden. Die konsequente Verbindung von Theorie und Praxis bietet darüber hinaus Führungskräften die Möglichkeit, sich wissenschaftlich fundiert mit praxisrelevanten Themen wie z. B. Kompetenzmanagement in Unternehmen, Coaching, Change Management oder Gesundheit im Arbeitskontext auseinanderzusetzen.

Simone Kauffeld
Braunschweig, Oktober 2017

Vorwort

Die Reihe startet u. a. mit dem vorliegenden Buch zum Kompetenzmanagement. Warum das? Der Kompetenzbegriff hat seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts einen Aufwind sondergleichen erlebt. Wird der Mensch im Arbeitskontext betrachtet, geht es um seine Ressourcen, seine Kompetenzen. Im Rahmen großer, vom BMBF über die Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. geförderte Projekte, durfte ich von Anfang an dabei sein und das interdisziplinär angelegte Feld an einigen Stellen mitgestalten.

Das Thema ist praxisrelevanter denn je und es sind praktikable Lösungen gefragt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, stehen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen vor der Herausforderung, geeignete, z. T. hochspezialisierte Fachkräfte zu gewinnen, in ihrer Entwicklung zu fördern und zu binden. Doch wie stellen Unternehmen sicher, dass Mitarbeitende über sowohl gegenwärtig als auch zukünftig relevante Kompetenzen verfügen? Ein an der Unternehmensstrategie ausgerichtetes Kompetenzmanagement stellt einen Lösungsansatz dar, das verschiedene Prozesse vom Personalmarketing, der Personalauswahl über die Personal- und Kompetenzentwicklung bis hin zur Laufbahngestaltung integriert.

Ziel des Buches zum Kompetenzmanagement ist es, aus dem bisherigen Forschungsstand zum Kompetenzmanagement und Forschungsbefunden aus verwandten Themenbereichen (z. B. Training und Transfer, arbeitsintegriertes Lernen) Handlungsempfehlungen für ein auch in klein- und mittelständischen Unternehmen praktikables Kompetenzmanagement zu geben. In der Praxis tätige Personalerinnen und Personaler können Impulse erhalten wie sie in Unternehmen Kompetenzmanagement gestalten und umsetzen können. Konkrete Fallbeispiele veran-

schaulichen dabei die Anwendung in der Praxis (z. B. einer im durch das BMBF geförderten Projekt »Integrierte Kompetenzentwicklung im Handwerk« entwickelten webbasierten Kompetenzdiagnose). Das Buch stellt zu Beginn die Bedeutung eines Kompetenzmanagements dar, indem es wichtige Impulse und Treiber aufgreift, die für die Einführung eines systematischen Kompetenzmanagements sprechen, und den Nutzen des Kompetenzmanagements für die Unternehmenspraxis beschreibt (► Kap. 1). Es liefert ein Prozessmodell, wie Praktikerinnen und Praktiker vorgehen können, wenn sie ein Kompetenzmanagementsystem implementieren wollen (► Kap. 2) und geht nachfolgend vertiefend darauf ein, wie ein Kompetenzmanagementsystem ausgestaltet werden kann: Wie können Kompetenzmodelle erarbeitet und Kompetenzen gemessen und erfasst werden? (► Kap. 3) Wie können webbasierte und IT-gestützte Diagnoseinstrumente eingesetzt werden? (► Kap. 4) Was ist bei der Gestaltung von kompetenzbasierten Trainings zu beachten? (► Kap. 5) Wie kann Kompetenzentwicklung in den Prozess der Arbeit integriert werden? (► Kap. 6) Wie können im Arbeitsleben erworbene Kompetenzen dokumentiert und anerkannt werden? (► Kap. 7) Wie können Kompetenzmanagement und Laufbahngestaltung verknüpft werden? (► Kap. 8) Das Buch schließt mit einem Ausblick über die Zukunft des Kompetenzmanagements v. a. in kleinen und mittleren Unternehmen (► Kap. 10).

Das Thema Kompetenzmanagement wird im Buch vor dem Hintergrund aktueller Forschungsbefunde betrachtet. Die Forschungsbefunde aus anderen Bereichen wie z. B. Training und Transfer, oder arbeitsintegriertes Lernen werden in die Ausführungen integriert, um dadurch in der Praxis tätigen Personalerinnen und Personalern sowie Beraterinnen und Beratern neue Impulse zu geben, wie sie ein Kompetenzmanagement – gerade in kleinen und mittleren Unternehmen – gestalten und umsetzen können. Handlungsempfehlungen mit einem starken Anwendungsfokus werden abgeleitet.

