

SCHÄFFER
POESCHEL

1 Einführung

1.1 Zielsetzung und Aufbau des Buches

Dieses Buch verfolgt zwei Ziele. Einerseits werden relevante wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themengebiet Personalentwicklung vorgestellt. Andererseits werden Inhalte und Methoden, Verantwortlichkeit und Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung behandelt. Die wissenschaftlichen Grundlagen bilden das Fundament, auf dem systematische Personalentwicklung gestaltet werden kann. Dieses Buch ist ein Lehrbuch, das das Ziel verfolgt, Erkenntnisse aufzubereiten und zu vermitteln. Dieses Buch ein Fachbuch, das das Ziel verfolgt, die PE-Praxis vorzustellen. Dieses Buch ist eine aktuelle Veröffentlichung, weil die Entwicklungen in Wissenschaft und Praxis aufgenommen und in einen systematischen Zusammenhang gestellt werden.

Studierende werden in das Themengebiet Personalentwicklung eingeführt, auf berufliche Tätigkeiten in der Personalentwicklung vorbereitet und zu Forschungsaktivitäten in Studium und Weiterbildung angeregt.

Praktiker erhalten konkrete Handlungshilfen zur praktischen Ausgestaltung der Personalentwicklung. Es wird beschrieben, welche Inhalte mit welcher Relevanz Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung gegenwärtig bestimmen.

Eine weitere Absicht dieses PE-Buches ist es, den Stand der **Professionalisierung** und Ausdifferenzierung der Personalentwicklung als Lehr-, Forschungs- und Praxisfeldfeld aufzunehmen und Aspekte der weiteren Professionalisierung aufzuzeigen.

Die 6. Auflage dieses Buches hält an den Kernbereichen fest. Neue Inhalte werden hinzugefügt und Kapitel, deren Relevanz gesunken ist, wurden gekürzt. Nach der **Einführung (Kapitel 1)** befasst sich **Kapitel 2** mit den **wissenschaftlichen Grundlagen** der Personalentwicklung. Dabei wird z. B. auf Erkenntnisbeiträge der Volkswirtschaftslehre, der Betriebswirtschaftslehre, der Personalwirtschaft, der Organisationswissenschaft, der Wirtschaftspädagogik und der Psychologie zurückgegriffen. Der Forschungsstand wird anhand ausgewählter Kriterien vorgetragen: Ziele, Inhalte, Methoden, Akteure, Rahmenbedingungen. Die **normativen Voraussetzungen** der Personalentwicklung werden in **Kapitel 3** erörtert. Die Kapitel »**Macht der Personalentwicklung**« und »**Macht durch Personalentwicklung**« wurden überarbeitet und erweitert. Von besonderer Bedeutung ist die konzeptionelle Absicherung der Personalentwicklung mit einem **PE-Konzept**. Warum ein PE-Konzept benötigt wird, und wie ein PE-Konzept erarbeitet wird, wird ebenfalls in Kapitel 3 behandelt.

Die drei Kernbereiche der Personalentwicklung »**Bildung**« (**Kapitel 4**), »**Förderung**« (**Kapitel 5**) und »**Organisationsentwicklung**« (**Kapitel 6**) wurden grundlegend überarbeitet und aktualisiert. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung haben an Bedeutung gewonnen. Dem Bedeutungszuwachs trägt die 6. Auflage Rechnung. **Kapitel 7 »Systematische Absicherung der PE im Funktionszyklus«** bestätigt, dass Effizienz und Effektivität der PE nur erreicht werden, wenn der Zufall durch System ersetzt wird. Dieses Kapitel ist bewusst knapp gehalten, weil es lediglich eine Abrundung, aber kein Ersatz des Buches »Systematische Personalentwicklung« sein kann, das ebenfalls im Schäffer-Poeschel-Verlag in der 2. Auflage erschienen ist. **Rolle und Selbstverständnis** des Personalentwicklers und die Erörterung der

Professionalisierung der Personalentwicklung, sind Gegenstand von **Kapitel 8**. Die **Organisation der PE** wird in **Kapitel 9** diskutiert. **Kapitel 10** beschließt mit **Entwicklungstendenzen** der PE die Ausführungen. Abbildung 1-1 verdeutlicht den Aufbau des Buches.

