

SCHÄFFER

POESCHEL

1 Einführung

1.1 Zielsetzung und Aufbau des Buches

Dieses Buch verfolgt zwei Ziele. Einerseits werden relevante wissenschaftliche Erkenntnisse und deren Relevanz für die Personalentwicklung (PE) vorgestellt. Insofern ist das Buch ein Lehrbuch, das das Ziel verfolgt, Erkenntnisse zu vermitteln. Andererseits werden relevante Inhaltsbereiche und Handlungsfelder der praktischen Personalentwicklung erörtert. Insofern ist das Buch ein Praxisbuch, das das Ziel verfolgt, konkrete Gestaltungsimpulse für die Personalentwicklung zu geben. Damit verfolgt das Buch eine Informations- und eine Gestaltungsabsicht. Die Ausführungen sollen Kenntnisse der Personalentwicklung vermitteln und Gestaltungshilfen für die Personalentwicklungspraxis bieten. Studierende sollen in das Themengebiet eingeführt, auf berufliche Tätigkeiten in der Personalentwicklung vorbereitet und zu Forschungsaktivitäten angeregt werden. Praktiker sollen konkrete Handlungshilfen für die Ausgestaltung ihrer Personalentwicklung finden.

Eine weitere Absicht des Buches ist es, den Prozess der Professionalisierung und der Ausdifferenzierung der Personalentwicklung als anerkanntes akademisches Lehr- und Forschungsfeld einerseits und die Festigung der Personalentwicklung als Handlungsfeld der personalwirtschaftlichen Praxis andererseits nachhaltig zu fördern.

Nach der Einführung (Kapitel 1) befasst sich Kapitel 2 mit den wissenschaftlichen Grundlagen der Personalentwicklung. Dabei wird auf ausgewählte Erkenntnisbeiträge der Volkswirtschaftslehre, der Betriebswirtschaftslehre, der Personalwirtschaft, der Organisationswissenschaft, der Wirtschaftspädagogik und der Psychologie zurückgegriffen. Der Forschungsstand wird anhand ausgewählter Kategorien referiert. Die normativen Voraussetzungen der Personalentwicklung werden in Kapitel 3 erörtert. Die drei nachfolgenden Kapitel beschäftigen sich mit den Funktionsbereichen ›Bildung‹ (Kapitel 4), ›Förderung‹ (Kapitel 5) und ›Organisationsentwicklung‹ (Kapitel 6). Rolle und Selbstverständnis des Personalentwicklers sind Gegenstand der Ausführungen von Kapitel 7. Die ›Organisation der Personalentwicklung‹ wird in Kapitel 8 diskutiert. Abschließend fasst Kapitel 9 Entwicklungstendenzen der Personalentwicklung zusammen. Abbildung 1-1 verdeutlicht den Aufbau des Buches.

1.2 Personalentwicklung als Motor des Fortschritts

Personalentwicklung ist zur Schlüsselfunktion im Bemühen um die Sicherung der Existenz der Unternehmen und die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der arbeitenden Menschen geworden. Lebenslanges Lernen ist das Markenzeichen reifer Volkswirtschaften. Vergleichende Untersuchungen wie die PISA-Studie bringen die Bedeutung des geistigen Kapitals in das Bewusstsein breiter Bevölkerungsschichten. Mängel in der Leistungsfähigkeit schrecken nationale Bildungspolitiker auf. Der grenzüberschreitende Wettbewerb der Qualifizierungssysteme hat begonnen. Die Qualifikationsbemühungen um den Aufbau von Humankapital steigern die Bedeutung der Personalentwicklung zusätzlich.

