

Gery Bruederlin

Die passenden HR-Kompetenzen für Ihr Unternehmen



Gery Bruederlin

# Die passenden HR-Kompetenzen für Ihr Unternehmen

**Systematisch entwickeln, konsequent umsetzen**



## Hinweis

Zur besseren Lesbarkeit wird in vorliegendem Werk bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich, divers (m/w/d) verzichtet. Es wird das generische Maskulinum verwendet, wobei alle Geschlechter gleichermaßen angesprochen sind. Die verkürzte Sprachform hat lediglich redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung. Beispiele werden bestmöglich über die Geschlechter verteilt.



**Frankfurter  
Allgemeine  
Buch**

© FAZIT Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Pariser Str. 1  
60486 Frankfurt am Main

Umschlag & Grafiken: Zarka Bandeira  
Satz: Zarka Bandeira  
Druck: CPI books GmbH  
Printed in Germany

1. Auflage  
Frankfurt am Main 2023  
ISBN 978-3-96251-170-8

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Klimazertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.

## Inhaltsverzeichnis

<b>Zu diesem Buch</b>	<b>10</b>
<b>1. Strategie, Struktur und Kompetenzen revisited</b>	<b>13</b>
1.1. HR-Kompetenzen: Rollen, Brand und Metrics	13
<b>2. Hintergrund und Entwicklung von Kompetenzen</b>	<b>18</b>
2.1. Begriffe und Definitionen	18
2.2. Statisch-fundamentales Kompetenzmanagement	26
2.2.1. Personale Kompetenzen	33
2.2.2. Sozial-kommunikative Kompetenzen	33
2.2.3. Fachkompetenzen	33
2.2.4. Handlungskompetenzen	34
2.2.5. Generisches Kompetenzmodell	34
2.3. Klassische Entwicklung eines Kompetenzmodells	35
2.3.1. Analyse und Identifikation von Kompetenzen	38
2.3.2. Organisation und Kommunikation von Kompetenzen	42
2.3.3. Integration und Applikation von Kompetenzen	50
2.4. Dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement	52
2.4.1. Digitalisierung und dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement	55
2.4.2. Flexibilisierung und dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement	57
2.4.3. Schlüssel- und Kernkompetenzen	61
2.5. Dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement in der unternehmerischen Praxis	63
2.5.1. Vorgelagerte Aktivitäten	67
2.5.2. Kernaktivitäten	74
2.5.3. Nachgelagerte Aktivitäten	107

2.6.	Die Zukunft der Kompetenzen	109
2.6.1.	Zukünftig relevante Kompetenzen ("Future Skills")	110
2.6.2.	Digitale Kompetenzen	115
2.6.3.	Transversale Kompetenzen	124
2.6.4.	Neue Laufbahnkonzepte	125
<b>3.</b>	<b>Die Entwicklung von konsistenten HR-Kompetenzen</b>	<b>132</b>
3.1.	HR-Grundkompetenzen	132
3.1.1.	HR-relevante personale Kompetenzen	134
3.1.2.	HR-relevante sozial-kommunikative Kompetenzen	135
3.1.3.	HR-relevante funktionale Fachkompetenzen	136
3.1.4.	HR-relevante geschäftsbezogene Fachkompetenzen	139
3.1.5.	HR-relevante Handlungskompetenzen	160
3.2.	Dynamisch-strategisches Kompetenzmanagement im HR	161
3.2.1.	Schlüssel- und Kernkompetenzen im HR	161
3.2.2.	Kernstrategien und Kompetenzentwicklung im HR	167
3.3.	Die Zukunft der HR-Kompetenzen	173
3.3.1.	Zukünftig relevante HR-Kompetenzen ("Future HR-Skills")	173
3.3.2.	Digitale HR-Kompetenzen	175
<b>4.</b>	<b>Die Entwicklung von konsistenten HR-Rollen</b>	<b>182</b>
4.1.	Rollenansätze im HR	183
4.2.	HR-Rollenhierarchie und Kompetenzausprägung	190
4.2.1.	Erster HR-Rollenbereich (Ebenen 1 & 2): Operationelle/r Administrator/in & Prozessorientierte/r Technologieanwender/in	192

4.2.2.	Zweiter HR-Rollenbereich (Ebenen 3 & 4): Produktbezogene/r Umsetzer/in & Funktionsbezogene/r Risikomanager/in & Controller/in	193
4.2.3.	Dritter HR-Rollenbereich (Ebenen 5 & 6): Kundenorientierte/r Berater/in & Zukunftsorientierte/r Daten-Analytiker/in & Szenario-Entwerfer/in	195
4.2.4.	Vierter HR-Rollenbereich (Ebenen 7 & 8): Digitale/r Produkte- und Prozess-Innovator/in & Agile/r Strategiepartner/in	199
4.2.5.	Rollenbereichsübergreifende Erkenntnisse	205
4.2.6.	HR-Laufbahnen im Kontext von Rollenhierarchie und Geschäftsmodell	206
4.3.	Spezielle Rollenaspekte	210
4.3.1.	HR in der Funktion des Governance-Gurus	210
4.3.2.	HR in der Funktion des Krisenmanagers	211
4.3.3.	HR in der Funktion des Hofnarren	212
<b>5.</b>	<b>HR-Metrics im Kontext Strategie, Struktur und Kompetenz</b>	<b>214</b>
5.1.	Der operative Grundauftrag als erster Messbereich	218
5.2.	Der Leistungsfaktor „HR-Strategie“ als zweiter Messbereich	219
5.3.	Der Leistungsfaktor „HR-Struktur“ als dritter Messbereich	222
5.4.	Der Leistungsfaktor „HR-Kompetenz“ als vierter Messbereich	224
5.5.	Die „HR-Scorecard“	227
<b>6.</b>	<b>HR-Brand im Kontext Strategie, Struktur und Kompetenz</b>	<b>229</b>
6.1.	Vom HR-Brand zur „HR-Marke“	229
6.2.	Unternehmensanalysen und HR-Brand	230

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>7. HR-Transformationen</b>	<b>233</b>
7.1. Konsistenz und Harmonisierung	234
7.2. Konsistenzgrad-Reifemodell	239
<b>Schlusswort</b>	<b>247</b>
<b>Glossar</b>	<b>248</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>263</b>
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>266</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	<b>277</b>



## Zu diesem Buch

Liebe Leserinnen und Leser,

was die HR-Strategie betrifft, so lässt sich mit Sicherheit sagen, ob ein Unternehmen eine hat oder nicht. Hat es keine, dann sollte eine entwickelt werden, hat es eine, dann stellt sich die Frage, ob diese die bestmögliche, den „Best Fit“, darstellt.

