

2. Das Modell der Kompetenz

Der Leitfaden baut auf dem am Forschungszentrum für Personalentwicklung an der Ruhr-Universität Bochum entwickelten Kompetenzmodell auf (siehe Staudt u.a. 1997, Kailer/Merker 1999).

Die Handlungskompetenz von Personen basiert demzufolge auf dem Zusammenwirken von

- *Handlungsfähigkeit* als kognitiver Basis,
- *Handlungsbereitschaft* als motivationaler Basis und
- *Zuständigkeit*, organisatorischer Legitimation und Einbindung in den Unternehmens- bzw. Interaktionskontext.

Die individuelle Handlungsfähigkeit ist dabei eine Funktion von explizitem Wissen und implizitem Wissen (dem sog. "Erfahrungswissen" und Branchenwissen) sowie von Fertigkeiten. Dabei bilden individuelle, schwer beeinflussbare Persönlichkeitseigenschaften die Grundlagen für das konkrete Verhalten und Handeln der Person. Sie beeinflussen auch, inwieweit die drei Kompetenzelemente Wissen, Erfahrung, Fertigkeiten bei einzelnen Personen weiterentwickelt werden können.

Explizites Wissen "lässt sich in Worten und Zahlen ausdrücken und problemlos mit Hilfe von Daten, wissenschaftlichen Formeln, festgelegten Verfahrensweisen oder universellen Prinzipien mitteilen". Es "lässt sich problemlos von einem Computer bearbeiten, elektronisch weitergeben und in Datenbanken abspeichern" (Nonaka/ Takeuchi 1997, S. 18).

Demgegenüber ist **implizites Wissen (Erfahrungswissen, z.B. Praxis- und Branchenerfahrung)** personengebunden und schwierig zu formulieren. Implizites Wissen erwirbt man aus eigenen Handlungen, aus Beobachtung oder anderen Aktionen der Person. Kennzeichnend für implizites Wissen ist, dass es nur zum Teil in Fachwissen transformiert werden kann. D.h. es kann nur eingeschränkt an andere Personen weitergegeben werden. *Seine Nutzung ist damit weitgehend davon abhängig, inwieweit die Person, die über dieses Erfahrungswissen verfügt, im Unternehmen verfügbar ist und bleibt.* Kompetenzen werden überdies, wie aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, zum überwiegenden Teil nicht aus der Teilnahme an Seminaren und Lehrgängen, sondern in nicht-institutionalisierten Lernprozessen erworben. Damit werden für das Unternehmen zwei Fragen wichtig:

- Wie kann der *Erwerb von Erfahrungswissen* durch das Unternehmen gezielt gefördert werden?
- Wie kann die *Übertragung von vorhandenem Erfahrungswissen* an andere Personen gezielt gefördert werden?

Gerade ältere Mitarbeiter verfügen über einen Erfahrungsschatz, den es zu nutzen gilt. Diese beiden Fragestellungen wurden auch bei der Auswahl der in diesem Leitfaden vorgestellten Instrumente berücksichtigt.

Fertigkeiten stellen ein konkretes und inhaltlich bestimmbares Können dar, das durch Übung so weit automatisierbar ist, dass eng umgrenzte Verhaltensweisen routinisiert vollzogen werden können, ohne dass es einer bewussten Zuwendung bedarf. Aufgrund ihres automatischen Ablaufes sind sie weniger störanfällig als Tätigkeiten, die fortlaufend einer gedanklichen und wahrnehmungsmäßigen Überprüfung bedürfen (Hacker/Skell 1993).

Diese drei Elemente der individuellen Handlungsfähigkeit können darüber hinaus jeweils weiter hinsichtlich *fachlicher, methodischer und sozial-kommunikativer* Ausprägungen untergliedert werden (siehe Abbildung 1).

Die individuelle Handlungskompetenz hängt jedoch nicht nur von der erläuterten Handlungsfähigkeit einer Person, sondern auch von ihrer **individuellen Handlungsbereitschaft** ab: Inwieweit ist eine Person auch zum Handeln motiviert?

Dies allein reicht jedoch noch nicht dafür aus, dass eine Handlung tatsächlich durchgeführt wird. Erst durch die organisatorisch-technologische Einordnung in den betrieblich-organisatorischen Rahmen (die **Zuständigkeit**, eine Handlung auch durchführen zu dürfen) entsteht die Kompetenz zur Handlung.

Kompetenz ist damit nicht als Selbstzweck zu sehen, sondern der Verwertungszusammenhang steht im Fokus des Interesses, d.h. es ist immer die Frage des "kompetent wozu?" (Staudt et al. 1997, S. 127). Abbildung 1 stellt diese Zusammenhänge nochmals grafisch dar.

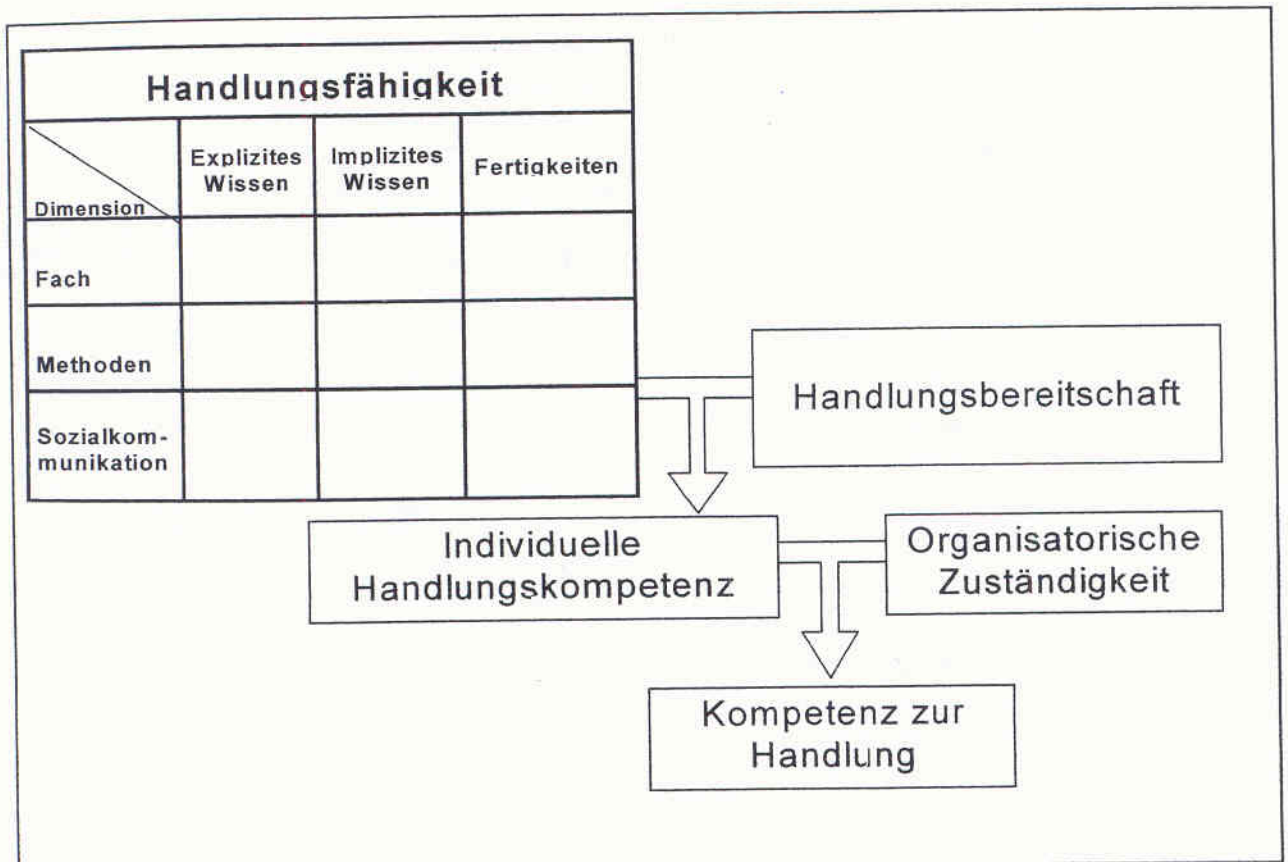


Abb 1: Kompetenzmodell (Qu.: Staudt u.a. 1997)