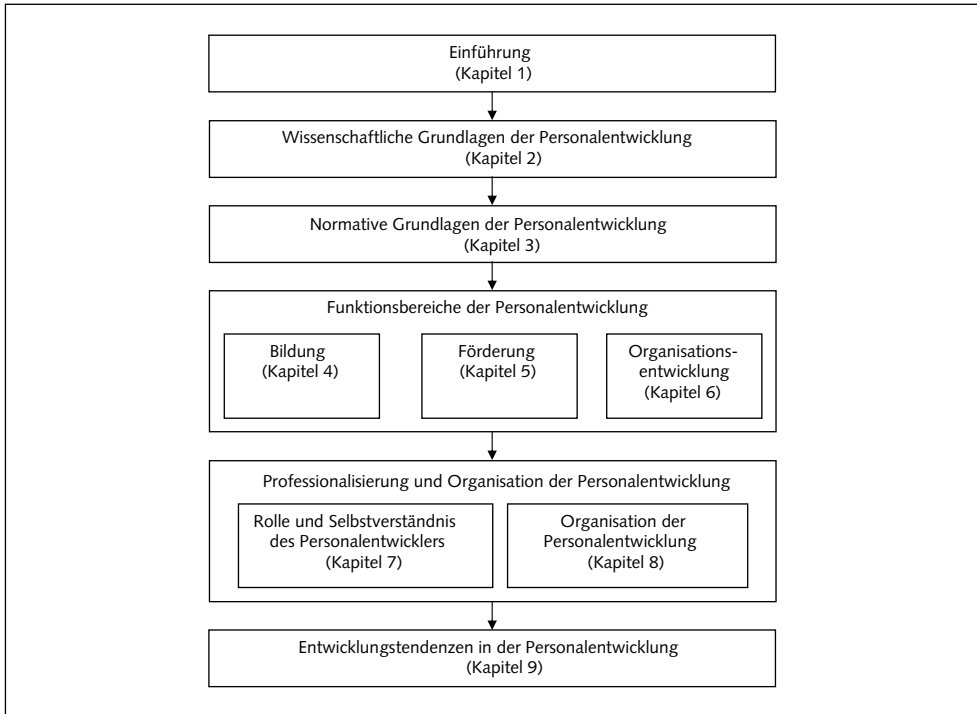


Abb. 1-1: Aufbau des Buches

Der Wettbewerb der Ideen, Produkte und Befähigungen nimmt im liberalen Weltmarkt stark zu. Der enorme Kostendruck zwingt Unternehmen und Verwaltungen zu klugen Produkten, flexiblen Leistungsangeboten und zur Schaffung von Zusatznutzen, die die Kundschaft bewegt, die Produkte ihres Unternehmens zu kaufen. Kurze Produktlebenszyklen, zunehmende Globalisierung, neue Produktionsverfahren und veränderte Formen der Zusammenarbeit stärken die Bedeutung der menschlichen Arbeit im Wertschöpfungsprozess. Die notwendige Bewältigung wachsender Komplexität und Dynamik¹ geht durch das Nadelöhr systematischer 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 einzuleiten. Der Erfolg von Personalentwicklung ist zu messen und zu beurteilen.

Wenn die Temporalisierung der Berufsbiografien, der Beschäftigungsverhältnisse, der Nutzung von Wissen, Können und Kompetenz die Menschen zu rascher Veränderung zwingt, dann führt der erfolgreiche Anschluss an diese neuen Herausforderungen unweigerlich über

¹ Vgl. Rieckmann, H. (2004), S. 6ff.

vermehrte Personalentwicklung. Personalentwicklung wird zum Garanten der Beschäftigungsfähigkeit, zum Kernelement der Wettbewerbsfähigkeit und ist so Motor des Fortschritts.

1.3 Begriff und Inhalte der Personalentwicklung

Der Begriff Personalentwicklung ist von Heterogenität und Unschärfe gekennzeichnet. Begriffe bestimmen als sprachliche Abgrenzung den mit Worten oder Symbolen ausgedrückten Inhalt von Gedanken, Beziehungen und Gegenständen. Der jeweilige Begriff bestimmt, was mit Symbolen und Worten gemeint ist. Da die Personalentwicklung ein junges Fachgebiet ist, muss eine analytische Definition gezielt festlegen, was unter Personalentwicklung zu verstehen ist und was nicht. Würde jeder sachverständige Personalentwickler, dass mit dem Begriff nur eine eindeutige Realität, z. B. alle formalen Bildungsmaßnahmen, bestimmt wären, dann hätte Personalentwicklung die allgemein verbindliche Reife einer Nominaldefinition erreicht. Diesen Reifegrad hat die Personalentwicklung noch nicht erreicht. Deshalb ist es erforderlich, mit einer analytischen Definition einen präzisen Begriffsinhalt festzulegen.