Wenn es um die Struktur geht, so kann davon ausgegangen werden, dass das gleiche Unternehmen eine operative HR-Organisation besitzt. Die Frage ist nur, ob diese die richtige ist.

Wenn aber von den HR-Kompetenzen die Rede ist, dann braucht es eine tiefergehende Analyse, um herauszufinden, was es mit den Fähigkeiten der Personalabteilung genau auf sich hat. Aber auch hier muss letztendlich die Frage beantwortet werden, ob die HR-Kompetenzen passend sind, um eine für das Unternehmen gute Leistung zu bringen.

Leider wird diese Frage im betrieblichen Kontext viel zu wenig und schon gar nicht systematisch gestellt. Dies ist überraschend, weil keine Unternehmung im aktuellen volatilen Geschäftsumfeld darum herumkommt, sich mit den eigenen (Schlüssel-) Kompetenzen intensiv zu beschäftigen. Digitalisierung, Flexibilisierung, Automatisierung, mit anderen Worten, jede Art von strategischer, vor allem aber technologischer Entwicklung führt zu mehr oder weniger intensiven inhaltlichen Verschiebungen des Kompetenzportfolios – mit dem Effekt, dass sich Unternehmen auf der einen Seite ständig anpassen und Mitarbeitende auf der anderen Seite permanent dazulernen müssen. Für erstere ist es die Bedingung zum längerfristigen Erfolg, für letztere die Voraussetzung, überhaupt einen Job zu haben.

Für das HR gilt diese Situation in gleicher Art und Weise. Um die unternehmensrelevanten personalstrategischen Handlungsfelder bespielen zu können, braucht die HR-Funktion das passende Kompetenzset. Und mit der Entwicklung immer neuer strategischer Schwerpunkte muss sich auch das Kompetenzportfolio der HR-Abteilung neu ausbilden. Tut es das nicht, ist die Erreichung der strategischen Ziele in höchstem Maß gefährdet, was sich wiederum negativ auf den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes auswirkt.

Entsprechend ist es höchste Zeit, sich mit einem zukunftsgerichteten dynamisch-strategischen Kompetenzmanagement zu beschäftigen – und zwar auf Unternehmensstufe im Allgemeinen wie auch für die HR-Funktion im Besonderen. Deshalb stehen gerade im Anwendungsteil dieses Buches diejenigen Aktivitäten im Zentrum, welche sich mit

der Analyse von Berufsfeldern, deren kompetenzbezogenen zukünftigen Entwicklung sowie mit der Abdeckung allfälliger Lücken mittels Bildungsmaßnahmen auseinander setzen. Auf diese Weise sollen HR-Leitende nicht nur veranlasst werden, sich näher mit der dynamischen Kompetenzlandschaft im eigenen Unternehmen zu beschäftigen, sondern sich auch ein präzises Bild darüber zu verschaffen, wie es mit den Fähigkeiten im eigenen HRM aussieht – und deren Passung mit den strategischen Zielsetzungen.

Wie schon die Entwicklung der besten HR-Strategie und die Etablierung der richtigen HR-Organisation für den Personalprofi keine leichten Aufgaben darstellten, so wird es mit der Ausbildung der passenden HR-Kompetenzen nicht einfacher, umso mehr, als sich diese über die Zeit ständig weiterentwickeln. Trotzdem lohnt sich auch hier der Aufwand!

Mit dem vorliegenden Buch zu den „passenden HR-Kompetenzen“ wird die Serie zu den drei Leistungsfaktoren von HR abgeschlossen, eine Serie, für welche die „beste HR-Strategie“ das Fundament gelegt und die „richtige HR-Struktur“ die konzeptionelle Fortsetzung geliefert hatte. Gelingt es der Personalfunktion, diese drei Leistungsfaktoren, nämlich Strategie, Organisation und Kompetenzen, in Einklang zu bringen, dann ist die wichtigste Voraussetzung für einen gewichtigen Erfolgsbeitrag von HR gegeben.

Wie seine beiden Vorgänger wäre auch dieses Buch nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung vieler Personen, die mir wichtig sind und die auf die verschiedensten Weise beigetragen haben:

- Prof. Dr. Martina Zölch als Institutsleiterin und Mentorin;
- Tina Brügger als meine enge Mitarbeiterin;
- alle Kollegen und Kolleginnen vom Institut für Personal Management und Organisation der Hochschule für Wirtschaft, Fachhochschule Nordwestschweiz mit ihren immer inspirierenden Gesprächen und Diskussionen;
- Katharina Petry, Wolfgang Barus und Jens Seeling vom Verlag Frankfurter Allgemeine Buch mit ihrer fachkundigen Begleitung und Betreuung;
- die Studierenden meines HR-Masterlehrgangs mit ihren Ideen, Facharbeiten und sonstigen Beiträgen;
- meine Frau Bettina und unsere Kinder mit ihrem Verständnis, ihrem Ansporn und ihrer Motivation.

Allen gilt mein großer und aufrichtiger Dank.