Simone Kauffeld und Hilko Paulsen
Braunschweig, Oktober 2017

Inhalt

1	Relevanz des Kompetenzmanagements	13
1.1	Kompetenzen als wertvolle Ressource	19
1.2	Kompetenzanforderungen durch moderne Arbeitswelten	24
1.3	Kompetenzmanagement: Kompetenzentwicklung planen, durchführen und kontrollieren	27
1.4	Kompetenzmanagement in dynamischen Arbeitswelten	30
1.5	Fazit	31
2	Entwicklung und Implementierung von Kompetenzmanagementsystemen	32
2.1	Der klassische Ansatz: Kompetenzmanagement als Top-Down-Entwicklung	33
2.2	Entwicklung und Implementierung von klassischen Kompetenzmanagementsystemen	36
2.3	Agile Kompetenzmanagementsysteme für moderne Arbeitswelten	41
2.4	Vorgehen bei der Implementierung eines Kompetenzmanagements	47
2.5	Fazit	53
3	Kompetenzmodelle nutzen, adaptieren und entwickeln	55
3.1	Merkmale von Kompetenzmodellen	56
3.1.1	Kompetenzverständnis	59
3.1.2	Dimensionen von Kompetenzanforderungen	63

3.2	Beispiele übergreifender generischer Kompetenzmodelle	76
3.2.1	Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen	76
3.2.2	Kompetenzatlas	84
3.2.3	Die Great Eight	86
3.3	Kompetenzmodelle entwickeln	88
3.3.1	Vorüberlegungen zur Kompetenzmodellstruktur	93
3.3.2	Datenerhebung	96
3.3.3	Kompetenzmodelle strukturieren	112
3.3.4	Kommunikative Validierung	114
3.3.5	Festlegung von Sollbereichen	115
3.3.6	Aufbereiten und Visualisieren	119
3.3.7	Nutzung und Verbreitung	121
3.4	Fazit	122
4	Kompetenzmessung	124
4.1	Anforderungen an Verfahren der Kompetenzmessung	126
4.1.1	Kompetenzverständnis als Grundlage	126
4.1.2	Psychometrische Gütekriterien	128
4.1.3	Praktikabilität	135
4.2	Verfahren der Kompetenzmessung	137
4.2.1	Befragung und Beurteilung	138
4.2.2	Beobachtung im natürlichen Setting	148
4.2.3	Beobachtungen im künstlichen Setting: Simulationsorientierte Verfahren	151
4.3	Fazit	157
5	IT-gestützte Instrumente des Kompetenzmanagements	160
5.1	Nutzen und Potenziale von IT-basierten Instrumenten des Kompetenzmanagements	161
5.2	Anforderungen an IT-gestützte Instrumente im agilen Kompetenzmanagement	167
5.3	Fazit	179

6	Kompetenzen entwickeln	181
6.1	Kompetenzentwicklung durch formales Lernen	183
6.2	Kompetenzentwicklung durch non-formales Lernen	198
6.2.1	Arbeitsgestaltung: Job rotation, job enlargement und job enrichment	201
6.2.2	Soziales Lernen: von anderen lernen	204
6.3	Kompetenzentwicklung durch informelles Lernen ..	210
6.4	Fazit	213
7	Dokumentation und Anerkennung von im Arbeitsleben erworbener Kompetenzen	215
7.1	Nutzen der Anerkennung	216
7.2	Formen der Anerkennung	217
7.2.1	Anerkennung als Sichtbarmachen durch Dokumentation	218
7.2.2	Anerkennung beim Arbeitgeber	219
7.2.3	Anerkennung auf dem Arbeitsmarkt	220
7.2.4	Anerkennung im formellen Bildungssystem	221
7.3	Fazit	228
8	Zukunft des Kompetenzmanagements	230
8.1	Kompetenzmanagement in vernetzten und digitalisierten Welten	231
8.2	Kompetenzmanagement und Gesundheit	234
8.3	Fazit	237
9	Literaturverzeichnis	239
	Stichwortverzeichnis	257

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).