Analytische Definitionen nennen Merkmale, die die Personalentwicklung hinreichend genau beschreiben und die auch die Praxis der Personalentwicklung hinreichend genau wiedergeben. Damit ist verlangt, dass die Definition logisch hergeleitet ist und dass sich die Begriffsfassung in der Realität bewähren muss.

Logisch hergeleitet ist eine Definition dann, 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 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

Als analytische Definition legt der Begriff den Inhalt der Personalentwicklung fest, sagt damit, was inhaltlich zur Personalentwicklung gehört und was inhaltlich nicht zur Personalentwicklung gehört. Qualitätsmerkmale des Begriffs Personalentwicklung sind demnach: Inhaltsreichtum, Abgrenzung, Konvention in der Nutzung und Offenheit für Zu- und Abschreibungen infolge wissenschaftlicher Erkenntnisse und praktischer Veränderungen.

Bewähren kann sich eine Definition dann, wenn sie bekannt ist und von Sachverständigen und Beteiligten überprüft werden kann. Die Begriffsbildung dient der Herausbildung einer Expertensprache. Die Fachsprache ist Grundlage der Bestimmung des Erkenntnisobjektes der wissenschaftlichen Erforschung des Phänomens Personalentwicklung. Sie erfolgt an Hand des Begriffsinhalts (Intension) und des Begriffsumfangs (Extension). Intension und Extension des Personalentwicklungsbegriffs unterscheiden sich in der wissenschaftlichen und der praxisorientierten Literatur sowie in der Praxis erheblich.

2 Becker, M. (2008c), S. 72f.

Autoren betonen in ihren Definitionen der Personalentwicklung folgende Aspekte: Ziele, Inhalte, Adressaten, Methoden, Maßnahmen, Bedingungen und Institutionen der Personalentwicklung. Der begriffliche Zugang zur Personalentwicklung kann dabei aus theoretischem als auch aus praktischem Interesse heraus erfolgen. Es lassen sich folgende Zugänge zur Personalentwicklung unterscheiden:

- inhaltsorientierte Forschung und Gestaltung,
- zielorientierte Forschung und Gestaltung,
- akteursorientierte Forschung und Gestaltung,
- kontextorientierte Forschung und Gestaltung sowie
- methodenorientierte Forschung und Gestaltung.³

Wissenschaftliche Erkenntnissuche und praktische Ausgestaltung der Personalentwicklung variieren subjektiv mit dem gewählten Blickwinkel. Die wissenschaftliche Erkenntnissuche erfolgt aus dem Blickwinkel der verschiedenen Fachwissenschaften. Pädagogik, Wirtschaftswissenschaften, Sozialwissenschaften, Arbeitswissenschaften usw., thematisieren die Personalentwicklung aus ihrem speziellen Erkenntnisinteresse heraus. Die Praxis betont den Nutzen der Personalentwicklung zur Erreichung der jeweiligen Ziele von Unternehmen und Mitarbeitern.

In diesem Buch wird Personalentwicklung weit gefasst. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung sollen die zentralen Inhaltsbereiche der Personalentwicklung ausmachen (Begriffsinhalt). Der Umfang ist auf die geplanten, zielorientierten Maßnahmen der Personalentwicklung begrenzt (Begriffsumfang). Alle Lernvorgänge, Sozialisations- und Integrationsleistungen, die im Lebens- und Arbeitszusammenhang ungeplant stattfinden, sind damit aus der gewählten Definition ausgeschlossen (Gegenbegrifflichkeit).

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.

Diese den Inhalt der Personalentwicklung betonende Definition bedarf der jeweiligen Ergänzung aus anderen Sichtweisen. Bezogen auf die *Zielorientierung* wären die Reichweite und die Zielherkunft zu klären. Aus *Akteursicht* sollte Personalentwicklung sowohl die personalen Variablen, die persönliche Situation und die Präferenzen der an der Personalentwicklung beteiligten Personen berücksichtigen. *Kontextorientierte* Personalentwicklung muss den personalen und den organisatorischen Reifegrad beachten. In traditionellen, wenig dynamischen Unternehmen sieht die Personalentwicklung anders aus als in transitionalen, stark von der Veränderung geprägten Unternehmen. Die *methodenorientierte* Sichtweise klärt Verfahren der Analyse, Gestaltung, Bewertung und des Transfers. Die methodische Absicherung der Personalentwicklung erfolgt im Funktionszyklus mit den Phasen Bedarfsanalyse, Ziele setzen, Kreatives Gestalten, Durchführung, Erfolgskontrolle und Transfersicherung.⁴

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

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. (2005a).