Olten, im Sommer 2023 Gery Brüderlin



## 1. Strategie, Struktur und Kompetenzen revisited

Wie bereits in den beiden Vorgängerbänden dieses Buches festgehalten wurde, ist der Erfolg des Human Resources Management (HRM) einer Unternehmung abhängig von drei Leistungsfaktoren, welche konsistent ausgeprägt sein müssen: Strategie, Struktur und Kompetenzen. Im ersten Band „Die beste HR-Strategie“ (Bruederlin 2020/1) wurde umfassend auf die Personalstrategie und damit auf ihre drei Konsistenzfaktoren „Geschäftsstrategie“, „Personalpolitik“ und „Unternehmenskultur“ eingegangen, während im zweiten Band „Die richtige HR-Struktur“ (Bruederlin 2021) die dazugehörigen Konsistenzfaktoren „Digitalisierung“, „Zentralisierung“/„Dezentralisierung“ und „Positionierung“ im Zentrum des Interesses standen und ausführlich diskutiert wurden. Im dritten Band, welcher diese Trilogie abschließt, geht es um den letzten Leistungsfaktor, die HR-Kompetenzen, welche sich durch die Konsistenzfaktoren „HR-Rollen“, „HR-Brand“ und „HR Metrics“ konstituieren. Diese sollen jetzt thematisiert werden.

Entscheidend ist, dass alle Leistungs- und Konsistenzfaktoren zusammenhängen und aufeinander abgestimmt sind. Um nur eines von vielen möglichen Beispielen zu nennen: HR-Strategie (1. Leistungsbereich) und Digitalisierungsgrad im Personal (2. Leistungsbereich) wie auch dann die Rollen, die durch die HR-Funktion wahrgenommen werden (3. Leistungsbereich) sind eng miteinander verbunden. Nur wenn diese Teile „zusammenpassen“, operiert das HRM auf der optimalen Tourenzahl. Sollte das HR Rollen übernehmen, die nicht stimmig sind mit dem Digitalisierungsgrad und sollte dieser wiederum nicht zur Strategie passen, dann kommt es zu dysfunktionalen Prozessen. Der HR-Motor stottert oder überdreht – je nach Konstellation. Umso konsistenter all diese Faktoren jedoch sind, desto besser wird die Leistung der Personalabteilung sein. Abbildung 1 bringt alle Faktoren nochmals in Erinnerung.

### 1.1. HR-Kompetenzen: Rollen, Brand und Metrics

Der Leistungsfaktor „HR-Kompetenzen“ bezieht sich auf die Gesamtheit der Fähigkeiten, auf welche eine HR-Funktion zur Erreichung ihrer Ziele und zur Verfolgung ihrer Strategie zurückgreifen kann. Damit sind sowohl fachspezifische, sozial-kommunikative wie auch personale Kompetenzen gemeint (vgl. Kapitel 2.2.). Beeinflusst und definiert werden die HR-Kompetenzen in wechselseitigen Beziehungen von den drei zugeordneten Konsistenzfaktoren „HR-Rollen“, „HR-Brand“ und „HR-Leistungsparameter“ („HR-Metrics“).



Abbildung 1: Leistungsfaktoren und zugehörige Konsistenzfaktoren von HR

Die Wichtigkeit des Leistungsfaktors „Kompetenzen“ zeigt sich in der Entfaltung der HR-Funktion seit der Mitte des letzten Jahrhunderts, also seit der Zeit, als sich das HRM erstmals zu professionalisieren und als eigenständige Abteilung zu emanzipieren begann (Bruederlin 2021, Kapitel 3.1.). In dieser Entwicklung zeigt sich, dass die Geschichte des HRM nicht nur einen Technologieaufbau reflektiert, sondern dass sich parallel die Kompetenzen im HR sowohl in die Breite wie auch in die Tiefe erweiterten und damit die Wertschöpfung der Funktion erhöhten. HR übernahm immer mehr Verantwortlichkeiten mit zusätzlichen Funktionalitäten, was weitere und auch erhöhte Kompetenzen erforderte. Dies wird demonstriert durch die drei passenden Konsistenzfaktoren:

- **HR-Rollen:** Mehr Kompetenzen führen zu höherer Rollendiversität im HR, und erhöhte Kompetenzen erlauben vertiefte Rolleninterpretationen;
- **HR-Brand:** Eine höhere Kompetenz im HR erhöht die Außenwirkung und erlaubt im Endeffekt die Schaffung einer eigentlichen HR-Marke;
- **HR-Metrics:** Die Leistungsmessung der (strategiebezogenen) Zielerfüllung durch das HR korreliert mit den vorhandenen (oder nicht vorhandenen) Kompetenzen und macht eine Aussage zur Qualität der Gesamtfunktion.

Im Gegensatz zur HR-Struktur, welche eher selten thematisiert wird, stellen die personalbezogenen Kompetenzen ein häufiges Thema in der Fachliteratur dar. So spielen sie schon im Harvard-Modell respektive in dessen Weiterentwicklung durch Prahalad und Hamel (1996) eine wichtige Rolle: Einzigartige Bündel von Fähigkeiten und Technologien werden als geschäftsorientierte Kernkompetenzen im Unternehmen aufgebaut und ermöglichen den Erfolg in einem kompetitiven Markt. Im aktuellen Umfeld kommen die von einer HR-Organisation benötigten Kompetenzen immer wieder im Kontext der Digitalisierung und der dadurch bewirkten dynamischen Umfeldveränderungen auf (Bruederlin 2020/1, S. 73 f. und 2021, S. 134-135).