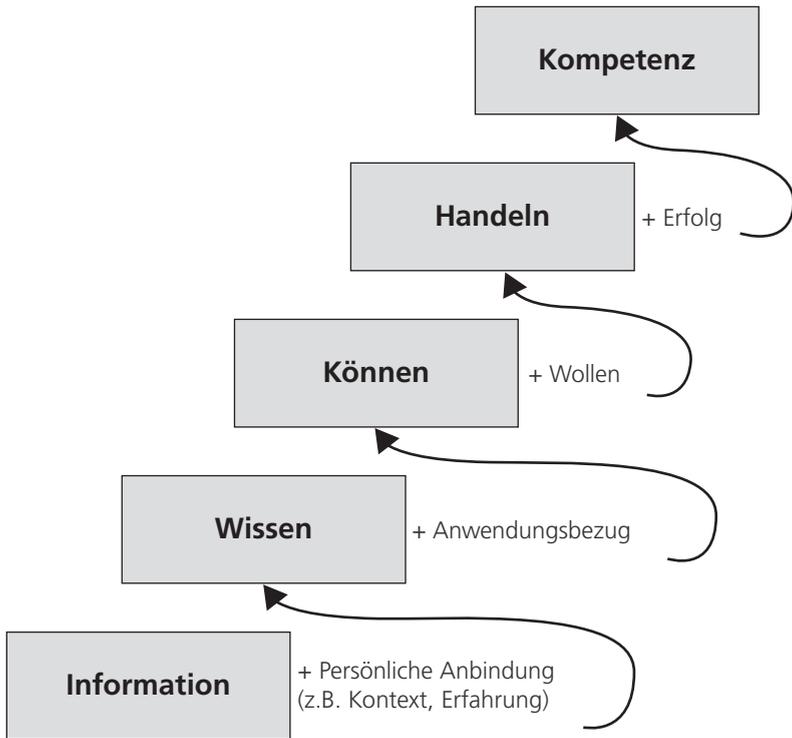


Abb. 1: Beziehung zwischen Information, Wissen, Handeln und Kompetenz in Anlehnung an North (2002)

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.

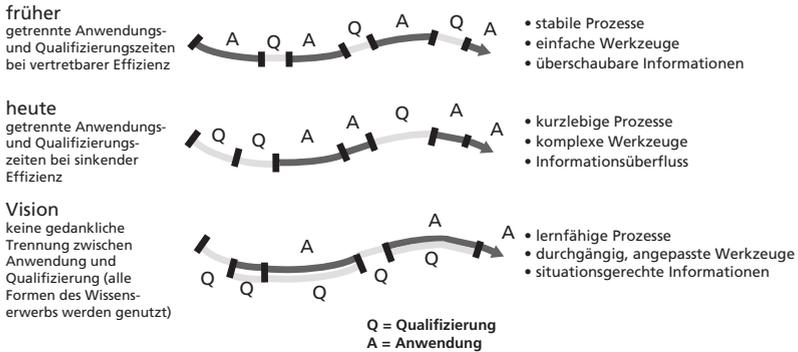


Abb. 2: Verbindung von Qualifikation und Anwendung in Anlehnung an Baitsch (1998)

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;

Gangani, McLean & Braden, 2006) laufen beide Strömungen zusammen. Einen wesentlichen Impuls für das betriebliche Kompetenzmanagement gab die Veröffentlichung von Spencer und Spencer (»Competence at work«, 1993), in der Beispiele für die aus einer Unternehmensstrategie abgeleiteten Kompetenzmodelle und deren Nutzen für Personalinstrumente aufgezeigt wurden. Im deutschsprachigen Raum wurde 2013 vom BMBF der Förderschwerpunkt »Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel« initiiert, in dem mehrere Projektverbände aus Wissenschaft und Praxis neue Lösungen des Kompetenzmanagements entwickeln und erarbeiten. Erste Ergebnisse wurden in einer Buchreihe (Kauffeld, Truschkat, Knackstedt, 2018) mit mehreren Sammelbänden (z. B. Ahrens & Molzberger, 2018; Bornewasser, 2018; Bullinger-Hoffmann, 2018; Hasebrook, Zinn & Schletz, 2018; Janneck & Hoppe, 2018; Kauffeld & Frerichs, 2018) publiziert.