Bildung	Förderung	Organisationsentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> • Berufsausbildung • Hochschulbildung • Weiterbildung • Führungsbildung • Systematisches Anlernen • Umschulung • Bildung im Funktionszyklus • Modularisierung und Segmentierung der Bildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl und Einarbeitung • Arbeitsplatzwechsel • Auslandseinsatz • Nachfolge- und Karriereplanung • Strukturiertes Mitarbeitergespräch und Leistungsbeurteilung • Coaching, Mentoring • Stellenbündel 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamentwicklung • Projektarbeit • sozio-technische Systemgestaltung • Gruppenarbeit • Change Management • Großgruppenveranstaltungen • Vernetzende und vernetzte Personalentwicklung
PE im engen Sinn = Bildung	PE im erweiterten Sinn = Bildung + Förderung	PE im weiten Sinn = Bildung + Förderung + Organisationsentwicklung

Abb. 1-2: Inhalte der Personalentwicklung

Die nachfolgend aufgeführten Begriffsbestimmungen zur Personalentwicklung zeigen den jeweils unterschiedlichen Blickwinkel (Intension und Extension) auf.

Vertreter	Definition
Klages, H. (1991)	»[...] die Summe und das Zusammenwirken aller derjenigen Maßnahmen [...], die sowohl zur Qualifizierung wie auch zur beruflichen Förderung und zur Motivierung von Beschäftigten geeignet sind« (S. 1149f.).
Thom, N. (1992a)	»[...] umfasst alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen [...], die zur Qualifizierung der Mitarbeiter und Führungskräfte dienen und sich stützen auf Informationen über Personen [...], Organisationseinheiten (Anforderungsprofile) und relevante Märkte.« (Sp. 1676f.).
Neuberger, O. (1994)	»[...] die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefaßten Arbeitsvermögens.« (S. 3); »[...] Anpassung des Personals an den Leistungs- und Kapitalverwertungsprozeß« (S. 302, im Original z. T. hervorgehoben).
Münch, J. (1995)	»[...] das Insgesamt derjenigen Maßnahmen, die geeignet sind, die Handlungskompetenz der Mitarbeiter weiterzuentwickeln, zu erhalten und ständig zu erneuern, und zwar mit dem Ziel, den Unternehmenserfolg unter weitestgehender Berücksichtigung der Mitarbeiterinteressen zu sichern« (S. 15f.).
Mentzel, W. (2005)	»Personalentwicklung bedeutet eine systematische Förderung und Weiterbildung der Mitarbeiter. Dazu zählen sämtliche Maßnahmen, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und ihnen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur Durchführung ihrer Aufgaben erforderlichen Qualifikationen vermitteln« (S. 2.).

Vertreter	Definition
Berthel, J./Becker, F. (2007)	»[...] eine Summe von Tätigkeiten [...], die für das Personal nach einem einheitlichen Konzept systematisch vollzogen werden« (S. 306).
Bröckermann, R. (2003)	»[...] Vermittlung jener Qualifikationen, die zur optimalen Verrichtung der derzeitigen und der zukünftigen Aufgaben erforderlich und förderlich sind« (S. 20).

Abb. 1-3: Definitionen der Personalentwicklung

1.4 Qualifikation, Kompetenz und Performanz als Grundlage der Personalentwicklung

1.4.1 Qualifikation

Zur Beurteilung der Personalentwicklung ist es sinnvoll, zwischen Voraussetzungen (z. B. Begebung), Ergebnissen (z. B. Qualifikation), bestimmten Befähigungen (z. B. Kompetenz) und deren Anwendung (z. B. Performanz) zu unterscheiden.

