

## QUALIFIZIERUNG

# Kompetenzorientierte Personalentwicklung

VON THOMAS MÜLLER UND  
LARS ROSNER



Thomas Müller ist als Kompetenzkoordinator zuständig für den Bereich conQuaesso®, die Personalberatung der contec GmbH.  
thomas.mueller@contec.de



Lars Rosner ist bei der contec GmbH und berät in allen Fragen der Personalgewinnung, der Mitarbeiterbindung und Mitarbeitermotivation sowie zu Aspekten von Führung und Kommunikation.  
lars.rosner@contec.de

**In der Sozialwirtschaft wird gutes Personal immer mehr zur zentralen Ressource. Dabei stellt sich Unternehmen der Branche zum einen die Herausforderung, qualifiziertes Personal in ausreichender Zahl und zum richtigen Zeitpunkt für eine sich zu gewinnen. Zum anderen bekommt aber im Zuge dieser Entwicklung auch ein anderer Zweig der Personalarbeit ein stärkeres Gewicht: die Personalentwicklung.**

Nicht jeder Mitarbeitende muss an jeder Position eines Unternehmens oder einer Einrichtung über die gleichen Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen. Zudem sind die Voraussetzungen individuell verschieden, so dass der Entwicklungsbedarf beim einen Mitarbeitenden höher – oder anders – sein wird als bei seinem Kollegen. Schließlich sind Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden keine statische Größe, sondern sie verändern sich im Laufe der Zeit.

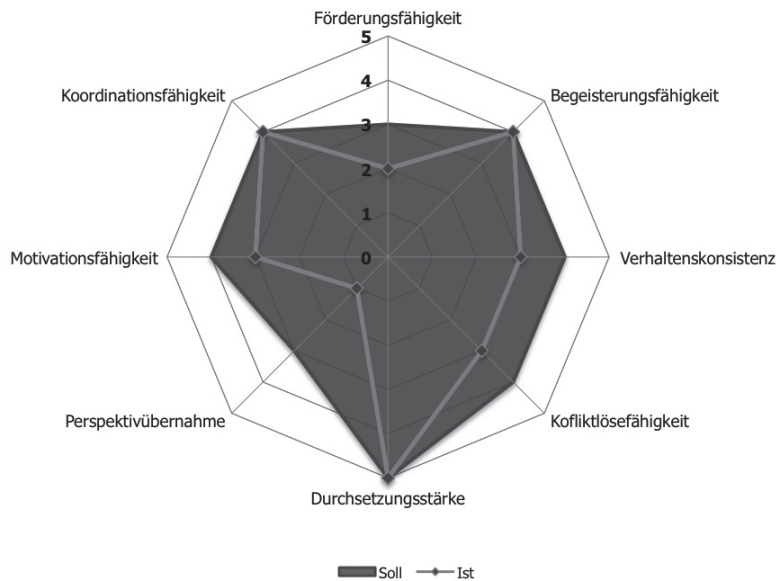
Will man nicht Gefahr laufen, mit unspezifischen Pauschalmaßnahmen ineffiziente Personalentwicklung zu betreiben, gilt es also zu definieren, wer, wann, wie, in welchem Bereich und mit welchem Ziel zu entwickeln ist. Eine Antwort bietet das Instrument der kompetenzorientierten Personalentwicklung.

Zunächst muss dazu geklärt werden, welche Kompetenzen in der jeweiligen Position gefordert sind und wie sich diese im individuellen Handeln und Verhalten manifestieren. Des Weiteren wird, um die Basis zielgerichteter Entwicklungsmaßnahmen schaffen zu können, ein Anforderungsprofil der jeweils zu erfüllenden Kompetenzen erstellt. Es wird also ein Kompetenzprofil des Soll-Zustands definiert. Dieses wird je nach Position verschieden ausfallen. So

wird etwa das Kompetenzprofil zweier examinierter Pflegefachkräfte, von denen die eine über eine Spezialisierung im Bereich Demenz und die andere bei der Palliativpflege verfügt, große Schnittmengen aufzeigen, sich aber im Spezialisierungsgrad unterscheiden.

Es stellt sich weiterhin die Frage, was denn unter Kompetenzen genau zu verstehen ist. Die Definition von Merkmalen legt nahe, dass es sich weniger um formale Kriterien, als vielmehr um real beobachtbare Fertigkeiten handelt. Im Gegensatz zu einer Qualifikation, die in erster Linie den Nachweis des Erwerbs bestimmter Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten beschreibt, bedeutet Kompetenz die Fähigkeit, den erreichten Lernerfolg auch selbstverantwortlich umzusetzen (vgl. Gessler 2008, S. 46). Ein anschauliches Beispiel zur Verdeutlichung findet sich etwa in der Qualifikation, den Führerschein erworben zu haben einerseits, und der Kompetenz ein souveräner Autofahrer zu sein, andererseits.