Kompetenz in den Bildungswissenschaften

Der Begriff Kompetenz ist auch Gegenstand der Bildungswissenschaften gewesen. Früh wurde Kompetenzentwicklung als ein Erziehungsziel ausgegeben, das zur Mündigkeit führen soll, wobei die Entwicklung von Selbst-, Sach- und Methoden- sowie Sozialkompetenzen unterschieden wurde (Roth, 1971). Zu Selbstkompetenzen zählen demnach z. B. persönlich-charakterliche Fähigkeiten wie die des moralischen Urteilens, zu Sach- und Methodenkompetenzen kognitive Leistungsfähigkeiten und zu Sozialkompetenzen kooperative Fähigkeiten. Im weiteren Verlauf wurden in den Bildungswissenschaften Kompetenzen als kontextspezifische kognitive Voraussetzungen aufgefasst (Weinert, 1999). So wurde der Fokus nicht auf allgemeine Voraussetzungen wie die der Intelligenz gelegt, sondern auf spezifische kognitive Fähigkeiten und Fertigkeiten gerichtet (z. B. Lese- und Hörverstehen in Fremdsprachen). Groß angelegte Studien wie PISA erfassen vor allem diese Art von Kompetenzen. In einem Schwerpunktprogramm der Deutschen Forschungsgesellschaft (DFG) wurden in mehreren Projekten Modelle und Methoden zur Beschreibung und Erfassung dieser kon-

textspezifischen kognitiven Leistungsdispositionen entwickelt, die vor allem Lernergebnisse von Bildungsprozessen widerspiegeln (Fleischer, Koeppen, Kenk, Klieme & Leutner, 2013; Klieme & Leutner, 2006). In diesem Zuge wurde in den Bildungswissenschaften der Kompetenzbegriff jedoch stark auf diese kontextspezifische kognitive Fähigkeit reduziert und beispielsweise motivationale Aspekte weitgehend vernachlässigt (vgl. Schaper, 2012).

1.2 Kompetenzanforderungen durch moderne Arbeitswelten

Die Arbeitswelt ist im stetigen Wandel. Nichts ist so verlässlich wie die Veränderung (Kraiger, 2014). Arbeitsinhalte, Arbeitsorte und Arbeitsweisen ändern sich – Ursache sind veränderte Rahmenbedingungen. Gegenwärtig ist die Rede von VUKA-Welten (Ameln & Wimmer, 2016; Bennett & Lemoine, 2014; Mack, Khare, Krämer & Burgartz, 2016). Das Akronym steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz (► Kasten 5).

Kasten 5: VUKA – moderne Arbeitswelten: volatil, unsicher, komplex und ambivalent

Moderne Arbeitswelten werden anhand der vier Eigenschaften Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität beschrieben, abgekürzt (VUKA).

- *Volatilität* beschreibt starke, oft ungeplante Veränderungen in kurzer Zeit. Bekannt ist der Begriff von den Finanzmärkten, in denen er Schwankungen beschreibt. Eine hohe Dynamik mit sprunghaften Veränderungen weitet sich nun jedoch auch außer-

halb der Finanzmärkte aus. Auch private und berufliche Lebenswelten sind durch sprunghafte Veränderungen betroffen.

- *Unsicherheit* beschreibt eine geringere Vorhersagbarkeit in privaten und beruflichen Lebenswelten. Prognosen treten oft nicht ein. Selbst dann, wenn Optionen und Möglichkeiten bekannt sind, ist oft unklar, welche genau eintreten werden.
- *Komplexität* bezeichnet eine stärkere Vernetzung von einzelnen Komponenten, die miteinander interagieren. Das Zusammenspiel ist dabei oft nicht so leicht zu durchschauen. Bei technischen Systemen führt eine Veränderung in einem Parameter schnell zur Veränderung des gesamten Systems. In sozialen Systemen entsteht Komplexität durch das Zusammenwirken verschiedener Akteure.
- *Ambiguität* beschreibt die Mehrdeutigkeit moderner Welten. Informationen sind oft nicht eindeutig. Oft gibt es zudem widersprüchliche Anforderungen, die in einem Spannungsverhältnis stehen.

Für die VUKA-Welten gibt es verschiedene Treiber, die zusammenspielen (Ameln & Wimmer, 2016):

- *Digitalisierung*: Schon seit der Jahrtausendwende gibt es mehr digitale Daten (z. B. Dateien auf einem Computer) als analoge Daten (z. B. Daten in Aktenordnern; Hilbert & Lopez, 2011). Moderne Technologien ermöglichen den Austausch von Informationen über neue Medien. Vernetzt werden so nicht nur Menschen mit Menschen, sondern auch verschiedene Maschinen und Prozesse in der Wertschöpfungskette. Die Industrie 4.0 beschreibt das Internet der Dinge, in dem beispielsweise Produktionsmaschinen vernetzt sind und sich durch smarte Algorithmen selbst steuern (Kagermann, Wahlster & Helbig, 2013).
- *Automatisierung*: Eng verbunden mit der Digitalisierung ist die zunehmende Automatisierung. Eine steigende Automatisierung in Produktionsprozessen ist eine wesentliche Entwicklung der letzten Jahre (Spath, 2013). Steigende Rechnerleistungen ermöglichen es,