Qualifikationen stellen die allgemeine und berufliche Ressourcenbasis für potenzielle Handlungen dar. Sie umfassen Kenntnisse, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Verhaltensmuster eines Individuums und werden in funktionale und extrafunktionale Qualifikationen unterteilt.⁵ **Funktionale Qualifikationen** sind an den Erfordernissen einer bestimmten Tätigkeit ausgerichtet. Sie können nach Faulstich 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 auf der von ihr besetzten Stelle einsetzen kann. Der funktionale Qualifikationsbegriff ist damit eng mit der klassischen Organisationstheorie verbunden. Neben funktionalen Qualifikationen stellen **extrafunktionale Qualifikationen** Befähigungen dar, die in andere Arbeitsbereiche transferierbar sind. Bei Qualifikationen handelt es sich stets um hypothetische Befähigung. Im Sinne diffuser Befähigung sind z. B. Menschen in der Lage, zu lesen und zu schreiben. Diese elementare Potenzialität kann als Output 1 bezeichnet werden.

⁵ Vgl. Berthel, J./Becker, F. G. (2007), S. 310f.

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

1.4.2 Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten

Kenntnisse (knowledge) umfassen explizites und implizites Wissen (z. B. Fachkenntnisse, fachübergreifende oder kulturelle Kenntnisse). **Explizites Wissen** ist schriftlich und symbolisch darstellbar. Es ist frei verfügbar und kann über ein Kommunikationsmedium verbreitet und gehandelt werden. Explizites Wissen ist auf Grund seines Verbreitungsgrades und seiner allgemeinen Verfügbarkeit Gegenstand der traditionellen Weiterbildung. **Implizites Wissen** ist personengebunden, nur schwer formulierbar und für andere kaum zugänglich. Es kann somit exklusiv genutzt werden. Implizites Wissen entsteht aus aktionsgebundener sowie individueller Handlung und beruht auf der Erfahrung bzw. dem Erfahrungsaustausch. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, das implizite Wissen, das Polanyi als »mehr wissen, als wir zu sagen wissen«⁷ kennzeichnet, nutzbar zu machen. Die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen wird in der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi beschrieben.⁸ Neben dieser Unterscheidung von Wissen bzw. Kenntnissen nach der Verfügbarkeit, kann Wissen ebenfalls nach dem Grad der Tätigkeitsgebundenheit unterschieden werden. **Tätigkeitsgebundenes Wissen** ist durch das Anforderungsprofil einer Stelle bestimmt. **Tätigkeitsungebundenes Wissen** ist auf verschiedenen Stellen einsetzbar.

Fähigkeiten (abilities) stellen die kognitive sowie psychische und physische Basis für Handlungen dar und sind somit Grundlage für die Herausbildung von Fertigkeiten. Fähigkeiten werden heute nicht mehr allein auf angeborene Attribute bzw. Anlagen zurückgeführt. Auch der Umwelt wird bei der Ausgestaltung von Fähigkeiten eine wichtige Rolle zugeschrieben.⁹ 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 -verarbeitung sowie gedanklich analysierende und synthetisierende Vorgänge und sind somit nicht beobachtbar.¹⁰

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 Wissen, schon vorhandene Fertigkeiten (Erfahrung) sowie durch Motivation und den persönlichen Willen als innere Voraussetzungen. »Fertigkeiten stellen ein konkretes und inhaltlich bestimmtes Können dar, das durch Übung so weit automatisiert ist, daß eng umgrenzte Verhaltensweisen routinisiert vollzogen werden können.«¹¹ Fertigkeiten können auf (senso-)motorischer, kognitiver, kognitiv-motorischer, sozialer, sprachlicher sowie perceptiver Ebene gebildet werden. Sie führen zu einer Erweiterung des motorisch-manuellen wie des geistigen Könnens.¹²

Nach dem Grad der Sichtbarkeit lassen sich Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten entsprechend Abbildung 1-4 darstellen.

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

8 Vgl. Nonaka, I./Takeuchi, H. (1997), S. 74 ff. 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 Grundlage des Konzepts der Wissensspirale von Nonaka/Takeuchi sind, sei eine Umwandlung technisch nicht machbar. Vgl. Schreyögg, G./Geiger, D. (2003).

9 Vgl. Gebert, D./Rosenstiel, L. v. (2002), S. 68.

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

11 Staudt, E. (2000), S. 272.

12 Vgl. Mentzel, W. (2005), S. 177 f.

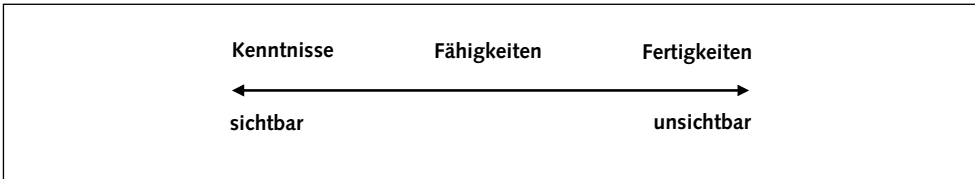


Abb. 1-4: Grad der Sichtbarkeit von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
Quelle: Cook, C. W./Hunsaker, P. L./Coffey, R. E. (1994), S. 271.