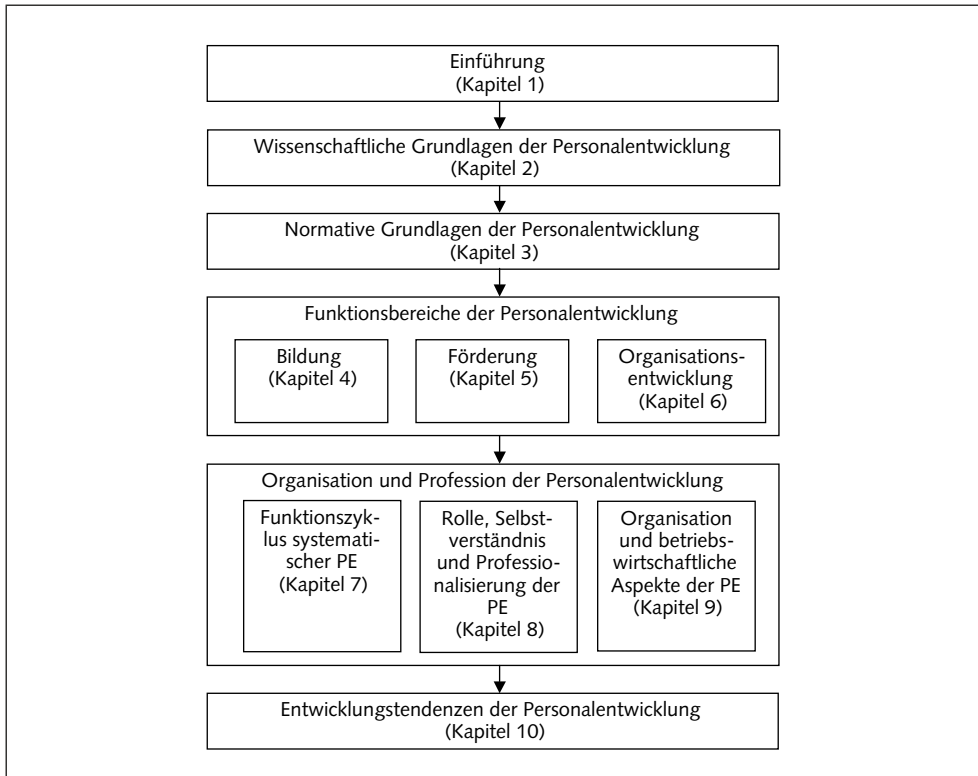


Abb. 1-1: Aufbau des Buches

1.2 Personalentwicklung als Motor des Fortschritts

Personalentwicklung ist zur Schlüsselfunktion der Wettbewerbsfähigkeit und der Beschäftigungsfähigkeit aufgestiegen. Ein hoher Bildungsstand und die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen sind Markenzeichen reifer Volkswirtschaften. Vergleichende Untersuchungen wie die PISA-Studien verdeutlichen die Bedeutung des geistigen Kapitals für die Entwicklung reifer Volkswirtschaften. Bildungsmängel schrecken nationale Bildungspolitikern auf. Der grenzüberschreitende Wettbewerb der Qualifizierungssysteme zwingt zu verstärkten Anstrengungen in allen Sektoren des Bildungssystems. Die Bemühungen der Beschäftigten, mit Weiterbildung die Beschäftigungs- und Karrierechancen zu verbessern, gehen durch das Nadelöhr leistungsfähiger PE.

Die Schul- und Hochschullandschaft hat sich verändert. Die Hauptschule wird abgeschafft, Realschulen dadurch nicht unbedingt aufgewertet. Die Abbrecherquote im Dualen System

liegt nach wie vor bei einem Viertel derer, die jährlich einen Ausbildungsvertrag abschließen. Duale Studiengänge koppeln die praktische und die theoretische Qualifizierung mit guter Resonanz. Die Hochschullandschaft ist in zwei Studienabschnitte, das Bachelorstudium und das Masterstudium unterteilt worden. Umstellungsschwächen und insbesondere fehlende Masterangebote sind ungelöste Baustellen der Bologna-Reform. Die Entwicklungen im allgemeinbildenden und im akademischen Bildungssektor geben der Personalentwicklung weiteren Auftrieb, weil die PE zur Kompensation der Systemschwächen eingesetzt werden muss. Die PE braucht als Motor des Fortschritts »mehr PS«, die PE muss ausgebaut werden, weil andere Sektoren des Bildungssystems suboptimale Ergebnisse hervorbringen.

Der Wettbewerb der Ideen, Produkte und Befähigungen nimmt im liberalisierten Weltmarkt stark zu. Der enorme Kostendruck zwingt Unternehmen und Verwaltungen zu vielfältigen Leistungsangeboten. Schrumpfende Produktlebenszyklen, zunehmende Globalisierung, neue Produktionsverfahren und veränderte Formen der Zusammenarbeit stärken die Bedeutung der menschlichen Arbeit im Wertschöpfungsprozess. Die Bewältigung wachsender Komplexität, Dynamik und Unsicherheit bedarf mehr denn je einer systematischen Personalentwicklung.

Die Personalentwicklung ist herausgefordert, die Menschen lernend zu befähigen, sich in der veränderungsreichen Welt der Arbeit zurechtzufinden. Tätigkeiten sind zu bestimmen, Anforderungen zu analysieren, Ziele abzustecken und Maßnahmen der Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung bedarfsgerecht zu realisieren. Der Erfolg von Personalentwicklung ist zu messen und zu beurteilen.

Wenn Individualisierung, Temporalisierung, Fragmentierung und Ästhetisierung¹ die Berufsbiografien zunehmend bestimmen, dann ist die PE gefordert, diese Veränderungen mit problemlösenden Maßnahmen zu begleiten. PE wird zum Garanten der Beschäftigungsfähigkeit, der Arbeitsfähigkeit und der Wettbewerbsfähigkeit.

Wenn die Bedeutung der PE wächst, dann verändern sich auch die Rolle und das Selbstverständnis der Personalentwicklung. Die Professionalisierung der PE ist voranzutreiben. Gelingt die Professionalisierung, dann werden die Studiengänge mit Spezialisierungsmöglichkeiten im Bereich PE noch attraktiver werden. Insofern betreibt die PE Nachwuchssicherung durch Professionalisierung.

1.3 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung

Der Begriff Personalentwicklung verliert die Unschärfe und die Vielfalt, die den Inhalt der PE bisher bestimmt haben. Diesem Buch ist eine eindeutige Begriffsfassung der Personalentwicklung zugrunde gelegt, die logisch entwickelt wurde und die sich in Wissenschaft und Praxis bewährt hat.

Eine Definition ist dann logisch hergeleitet, wenn sie einen konkreten Sachverhalt abgrenzt, inhaltlich widerspruchsfrei beschreibt und Gegenbegriffe zulässt. »Eine Definition ist ein Verfahren, mittels dessen Worte und Vorstellungsinhalte als »Begriffe« festgelegt werden. Sie sind notwendig, damit klare Vorstellungsinhalte zur Verfügung stehen und kurze Aussagen möglich werden. Durch komparative Begriffe können Sachverhalte miteinander verglichen werden (z. B. Diamant ist härter als Metall, da man letzteres mit diesem einritzen kann, nicht

¹ Vgl. Becker, M./Beck, A. (2012).

aber umgekehrt), allerdings erfolgt keine quantitative Einschätzung. Metrische Begriffe (z. B. Masse, Volumen, Abstand, Geschwindigkeit) bilden durch funktionale Zuordnung eines numerischen Wertes zu einem Objekt die Voraussetzung für die Anwendung mathematischer Methoden in der Forschung. [...] Dabei ist darauf zu achten, dass die in der Definition verwendeten Begriffe ihrerseits vollständig, eindeutig und verständlich sind.«²

Bewähren kann sich eine Definition dann, wenn sie bekannt ist, diskutiert wird und von Sachverständigen und Beteiligten überprüft und angewendet wird. Die Begriffsbildung dient der Herausbildung einer Expertensprache, der Verständigung auf den semantischen Gehalt eines Sachverhaltes. Die Fachsprache ist Grundlage der Bestimmung des Erkenntnisobjektes, der wissenschaftlichen Erforschung und der praktischen Gestaltung der Personalentwicklung. Fachsprachen entwickeln sich an Hand des Begriffsinhalts (Intension) und des Begriffsumfanges (Extension). Intension und Extension bestimmen Inhalt und Reichweite der PE.