Generischer kann festgehalten werden, dass Strategieveränderungen nicht nur Auswirkungen haben auf die Art und Weise, wie sich das HRM organisiert, sondern auch darauf, welche spezifischen Kompetenzen dafür benötigt werden. Die im ersten Buch ausführlich geschilderte sekundäre Gap-Analyse zeigt beispielhaft auf, wie unterschiedliche strategische Geschäftsinitiativen entsprechend unterschiedliche HR-Kompetenzen erfordern. Mit anderen Worten, es braucht je nach personalstrategischen Handlungsfeldern andere Fähigkeiten. Die Kompetenzen der HR-Funktion haben deshalb einen entscheidenden Einfluss darauf, ob das „Best Fit-HR-Portfolio“ erfüllt werden kann oder nicht (Bruederlin 2020/1, S. 135-136).

HR-Rollen sind insofern mit den HR-Kompetenzen verbunden, als es für bestimmte Funktionen im HRM definierte Kompetenzen braucht. Ein Rekrutierungsspezialist beispielsweise kann seinen Job nur erfüllen, wenn er einerseits seine Arbeitsmärkte kennt (Marktkompetenz), moderne Search-Kanäle bedienen (Technologiekompetenz) und gleichzeitig ein Interview mit einem Bewerbenden erfolgreich führen kann (Kommunikationskompetenz). Es sind also bestimmte Kompetenzen-Kombinationen, welche die Beherrschung einer bestimmten Rolle innerhalb einer HR-Organisation ermöglichen, und es ist die Gesamtheit dieser

Rollen, welche eine Aussage darüber macht, auf welcher Komplexitäts- und Qualitätsebene das HR einer Unternehmung operiert.

Branding-Konzepte im HR-Kontext sind vor allem in Zusammenhang mit der Rekrutierung bekannt. Hier kommen aus dem Marketing bekannte Ansätze wie Employer Brand oder auch die Employee Value Proposition zum Zuge. Ein Brand sollte sich aber auch auf das HR insgesamt beziehen können. Mit den in der HR-Funktion vorhandenen Kompetenzen kann nämlich eine Außenwirkung erzielt werden, welche die HR-Organisation als Teil einer attraktiven Unternehmung erscheinen lässt. Der HR-Brand steht dafür, wie das HRM nach außen auftreten kann, was wiederum im Wesentlichen durch die vorhandenen Kompetenzen gesteuert wird.

Der dritte kompetenzenrelevante Konsistenzfaktor, die HR-Leistungsparameter oder Metrics sind in der Lage, die Leistung des HRM entlang den einzelnen personalrelevanten Handlungsfeldern zu messen und so den Erfüllungsgrad der verfolgten HR-Strategie zu bestimmen. Dabei spielt die konsistente Definition der Metrics eine Rolle. Das bedeutet, dass die Leistungsparameter auf die HR-Strategie zielen müssen. Was gemessen werden soll, hängt also primär von der HR-Strategie ab, weil es keinen Sinn ergibt, etwas zu messen, was nicht mit den personalrelevanten Handlungsfeldern zusammenhängt. Wie etwas gemessen werden soll, hängt im Wesentlichen von der HR-Struktur ab, weil beispielsweise die Zentralisierung einzelner Funktionen die Art der Evaluierungen beeinflusst. Und schließlich wird das Ergebnis der Messungen in engem Zusammenhang mit den vorhandenen Kompetenzen der HR-Abteilung stehen, weil die Verfügbarkeit von für die Strategieerfüllung konsistenten Kompetenzen zu qualitativ besseren Messresultaten bezüglich der Leistungsparameter führen sollte.

Damit sind erste Zusammenhänge zwischen den Leistungsfaktoren „HR-Strategie“, „HR-Struktur“ und „HR-Kompetenzen“ sowie deren Konsistenzfaktoren aufgezeigt worden. Im Folgenden soll diese Systematik im Hinblick auf den dritten Leistungsfaktor, „HR-Kompetenzen“, vertieft definiert und erklärt werden – analog zu den Erläuterungen zur „Besten HR-Strategie“ (Bruederlin 2020/1) und zur „Richtigen HR-Struktur“ (Bruederlin 2021).

Mit anderen Worten sollen in diesem Buch die gegenseitigen Abhängigkeiten für den verbleibenden Leistungsfaktor dargestellt werden, um die „Passenden HR-Kompetenzen“ zu entwickeln und zu etablieren. Am Schluss steht ein klares Verständnis für die Wirkungszusammenhänge zwischen den drei Leistungsfaktoren und die mit ihnen verbundenen Konsistenzfaktoren. Das resultierende „Konsistenzdreieck“ fasst dies zusammen (vgl. Abbildung 2).