1.4.3 Kompetenz

Der Begriff Kompetenz hat seinen Ursprung in dem lateinischen Wort »competere« in der Bedeutung von »befähigt sein«. Der Kompetenzbegriff findet in der Personalentwicklung und in zahlreichen anderen Wissenschaften Anwendung (vgl. Abbildung 1-5).

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.¹³

Die **Soziologie** dagegen versteht unter Kompetenz die Ordination eines Mitarbeiters als bürokratisch-formale Abgrenzung von Zuständigkeit. Diese Sichtweise ist durch die Ausführungen Webers zur legalen Herrschaft als Typ legitimer Herrschaft geprägt. 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.«¹⁴

Der Kompetenzbegriff der **Arbeitswissenschaft** bezieht sich neben der Ordination als organisatorisch begründetes Dürfen¹⁵ 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 Personvariable zu begreifen.

Der ebenfalls individualistisch geprägte Kompetenzbegriff der **Psychologie** ist insbesondere durch die Arbeiten von McClelland geprägt.¹⁶ 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 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.¹⁷

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

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

15 Vgl. Reiß, M. (1992), S. 2133.

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

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

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 einer Person.¹⁸

Der Kompetenzbegriff im (Strategischen) Management bezieht sich neben der Befähigung einzelner Mitglieder auch auf die Fähigkeiten der gesamten Organisation. So zeigen Hamel/Prahalad Kernkompetenzen einer Organisation auf. Kernkompetenzen bestehen aus Ressourcenbündeln (Fähigkeiten und Technologien),¹⁹ die in bestehenden Organisationen bereits bis zu einem gewissen Grade entwickelt sind und als Potenzialität aufgefasst weiterentwickelt werden können. Kompetenzen werden im Wertschöpfungsprozess in Kundennutzen transformiert und sichern durch die Erzeugung am Markt akzeptierter Güter und Dienstleistungen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Hersey/Blanchard/Johnson beziehen den Kompetenzbegriff auf Führungskräfte und identifizieren kognitive, behavioristische bzw. prozessuale Kompetenzen. Problemlösungsbezogen ermächtigen diese Kompetenzen zu situationsgerechter Diagnose, zu problemadäquater Anpassung des Verhaltens und zur Verständigung über einen effizienten und akzeptablen Weg der Problemlösung.²⁰

Abb. 1-5: Der Kompetenzbegriff aus interdisziplinärer Sicht

Unter Kompetenz werden allgemein zwei Inhaltszuschreibungen gefasst. Zum einen beschreibt Kompetenz die Fähigkeiten und Fertigkeiten einer Person. In dieser von Sprachwissenschaft, Psychologie, Arbeits- und Berufspädagogik sowie Management vertretenen Definition meint Kompetenz demnach Sachverstand und weist den Kompetenzinhaber als sachverständig aus. Soziologie und Arbeitswissenschaften stellen in ihrer Definition von Kompetenz die Ordination heraus. Kompetenz wird als Zuständigkeit und der Kompetenzinhaber als zuständig und befugt apostrophiert. Folglich umschließt Kompetenz das Begriffspaar von Können und Dürfen, das eine Person in die Lage versetzt, eine bestimmte Aufgabe sachverständig und formal berechtigt zu erledigen. Ergänzend zu dieser dualen Inhaltsbestimmung ist auf individueller Ebene das Wollen aufzunehmen, das als motivationaler Antrieb dafür sorgt, dass eine Person, die qualifiziert und formal berechtigt ist, eine Handlung auszuführen, diese auch tatsächlich in Angriff nimmt.