Der definitorische Zugang zur Personalentwicklung kann aus theoretischem und praktischem Interesse heraus erfolgen. Zu unterscheiden sind:

- zielorientierter Zugang,
- inhaltsorientierter Zugang,
- akteursorientierter Zugang,
- kontextorientierter Zugang sowie
- methodenorientierter Zugang.³

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung inklusive duale Hochschulausbildung • Fachhochschul- und Hochschulbildung • Berufliche und allgemeine Weiterbildung • Führungskräfte- und Führungsnachwuchskräftebildung • Arbeitsplatznahe und arbeitsintegriertes systematisches Anlernen • Umschulung 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenbündel • Auswahl und Einarbeitung • Arbeitsplatzwechsel • Auslandseinsatz • Nachfolge- und Karriereplanung • Strukturiertes Mitarbeitergespräch • Systematische Entwicklungsberatung • Peer Supervision, kollegiale Beratung • Coaching, Mentoring • Supervision 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Projektarbeit • sozio-technische Systemgestaltung • Gruppenarbeit • Change Management • Großgruppenveranstaltungen • Fachliche Netzwerke und soziale Netzwerke • Events und Kulturveranstaltungen • Betriebsfeiern, Newsletter und Betriebszeitungen
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Abb. 1-2: Inhalte der Personalentwicklung

² Becker, M. (2008c), S. 72 f.

³ Vgl. Becker, M./Schwarz, V. (2001), S. 5.

In diesem Buch wird Personalentwicklung begrifflich weit gefasst. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sind die zentralen Inhaltsbereiche der PE (Begriffsinhalt). Der Umfang ist auf die geplanten, zielorientierten Maßnahmen der Personalentwicklung begrenzt (Begriffsumfang). Lernvorgänge, Sozialisations- und Integrationsleistungen, die im Lebens- und Arbeitszusammenhang ungeplant stattfinden, sind damit aus der gewählten Definition ausgeschlossen, gehören nicht zur PE (Gegenbegrifflichkeit). Daraus ergibt sich die nachfolgende Definition für den Inhaltsbereich der Personalentwicklung.

Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden.

Bezogen auf die *Zielorientierung* sind Legitimation und Reichweite der PE zu klären. Aus *Akteurssicht* bestimmen die Adressaten, die Gestalter und die Verantwortlichen den Inhalt der PE. *Kontextorientierte* PE betont die praktische Ausgestaltung, die Ressourcensicherung und die Wirtschaftlichkeit der PE. Der Reifegrad der jeweiligen Organisation, für die PE realisiert wird, bestimmt Inhalte und Methoden der PE in starkem Maße. In traditionellen, wenig dynamischen Unternehmen wird eine angebotsorientierte PE praktiziert. In transitionalen, dynamischen Unternehmen leiten sich die PE-Aktivitäten aus den Unternehmenszielen ab, die PE-Maßnahmen werden systematisch geplant, realisiert und bewertet. In transformierten Unternehmen gewinnt die soziale Perspektive an Bedeutung. Teamkonzepte sind zu begleiten und Hilfe zur Selbsthilfe ist als teamorientierte PE zu leisten. Die *methodenorientierte* Sichtweise klärt die Verfahren der Planung, Gestaltung, Bewertung und des Transfers der PE-Resultate in die Praxis. Die methodische Absicherung der Personalentwicklung erfolgt im Funktionszyklus mit den Phasen Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung.⁴

1.4 Qualifikation, Kompetenz und Performanz als Grundlage der Personalentwicklung

Zur inhaltlichen Erfassung der Personalentwicklung ist es sinnvoll, zwischen Voraussetzungen (Begabung), Ergebnissen (Qualifikation) und deren Anwendung (Performanz) zu unterscheiden. Eine Zwischenrolle spielt die Kompetenz. Dieser Begriff hat zwar Konjunktur, ist aber ein »Humpty-Dumpty-Begriff«, der dieses und jenes aussagt, sich konkreter Überprüfung entzieht und von Person zu Person, von Situation zu Situation inhaltlich variiert.⁵ Kompetenz ist ein Modebegriff, er ist die berühmte schwarze Katze, die bekanntlich im dunklen Keller Mäuse jagt, von der alle annehmen, dass sie im Keller ist, die aber noch niemand gesehen hat. Es ist daher zu fragen, ob es wirklich sinnvoll ist, den Begriff Kompetenz über die gesicherte ursprüngliche Bedeutung von Ordination, von »Dürfen« hinaus in die PE einzuführen. Der Kompetenzbegriff schiebt sich als »gedachte Metaebene« zwischen Begabung, Lernen, Qualifikation und Performanz. Es ist zweifelhaft, ob der Begriff benötigt wird. Um diese Zweifel

⁴ Vgl. ausführlicher zu den Forschungszugängen zur Personalentwicklung Becker, M./Schwarz, V. (2001); vgl. zur methodenorientierten Personalentwicklung insbesondere die Ausführungen zur systematischen Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus bei Becker, M. (2011).

⁵ Vgl. Becker, M. (2012), S. 32 ff.

zu erhärten oder zu widerlegen, wird der Begriff Kompetenz nachfolgend eingehend auf seine Brauchbarkeit überprüft.

Was unterscheidet, was verbindet die Begriffe Qualifikation und Kompetenz? Qualifikationen stellen die allgemeine und berufliche Ressourcenbasis für potenzielle Handlungen dar. Sie umfassen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensmuster, die ein Individuum in formellen und informellen Lernprozessen erwirbt. Qualifikation kann in funktionale und extrafunktionale Qualifikation unterteilt werden. **Funktionale Qualifikationen** sind an den Erfordernissen einer bestimmten Tätigkeit ausgerichtet. Sie können als das »Entsprechungsverhältnis von individuellen Voraussetzungen der Arbeitskräfte und technisch-organisatorischen Bedingungen der Arbeitsmittel und Arbeitsgegenstände«⁶ definiert werden. Funktionale Qualifikationen sind somit berufsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Arbeitskraft, die diese in der von ihr wahrgenommenen Funktion benötigt, um die Aufgabe anforderungsgerecht erledigen zu können.