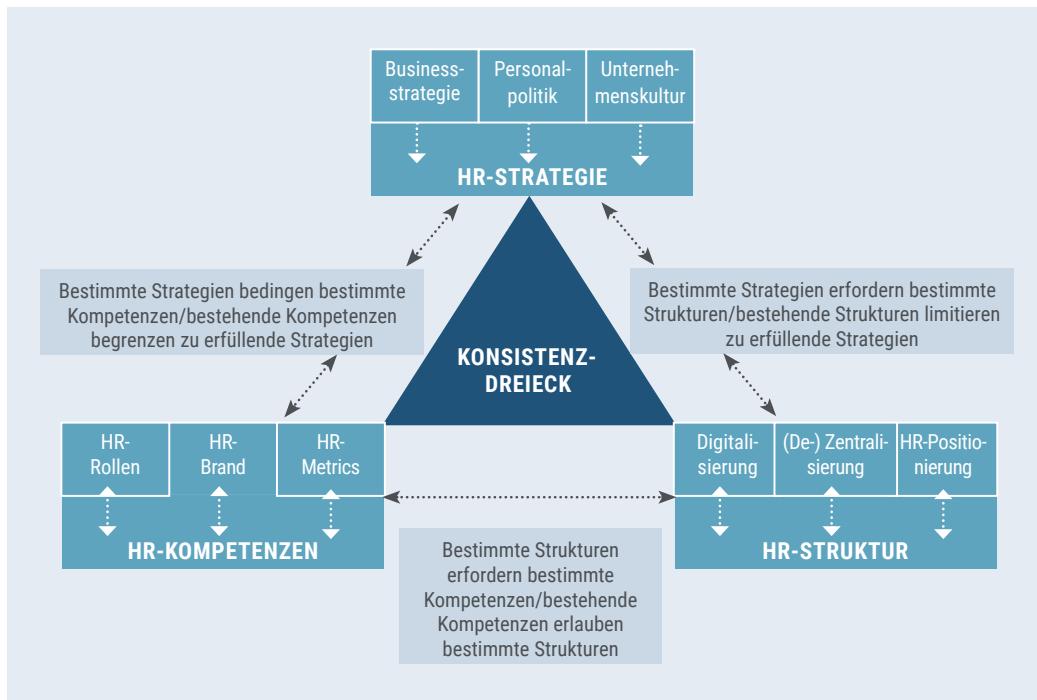


Abbildung 2: Konsistenzdreieck

Während auf die Zusammenhänge zwischen HR-Strategie und HR-Struktur im zweiten Buch ausführlich eingegangen wurde, indem die HR-Strategie als einer der entscheidenden Treiber identifiziert wurde, wie sich die Personalfunktion organisiert und strukturiert (Bruederlin 2021, S. 47–64), so werden in diesem Buch die Beziehungen von HR-Kompetenzen und HR-Strategie ausführlich (vgl. Kapitel 3.2.2.) und von HR-Kompetenzen und HR-Struktur zu einem geringeren Grad thematisiert (vgl. Kapitel 3.3.2.). Es ist nämlich das Zusammenwirken und im Wesentlichen die Konsistenz dieser drei Faktoren, welche die optimale Leistungsfähigkeit der HR-Funktion ausmacht.

Wenn das HRM einer Unternehmung demzufolge erfolgreich operieren soll, dann müssen die HR-Strategie, die HR-Struktur (Organisation) und die HR-Kompetenzen (Fähigkeiten der HR-Organisation) eine Einheit bilden, aufeinander abgestimmt und damit konsistent sein. Das gilt sinngemäß auch für die Konsistenzfaktoren, deren Beziehungen aber hauptsächlich innerhalb des Bereichs eines Leistungsfaktors spielen.

## 2. Hintergrund und Entwicklung von Kompetenzen

Will man den Kompetenzen auf die Spur kommen und vor allem auch der Wichtigkeit, welche sie bezüglich der Qualität einer Personalfunktion einnehmen, so sollte man sich einerseits mit ein paar Begriffen und deren Definitionen auseinandersetzen, dann aber vor allem auch mit zwei kompetenzrelevanten Ansätzen näher befassen:

- dem statisch-fundamentalen Kompetenzmanagement,
- dem dynamisch-strategischen Kompetenzmanagement.

Während begriffliche Klärungen ein gemeinsames Verständnis dafür schaffen, wo die Übergänge zwischen „Kompetenzen“, „Fähigkeiten“, „Qualifikationen“ etc. sind, soll mit dem statischen Prinzip der weiten Kompetenzenlandschaft eine ordnende Struktur gegeben werden. Das dynamische Prinzip wiederum beleuchtet die Tatsache, dass gerade im Kontext von betrieblichen Funktionen und beruflichen Rollen eine permanente Entwicklung stattfindet, welche die für eine bestimmte Funktion notwendigen Kompetenzen einem dynamischen Wandel unterwirft. Dies deutet bereits an, dass mit traditionellen statischen Kompetenzmodellen den aktuellen Entwicklungen, welche schnelle Anpassungen an eine sich ständig verändernde Umwelt bedingen, kaum beizukommen ist.

### 2.1. Begriffe und Definitionen

„Kompetenz“ lässt sich etymologisch auf den lateinischen Begriff „competere“ zurückführen. In der Übersetzung bedeutet dies „zusammenfallen“, „zustehen“ oder auch „zutreffen“. Erst als dritte Bedeutung findet man auch „fähig sein zu“. Das Substantiv „competentia“ wie auch das Adjektiv „competens“ kommen erst im 13. Jahrhundert auf und bezeichnen die einer Person zustehenden Einkünfte zur Streitung des Lebensunterhalts. Im 16. Jahrhundert wird im römischen Recht von diesem Wort Gebrauch gemacht und im juristisch-militärischen Sprachkontext erscheint der Ausdruck im 18. Jahrhundert. In diesem Zusammenhang meint Kompetenz so viel wie Befugnis, Zuständigkeit oder Rechtmäßigkeit für öffentliche Aufgaben oder hoheitliche Befugnisse. Seit dieser Zeit hat sich der Begriff im Kontext einer modernen, arbeitsteiligen und funktionalen Gesellschaftsorganisation ständig weiterentwickelt.

Das Wort „Kompetenz“, wie wir es heute kennen im Sinne von „fähig und geeignet sein für eine Aufgabe“, tritt erst Mitte des 20. Jahrhunderts in Erscheinung. Der

Sprachwissenschaftler Noam Chomsky (1962) bezeichnet Kompetenz als das potenziell vorhandene Wissen eines Sprechenden über seine Sprache. White (1959) verwendete den Begriff in der Motivationspsychologie. Nach seiner Auffassung ist Kompetenz eine Fähigkeit, die vom Individuum selbstorganisiert hervorgebracht wird. Bei beiden Autoren stellt sich die Frage nach der Beobachtbarkeit der inneren Disposition für selbstorganisiertes Handeln. Erst McClelland (1973) hat sich als erster Psychologe um die Beobachtbarkeit einer Kompetenz als Selbstorganisationsdisposition bemüht. Nach ihm ist diese ausschließlich in der Handlungsausführung beobachtbar.