Die Qualifikation bildet also häufig die Basis für die darauf aufbauende Kompetenz. Das Beispiel weist bereits auf einen weiteren Aspekt in der Differenzierung von Qualifizierung und Kompetenzerwerb hin. Während sich



Am Beispiel von »Führungskompetenz« können die dafür geforderten Merkmale grafisch in einem Soll-Ist-Vergleich dargestellt werden.

eine Qualifizierung zumeist als zeitlich und inhaltlich definierter Prozess darstellt, welcher mit dem Erreichen eines zuvor festgelegten Ziels abgeschlossen wird, gestaltet sich der Kompetenzerwerb als offener Prozess, dessen Ende häufig nicht sinnvoll festzulegen ist. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass die Ausbildung von Kompetenzen vielfach mit dem situativen Anwenden von Qualifikationen einhergeht und somit auf den Erwerb von Erfahrungswissen angewiesen ist.

Fasst man in diesem Zusammenhang etwa Führungskompetenz als deutlich vorhandene Ausprägung spezifischer Kompetenzmerkmale, so wird sich sicherlich ein Stadium identifizieren lassen, zu welchem die geforderte Kompetenz erreicht ist. Allerdings wird sich kaum ein Ausprägungsgrad finden lassen, an dem der Kompetenzerwerb als abgeschlossen betrachtet werden sollte. Lebenslanges Lernen und Kompetenzerwerb gehen somit Hand in Hand. Das Beispiel kann als grafische Darstellung einen Vergleich der Soll- und Ist-Situation zeigen (vgl. Abbildung). In diesem fiktiven Fall zeigt sich, dass zwar teilweise die geforderten Werte erreicht werden. Dennoch können natürlich in diesen Bereichen die Kompetenzmerkmale weiter ausgebildet werden, so dass im Laufe der Zeit eine Übererfüllung bestimmter Dimensionen zu verzeichnen sein könnte. Hieraus kann sich dann

wiederum ein erweitertes Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters ergeben.

Ziel einer kompetenzorientierten Personalentwicklung wird es somit sein, das positionsrelevante Kompetenzniveau zu identifizieren und mit geeigneten Maßnahmen dessen Erreichen zu fördern. Darüber hinaus gilt es Umstände zu schaffen, die dem Erwerb kompetenzorientierten Erfahrungswissens zugutekommen. In diesem Zusammenhang ist an bekannte Varianten wie Job Enrichment, Job Rotation und Traineeprogramme zu denken, die dazu beitragen, dass Mitarbeitende mit Entwicklungspotenzialen nicht durch Unterforderung in ihrer Entwicklung gehemmt oder ausgebremst werden.

Auf der anderen Seite wird so schnell klar, welche Fallstricke sich ergeben, wenn Personalentwicklung im Sinne von Personalbildung, und Personalentwicklung im Sinne der Personalförderung, nicht aufeinander abgestimmt sind. Beschreibt Personalbildung dabei gezielte Maßnahmen der Wissensvermittlung und Qualifizierung, so ist mit Personalförderung der Kompetenzerwerb gemeint. Werden also Wissen, Techniken, Fähigkeiten etc. vermittelt, die dann unter Realbedingungen beispielsweise aufgrund mangelnder zeitlicher, materieller oder personeller Ressourcen nicht angewandt werden können, so wird nicht nur die Grundlage für den angestrebten Kompetenzerwerb entzogen, sondern es

lässt sich ferner vermuten, dass auf diese Weise Frustrationspotenziale aufseiten der Mitarbeitenden gefördert werden. Um kompetenzorientierte Personalentwicklung effektiv einsetzen zu können, ist es also unabdingbar, auch von organisatorischer Seite die Förderung einer kompetenzfördernden Arbeitsumgebung zu gewährleisten.

Auf der anderen Seite kann es natürlich sein, dass ein Mitarbeitender die Inputs aus Bildungsmaßnahmen im Arbeitshandeln nicht umsetzt, obwohl die entsprechenden Rahmenbedingungen zur Verfügung stehen.

Handlungskompetenz resultiert also zum einen aus der positionsspezifischen Kombination grundlegender Kompetenzen wie Personaler Kompetenz, Fachkompetenz, sozialer Kompetenz und Methodenkompetenz. Auf der anderen Seite ist Handlungskompetenz aber noch abhängig von einer weiteren Größe im Zusammenspiel der relevanten Aspekte kompetenten Handelns: dem Wollen (vgl. Gessler 2008, S. 52). Selbst im Falle einer optimalen Ausprägung der Handlungskompetenz wird diese mehr oder weniger ungenutzt brachliegen, wenn die Motivation zur Umsetzung der Handlungskompetenz nicht gegeben ist und motivationale und emotionale Verfassung des Mitarbeitenden kompetentes Handeln einschränken oder gar verhindern. ■



## Literatur

Gessler, M., Das Kompetenzmodell, in Bröckermann, R. & Müller-Vorbrüggen, M. (Hg.), Handbuch Personalentwicklung, Stuttgart 2008, Schäffer-Poeschel.