Extrafunktionale Qualifikationen sind Befähigungen, die in unterschiedlichen Tätigkeiten einsetzbar sind. Qualifikationen sind notwendige, aber noch keine hinreichende Bedingung für Befähigung. Befähigung (Kompetenz) bleibt so lange hypothetische Befähigung, bis die Befähigung in konkreter Handlung nachgewiesen wurde. Hypothetische Befähigung unterstellt oder misst, ob jemand »wahrscheinlich« in der Lage sein wird, mit den unterstellten oder gemessenen Qualifikationen eine bestimmte Aufgabe anforderungsgerecht zu erledigen. Diese Begriffsfassung weist eine starke Nähe zum Kompetenzbegriff auf. Wenn die beiden Begriffe nahezu identische Sachverhalte erfassen, dann ist zu fragen, ob es zwei Begriffe geben muss und wenn dies verneint wird, welcher Begriff verzichtbar ist.

Was unterscheidet Kompetenz von Wissen und Kenntnissen, von Befähigung? **Kenntnisse (knowledge)** umfassen explizites und implizites Wissen (z. B. Fachkenntnisse, fachübergreifende und kulturelle Kenntnisse). **Explizites Wissen** ist schriftlich und symbolisch darstellbar. Es ist frei verfügbar und kann verbreitet, genutzt und als immaterielles Gut gehandelt werden. Der Aufbau expliziten Wissens ist Gegenstand der schulischen Bildung, der Hochschulausbildung und der Aus- und Weiterbildung. **Implizites Wissen** ist personengebunden, nur schwierig formulierbar und für andere kaum zugänglich. Implizites Wissen ist vor dem Zugriff anderer geschützt, ist Basis der Expertenmacht und kann vom »Wissenden« exklusiv genutzt werden. Implizites Wissen entsteht aus aktionsgebundener sowie individueller Handlung und beruht auf Erfahrung und Erfahrungsaustausch. Implizites Wissen kann einer Person bewusst sein, kann aber auch als »blinder Fleck« unbekannt sein. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, implizites Wissen, das Polanyi als »mehr wissen, als wir zu sagen wissen«⁷ kennzeichnet, für den Wissenden selbst und für andere nutzbar zu machen. Menschen sind sich ihres Wissens oft nicht bewusst. Latent vorhandene Befähigung, Potenzial und Qualifikation, muss explizit bewusst gemacht werden, damit das Wissen systematisch genutzt und an andere vermittelt bzw. weitergegeben werden kann. Ein systematischer Austausch von Wissen setzt die Verständigung und das Verständnis voraus, welches Wissen vorhanden ist, wie es ausgetauscht und zu wessen Vorteil es eingesetzt werden soll.

Die Umwandlung impliziten in explizites Wissen wird in der Wissensspirale von Nonaka/ Takeuchi beschrieben.⁸ Neben dieser Unterscheidung von Wissen bzw. Kenntnissen nach der

6 Faulstich, P. (1978), zitiert nach Faulstich, P. (1998), S. 78.

7 Polanyi, M. (1985), S. 14.

8 Vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 74ff. Schreyögg/Geiger widersprechen der von Nonaka/ Takeuchi beschriebenen Möglichkeit der Umwandlung von explizitem zu implizitem Wissen. Aufgrund struktureller Unterschiede der von Polanyi beschriebenen Wissensarten des expliziten und impliziten Wissens, die

Verfügbarkeit, kann Wissen ebenfalls nach dem Grad der Tätigkeitsgebundenheit unterschieden werden. **Tätigkeitsgebundenes Wissen** ist durch das Anforderungsprofil einer Stelle bestimmt. **Tätigkeitsungebundenes Wissen** ist ein generischer Wissensbestand, der in vielen Verwendungen genutzt werden kann.

Fähigkeiten (abilities) stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten. Fähigkeiten werden nicht allein auf angeborene Attribute bzw. Anlagen zurückgeführt. Fähigkeiten werden erworben. Die Umwelt nimmt bei der Ausgestaltung von Fähigkeiten eine wichtige Rolle ein. Nach Hacker stellen Fähigkeiten verfestigte Systeme verallgemeinerter psychischer Prozesse dar, die den Tätigkeitsvollzug steuern und somit Leistung ermöglichen. Sie betreffen hauptsächlich kognitive Vorgänge bei der Signalaufnahme und der Signalverarbeitung. Auch hier ist zu beachten, dass es sich um gedanklich analysierende und synthetisierende Vorgänge handelt, die nicht unmittelbar beobachtbar sind.⁹ Fähigkeiten teilen das Schicksal der Kompetenz, Fähigkeiten sind Teil der Kompetenz zu einer möglichen Handlung. Folglich stellt sich auch hier die Frage nach dem Gewinn der begrifflichen Erweiterung auf Kompetenz.

Fertigkeiten (skills) beschreiben das erlernbare sowie anwendungs- und funktionsbereite Können einer Person. Das Erlernen von Fertigkeiten wird beeinflusst durch die Fähigkeiten einer Person, bereits erlerntes (Vor)Wissen, schon vorhandene Fertigkeiten (Erfahrung) sowie durch Motivation und den persönlichen Willen. »Fertigkeiten stellen ein konkretes und inhaltlich bestimmtes Können dar, das durch Übung so weit automatisiert ist, daß eng umgrenzte Verhaltensweisen routinisiert vollzogen werden können.«¹⁰ Fertigkeiten können auf (senso-) motorischer, kognitiver, kognitiv-motorischer, sozialer, sprachlicher sowie perzeptiver Ebene gebildet werden. Sie führen zu einer Erweiterung des motorisch-manuellen sowie des geistigen Könnens.¹¹ Fertigkeiten können in grundlegende oder generische Fertigkeiten oder als situative uns spezifische Fertigkeiten unterteilt werden. Fertigkeiten auf der Grundlage von Wissen, Kenntnissen, Fähigkeiten weisen eine hohe Deckung mit dem Begriff Kompetenz auf. Infolgedessen ist festzuhalten, dass die Notwendigkeit, Eigenständigkeit, Eineindeutigkeit und damit die Brauchbarkeit des Kompetenzbegriffs unentschieden bleiben.

Nach dem Grad der Sichtbarkeit lassen sich Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten entsprechend Abbildung 1-3 darstellen.

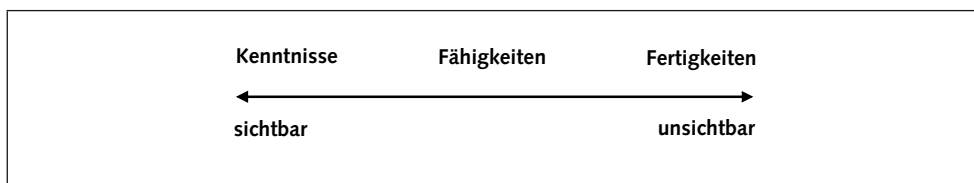


Abb. 1-3: Grad der Sichtbarkeit von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Quelle: Cook, C. W./Hunsaker, P. L./Coffey, R. E. (1994), S. 271.

Grundlage des Konzepts der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi sind, sei eine Umwandlung technisch nicht machbar. Vgl. Schreyögg, G./Geiger, D. (2003).

⁹ Vgl. Hacker, W. (1998), S. 500. Zit. nach Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2003), S. XXIX.

¹⁰ Staudt, E. (2000), S. 272.

¹¹ Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 177 f.

1.4.1 Kompetenz: Humpty-Dumpty-Rausch oder Fortschritt?

Der Begriff Kompetenz hat seinen Ursprung in dem lateinischen Wort »competere« »befähigt sein«. Der Kompetenzbegriff findet insbesondere in der Beratungspraxis Anwendung (vgl. Abbildung 1-4). Nachfolgend wird versucht, den schillernden Begriff zu beschreiben und es soll geklärt werden, ob Kompetenz beobachtbar, gestaltbar, veränderbar ist. Gelingt dieser Nachweis nicht, dann ist Kompetenz ein Phantombegriff, ein »Humpty-Dumpty-Wort«, das alle im Munde führen, ohne die Pandorabüchse zu öffnen, möglicherweise aus Angst, von der Inhaltslosigkeit des Begriffs enttäuscht zu werden.

In der **Sprachwissenschaft** wird der Begriff der Kompetenz im Zusammenhang mit dem Antonym Performanz in Bezug auf die individuelle Fähigkeit einer Person verwendet. Kompetenz umfasst das abstrakte Sprachwissen einer Person in einem Sprachbereich (z. B. das Beherrschen grammatikalischer Regeln). Performanz dagegen beschreibt die selbstorganisierte Kombination dieses abstrakten Wissens in konkreten Situationen.¹²

Die **Soziologie** versteht unter Kompetenz die Ordination eines Mitarbeiters als bürokratisch-formale Abgrenzung von Zuständigkeit. Diese Sichtweise ist durch die Ausführungen Max Webers zur legalen Herrschaft als Typ legitimer Herrschaft geprägt worden. Weber begreift Kompetenz als rational abgegrenzte sachliche Zuständigkeit, die sich durch folgende Merkmale auszeichnet:

- »a) einen kraft Leistungsverteilung sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungspflichten
- b) mit Zuordnung der etwa dafür erforderlichen Befehlsgewalten und
- c) mit fester Abgrenzung der eventuell zulässigen Zwangsmittel und der Voraussetzungen ihrer Anwendung.«¹³

Der Kompetenzbegriff der **Arbeitswissenschaft** bezieht sich neben der Ordination als organisatorisch begründetes Dürfen¹⁴ auch auf das Können eines Individuums. In dieser zweiten Bedeutung bezieht sich der Kompetenzbegriff, wie auch in der Sprachwissenschaft, auf den einzelnen Mitarbeiter und ist somit als Personenvariable, als etwas zu begreifen, das in einer Person steckt.

Der ebenfalls individualistisch geprägte Kompetenzbegriff der **Psychologie** ist insbesondere durch die Arbeiten von McClelland geprägt.¹⁵ Diese beruhen auf Untersuchungen zu den besonderen Kompetenzen von Top-Performern und beschreiben die Kompetenz somit über die Performanz. Die Bedeutung von Kompetenzen wird nach Sarges vielfach in die Nähe von Anforderungs- bzw. Eignungsmerkmalen gerückt und bedürfte deshalb keines eigenen Begriffes. Das Unterscheidungskriterium von Kompetenz zu Anforderungskriterien liegt nach Sarges in der Möglichkeit des Einbezugs der Zukunft sowie in der größeren Nähe zur Alltagssprache, z. B. bei der Beschreibung von exzellenten Leistungen.¹⁶

Die **Arbeits- und Berufspädagogik** hebt den Aspekt des selbstorganisierten Handelns in der Definition von Berufskompetenz hervor und betont zudem die freie dispositive Arbeit als Arbeitscharakter, als Kompetenz, einer Person.¹⁷

Der Kompetenzbegriff im **(Strategischen) Management** bezieht sich neben der Befähigung einzelner Mitglieder auch auf die Fähigkeiten der Organisation. Nach Hamel/Prahalad erfassen Kernkompetenzen Ressourcenbündel (Fähigkeiten und Technologien),¹⁸ die in Organisationen bereits entwickelt sind und – als Potenzialität aufgefasst – weiterentwickelt werden können. Kompetenzen

12 Vgl. Chomsky, N. (1970), S. 14.

13 Weber, M. (1980), S. 125.

14 Vgl. Reiß, M. (1992), S. 2133.

15 Vgl. z. B. McClelland, D. C. (1973).

16 Vgl. Sarges, W. (2006), S. 136 ff.

17 Vgl. Arnold, R. (1997), S. 263; vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2003), S. XI.

18 Vgl. Hamel, G./Prahalad, C. K. (1994), S. 223.

werden im Wertschöpfungsprozess in Kundennutzen transformiert und sichern den Absatz von Gütern und Diensten. Hersey/Blanchard/Johnson beziehen den Kompetenzbegriff auf Führungskräfte und identifizieren kognitive, behavioristische bzw. prozessuale Kompetenzen. Problemlösungsbezogen befähigen Kompetenzen zu situationsgerechter Diagnose und problemadäquater Anpassung des Verhaltens.¹⁹