Es haben sich also die verschiedensten Forschungsrichtungen mit dem Thema „Kompetenz“ beschäftigt, wie erwähnt neben der Sprachwissenschaft und der Organisationslehre vor allem die Betriebswirtschaftslehre, die Pädagogik und die Psychologie. Dabei legt die empirische psychologische Forschung zur Kognitionsfähigkeit den Fokus auf das Individuum und seine Interaktionen im Umfeld, während sich der sozio-pädagogische Ansatz dem Bezug zwischen Kompetenzen und Bildungs- bzw. Erziehungsaspekten widmet. Die Motivationspsychologie wiederum fokussiert auf Selbststeuerung, Handlungsfähigkeit, Selbstverantwortung und Kompetenz, welche als Basis für ein sinnvolles und erfülltes Leben verstanden wird. Dieses Denken liegt auch der in diesem Buch verwendeten Konzeption von „Kompetenz“ zugrunde. So oder so dürfte aber die Vielfalt an Ausrichtungen eine Erklärung dafür sein, dass in der aktuellen Literatur und Praxis zum Begriff „Kompetenz“ kein Konsens und kaum ein einheitliches Verständnis besteht, welches alle unterschiedlichen Definitionen und Perspektiven vereint. Es herrscht entsprechend einige Verwirrung um das Konzept.

Neben dem Begriff „Kompetenzen“ gibt es eine Anzahl von Bezeichnungen, welche oft synonym verwendet werden oder wenigstens inhaltliche Überschneidungen aufweisen. Dies ist umso verwirrender, als dass alle diese Vorstellungen in der Personalfunktion regelmäßig verwendet und gerade im Rekrutierungsprozess eine wichtige Rolle spielen, sei es bei Funktionsbeschreibungen oder auch Stellenbeschreibungen. Zu diesen Begriffen gehören „Fähigkeiten“, „Qualifikationen“, aber auch englische Ausdrücke wie „Skills“ oder „Capabilities“, welche den Weg in deutschsprachige Diskussionen zum Thema gefunden haben.

„Kompetenz“ – für sich allein genommen – hat auch schon mehrere Bedeutungen: Einerseits können damit die zur Aufgabenerfüllung notwendigen (Entscheidungs-) Befugnisse und Vollmachten gemeint sein, andererseits geht es um die Fähigkeit, eine definierte Funktion – verbunden mit bestimmten Arbeitsaufgaben – erfolgreich

zu erfüllen. Im Kontext dieses Buches ist nur die zweite Bedeutung relevant. Aber auch diese wird wie erwähnt in der Literatur und in unterschiedlichen Konzepten so vielschichtig abgehandelt, dass weitere Erläuterungen Not tun.

Es gibt zwar den einen oder anderen gemeinsamen Nenner, der sich bei den zahlreichen Definitionen und Beschreibungen zum Begriff „Kompetenzen“ zeigt. Dazu gehören in erster Linie Handlungsorientierung und Lernoffenheit. Handlungsorientierung bedeutet, dass sich eine Kompetenz erst durch die erfolgreiche Anwendung (entlang definierter Standards) offenbart. Lernoffenheit heißt, dass man sich eine Kompetenz durch Lernen und Üben über eine bestimmte Zeit aneignen kann, wobei dies aber nicht für jede Kompetenz im gleichen Maß zutrifft. Furnham (2008) hebt zusätzlich hervor, dass Kompetenzen grundsätzlich auf einer graduellen Skala und nicht dichotom (vorhanden bzw. nicht vorhanden) bemessen werden, was eine verstärkte Differenzierung zwischen Individuen zulässt.

Weil damit die wenigen Gemeinsamkeiten im Wesentlichen aufgelistet sind, konnten sich unterschiedliche Kompetenzansätze ausbilden, welche eng zusammenhängen mit einer mehr oder weniger intensiven konzeptionellen Orientierung an den verwendeten Begriffen „Fähigkeiten“, „Fertigkeiten“, „Qualifikationen“, „Eigenschaften“ etc. Deshalb sollen diese Begriffe kurz aufgenommen werden.

„Fähigkeiten“ lassen sich nur schwer von „Kompetenzen“ abgrenzen. Sie beziehen sich auf angeborene oder erlernte Talente, schwerpunktartig aber auf die Voraussetzungen, die zur Erledigung einer bestimmten Arbeit benötigt werden. Dazu zählen neben körperlichen Eignungen auch geistige Faktoren wie Denkvermögen. Obwohl argumentiert werden kann, dass „Fähigkeiten“ und „Kompetenzen“ nicht deckungsgleich sind, dass sie beispielsweise Teilmengen des anderen sind, werden die beiden Begriffe genau wie deren englische Übersetzungen „Capabilities“ und „Competencies“ in diesem Buch als im Wesentlichen bedeutungsgleich verwendet. Auch in der betrieblichen Praxis wird kaum zwischen den beiden Konzepten differenziert.

„Wissen“ ist eine Teilmenge von „Kompetenzen“, welche sich vor allem von Letzterer durch das Fehlen der Anwendungskomponente unterscheidet. „Wissen“ beschränkt sich auf die Verarbeitung von Daten und den daraus gewonnenen Informationen. Es handelt sich also um individuell aus dem Gedächtnis abrufbare Inhalte. Erst die in der Praxis zu vollziehende Anwendung von Wissen führt zu sichtbarem Handeln und demonstriert eine offensichtliche „Kompetenz“, welche im Idealfall jedem anderen gleich ausgerichteten Können überlegen ist und so in

einem Wettbewerbsvorteil resultiert. Dies wird durch die „Wissenstreppe“ von North et al. aufgezeigt (vgl. Abbildung 3).