Nach Staudt u. a. ergänzen sich die genannten drei Faktoren auf der individuellen Ebene zur Kompetenz zur Handlung, wobei die Faktoren Können und Wollen als Handlungsfähigkeit und -bereitschaft die individuelle Handlungskompetenz ergeben (vgl. Abbildung 1-6). Handlungsfähigkeit entsteht aus explizitem und implizitem Wissen sowie Fertigkeiten, wobei implizites Wissen und Fertigkeiten ebenso wie die Handlungsbereitschaft von den Persönlichkeitseigenschaften einer Person beeinflusst werden.²¹

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, die die Bedeutsamkeit der Qualifikationen bzw. Kompetenz für das Ergebnis hervorheben. Der Begriff der **Schlüsselqualifikation** geht dabei zurück auf Mertens (1974), der Basisqualifikationen, Horizontalqualifikationen, Breitenelemente und Vintage-Faktoren als vier verschiedene Typen

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

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

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

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

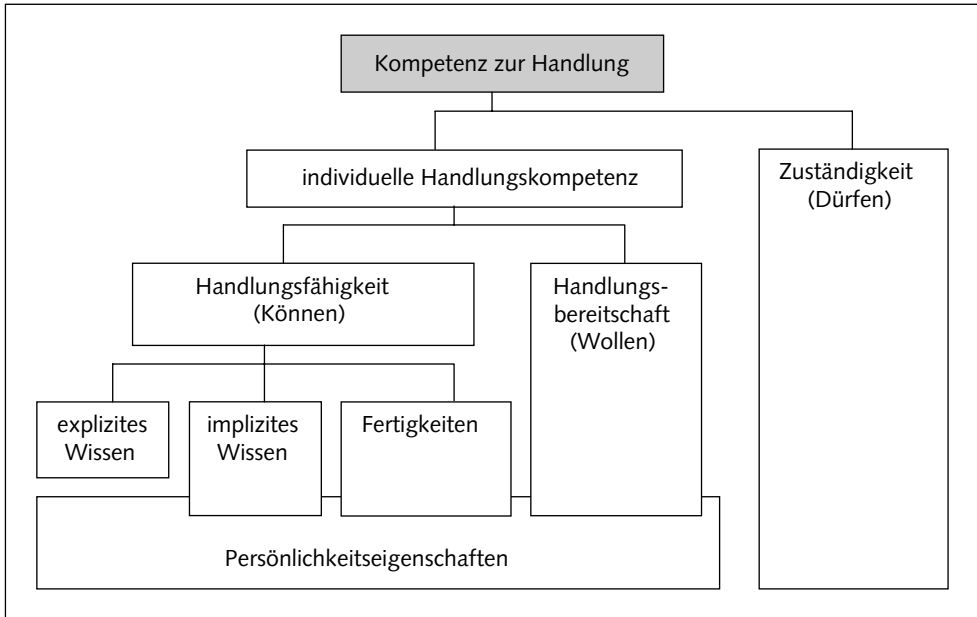


Abb. 1-6: Elemente der Kompetenz zur Handlung

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

von Bildungselementen kennzeichnet.²² Schlüsselqualifikationen lassen sich kennzeichnen 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 Lernen aufgebaut werden.«²³ Diese stark am Qualifikationsbegriff ausgerichtete Definition hebt das Können einer Person als einen Bestandteil seiner Kompetenz hervor. Der Begriff der **Schlüsselkompetenz** betont ausgehend von einem umfassenden Kompetenzbegriff neben den Elementen des Könnens zudem die Ordination als organisatorische Eingliederung in die Unternehmenstätigkeit sowie die Anwendungsorientierung der Qualifikation.

Die individuelle bzw. berufliche Handlungskompetenz wird, eine Handlungsbereitschaft sei vorausgesetzt, durch Schlüsselkompetenzen aus den Bereichen der Fach- und Methodenkompetenz und der sozialen und personalen Kompetenz beeinflusst. Die genannten Schlüsselkompetenzen beschreiben einzelne Klassen der Handlungsfähigkeit, die sich jeweils aus spezifischen impliziten und expliziten Wissensselementen sowie spezifischen Fertigkeiten zusammensetzen und miteinander in Interaktion stehen. **Fachkompetenz** beinhaltet alle er-

²² Vgl. Mertens, D. (1974), S. 41 f. Basisqualifikationen sind nach Mertens Qualifikationen höherer Ordnung, die einen vertikalen Transfer 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.

²³ Bildungskommission NRW (1995), S. XVI.

forderlichen fachlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse zur Bewältigung konkreter, beruflicher Aufgaben. **Methodenkompetenz** beschreibt die Fähigkeit, erworbene Qualifikationen in komplexen Arbeitsprozessen zielorientiert einzusetzen, Informationen zu beschaffen, zu verarbeiten und im Arbeitsprozess einzusetzen sowie Handlungen und Handlungsfolgen auszuwerten und Konsequenzen für zukünftige Handlungen abzuleiten. **Sozialkompetenz** ist die Fähigkeit, mit Vorgesetzten, Mitarbeitern, Kollegen, Kunden und Zulieferern zusammenzuarbeiten sowie ein gutes Betriebsklima zu schaffen und zu erhalten. Unter **personaler Kompetenz** wird der Umgang mit sich selbst als reflexiv selbstorganisierte Handlung gefasst.²⁴ Die genannten Kriterien der Kompetenzklassen sind situationsbezogen zu konkretisieren. Ziel der Handlungskompetenz ist das Handeln, das bedeutet »zielgerichtet, bewusst, aktiv werden, tätig sein: an einer aktuellen konkreten Situation und an Werten orientiert, in einer bestimmten Gesinnung, aus einer Grundhaltung heraus, selbstbestimmt und eigenverantwortlich.«²⁵

Damit kann Kompetenz als Output 2 der Personalentwicklung bezeichnet werden. Kompetenzen verbinden die (diffuse) Qualifikation eines Menschen 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 Erstellung z. B. einer Notentabelle verbindet, dann handelt er kompetent.

Charakteristisch für die Verwendung des Begriffes Kompetenz in der traditionellen Personalentwicklung ist die individualistische Perspektive. Kompetenzentwicklung bezieht sich im Wesentlichen auf die Weiterbildung und Förderung von Individuen und nicht auf organisationale Lernprozesse.²⁶ Die traditionelle Personalentwicklung versteht unter Kompetenz Wissen und Können und rückt Kompetenz somit in die Nähe des Qualifikationsbegriffs. Mit dem Übergang zu einer weiten Sichtweise der Personalentwicklung als Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung weitet sich ebenfalls der Fokus des Kompetenzbegriffs. Kompetenz ist nunmehr nicht nur auf Individuen beschränkt, sondern bezieht auch Gruppen und Organisationen sowie die Einbindung von Individuen in Organisationen ein.²⁷ Diese weite Sichtweise der Personal- und Kompetenzentwicklung ermöglicht durch die Erweiterung der traditionellen Weiterbildung um Förderungsmaßnahmen (z. B. Coaching, Mentoring, Nachfolge- und Karriereplanung) und Organisationsentwicklungsmaßnahmen (z. B. Projektarbeit, Gruppenarbeit, sozio-technische Systemgestaltung) die Nutzung des expliziten und des impliziten Wissens von Individuen und Organisation.

Der Aufbau individueller sowie organisationaler Kompetenzen erfolgt gemäß der neueren Sichtweise der Personalentwicklung proaktiv, d. h. unter Bezugnahme auf gegenwärtige und zukünftige Tätigkeiten von Individuen und Organisationen. Neben dem Aufbau individueller beruflicher Handlungskompetenz und der Kompetenz zur Handlung der Organisationsmitglieder ist aus Organisationssicht die Erhaltung sowie der Aufbau von Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen Hintergrund und Ziel des Kompetenzaufbaus. Ziel der Individuen ist die Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit. Der Aufbau von individuellen sowie organisationalen Kompetenzen hat an internen und externen Gegebenheiten ausgerichtet und unter Berücksichtigung von Zielfaktoren zu erfolgen (vgl. Abbildung 1-7).

24 Vgl. Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (2003), S. XVI; vgl. Lang, R. W. (2000), S. 203 ff.; vgl. Pichler, O. (1992); Becker, M. (1989), S. 54. Vgl. zur Kritik der Schlüsselqualifikationskonzeptes aus berufspädagogischer Sicht bspw. Graichen, O. (2002) sowie die dort angegebene Literatur.

25 Lang, R. W. (2000), S. 40.

26 Vgl. Rother, G. (1996), S. 4.

27 Vgl. zum Inhalt sowie zur Bedeutung organisationaler Kompetenzen Becker, M./Rother, G. (1998a), S. 9f.