Abb. 1-4: Der Kompetenzbegriff aus interdisziplinärer Sicht

Kompetenz erfasst zwei Inhaltsaspekte. Zum einen beschreibt Kompetenz die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. In dieser von Sprachwissenschaft, Psychologie, Arbeits- und Berufspädagogik sowie Management vertretenen Definition meint Kompetenz Sachverstand und weist den Kompetenzinhaber als sachverständig aus. Soziologie und Arbeitswissenschaften betonen den Aspekt der Ordination. Kompetenz wird als Zuständigkeit und der Kompetenzinhaber als zuständig und befugt apostrophiert. Folglich umschließt Kompetenz das Dürfen, das eine Person berechtigt, ein bestimmtes Amt auszuüben, Entscheidungen zu treffen und Kontrolle auszuüben. Ergänzend zu dieser Inhaltsbestimmung ist auf individueller Ebene das Wollen aufzunehmen, das als motivierender Antrieb dafür sorgt, dass eine Person, die qualifiziert und formal berechtigt ist, eine Handlung auch tatsächlich auszuführen gewillt ist.

Also wäre Kompetenz in einem weiten Verständnis aufzufassen als die Zuschreibung von Berechtigung, Befähigung und Bereitschaft einer Person, ein Amt, eine Handlung ausführen zu können, zu wollen und zu dürfen.

Nach Staudt u. a. ergänzen sich die genannten drei Faktoren auf der individuellen Ebene zur Kompetenz zur Handlung, wobei die Faktoren Handlungsfähigkeit (Können) und Handlungsbereitschaft (Wollen) die individuelle Handlungskompetenz erzeugen (vgl. Abbildung 1-5). Handlungsfähigkeit entsteht aus explizitem und implizitem Wissen sowie aus Fertigkeiten, wobei implizites Wissen und Fertigkeiten ebenso wie die Handlungsbereitschaft von den Persönlichkeitseigenschaften einer Person beeinflusst werden.²⁰

Die zur fachkundigen Berufs- und Lebensbewältigung notwendigen individuellen Kompetenzen werden auf der Ebene des Könnens bzw. der Handlungsfähigkeit vielfach unter den Begriffen Schlüsselkompetenz bzw. Schlüsselqualifikation zusammengefasst. Der Begriff der **Schlüsselqualifikation** geht dabei zurück auf Mertens (1974), der Basisqualifikationen, Horizontalqualifikationen, Breiterelemente und Vintage-Faktoren als vier verschiedene Typen von Bildungselementen kennzeichnet.²¹ Schlüsselqualifikationen lassen sich beschreiben als »erwerbbarer allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Strategien, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind. Sie sind nicht auf direktem Weg zu erwerben, z. B. in Form eines eigenen fachlichen Lernangebots; sie müssen vielmehr in Verbindung mit fachlichem und überfachlichem

¹⁹ Vgl. Hersey, P./Blanchard, K. H./Johnson, D. E. (1996), S. 9 ff.

²⁰ Vgl. Staudt, E./Kriegesmann B. (2000), S. 40 f.

²¹ Vgl. Mertens, D. (1974), S. 41 f. Basisqualifikationen sind nach Mertens Qualifikationen höherer Ordnung, die einen vertikalen Transfers auf bestimmte Anwendungsfelder erlauben. Horizontalqualifikationen kennzeichnen solche Qualifikationen, die einen horizontalen Transfer von an anderer Stelle gespeichertem Wissen ermöglichen. Breiterelemente sind für breite Tätigkeitsfelder relevante praktische Arbeitsplatzanforderungen. Unter Vintage-Faktoren versteht Mertens von Generation zu Generation unterschiedliche Bildungsinhalte.

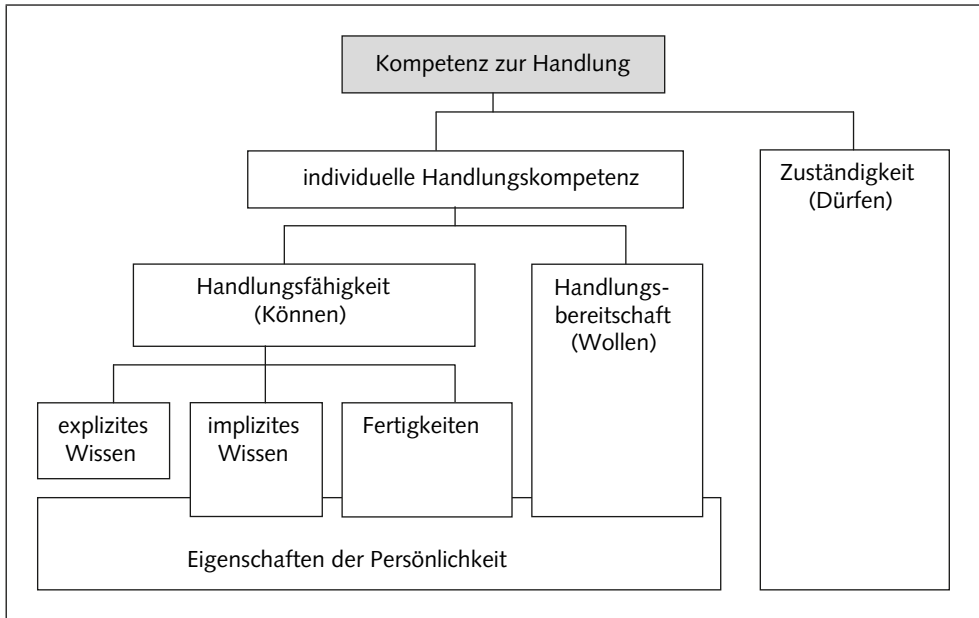


Abb. 1-5: Elemente der Kompetenz zur Handlung

Quelle: In Anlehnung an Staudt, E./Kriegesmann B. (2000), S. 43.

Lernen aufgebaut werden.«²² Diese stark am Qualifikationsbegriff ausgerichtete Definition hebt das Können einer Person als Kernelement der Kompetenz hervor. Kompetenz im engen Verständnis von »Können« ist gemeint. Der Begriff der **Schlüsselkompetenz** betont neben den Elementen Können und Wollen das Dürfen. Kommen Handlungsbereitschaft (Motivation), Können (Qualifikation) und Dürfen (Ordination) zusammen, dann sind die erforderlichen Voraussetzungen zur Handlung gegeben. Die Handlung selbst, der Nachweis, dass einer Person die Kombination von Wollen, Können und Dürfen tatsächlich gelingt, zeigt sich erst in der Handlung (Performanz). In einem sehr weit gefassten Verständnis von Kompetenz tritt die Performanz hinzu. Performanz beschreibt die tatsächliche Leistungserbringung, die Arbeitshandlung.

□ **Performanz ist aufzufassen als realisierte Kompetenz in zielbezogener Tätigkeit.**

Kompetenz kann als gedachter »Output« der PE bezeichnet werden. PE wäre dann leistungsstark, wenn sie stets das personale und organisationale Portfolio an Kompetenzen erzeugen würde, die zur anforderungsgerechten Wahrnehmung der vorher bestimmten Aufgaben erforderlich sind. Kompetenzen verbinden die (diffuse) Befähigung eines Menschen (gezeigt oder nur vermutet) mit der konkreten Fähigkeit der Verknüpfung dieser Qualifikation mit Technikfaktoren. Wenn z. B. eine Person ihre elementare Qualifikation der Beherrschung der Grundrechenarten mit der Technik des Computers und der Potenzialität des Programms Excel zur

²² Bildungskommission NRW (1995), S. XVI.

Erstellung z. B. einer Notentabelle verbindet, dann handelt er kompetent. Wenn man lediglich unterstellt, dass einer Person diese Kombination gelingen könnte, dann wird Kompetenz vermutet, zugeschrieben, ohne dass die Kompetenz bereits in einer gelungenen Handlung bewiesen worden wäre. Im Ergebnis einer Handlung wird aber erst sichtbar, ob eine Person tatsächlich »kompetent zur Handlung« ist. Fassen wir den Inhalt des Kompetenzbegriffs in einer Kompetenzgleichung zusammen, dann ist Kompetenz zu definieren als

$$K = f(R, T, M).$$

K = f(R, T, M)		
Basisfaktoren (Ressourcen)	Aktionsfaktoren (Technologie)	Zielfaktoren (Markt)
<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation • Organisation • Verträge • Konditionen • Sachmittel • Finanzmittel • Motivation • Erfahrung • Kultur 	<ul style="list-style-type: none"> • Sprache • Informationstechnologien • Lerntechniken • Führungstechniken • Analysetechniken • Planungstechniken • Entscheidungstechniken • Steuerungstechniken • Kontrolltechniken 	<ul style="list-style-type: none"> • Effizienz • Effektivität • Erzielung von Nutzen (Rente, Wertschätzung, Bestand, etc.) • Einkommen • Entfaltung

Abb. 1-6: Kompetenzgleichung: Basisfaktoren, Aktionsfaktoren, Zielfaktoren

Quelle: Becker, M. (1998a), S. 174.

Dieser Kompetenzgleichung folgend baut Kompetenz auf **Basisfaktoren** auf. Basisfaktoren sind individuelle und organisatorische **Ressourcen**. Zusätzlich sind Technologien als Aktionsfaktoren erforderlich. **Technologien** sind die jeweils handlungsrelevanten Instrumente, mit denen die Ressourcen so kombiniert werden können, dass sie exakt zu einer gewollten, vorher bestimmten und geplanten Handlung verbunden werden können. Die wichtigste Technologie ist die Sprache. Informations-, Planungs-, Produktions-, Dokumentations- und Visualisierungstechniken beschreiben die Breite der mit Qualifikation kombinierbaren Technologien. Die tatsächliche Technologiewahl wird von der Verfügbarkeit, den Beschaffungs- und Einsatzkosten sowie der subjektiven Befähigung, Technologien anwenden zu können, bestimmt.

Die jeweilige Kombination der Basis- und Technologiefaktoren wird vom Ziel, vom geplanten Output bestimmt. Zielfaktoren bestimmen retrograd das jeweilige relativ richtige Maß der Ressourcen und der Technologie, die zur Herbeiführung des geplanten Ergebnisses benötigt werden und kombiniert werden müssen. Die Zielfaktoren leiten sich aus den Anforderungen der Kunden und des **Marktes** ab, ergeben sich für Abteilungen und Mitarbeiter aus den arbeitsteilig übertragenen Teilzielen im Wertschöpfungsprozess. Die Zielkategorie unterwirft das geplante Handeln einem Präferenzsystem. Ganz im Sinne der ökonomischen Definition vom Bedarf, sollen nur diejenigen Handlungen zur Ausführung gelangen, für die Nachfrage besteht. Das Präferenzsystem der Handlung sollte die Aspekte Wertschöpfung, Leistungsstärke und Nachhaltigkeit beachten.

1.4.2 Performanz als realisierte Kompetenz

Die tatsächliche Wirkung der Kombination von Basisfaktoren und Technologie zeigt sich in der Performanz, der tatsächlichen und messbaren Leistung eines Individuums bzw. einer Organisation. Performanz ist das konkrete Resultat einer Handlung am »point of doing«.

Zur Messung und Bewertung der tatsächlichen Performanz eines Individuums bzw. einer Organisation im Sinne einer Ist-Leistung ist die Bestimmung der Soll-Leistung notwendige Voraussetzung. Die Beschreibung der Handlungserwartungen – Soll-Zustand – sollte als spezifisches Handlungsziel operationalisiert erfolgen.²³

Kompetenz und Qualifikation sind nicht identisch. Qualifikation stellt eine potenzialbezogene Option für zukünftiges Handeln dar. Kompetenzen sind konkrete Kombinationen von Qualifikationen und Technologie, bezogen auf die Ausführung einer bestimmten Handlung. Qualifikation und Kompetenz stehen folglich in Abhängigkeit und Relation zueinander. Abhängigkeit besteht insofern, als Qualifikation Basisfaktor für die Entwicklung von Kompetenzen ist. Eine relationale Beziehung besteht in der wechselseitigen Einwirkung, die Qualifikation und Kompetenz aufeinander haben. Die für eine Handlung notwendige Kompetenz bestimmt Art und Ausmaß der Qualifikation, die als Basisressource für die Kompetenzgenerierung benötigt wird. Andererseits sind Art und Ausmaß einer bestimmten Kompetenz durch die Verfügbarkeit der erforderlichen Qualifikationen limitiert. Das Qualifikationsniveau hängt dabei

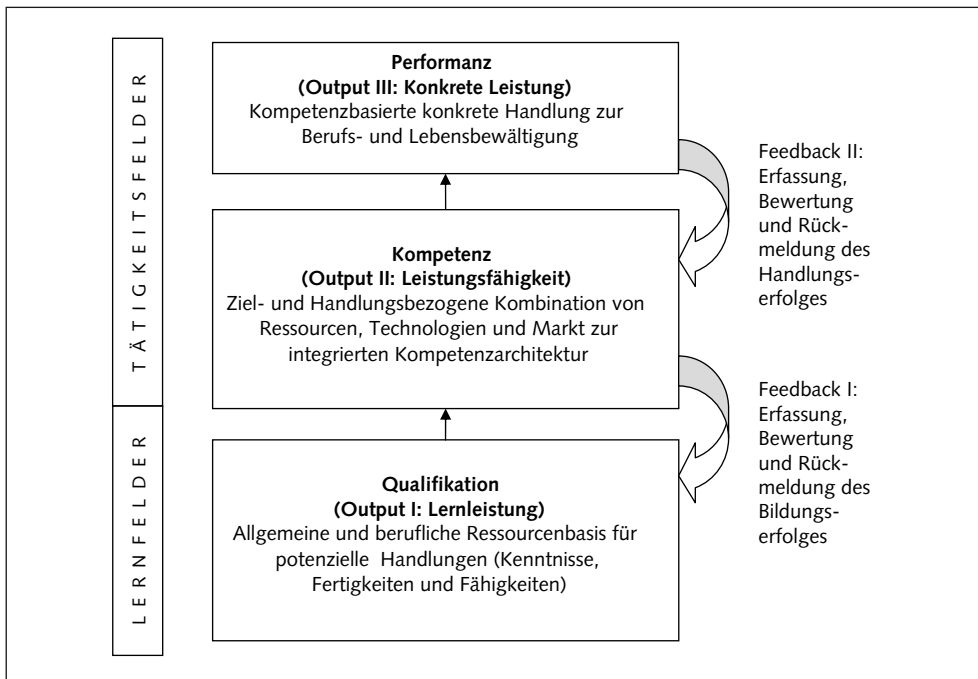


Abb. 1-7: Zusammenhang zwischen Qualifikation, Kompetenz und Performanz
Quelle: Becker, M. (1998a), S. 175.

²³ Vgl. Robinson, D. G./Robinson, J. C. (1995), S. 54 ff.

von der dritten Bezugsgröße, dem Zielbereich bzw. dem Markt ab. Die Performanz eines Individuums bzw. einer Organisation stellt, auf der Kompetenz aufbauend, das Ergebnis der konkreten Handlung zur Berufs- bzw. Lebensbewältigung dar. Für das Handlungsergebnis können dabei Koppelungen im Arbeitssystem bedeutsamer sein als die Individualkompetenzen, so dass die Annahme, dass die Summe der Individualkompetenzen der Arbeitssystemkompetenz entspricht, als obsolet zu betrachten ist.²⁴ Das Verhältnis von Qualifikation zu Performanz ist mittelbar, das zwischen Kompetenz und Performanz unmittelbar (vgl. Abbildung 1-7).

1.4.3 Zur Problematik des Kompetenzbegriffes

Der Begriff Kompetenz ist eine diffuse Vokabel, deren Gehalt »humpty dumpty« ungeklärt bleibt. Kompetenz ist das, was sich jeder der unzähligen Benutzer des Wortes dabei denkt:

»Competency, competencies, competency models, and competency-based training are Humpty Dumpty words meaning only what the definer wants them to mean.«²⁵

Kompetenz ist eine Nebelkerze, ein unbrauchbarer Begriff. Gerade weil der Begriff Kompetenz eine kryptisch-ideologische Grundströmung aufweist, sollte der Begriff mit Vorsicht benutzt werden. Wenn Kompetenz »Dürfen« heißt und daher jeder der kompetent ist, auch entscheiden darf, wird Macht neu verteilt. Der Gebrauch des Kompetenzbegriffes dient der ideologisch orientierten Umverteilung von Macht. Kompetenz ist nicht sichtbar, nicht greifbar, nicht in Aktenordnern abzulegen und trotzdem schafft die Zuschreibung von Kompetenz neue Machtverhältnisse. Wenn Kompetenz nur etwas Dazwischen-Gedachtes zwischen Qualifikation und Handlung ist, das nicht wirklich wahrnehmbar, nicht direkt messbar und auch nicht unmittelbar steuerbar ist, dann empfiehlt es sich, den Begriff Kompetenz unverzüglich stillzulegen.

1.5 Dynamik, Komplexität und Unsicherheit in der PE

Dynamik, Komplexität und Unsicherheit beeinflussen die internen und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Das Akronym »**Dynaxicity**« fasst die drei Phänomene zusammen und verweist auf deren gegenseitige Abhängigkeit und Verstärkung. Dynaxicity soll die Transformation der Unternehmen und die sie bewirkenden Kräfte erfassen, transparent machen und Grundlage konstruktiver Bewältigung der Dynaxicity sein.²⁶

Will die PE Schrittmacher der Unternehmensentwicklung sein, dann muss sie das jeweils aktuelle Transformationsniveau und das Transformationstempo der Organisation kennen. Kreativer Impulsgeber ist die PE dann, wenn sie sich früher und schneller auf anstehende Veränderungen vorbereitet als das Unternehmen. Gelingt dieser Auftrag des kreativen Impulsgebers, dann leistet die PE optimale Unterstützung der Unternehmensentwicklung. Die PE unterliegt selbst ebenfalls dauerhafter Veränderung, sie muss folglich auch ihre eigene Dynaxicity erfassen und die erforderlichen Veränderungen einleiten. Es gilt, die doppelte Dynaxicity, die

²⁴ Vgl. Staudt, E./Kriegesmann, B. (2000), S. 44.

²⁵ Zemke, R. (1982), S. 28f.

²⁶ Zu den nachfolgenden Ausführungen zur Dynaxicity vgl. Becker, M./Kirchner M. (2013), S. 4ff.