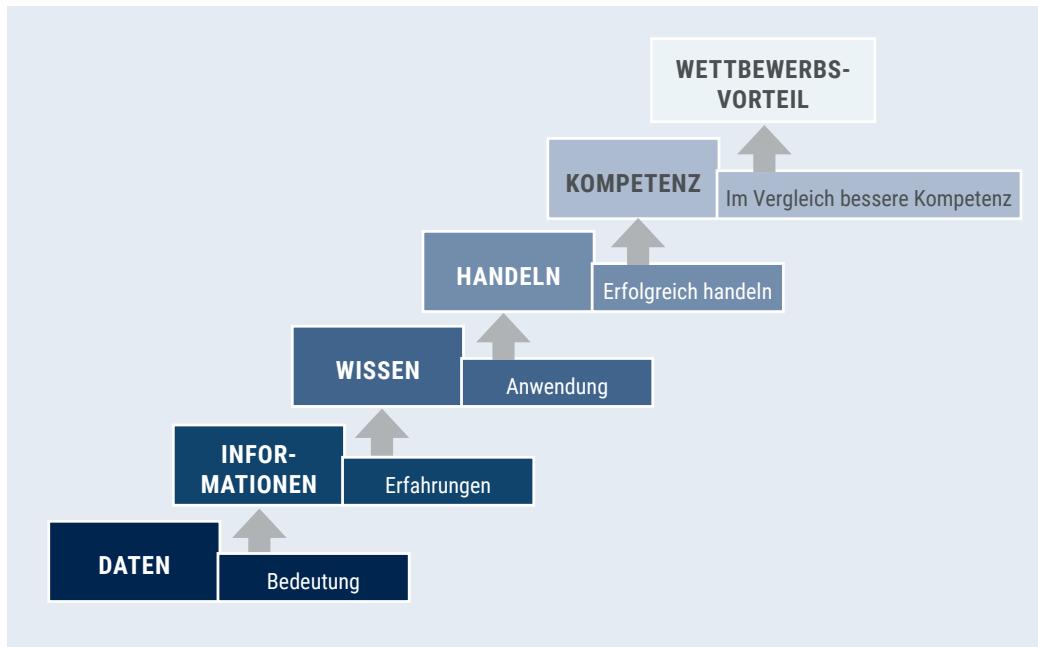


Abbildung 3: Von der Wissensverarbeitung zur kompetitiven Kompetenz (in Anlehnung an North et al. 2018, S. 43)

„Fertigkeiten“ wiederum (und die dazu am besten passende englische Übersetzung „Skills“) werden oft auch als Synonyme von „Kompetenzen“ gebraucht. Dies ist jedoch nicht korrekt, da diese verstärkt konkret Gelerntes indizieren, welches durch Üben mechanisiert werden kann. Dazu gehören sowohl technische Fertigkeiten (Fahrradfahren) wie auch kognitive Fertigkeiten (Kopfrechnen). „Fertigkeiten“ haben somit verglichen mit „Kompetenzen“ einen kleineren Bedeutungsumfang und sind wie „Wissen“ als Teilmenge von „Kompetenzen“ zu verstehen.

Interessant ist der Begriff „soft skills“, welcher Eingang in den täglichen Sprachgebrauch gefunden hat und womit in der Regel „Fertigkeiten“ der sozial-kommunikativen Kompetenz gemeint sind wie beispielsweise Teamfähigkeit, Kreativität oder auch Empathie. Die weniger gebräuchlichen „hard skills“ beziehen sich auf durch Bescheinigungen, Zeugnisse oder auch Abschlüsse nachweisbare Fertigkeiten.

„Qualifikation“ wird häufig mit „Fertigkeit“, respektive „Skills“ gleichgesetzt, was so auch nicht stimmt. „Qualifikation“ fasst nämlich Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammen, welche für die Ausführung einer bestimmten Tätigkeit notwendig sind. Damit gleicht sie in der Definition einer „Kompetenz“, ist aber limitiert dadurch, dass sie sich auf eine bestimmte Tätigkeit oder Funktion bezieht und in der Regel auch mit definierten Aus- oder Weiterbildungsgängen und deren Zertifizierung zusammenhängt. Mit anderen Worten liegt bei Qualifikationen ein großer Fokus auf dem Input, das heißt den Inhalten des jeweiligen Lehrplans. Kompetenzen jedoch sind nicht abhängig davon, wo und wie sie erworben wurden. Im Zentrum steht der Output, das heißt die erfolgreiche Bewältigung einer Aufgabe. Zudem verfolgen Kompetenzen einen ganzheitlichen Anspruch, während Qualifikationen sich auf bestimmte Tätigkeiten limitieren. (Zertifizierte) Qualifikationen können aber maßgebend sein dafür, dass eine Kompetenz überhaupt als solche anerkannt wird. Dabei wird unterschieden zwischen Basisqualifikationen, welche in generischer Art und Weise für eine Vielzahl von Funktionen relevant sind (z. B. lesen und schreiben), sowie Schlüsselqualifikationen, welche arbeitsplatz- oder funktionsübergreifend sein können, aber ebenfalls in ihrer Entwicklung an konkrete berufliche oder schulische Anforderungen gebunden sind (z. B. logisches Denken).

„Persönlichkeitseigenschaften“ als letzter hier näher beschriebene Begriff bezeichneten Merkmale, welche Personen zugeordnet werden können und deren Verhalten sich dadurch bis zu einem gewissen Grad erklären lässt (z. B. Extraversion oder Gewissenhaftigkeit). Persönlichkeitseigenschaften sind keine „Fähigkeiten“ oder „Kompetenzen“, werden aber oft damit verwechselt. Gerade weil sie in der Regel angeboren sind und sich deshalb nur sehr schwer verändern, geschweige denn trainieren lassen, kann es sich bei Persönlichkeitseigenschaften nicht um Kompetenzen oder Fähigkeiten handeln. Allerdings können Persönlichkeitsmerkmale eine relevante Voraussetzung oder eine wichtige Basis zur Herausbildung einer bestimmten Kompetenz sein (Heyse, Erpenbeck, Ortmann 2010, S. 14).

So haben sich bezüglich Kompetenzkonzepten zwischen dem Ende des letzten Jahrhunderts und heute inhaltliche Abweichungen herauskristallisiert, welche auch durch geografische Unterschiede reflektiert werden. Der US-amerikanische Ansatz orientierte sich lange ausschließlich an Persönlichkeitsmerkmalen und Verhaltensausprägungen, bevor er sich auch auf aufgabenorientierte Fähigkeiten ausweitete. In Großbritannien dagegen ging es immer um Qualifikationen und Beschäftigungsstandards, welche in Leistungskriterien aufgeteilt und so gut gemessen werden konnten. In Frankreich konnte im Gegensatz dazu eine Entwicklung weg von

der Qualifikationslogik zu einer analytischen Differenzierung von theoretischen Kompetenzen („savoir“), praktischen Kompetenzen „savoir-faire“ und verhaltensorientierten Kompetenzen („savoir-être“) beobachtet werden. Die auch für dieses Buch maßgebende „deutsche Schule“ wiederum konzentrierte sich bei den Kompetenzen auf der Basis von Berufsqualifikationen auf die Entwicklung von Typologien, welche berufsbezogenes Handlungsvermögen beschreiben (Boxall et al., S. 334 – 336).

Am Ende bleibt die Feststellung, dass die einzelnen Begriffe nicht trennscharf voneinander abgegrenzt werden können. Sie gehen ineinander über und weisen Schnittflächen auf – gerade auch, weil sich das Kompetenzverständnis unterschiedlich entwickelt hat. Trotzdem lassen sich ein paar wesentliche Prinzipien, welche sich auf den Begriff der „Kompetenz“ anwenden lassen und welche für das Kompetenzverständnis dieses Buches wesentlich sind, auf der Basis der bisherigen Erläuterungen aufführen:

- **Prinzip der inhaltlichen Breite und Tiefe**

Kompetenzen respektive Fähigkeiten sind keine alleinstehenden Eigenschaften, sondern setzen sich aus verschiedenen Teilespekten zusammen. Sie bilden eine Summe von erlernten Fertigkeiten aller Art, vertieftem theoretischem und praktischem Wissen und bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen. Die genaue Zusammensetzung und jeweilige Ausprägung ist individuell verschieden. Deshalb ist es auch möglich, dass einzelne Teilespekte durch andere kompensiert werden können, beispielsweise mangelndes Wissen durch eine vorgegebene Charaktereigenschaft.

- **Prinzip der hohen Nachhaltigkeit, weitgehenden Lernbarkeit und längerfristigen Entwicklung**

Kompetenzen können in der Regel erlernt werden – aber nicht immer. Gerade, weil sie sich aus verschiedenen Teilespekten zusammensetzen, sind sie manchmal nur partiell, aber nicht unbedingt vollumfänglich trainier- oder verbesserbar. So ist beispielsweise der Anteil an Erfahrung, welcher eine Kompetenz auch ausmachen kann, nicht lernbar, sondern muss über die Zeit entwickelt werden. Die Lernbarkeit unterscheidet Kompetenzen von Persönlichkeitsmerkmalen: „Empathie“ ist viel schwieriger zu erlernen, da es ein sehr stabiles Persönlichkeitsmerkmal ist, als „Kundenorientierung“, welche eine sozial-kommunikative Kompetenz darstellt und sehr gut durch Trainings und Coachings verbessert werden kann. Eine vorhandene Empathie wird aber die Entwicklung einer erhöhten Kundenorientierung in jedem Fall unterstützen. Ihre Nähe zu Persönlichkeitsmerkmalen auf der

einen sowie ihre oft gegebene Erlernbarkeit auf der anderen Seite weisen auf eine hohe Nachhaltigkeit von individuellen Kompetenzen hin. Sie entwickeln und verändern sich. Wenn man sie sich aber angeeignet hat und sie besitzt, bleiben sie dem Träger als solche weitgehend erhalten.

- **Prinzip der handlungsgeprägten Problemlösung**

Wenn eine Person über bestimmte Kompetenzen verfügt, hat sie grundsätzlich die Möglichkeit, die dazugehörigen Leistungen erbringen zu können. Trotzdem bedeutet das reine Innehaben von Kompetenzen noch nicht, dass eine Person die Leistung dann tatsächlich erbringen wird. Eine Kompetenz bleibt hypothetisch, solange sie sich nicht durch eine situationsbezogene Handlung offenbart. Und letztere erfordert eine spezifische Motivation. Im Moment der Handlung aber wird die durch eine Kompetenz mögliche Leistung auch Realität und führt dabei in der Regel zur gelungenen Erfüllung einer Aufgabe oder zur glücklichen Lösung eines Problems.

- **Prinzip des nachhaltigen Wettbewerbsvorteils**

Norths Wissenstreppe (vgl. Abbildung 3) indizierte bereits, dass die im Vergleich bessere Kompetenz zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Dies gilt sowohl für das Individuum, das sich mittels erfolgreicher Handlungen als „kompetenter“ erweist als ein anderes, als auch für eine ganze Organisation, die durch überlegene Kompetenzen erfolgreicher sein wird als die Konkurrenz.

Abbildung 4 zeigt die inhaltlichen Zusammenhänge des Kompetenzbegriffs unter Berücksichtigung der verschiedenen vorangehenden Definitionen sowie unter Einbezug der weitgehend gemeinsamen Prinzipien.

Eine allgemeingültige und flächendeckende Beschreibung für den Begriff „Kompetenz“ bleibt trotz den geschilderten Gemeinsamkeiten schwierig. Einerseits müssen die vier Prinzipien Berücksichtigung finden, andererseits soll den begrifflichen Feinheiten in Bezug auf die offensichtliche Diversität bestehender Ansätze möglichst gut Rechnung getragen werden. Es resultiert eine breit gefasste und umfangreiche Definition: