

Timo Meynhardt
Michael Kühn

Kompetenz contra Bürokratie?

Aufbau von Kompetenz im
Kompetenzmanagement der
Bundesagentur für Arbeit



Inhalt

1	Einleitung	323
2	Die Kompetenzidee	324
2.1	Individuelle Ebene	324
2.2	Organisationsebene	326
3	Kompetenz und Verwaltung	329
3.1	Individuelle Ebene	330
3.2	Organisationsebene	331
4	Ausgangspunkte in der Bundesagentur für Arbeit	332
5	Herausforderungen im Kompetenzmanagement	334
5.1	Kompetenzmodell	334
5.2	Tätigkeits- und Kompetenzprofile	340
5.3	Kompetenz und „gute“ Führung	341
6	Diskussion und Resümee	345

1 Einleitung

Kompetenzmanagement beginnt im Kleinen: Wertschätzung für Ideen der Mitarbeiter, konstruktives Feedback bei Fehlern, Ermutung in schwierigen Entscheidungssituationen, klare Spielräume für eigenverantwortliches Handeln. Überall dort, wo Menschen mit Veränderungen und Neuerungen umgehen, findet Kompetenzentwicklung statt. Der bewusst lenkende und gestaltende Eingriff durch Führungsimpulse, aber ebenso durch kollegiale Einflussnahme, ist Kompetenzmanagement.

So allgegenwärtig und fast inflationär die Kompetenzidee heute auch erscheint, es stellt sich die Frage nach dem Neuigkeits- und Nützlichkeitswert. Auf welche Entwicklungen in der Praxis stützt sich der Kompetenzansatz? Ist er auch in der öffentlichen Verwaltung produktiv anwendbar? Oder sind Bürokratien generell kompetenzfeindlich? Im nachfolgenden Beitrag untersuchen wir diese Fragen am Beispiel der Bundesagentur für Arbeit (BA).

Im ersten Schritt setzen wir uns mit der grundlegenden Kompetenzidee auseinander. Sie erscheint heute dem Praktiker zwar intuitiv zugänglich, bewegt sich jedoch in Spannungsfeldern, deren Verständnis für jede praktische Arbeit unabdingbar ist. Im zweiten Schritt beziehen wir die Kompetenzidee auf den Kontext der öffentlichen Verwaltung und stellen Anknüpfungspunkte vor. Die anschließende Diskussion wichtiger Entwicklungstendenzen im Personalwesen der BA illustriert die Vorstufen des aktuellen Ansatzes. Wir betonen diese in der festen Überzeugung, dass es ohne entsprechende Voraussetzungen gute Gründe gibt, sich nicht auf die Herausforderungen des Kompetenzmanagements einzulassen und stattdessen das Personalwesen innerhalb der etablierten Strukturen weiterzuentwickeln. Der Strategiebezug und vor allem die offenere und flexiblere kompetenzbasierte Lernarchitektur bringen eine Reihe praktischer Herausforderungen beim Aufbau von Kompetenz im Kompetenzmanagement mit sich, deren Bewältigung in einer Großorganisation einen „langen Atem“ erfordert. Wir konzentrieren uns in der Darstellung der Herausforderungen auf das Kompetenzmodell der BA, die Umsetzung in Tätigkeits- und Kompetenzprofilen („Jobprofilen“) sowie den Zusammenhang zwischen Kompetenz und „guter Führung“. Zusammenfassend schildern wir einige wichtige Erfahrungen beim Aufbau des Kompetenzmanagements.

2 Die Kompetenzidee

Kompetenzmanagement bildet eine Klammer. Es ist ein Versuch, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung durch eine gemeinsame „Kompetenzlinse“ zu betrachten. Sie orientiert sich vor allem an vorhandenen Stärken („Ressourcen“) und an der Herausforderung, Entwicklungspotenziale gerade in Veränderungsprozessen nutzbar zu machen („berufliche Kompetenzentwicklung“).

Sowohl auf individueller wie auch organisationaler Ebene zielt der Kompetenzbegriff auf eine möglichst umfassende Betrachtung der Leistungsvoraussetzungen. Angestrebt ist, Kompetenzen nicht auf ein (möglicherweise gut messbares) Teilmoment zu reduzieren. Die damit verbundene Ganzheitsorientierung stellt allerdings einen hohen Anspruch an die Theoriebildung, noch mehr aber an die praktische Handhabung.

2.1 Individuelle Ebene

Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters bzw. der Führungskraft wird der Aspekt des lebenslangen Lernens ins Blickfeld genommen. Dass dies allein vor dem Hintergrund demographischer Entwicklungen, der Verlängerung der Lebensarbeitszeiten, zunehmend brüchiger Erwerbsbiographien und eines rasanten technologischen Fortschritts zu einer strategischen Herausforderung wird, kann kaum bezweifelt werden. Nicht allein das mehr oder minder abgrenzbare Fach- und Methodenwissen, sondern auch das Erfahrungswissen, individuelle Einstellungen und Motivationen prägen das individuelle Kompetenzprofil einer Person. Der Kompetenzbegriff zielt im Grunde auf die Gesamtheit der Handlungsdispositionen zur Bewältigung neuer Aufgaben unter den Bedingungen von Unsicherheit und Veränderung. Kompetenz ist dann konsequent definiert als „Selbstorganisationsdisposition“ (Heyse & Erpenbeck, 1997). Diese umschließt unterschiedlichste Handlungsvoraussetzungen: „Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, aufgrund von Willen realisiert.“ (Erpenbeck, 1998, S. 58).

Was steckt hinter dieser Definition? In Aufgabengebieten mit wiederkehrenden Tätigkeiten und gleich bleibenden Handlungserfordernissen spielen klar abgrenzbare Qualifikationen die zentrale Rolle. Fundiertes Wissen und Können im engeren Sinne sind unabdingbare Voraussetzung kompetenten Handelns. Zertifizierbare Wissensbestände und abrufbereite Fertigkeiten sind entscheidend: Ohne eine fundierte Kenntnis von IT-Verfahren oder Rechtsgebieten, ohne das Beherrschen von Arbeitsmethodiken zur Einrichtung einer Maschine oder zur Erstellung eines Bescheids, ist eine qualifizierte Aufgabenerledigung undenkbar.

Aber auch die besten Kenntnisse nützen nichts, wenn sie nicht praktisch angewendet werden können. Allerdings benötigt man für diese Einsicht noch keinen

Kompetenzansatz. Die Frage der „Ausführungsregulation“ von Arbeitshandlungen und -tätigkeiten ist seit vielen Jahren Gegenstand der arbeitspsychologischen Forschung (Hacker, 1998). Der entscheidende Punkt der Kompetenzidee ist die Frage nach den Fähigkeiten, in neuartigen Situationen, in kreativ-kompetenter Weise, Ergebnisse zu erzielen. Jedoch auch die besten Fähigkeiten reichen nicht aus, wenn nicht Orientierung gebende Werte und ein ausgeprägter Wille, umgeschmolzen in Einstellungen und Motivationen, das eigene Handeln von innen heraus („selbstorganisiert“) ausrichten und antreiben. Kurzum: Kompetenzen lassen sich nicht auf vorhandenes Wissen und Qualifikationen reduzieren: Der Hochqualifizierte ist eben nicht unbedingt kompetent. Immer dann, wenn es um komplexe Anforderungen geht, die nicht „automatisiert“ zu bewältigen sind und Lernprozesse erfordern, reicht der Bezug auf vorhandene Fertigkeiten nicht mehr aus. Erst an diesem Punkt ist es begründbar, sich auf die geringere Messbarkeit und Steuerbarkeit von Arbeitsleistungen praktisch einzulassen (Weinert, 2001; Sarges, 2002).

Kann man in der heutigen Arbeitswelt ernsthafte Argumente gegen einen Kompetenzansatz auf der individuellen Ebene vorbringen? Man kann. Bezeichnend dafür sind etwa Grundsatzdebatten zu negativen Effekten von Kompetenzmodellen. So argumentieren Hollenbeck & McCall (2006, S. 398ff.), dass über Kompetenzmodelle wieder einmal Great Man-Ansätze gefördert würden, die Differenzierung von Teilkompetenzen teilweise irreführend sei und die hohe Akzeptanz solcher Modelle durch das Top-Management relativ wenig über die Qualität des Ansatzes aussage. Schließlich ziehen die Autoren in Zweifel, dass der Kompetenzansatz überhaupt zu einer Verbesserung des Personalmanagements beiträgt. In einer Erwiderung auf diese Kritik stellt Silzer (2006, S. 401ff.) entsprechende Gegenargumente auf. Wir möchten in diesem Beitrag die Debatte nicht nachzeichnen, sondern auf Basis erster Erfahrungen in der Bundesagentur für Arbeit zu einzelnen Punkten Stellung nehmen.

Vorab eine erste Anmerkung: Es ist keineswegs so, dass durch die Beschreibung einzelner Kompetenzen für BA-Führungskräfte die Einflüsse von Situation und Kontext missachtet oder die Personenvariablen überschätzt werden. Die Great Man-Ansätze basierten auf der Annahme, dass mehr oder weniger unveränderliche Eigenschaften maßgeblich seien. Kompetenzen jedoch sind keine stabilen Eigenschaften einer Person, die in quasi-mechanistischer Weise eingesetzt werden. Das Neue des Kompetenzansatzes zielt gerade darauf, die individuellen Dispositionen einer Person umfassender zu erschließen. Die Handlungsmöglichkeiten einer Person gestalten sich erst in der Einbettung und in der Interaktion mit der realen Arbeitswelt. Das Konstrukt der Persönlichkeitseigenschaften bildet dafür lediglich den Ausgangspunkt, wobei sich nicht jede Eigenschaft in eine Kompetenz umsetzt. So kann etwa nicht von der Grundaktivität einer Führungskraft auf ergebnisorientiertes Handeln geschlossen werden. Umgekehrt benötigt eine zupackend-unternehmerische Herangehensweise ein Mindestmaß an Aktivität.

Diese Differenzierung ist eine zwischen zwei „Welt-“ und damit „Menschenbildern“. Im Eigenschaftsbild wird der komplizierte Übersetzungsprozess von Wesenztügen einer Person in Arbeitshandlungen eher mechanistisch verkürzt. Im Kompetenzbild wird eher die Fähigkeit betont, sich in neuen Situationen mit vorhandenen Mitteln neu zu orientieren und diese kreativ zu bewältigen. Eine solche Sicht sprengt kausal-lineare Vorstellungen statischer Eigenschaftskonzepte und entsprechender Messmodelle. Der Preis ist eine vermeintliche Unschärfe.

Eine mechanistische Vorstellung, wonach ein genauer Abgleich zwischen feststehenden Anforderungen und gut messbaren Personenmerkmalen zu richtigen Personalentscheidungen führt, ist in der modernen Arbeitswelt eine Machbarkeitsillusion. Weder stehen Anforderungen ein für alle Mal fest, noch sind die relevanten Personenmerkmale eindeutig abgrenzbar, noch kann ein solcher Abgleich genau erfolgen. Dies aber ist keine Arbeitsgrundlage für alle Personalprozesse, die – zumal in Großorganisationen – bestimmter Standards bedürfen, um steuerungsfähig zu bleiben. In dieser Hinsicht „erzwingt“ die Praxis einen Standard bzw. eine Sprache, um den Umgang mit interpretationsbedürftigen Zielen sowie teilweise unbekannten und mehrdeutigen Herausforderungen zu thematisieren. Der in dieser Hinsicht offene Kompetenzbegriff läuft dann aber immer auch Gefahr, vorschnell den Qualifikations- und damit Fertignachweis aufzugeben oder abzuwerten. Mehr noch: Im Sinne naturwissenschaftlich-quantifizierender Erkenntnisideale wird sogar ein Präzisionsverlust in Kauf genommen. Der schwerer wiegende Gewinn liegt für uns darin, dass mit dem Kompetenzansatz eine für die Bewältigung lebenspraktischer Probleme geeignete „Flughöhe“ gefunden scheint.

2.2 Organisationsebene

Die für den Kompetenzbegriff typische Ganzheitsorientierung führt auf der organisationalen Ebene zu entsprechenden Herausforderungen. Dort werden in vergleichbarer Weise die im „System“ vorhandenen einzigartigen Lern- und Veränderungsfähigkeiten zur Bewältigung von Umweltaforderungen als Kernkompetenzen bezeichnet. Der Diskussion zu organisationalen Kernkompetenzen folgend (siehe für einen Überblick, Meynhardt, 2007), ist eine solche nicht auf eine Teilfunktion (Einkauf, Produktion, Marketing) zu begrenzen. Sie bezeichnet das dynamische Zusammenspiel und die systemische Integration unterschiedlicher Fähigkeiten (Prahalad & Hamel, 1990; Hamel, 1994).

Die Grundidee von Prahalad und Hamel traf offenbar einen Nerv und erlangte binnen kurzer Zeit große Popularität. Der Initialartikel dieser Autoren gehörte Ende der 1990er zu den gefragtesten Beiträgen in der Geschichte der Harvard Business Review (Coyne, Hall & Clifford, 1997). In der Praxis wurden schnell und an verschiedenen Stellen im Unternehmen Kernkompetenzen identifiziert. Ebenso schnell wurde aber auch Kritik laut: „Core competence has too often become a ‚feel good‘ exercise that no one fails.“ (Collis & Montgomery, 1995, 119).

Warum wurde das Konzept zunächst so positiv aufgenommen? Einer der Gründe war sicher die integrierende Sicht. Nicht das Nebeneinander unterschiedlicher Geschäftseinheiten (mit „Silo-Blick“), sondern die verbindende Gesamtsicht rückte wieder stärker in den Blickpunkt. Es gibt einen zweiten, noch tiefer liegenden Grund. Dieser hängt unmittelbar mit der ressourcenorientierten Sichtweise zusammen: Nicht allein die Analyse der gesetzlichen Rahmenbedingungen, des Wettbewerbs, der Kundenwünsche oder technologischer Entwicklungen, sondern vor allem eine Besinnung auf die unverwechselbaren Stärken einer Organisation werden besonders relevant, wenn sich das Umfeld schneller ändert und eine marktorientierte Outside-In-Perspektive deutlich zu kurz greift.

Je weniger externe Entwicklungen vorhersagbar sind, desto stärker sind die Handlungsdispositionen gefragt, damit aktiv umzugehen und von innen heraus selbst Lösungen zu finden, welche auf vorhandenen Stärken aufbauen. Hier geht es nicht um interne „Nabelschau“, sondern um die Frage, auf welche Handlungsmöglichkeiten eine Organisation zurückgreifen kann, um „lebenslang“ zu lernen. In (strategischen) Planungsprozessen bedeutet dies, mehr Gewicht auf die tatsächlichen Kernkompetenzen zu legen, sich zur eigenen Historie zu bekennen („Pfadabhängigkeit“) und stärker von dort aus zu planen. Entscheidend ist der Blick über den Tellerrand einer Fachabteilung hinaus auf das „Gesamtprodukt“ der Produkte und Dienstleistungen, welches schwer kopierbar, imitierbar oder substituierbar ist und damit dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschafft.

Analog zur Diskussion um individuelle Kompetenzen kann man Kernkompetenzen einer Organisation ebenfalls als Selbstorganisationsdispositionen bestimmen. Mit dieser zunächst recht akademisch anmutenden, theoretischen Vorstellung ist ein Organisationsverständnis verbunden, welches den kreativen Umgang mit Unsicherheiten auf turbulenten Märkten in den Vordergrund rückt (siehe für einen Überblick: Meynhardt, 2007).

„Is your core competence a mirage?“ fragen Coyne, Hall und Clifford (1997) in Anspielung auf allfällige Operationalisierungsprobleme. Ihre Lösung ist eine Konkretisierung dessen, was jeweils unter vorteilhaft, nachhaltig und wertvoll verstanden werden soll. Unabhängig davon bleibt das Grundproblem, wie aus individuellen Kompetenzen von Personen oder Teams institutionell verankerte Kernkompetenzen werden (können). Probst, Deussen, Eppler & Raub (2000) haben einen selbstorganisationstheoretisch fundierten Weg aufgezeigt, wie dieser Prozess anhand einzelner Entwicklungsphasen von Projekten bzw. Initiativen beschrieben werden kann.

Ganz sicher besteht an dieser Stelle noch großer Forschungsbedarf zur Frage, was jeweils die übergreifenden Parameter sein können und wie diese zusammenwirken. Denn: Jede Kernkompetenz hat ihren Ursprung in den Kompetenzen einzelner Personen. Einmal etabliert, können diese aber nicht auf Einzelpersonen zurückgeführt werden. Die damit verbundene selbstorganisationstheoretische Perspektive haben wir an anderer Stelle beschrieben (Meynhardt, 2007). Am Bei-

spiel der BA werden wir weiter unten zeigen, dass und inwiefern grundlegende Kompetenzdimensionen als Parameter geeignet sind, die Wechselwirkungen zwischen unterschiedlichen Analyseebenen zu durchleuchten.

Eine managementpraktische Einsicht leitet sich schon hier ab: Für die Ebene des Top Managements ist in der Strategiearbeit zunächst nicht relevant, welche individuellen Kompetenzen auf welcher Ebene entwickelt werden müssen. Vielmehr geht es dort in erster Linie um die Frage, in welchen Bereichen bzw. Geschäftsfeldern Kernkompetenzen der Organisation aufgebaut werden sollen. Diese werden zwar von Personen und Teams getragen, sind aber zunächst überhaupt nicht von diesen abhängig. Insofern spielt das Operationalisierungsproblem hier keine Rolle. So wie der Charakter eines Menschen keine „Mirage“ ist, weil er sich nicht zwangsläufig aus der Summe aller Persönlichkeitseigenschaften ergibt, erschließen sich Kernkompetenzen nicht durch noch so feingliedrige Analysen. Wie kann man nun die einzelnen kollektiven Qualitäten systematisieren?

Mit Javidan (1998) ist zu unterscheiden: Organisationale Fähigkeiten verweisen darauf, wie einzelne Ressourcen (physisch, finanziell, personenbezogen, organisational) eingesetzt und genutzt werden. Dies findet sich typischerweise abgebildet in Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen. Diese sind mehr oder weniger effektiv und effizient. Der strategische Blickwinkel aber reicht weiter: Das Zusammenspiel einzelner Fähigkeiten (z.B. Marketing, Produktion) innerhalb einer Geschäftseinheit ist als Kompetenz (z.B. kundenorientierte Produktentwicklung) bestimmt. Eine damit verbundene Bewertung – „Das machen wir gut oder gar besser als andere“ – ist ebenfalls noch nicht ausreichend. Von Kernkompetenzen kann in diesem Verständnis erst gesprochen werden, wenn sich aus dem integrativen Zusammenwirken einzelner Kompetenzen über die Grenzen einzelner Geschäftseinheiten und Fachabteilungen hinweg bestimmte Stärken entwickeln. Zum Beispiel können sich kundenorientierte Produktentwicklung in einer Geschäftseinheit und professionelle After Sales-Betreuung in einer anderen verknüpfen zu einer ausgeprägten Kernkompetenz der Kundenorientierung. Gemeint sind also jene Besonderheiten einer Organisation, die sie unverwechselbar machen und ihren Charakter prägen. In der Managementpraxis wird dafür gern auf die „DNA“ einer Organisation verwiesen. Dieses Bild scheint insofern treffend, als dass auf der Basis einer sehr begrenzten Anzahl von Grundbausteinen eine fast unendliche Zahl von kreativen Handlungen möglich erscheint, die Selbsterneuerung um einen stabilen Kern herum erfolgt. In unserem Verständnis zielen Kernkompetenzen auf diesen Kern einer Organisation, auf die leicht erfahrbaren, aber oftmals schwer an Außenstehende vermittelbaren Werte und die unverwechselbare Identität. Sie sind der Wesenskern von Kernkompetenzen und über sie wird die Integration einzelner Teilfunktionen überhaupt erst möglich (Meynhardt, 2007).

Veränderungen in Kernkompetenzen liegen vor, wenn neue Fähigkeiten institutionell so integriert werden, dass eine neue Gesamtkoordination im Umgang mit Ressourcen institutionell sichtbar wird, z.B. in Strukturen, Prozessen und Regeln.

Die einzelnen Fähigkeiten im Marketing, der Produktion oder dem Einkauf werden nicht nur mit Blick auf eine Sparte, eine Geschäftseinheit oder Länderorganisation als Kompetenz betrachtet, sondern auf ihre Wechselwirkungen mit übergreifenden Kernkompetenzen untersucht (z.B. ausgeprägte Anpassung an regionale Bedürfnisse vs. Exzellenz im globalen Prozessmanagement). Diese Perspektive ist darauf gerichtet, Synergieeffekte zu erkennen und von den Stärken einer Gesamtorganisation her zu planen.

Auch hier zeigt sich ein Spannungsfeld: Während die Summe aller Teile das Ganze nicht adäquat beschreiben kann, bleibt die Frage, was jeweils unter einer Kernkompetenz zu fassen ist. In einem Bild: Keine noch so genaue Lupe erzeugt ein präziseres Abbild eines prinzipiell unscharfen Messobjekts. Etwas prinzipiell Uneindeutiges kann niemals eindeutig abgebildet oder rekonstruiert werden. Vielmehr ist eine gesamthaft-qualitative Perspektive auf das Kompetenzprofil einer Organisation notwendig, um strategische Handlungsfelder zu erkennen und die marktorientierte Sichtweise zu ergänzen. Es kommt also darauf an, etwas prinzipiell Unpräzises so präzise wie möglich zu erfassen, jedenfalls präzise genug, um praktische Schlussfolgerungen zu ziehen, ohne einer „Mirage“ aufzusitzen.

3 Kompetenz und Verwaltung

Inwieweit trifft ein Kompetenzmanagement-Ansatz auf Widerstand bzw. Unterstützung im Kontext von Verwaltungsstrukturen? Zunächst ist unstrittig, dass kompetente Mitarbeiter und Führungskräfte in jeder Organisation die Basis des Erfolgs sind. Uns interessiert vielmehr – so auch der rhetorisch gemeinte Titel unseres Beitrags – worauf öffentliche Verwaltungen als bürokratische Organisationen zurückgreifen können. Es handelt sich ja gerade nicht um Strukturen, die primär auf Innovation und unternehmerische Interessen ausgerichtet sind. Vielmehr spielen hier eine klare Autoritätshierarchie, eine eindeutig definierte Arbeitsteilung, ein verbindliches System von Regeln und Richtlinien, genau definierte Verfahren und festgelegte Kommunikationsstrukturen (Dienstwege) eine prägende Rolle. Niemand erwartet eine kreative Bearbeitung seiner Steuererklärung oder eines Bauantrages. In anderen Bereichen des Verwaltungshandelns wird dagegen eine stärker gestaltende Rolle definiert, z.B. in der Stadt- und Regionalentwicklung. Die entsprechenden Schwerpunkte auf der Ebene des Bundes, der Länder und Kommunen, aber auch die verschiedenen Akzente in der (Dienst)Leistungsverwaltung und in der Eingriffs- bzw. Ordnungsverwaltung verlangen demnach ganz unterschiedliche Qualifikationen für die Erledigung wiederkehrender Tätigkeiten und Kompetenzen für die Bewältigung von Gestaltungsaufgaben. Insofern liegt es nahe, dass sich in den Gestaltungsbereichen unterschiedliche Anknüpfungspunkte für unser Thema ergeben.

3.1 Individuelle Ebene

Die Kompetenzidee hat in der deutschen Verwaltung eine lange Tradition. So lässt sich z.B. das heute verfassungsrechtlich verankerte Leistungsprinzip über die Weimarer Reichsverfassung (WRV) (Artikel 128 Abs. 1) bis zum Preußischen Allgemeinen Landrecht aus dem Jahre 1794 (§ 70 Abs. 2 Satz 10) zurückverfolgen. In Letzterem heißt es etwa, „dass niemand ein Amt übertragen werden soll, der sich dazu nicht hinlänglich qualifiziert und Proben seiner Geschicklichkeit abgelegt hat“. (Bernert, 1996) Im Sinne des Leistungsgrundsatzes in der Bundeslaufbahnverordnung (BLV) sind Eignung, Befähigung und fachliche Leistung Grundvoraussetzung der geforderten Bestenauslese bei jeder Stellenbesetzung. In § 1 Abs. 3 ist der Begriff „Befähigung“ dort ganz im Sinne eines umfassenden Kompetenzverständnisses definiert und nicht auf Qualifikationsaspekte eingeeengt:

„Die Befähigung umfasst die für die dienstliche Verwendung wesentlichen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und sonstigen Eigenschaften der Beamtin oder des Beamten.“

Die für den Kompetenzansatz charakteristische Wertefundierung wird zudem traditionsgemäß in den „Hergebrachten Grundsätzen des Berufsbeamtentums“ formuliert, welche heute im Art. 33 des Grundgesetzes normiert sind. Neben dem Leistungsprinzip sind in diesen Grundlagen des Berufsbeamtentums Werte, wie etwa das Neutralitätsprinzip oder die Treuepflicht des Beamten zu finden. Diese Prinzipien eines Amtsethos bilden historisch gewachsene Orientierungsgesichtspunkte, welche gerade unter den Bedingungen von Unsicherheit eine innere Richtschnur und damit einen Kompetenzkern bilden sollen.

Kompetenzbasierte Herangehensweisen können also an bisherige Entwicklungen anknüpfen: „Proben der Geschicklichkeit“ und das „Leistungsprinzip“ betonen vor allem in der praktischen Bewährung gezeigte Fähigkeiten und nicht allein das, was eine Person an Formalqualifikationen vorzuweisen hat. Es geht wiederum nicht allein um abgrenzbare Kenntnisse und Fertigkeiten, sondern um allgemeine Befähigung – oder in der heutigen Ausdrucksweise: Kompetenz.

Wir haben an dieser Stelle auf diese Bezugspunkte als Eckpfeiler eines sich permanent weiter entwickelnden Dienstrechts verwiesen, weil sie konstitutiv für die deutsche Verwaltung sind. Dienstrechtsreformen als Ausdruck eines sich wandelnden gesellschaftlichen Kontextes betonen diese in jeweils spezifischer Weise. So wurden vor diesem Hintergrund zum Beispiel in den 1990er Jahren neue Instrumente einer stärkeren Leistungsorientierung („Führung auf Probe“ und „Führung auf Zeit“) eingeführt. Dazu gehört etwa auch eine Flexibilisierung von Leistungselementen im Gesetz zur Modernisierung der Besoldungsstruktur von 2002 (Besoldungsstrukturgesetz).

In dieser spezifischen Hinsicht sind also die Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung keineswegs grundsätzlich kompetenzfeindlich. So konstatiert auch Hill (1997, S. 62), dass schon im bestehenden Rechtsrahmen entsprechende Spielräume bestehen. Der Aufbau einer lernförderlichen Kompetenzkultur wird letztlich nicht durch das Haushalts- oder Dienstrecht entscheidend behindert. Vielmehr wird durch die Idee des Kompetenzmanagements das Leistungsprinzip in der Verwaltung aktualisiert. Auf den Punkt gebracht: Das Leistungsprinzip ist ein Kompetenzprinzip!

Allerdings stellt Battis (1996, S. 195) mit Verwunderung fest: „Obwohl das Leistungsprinzip der einzige im Grundgesetz benannte hergebrachte Grundsatz des Berufsbeamtentums ist, obwohl § 1 BLV seine umfassende Geltung gegenüber § 8 Abs.1 BBG verdeutlicht hat, war seine theoretische und nicht nur etwa seine praktische Durchsetzung in der Vergangenheit merkwürdig gehemmt.“

3.2 Organisationsebene

Der Kernkompetenzansatz zielt auf Wettbewerbsvorteile. Die öffentliche Verwaltung hat andere Ausgangsprämissen und agiert nicht im direkten Wettbewerb, sondern nimmt staatliche bzw. öffentliche Aufgaben wahr. Es gibt eine gesetzliche Grundlage, und das Aufgabenspektrum ist nicht den Marktprinzipien, sondern politischen Willensbildungsprozessen unterworfen.

Allerdings muss sich in bestimmten Feldern eine Verwaltung daran messen lassen, inwiefern sie entsprechende Fähigkeiten und (Kern)Kompetenzen in der Aufgabenerfüllung besitzt bzw. welche Strukturen aus Sicht des Gesetzgebers dafür am besten geeignet erscheinen, um die vorhandenen Ressourcen effektiv und effizient zu nutzen. Selbst wenn es etwa um hoheitliche Aufgaben oder öffentliche Güter geht, steht die Managementfrage im Raum: Wie kann man verwaltungsintern einzelne organisationale Fähigkeiten aufbauen? Wie lassen sich diese miteinander vernetzen (Kompetenz)? Wie können ressortübergreifend Synergieeffekte (Kernkompetenzen) so genutzt werden, dass die gesellschaftspolitischen Ziele auf der Ebene der Kommune, der Länder und des Bundes erreicht werden können?

Hinzu kommt, dass die in den letzten Jahrzehnten intensiv geführte Debatte um die Rolle der öffentlichen Hand immer wieder auch Legitimationsdiskussionen hervorruft. Kompetenzen im Sinne von Zuständigkeiten werden daraufhin hinterfragt, inwieweit entsprechende Kompetenzen in der Umsetzung des gesetzlichen Auftrages vorhanden sind bzw. ausgebildet werden sollen.

Zumindest indirekt also sind öffentliche Verwaltungen immer wieder vor die Aufgabe gestellt, ihre Leistungsfähigkeit im gesellschaftlichen Umfeld nachzuweisen (Meynhardt, 2008). Nicht zuletzt dürfte an diesem Punkt der Kernkompetenzansatz eine wichtige Rolle spielen. Wenn im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung gefragt wird, welche Aufgaben durch wen im Gemeinwesen wahrgenommen

werden sollen, reicht der Verweis auf die gesetzliche Grundlage allein nicht aus. In der Binnenperspektive ist ein übergreifend strategischer Blick gefragt, um im Rahmen verwaltungsinterner Reorganisationen die Ressortbezogenheit zu überwinden.

4 Ausgangspunkte in der Bundesagentur für Arbeit

Seit 2003 ist die heutige Bundesagentur für Arbeit mit einem massiven Umbau ihrer internen Strukturen und Prozesse beschäftigt. Im Verwaltungshandeln werden höhere Wirksamkeit und bessere Kundenorientierung angestrebt. Teilweise darauf aufbauend, teilweise in bewusstem Bruch mit internen Reformprozessen seit Mitte der 1990er Jahre sollen Verwaltungs- und Vollzugsmentalität durch mehr Eigenverantwortung, Serviceorientierung und Führungsfähigkeit ergänzt bzw. abgelöst werden. Der Grundgedanke, als Organisation dynamischer und – in Bereichen, wo dies möglich ist – unternehmerischer aufzutreten, verdichtet sich plakativ in dem Motto: „Vom Arbeitsamt zur Arbeitsagentur“ (Bundesagentur für Arbeit, 2005).

In der über 80jährigen Geschichte dieser Institution markiert dieser Reformprozess eine der größten Herausforderungen an institutionelle Selbsterneuerungsfähigkeiten. Der Gedanke des lebenslangen Lernens in einer sich verändernden Umwelt ist eine reale Herausforderung für den einzelnen Mitarbeiter wie für die BA insgesamt. „Mitarbeiter motivieren und Potenziale erkennen“ ist heute eines der vier geschäftspolitischen Ziele in der obersten Zielhierarchie der Gesamtorganisation. Sicher können sich individuelle Kompetenzen schneller ändern als Kernkompetenzen einer Organisation, aber nicht umgekehrt! Hier setzt entsprechend die Idee des Kompetenzmanagements in der BA an.

Der Kompetenzansatz verzahnt die institutionellen Anforderungen in der durch den Gesetzgeber definierten Aufgabenerledigung mit der Ausrichtung des Personalwesens. Die Entwicklung institutioneller Kernkompetenzen ist – zumindest konzeptionell – untrennbar mit der Förderung individueller Kompetenzen verbunden. So wird z.B. die Forderung nach mehr „Wirkungsorientierung“ im Verwaltungshandeln mit einer ausdrücklichen Stärkung von Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen auf der Ebene der Beschäftigten übersetzt.

In der historischen Rückschau wird deutlich, dass mit dem aktuellen Ansatz des Kompetenzmanagements vorhandene Entwicklungen im Personalwesen verstärkt und fortgeführt werden. Formal ist eine ausdrückliche Orientierung an individuellen Kompetenzen jenseits der klar definierten „Fachlichkeit“ mindestens seit Mitte der 1970er Jahre in den Beurteilungssystemen nachweisbar (Bundesanstalt für Arbeit, 1976). So werden seither neben „Fachwissen“ und „intellektueller Fähigkeit“ auch „Belastbarkeit“, „Aktivität“ und „Leistungsbereitschaft“ beurteilt. In diesem Sinne ist Kompetenzmanagement nicht etwas grundsätzlich Neues.

Seit Mitte der 1990er Jahre verfolgte die Bundesagentur zudem den Aufbau eines integrativen Ansatzes der Personalentwicklung. Integrativ bedeutet hier, bereits vorhandene (Parallel-) Entwicklungen konzeptionell zu bündeln und in einen Gesamtzusammenhang zu stellen. Dazu zählen die Einführung eines laufbahnübergreifenden Personalentwicklungssystems wie auch die Definition von kompetenzbasierten Grundanforderungskriterien pro Laufbahngruppe, eine differenzierte Leistungs- und Potenzialbeurteilung, ebenso ein dokumentiertes Mitarbeitergespräch und Personalentwicklungskonferenzen in allen Dienststellen. Diese Tendenz zur Professionalisierung durch Integration kann insgesamt als die Basis des heutigen Kompetenzmanagements betrachtet werden.

Auf der Ebene institutioneller Kompetenzen finden sich ebenfalls mindestens seit den 1990er Jahren intensive Auseinandersetzungen im Rahmen der Verwaltungsmodernisierung. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung eines Leitbildes, in dem – gewissermaßen implizit – Soll-Kernkompetenzen formuliert werden (z.B. „Wir bringen Menschen und Arbeit zusammen“).

Vor diesem Hintergrund schließen die Entwicklungsansätze im Rahmen der Organisationsreform seit 2003 unmittelbar an vorhandene Entwicklungen an. In der damaligen Bestandsaufnahme wurde aber auch klarer Verbesserungsbedarf benannt: Mangelnde leistungsorientierte Aufstiegschancen, zu wenig Lob und Anerkennung für erbrachte Leistungen, wenig aussagekräftige Beurteilungen, kaum Rückschlüsse auf individuelle und institutionelle Bildungsbedarfe möglich, eine geringe Durchlässigkeit zwischen den Funktionsebenen und ein relativ formalisiertes Wegesystem mit strikten Zulassungsvoraussetzungen und lange Abwesenheitszeiten bei Teilnahme an entsprechenden Qualifikationsprogrammen. Das auf dieser Basis entwickelte neue „PE-Design“ adressierte die Forderungen der so genannten Hartz-Kommission („Modul 10“) nach mehr Flexibilität und Individualisierung sowie nach einer wertschätzenden Feedback-Kultur und einer Kultur, in der sich „Leistung lohnt“ (Bundesanstalt für Arbeit, 2003).

In unterschiedlichen Modulen wurden jeweils Teilfunktionen des Personalmanagements überarbeitet und aktualisiert. So soll in einem Leistungs- und Entwicklungsdialog die bisherige Beurteilung und das MA-Gespräch in einem jährlichen Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten zusammengeführt werden. Bei Führungskräften wird dies mit Zielvereinbarungen verknüpft. Der passgenaue Einsatz von PE-Instrumenten mit intensivierten Coaching- und Mentoringangeboten soll Kompetenzentwicklung fördern und das aufzubauende Leistungsmanagement eine stärker leistungsorientierte Bezahlung sicherstellen. Flexible Entwicklungspfade anstelle eines starren Wegesystems zielen darauf, einerseits persönliche Entwicklungsziele zu unterstützen und Potenzialträger besser zu fördern, aber auch den sich schneller wandelnden Anforderungen an die Gesamtorganisation Rechnung zu tragen. Dieser nächste Professionalisierungsschritt bedeutet eine neue Stufe der Integration von Teilfunktionen in ein Gesamtsystem.

5 Herausforderungen im Kompetenzmanagement

Es sind vor allem die Nahtstellen im Behördenalltag, an denen sich der offener und flexiblere Ansatz eines Kompetenzmanagements bewähren muss. Die handwerkliche Komponente des Aufbaus von Unterstützungssystemen in den IT-Verfahren, die Harmonisierung von Beurteilungsprozessen mit Planungs- und Zielvereinbarungsprozessen, die qualitative und quantitative Personalplanung bis zur Überarbeitung der Weiterbildungsangebote erfordert in der Praxis einen erheblichen Koordinationsaufwand. Der Aufbau von Kompetenz zum Kompetenzmanagement benötigt daher eine grundlegende Bezugsbasis. Wir konzentrieren uns im Folgenden zunächst auf das Kompetenzmodell, gehen danach auf den wichtigen Zusammenhang zwischen Kompetenz und „guter“ Führung und thematisieren abschließend die Herausforderungen bei der Übertragung des Kompetenzmodells auf Tätigkeits- und Kompetenzprofile.

5.1 Kompetenzmodell

Es ist unmittelbar einsichtig, dass eine möglichst einfache, handlungsleitende Grundidee notwendig ist, um die Instrumente aufeinander abstimmen zu können. Der Bedarf an einer Orientierung gebenden Kompetenzmodell als Kompass für das Personalwesen erwächst also fast zwangsläufig in einem hochkomplexen Personalwesen. Wie können Kriterien der Personalauswahl, das Beurteilungssystem und die Führungskräfteentwicklung miteinander sinnvoll verzahnt werden? Welche Bezugsbasis haben Programme für Berufsrückkehrer/innen? Welche Kompetenzen sollen in einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik jeweils besonders gefördert werden? Woran orientieren sich Jobprofile? Solche und ähnliche Fragen erfordern eine konzeptionell gestützte Herangehensweise, in der auch strategische Positionierungen klar formuliert sind. Diese Funktion erfüllt ein Kompetenzmodell. Es bündelt differenzierte Entwicklungen und ist Voraussetzung für eine weitere Professionalisierungsstufe des Personalwesens.

Der aktuellen Diskussion zum Kompetenzbegriff folgend (Erpenbeck & Rosenstiel, 2003), wird in der BA individuelle Kompetenz als Handlungsdisposition bestimmt, welche Wollen, Wissen und Können vereint und damit in ganzheitlicher Weise die individuellen Handlungsmöglichkeiten (Werte, Fähigkeiten, Fertigkeiten usw.) erfasst.

Die Komplexität der Vermittlung zwischen individueller und institutioneller Kompetenzebene ist in einem Kompetenzmodell nicht abzubilden. Auch wenn sie getrennt analysiert werden muss, erfordert der strategische Blickwinkel eine gemeinsame Gestaltungsperspektive. Aus diesem Grund ist eine konzeptionelle Zusammenschau zu den inhaltlichen Querverbindungen sinnvoll. Hier zeigt sich eine erstaunliche Parallelität zwischen individuellen Grundkompetenzen nach Erpen-

beck & Heyse (1999) und unternehmerischen Kernkompetenzen nach Prahalad & Hamel (1990). So wird der sachlich-gegenständliche Kompetenzbezug auf der individuellen Ebene als „fachlich-methodisch“ und auf der Organisationsebene als „functionally related“ bestimmt. Der sozial-kommunikativen Kompetenz eines Individuums entsprechen „market access competencies“ und der Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz können „integrity-related competencies“ gegenübergestellt werden. Einzig die „personale Kompetenz“ auf Seiten des Individuums hat im Konzept von Prahalad und Hamel keinen eigenständigen Platz. Leicht ersichtlich ist aber, dass damit jene Charakteristika angesprochen sind, welche in der Unternehmenskultur, den Werten und Normen einer Organisation verankert sind (siehe dazu ausführlich Meynhardt, 2007).

Ausgehend vom Parallelisierungsgedanken sind in der nachfolgenden Abbildung 1 jeweils vier Ausgangsfragen für das BA-Kompetenzmodell aufgelistet.

Institutionelle Ebene (Strategie)	Individuelle Ebene (PE)
Welche inhaltlichen Anforderungen aus dem Aufgabenspektrum der BA müssen in welcher Weise erfüllt werden?	Was sind dafür die erforderlichen fachlich-methodischen Kompetenzen?
In welcher Weise kommuniziert die BA mit ihrer Umwelt (Kunden, Öffentlichkeit, Politik)?	Welche sozialkommunikativen Kompetenzen sind dafür erforderlich?
Welche Fähigkeiten muss die BA zur Umsetzung neuer Anforderungen aufbauen, um sich ständig weiterentwickeln zu können?	Welche Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen müssen dafür aufgebaut werden?
Welches sind die Anforderungen an die Weiterentwicklung der internen Kultur?	Welche personalen Kompetenzen müssen hierfür systematisch gefördert werden?

Abbildung 1: Zusammenhang institutionelle und individuelle Kompetenzebenen.

Die Antworten auf diese Fragen sind von strategischer Natur; sie sind handlungsleitend bei Schwerpunktsetzungen in allen Bereichen des Personalwesens und bestimmen damit auch wesentlich die Organisationsentwicklung. Im Kern bilden sie die inhaltliche Basis des Kompetenzmodells. Bevor dieses dargestellt wird, möchten wir auf den Prozess der Entwicklung des Kompetenzmodells eingehen und damit auch einen Teil der Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes aufzeigen.

In mehreren Stufen wurde ab 2003 die heutige Version des Modells individueller Kompetenzen im Wesentlichen in Projektarbeit durch Personalexperten entwickelt. Entscheidend war hier der gemeinsam getragene Konsens, eine stärker leistungs- und entwicklungsorientierte Bezugsbasis für alle Teilprozesse im Personalwesen zu erarbeiten und damit den institutionellen Wandel zu unterstützen.

Die Festlegung auf ein Kompetenzmodell auf institutioneller Ebene ist dagegen wesentlich komplexer. Der Kernkompetenz-Ansatz für die BA konkurriert dort nicht nur mit anderen Strategieperspektiven, sondern ist eingebettet in die Vorgaben des Gesetzgebers und damit abhängig von einem Auftraggeber. Nichtsdestotrotz ist es eine intern zu beantwortende strategische Fragestellung, welche Stärken in welchen „Geschäftsfeldern“ aufgebaut werden müssen, um die Aufgaben entsprechend wahrzunehmen. Vor allem in der Diskussion um die zukünftigen Dienstleistungen einer zentralen Arbeitsverwaltung ist eine Schärfung des Kompetenzprofils attraktiv: Was sind die Ressourcen in der Organisationskultur, auf die die Führung im Reformprozess zählen kann? Welches sind Kompetenzen einzelner Bereiche, die besser verzahnt werden könnten? Gibt es überhaupt einzigartige Stärken der Gesamtorganisation gegenüber jenen, die vergleichbare Dienstleistungen erbringen (z.B. Kommunen im SGB II-Bereich) oder anbieten könnten (z.B. Auszahlung von Versicherungsleistungen durch andere Träger)?

In einer strukturierten Erhebung wurde mithilfe des WertwissensGuide (Meynhardt, 2004) eine Gruppe von oberen Führungskräften zu den Kernkompetenzen befragt („So sollte es bleiben“, „So sollte es werden“, „So sollte es nicht werden“, „So sollte es nicht bleiben“). Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass zunächst freie Beschreibungen zu den vier genannten Bereichen erfragt werden. Im zweiten Schritt erst werden diese den vier Kompetenzdimensionen zugeordnet, so dass ebenfalls eine quantitativ vergleichende Betrachtung möglich ist.

In einem Workshop wurden die Ergebnisse präsentiert und Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Sichtweisen herausgearbeitet. Im Gegensatz zu einem privatwirtschaftlichen Unternehmenskontext stand nicht die Frage nach dem Wettbewerbsvorteil im Mittelpunkt. Aufgrund der Einbettung in einen komplexen staatspolitischen Zusammenhang müssen stattdessen entsprechende Zielfunktionen immer eingeordnet werden. Es wurde folglich untersucht, wo unter den Rahmenbedingungen gesetzlicher Vorgaben, dem Einfluss der Politik, in der originären Exekutivfunktion, gewachsenen internen Strukturen sowie dem vorhandenen Personalkörper und nicht zuletzt dem Dienstrecht eigene strategisch relevante Stärken heute liegen und künftig könnten bzw. sollten.

Es zeigte sich sehr schnell, dass der Kernkompetenz-Ansatz auch hier geeignet ist, um über den Tellerrand des eigenen Ressorts hinaus eine strategische Gesamtperspektive einzunehmen. Der Vergleich der Individualsichten ergab, dass als bewahrenswerte, einzigartige Kernkompetenzen vor allem folgende Bereiche gesehen werden: Professionelle und schnelle Umsetzung großer Vorhaben (Organisationskompetenz), Bewältigung hoher Kundenvolumina im Massengeschäft, hohe Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit. Aus einer Außenperspektive ist schnell ersichtlich, dass solche Stärken einer bundesweit und flächendeckend etablierten Organisation durchaus für unterschiedliche Aufgaben genutzt werden können. Umgekehrt ist jeweils zu fragen, inwiefern neue/andere Anforderungen von solchen Kernkompetenzen wirkungsvoll Gebrauch machen (können).

Eines darf nicht vergessen werden: Die gewachsenen Stärken einer Organisation können gleichzeitig auch zu Bremsen im Veränderungsprozess werden. Aus einer Kernkompetenz wird eine Kernrigidität (Leonard-Barton, 1992). So erweist sich in der Bundesagentur für Arbeit möglicherweise die Kernkompetenz einer Identifikation mit der aktuellen Tätigkeit in der einseitigen Übertreibung als Barriere für den Reformprozess. Das weiter oben erwähnte Bild der „DNA“ greift: Entwicklung ist allein in einem bestimmten Rahmen möglich.

Im Ergebnis dieser intensiven Strategiearbeit wurden entsprechende Überlegungen strukturiert. In nachfolgender Übersicht sind die individuelle und institutionelle Perspektive miteinander verschränkt (Abbildung 2):

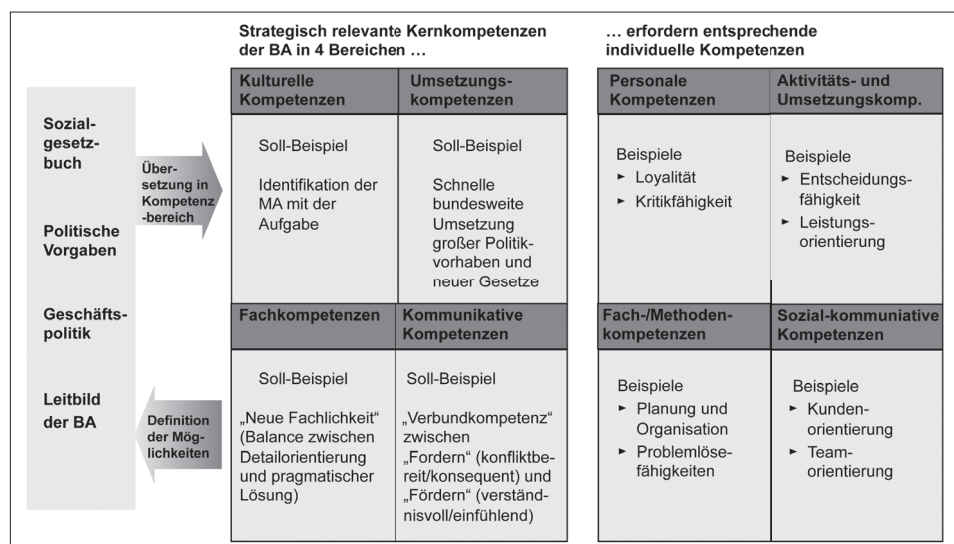


Abbildung 2: Integriertes Kompetenzmodell der BA

Die Abbildung verdeutlicht die gegenseitigen Abhängigkeiten von institutioneller und individueller Ebene der Kompetenzentwicklung. Der Aufbau neuer Kernkompetenzen erfordert entsprechenden „Muskelaufbau“ auf der individuellen Ebene. Die Vernetzung und Integration einzelner Kompetenzen auf der Ebene einzelner Organisationseinheiten zu einer übergreifenden Kernkompetenz benötigt strukturelle Lösungen, um eine gewisse Unabhängigkeit von einzelnen Kompetenzträgern zu erreichen.

Wichtig erscheint uns hier die integrativ-strategische Sicht, um externe Erwartungen an die Institution zu strukturieren und auf einzelne individuelle Kompetenzbereiche zu übertragen. Die Reform der BA seit 2003 lässt sich demgemäß in der „Kompetenzlinse“ auch kennzeichnen als intendierte Verschiebung des Kompetenzprofils einer Organisation von ausgeprägter Fachkompetenz hin zu einer Aufwertung der Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen – mit allen Konsequenzen für das Personalwesen.

Die Spezifik des BA-Modells liegt darin, dass die alltagssprachlich gut verankerte „nullte Stufe“ von vier Grundkompetenzen als gemeinsamer Bezugspunkt eine nachvollziehbare Strukturierung auch für Nicht-Personalexperten liefert. Die Rückführung jedes einzelnen individuellen Kompetenzprofils auf die folgenden vier Fragen trägt entscheidend zur Akzeptanz eines solchen Modells bei.

- *Fach-/Methodenkompetenz*: Wie gut werden fachliche Problemstellungen erkannt und gelöst?
- *Sozial-kommunikative Kompetenz*: Wie geht jemand mit anderen um?
- *Aktivitäts-/Umsetzungskompetenz*: wie ziel- und ergebnisorientiert handelt jemand?
- *Personale Kompetenz*: Welche menschlichen Qualitäten bringt jemand ein?

Die Differenzierung zwischen einzelnen Dienstposten und Führungsebenen erfolgt über entsprechende Teilkompetenzen und Ausprägungsgrade. Mit zunehmender Führungsverantwortung werden einzelne personale Kompetenzen (z.B. Belastbarkeit) und Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen (Zielorientierung) stärker gefordert – also jene, welche entsprechend relevanter werden und gleichzeitig schwerer veränderbar sind. Nachfolgende Darstellung (Abbildung 3) zeigt den Grundkatalog an Teilkompetenzen für Führungskräfte.

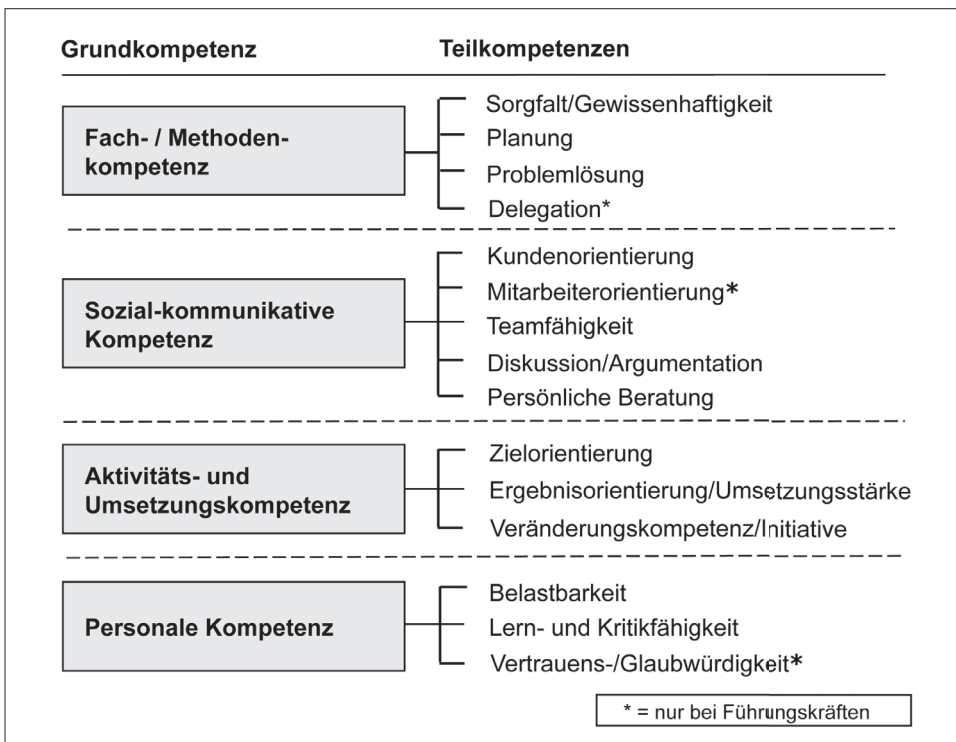


Abbildung 3: Grund- und Teilkompetenzen im BA-Kompetenzmodell.

Auf der linken Seite sind Grundkompetenzen des BA-Modells aufgelistet. Sie entsprechen den in der Kompetenzforschung etablierten Basisdimensionen (siehe für einen Überblick Erpenbeck & Rosenstiel, 2003). Erst auf der Stufe der Teilkompetenzen mit den entsprechenden Ausprägungsgraden (vorhanden, ausgeprägt, stark ausgeprägt) kommen die Besonderheiten einer Organisation zum Ausdruck. Die leicht nachvollziehbare Grundstruktur hat den Vorteil, dass die Gewichtung der einzelnen Schwerpunktsetzungen systematisch vorgenommen wird und geforderte Veränderungen in den Profilen auch Nicht-Fachleuten intuitiv kommuniziert werden können. Damit verbunden ist auch der Gedanke, dass Teilkompetenzen nicht völlig isoliert voneinander betrachtet werden können.

Dem BA-Kompetenzmodell liegt mit der „nullten Stufe“ der vier Grundkompetenzen die Annahme zugrunde, dass zumindest einzelne Teilkompetenzen innerhalb eines Kompetenzbereiches stark miteinander zusammenhängen. Zum Beispiel sollten „Planungskompetenzen“ und „Problemlösungskompetenzen“ innerhalb einer Person voneinander stärker abhängen als „Planungskompetenzen“ und „Veränderungskompetenz/Initiative“.

Am Ende dieser Ausführungen möchten wir einen empirischen Befund präsentieren, inwieweit anhand der vier Grundkompetenzen zwischen einzelnen Führungsebenen differenziert werden kann.

Im Rahmen einer organisationsweiten internen Weiterbildungsveranstaltung Ende 2007/2008 wurden Führungskräfte der Arbeitsagenturen um eine Selbsteinschätzung ihrer Kompetenzen gebeten. Mit Hilfe des Befragungsinstrumentes „Mein Kompetenzprofil“ (Meynhardt, 2007) sollte das Verhältnis der vier Grundkompetenzen zueinander bestimmt werden. Nachfolgende Darstellung (Abbildung 4) belegt eindrucksvoll, dass mit zunehmender Führungsverantwortung die Bedeutung fachlich-methodischer Kompetenzen ab- und die von Aktivitäts- und Umsetzungs-kompetenzen zunimmt.

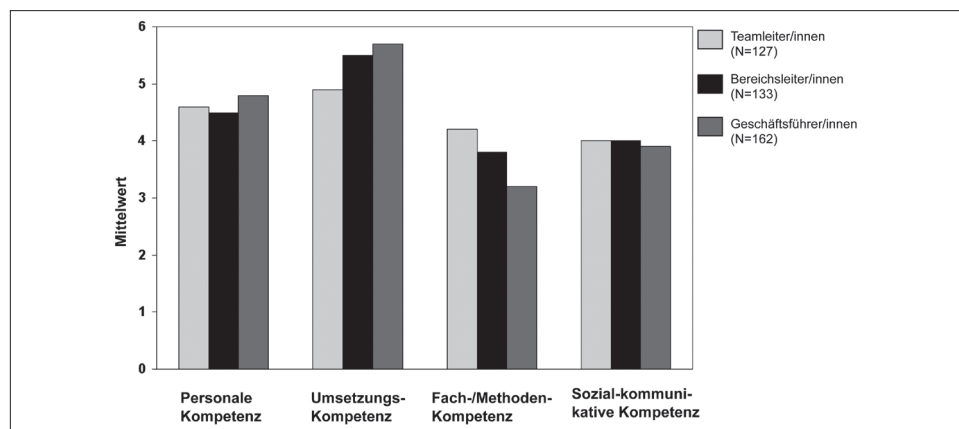


Abbildung 4: Zusammenhang Führungsverantwortung und Bedeutung einzelner Kompetenzen.

Die Unterschiede zwischen den Führungsebenen sind für die beiden genannten Kompetenzbereiche statistisch hochsignifikant (Kruskal-Wallis Test, $p < 0,01$). Die Bereichsleiterebene ist hinsichtlich der Fachlichkeit näher an der Teamleiterebene und bezüglich der Umsetzungsorientierung näher an der Geschäftsführerebene. Im isolierten Einzelvergleich zwischen diesen beiden Ebenen sind die Ergebnisse nur tendenziell oder gar nicht signifikant (Mann-Whitney Test), während sich für den Einzelvergleich zwischen Teamleiterebene und Geschäftsführerebene wiederum hochsignifikante Unterschiede ergeben.

Für personale und sozial-kommunikative Kompetenzen finden sich überhaupt keine signifikanten Unterschiede. Möglicherweise ist es ein Spezifikum innerhalb der BA-Kultur, dass letztgenannte Kompetenzbereiche ebenenübergreifend eine hohe Wertschätzung erfahren. Die gefundene Abhängigkeit der (selbsteingeschätzten!) Fach-/Methodenkompetenz und Umsetzungskompetenz von der Führungsebene verdeutlicht in jedem Fall eine wichtige Auseinandersetzung innerhalb der BA hinsichtlich des bereits erwähnten Spannungsfeldes zwischen Ergebnisorientierung und Fachlichkeit. An dieser Stelle soll der Hinweis genügen, dass das Kompetenzmodell der BA geeignet ist, unterschiedliche Kompetenzerwartungen und -einschätzungen zwischen den Führungsebenen zu thematisieren.

5.2 Tätigkeits- und Kompetenzprofile

Ein Beispiel für die Stellung des Kompetenzmodells im Personalwesen der BA sind die Tätigkeits- und Kompetenzprofile („Jobprofile“), welche als Grundlage für alle Personalprozesse dienen. Ihre zentrale Bedeutung lässt sich auch daran ermessen, dass sie als Bewertungsbasis von Arbeitsplätzen im Rahmen der Verhandlungen um einen BA-eigenen Tarifvertrag verwendet worden sind.

Konzipiert als ein wesentliches Instrument des Personalmanagements (Auswahl, Beurteilung, Entwicklung), wurden hier erstmals in der BA-Historie „Stellenbeschreibungen auf einer Seite“ nach einem einheitlichen System entwickelt. In einer Großorganisation sind gemeinsame Standards unabdingbar, um die Steuerungskomplexität beherrschbarer zu machen. Die Herausforderungen in der BA mit mehr als 100.000 Beschäftigten sind dabei immens: Möglichst realitätsnahe und handlungsleitende Abbildung innerhalb einer gemeinsamen Systematik bei einer gleichzeitig für die Personalentwicklung handhabbaren Menge.

Ebenso entscheidend ist die Akzeptanz eines solchen Ansatzes, bei dem gerade nicht mehrseitige Arbeitsplatzbeschreibungen, sondern neben den Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten in erster Linie die für die Aufgabenwahrnehmung notwendigen Kenntnisse und vor allem überfachliche Kompetenzen definiert werden. Ohne eine akzeptierte Arbeitsdefinition dieser Anforderungen ist ein integriertes Kompetenzmanagement nicht möglich.

Mit dem Kompetenzansatz wird gerade der Tendenz entgegengewirkt, alles bis ins Kleinste vorzuregeln. In diesem Sinne widersetzen sich Kompetenzen einer Verbürokratisierung und Übersteuerung: Kompetenzen sind bürokratiefeindlich! Jede Großorganisation neigt dazu, allzu „offene Prozesse“ in Regeln zu fassen und läuft damit Gefahr, die kompetenzförderliche Flexibilität einzuschränken. Ein Beispiel dafür ist der Aufbau der Arbeitsverwaltung in den Neuen Bundesländern Anfang der 1990er Jahre. Der unternehmerische Ansatz der BA, vor Ort pragmatische Lösungen zu finden, Strukturen erst einmal aufzubauen und mit kreativen Zwischenlösungen zu arbeiten, wurde in späteren Phasen überlagert durch Regeln und Weisungen. Daran ist erkennbar, wie in unsicheren, nicht vorregelbaren Situationen ein System auf individuelle Kompetenzen angewiesen ist. In späteren Phasen greifen dann wieder Verwaltungsmechanismen, die in der Übertreibung nicht kompetenzförderlich sind. Verbindliche Standards sind allerdings letztlich die Grundlage für wirksames Management in hoch arbeitsteiligen Strukturen. Dass diese Überlegungen keineswegs „graue Theorie“ sind, zeigt die Struktur der Tätigkeits- und Kompetenzprofile.

Der in der nachfolgenden Darstellung (Abbildung 5) sichtbare Grundaufbau spiegelt den hohen Anspruch wider:

BA-Werte	Allgemeine GrundKompetenzen			
	Personale Kompetenz	Aktivitäts-/ Umsetzungs- kompetenz	Fachlich- methodische Kompetenz	Sozial-kommunikative Kompetenz
	P	A	F	S
Effizienz- und Sozialorientierung				
Einzelleistung und Gesamtverantwortung				
Individuelle Vielfalt und gemeinsame Ziele				
Veränderungsorientiert und Wertschätzung für Erreichtes				

Abbildung 5: Zusammenhang Werte und allgemeine Grundkompetenzen in der BA.

5.3 Kompetenz und „gute“ Führung

Werte bilden den Kompetenzkern. Es ist etwas anderes, ob eine Führungskraft aus Freude und Genuss an gelungenen Gesprächen die eigenen sozial-kommunikativen Fähigkeiten weiterentwickelt oder diese als Instrument zur Durchsetzung von Interessen betrachtet. Mit welcher Motivation setzt eine Führungskraft ihre Kompetenzen ein? Welche Grundüberzeugungen zu Sinn und Wert der eigenen Arbeit stehen hinter dem individuellen Kompetenzprofil?

Gerade in echten Entscheidungssituationen zeigt sich, inwiefern der Einzelne die aus Sicht der Organisation wichtigen Wertprämissen auch zur Grundlage seines Handelns macht und damit in Entscheidungssituationen auf einen verinnerlichten Wertekompass zurückgreifen kann (Meynhardt, 2004; Meynhardt & Metelmann, 2008). Die Förderung einer Wertekultur und der Aufbau eines Kompetenzmanagements bedingen einander. „Gute“ Führung basiert auf hoher Kompetenz und verinnerlichten Werthaltungen der angestrebten Organisationskultur. Gute Absichten und „richtige“ Werte reichen nicht aus. Es zählt wirksames Management und damit die Umsetzung in konkreten Handlungen. Umgekehrt erfordert „gute“ Führung die Einbettung einzelner Kompetenzen in eine verinnerlichte Wertekultur, welche ihnen erst Sinn und Bedeutung gibt. Konkret bedeutet dies, vorhandene Stärken zielgerichtet im Sinne der BA-Werte einzusetzen. Abbildung 5 stellt die Verknüpfung schematisch dar und verdeutlicht, dass eine hohe Führungsleistung an den Schnittstellen von BA-Werten und spezifischen BA-Kompetenzen entsteht.

Dieses Schema bringt auf den Punkt, dass eine hohe Führungsleistung erst durch die Passfähigkeit zwischen individuellen Kompetenzen und einer verinnerlichten Organisationskultur entsteht. So bedeutsam der „Einkauf“ externer Talente (ggf. auch mit erfolgreicher Kompetenzbiographie im privatwirtschaftlichen Sektor) ist, hohe Führungsqualität erfordert eine Grundidentifikation mit grundlegenden Werten der BA. Dass dies keineswegs trivial ist, zeigt sich spätestens in der Beurteilung bzw. im Führungskräfte-Feedback. Dort wird nicht allein „Führungstechnik“ beurteilt, sondern auch die Frage, inwieweit die BA-spezifischen Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit gelebt werden.

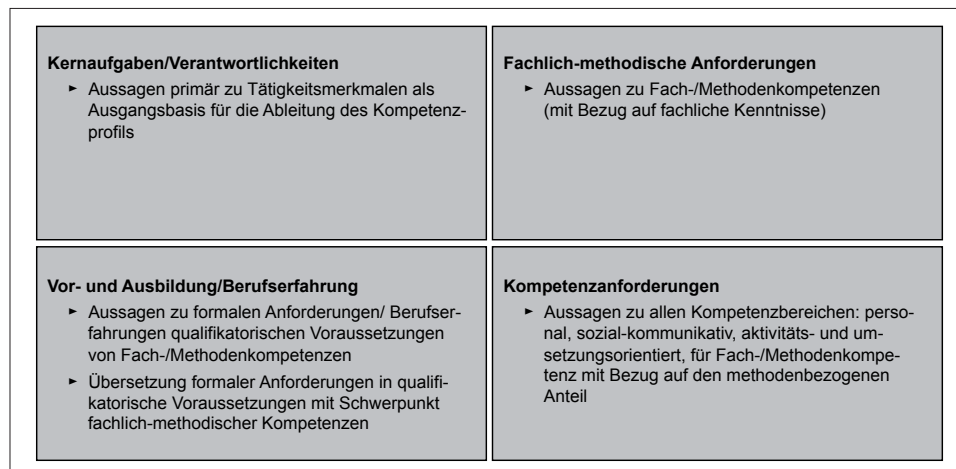


Abbildung 6: Grundstruktur Tätigkeits- und Kompetenzprofil

Auf der linken Seite der Abbildung werden in der Kategorie Kernaufgaben/Verantwortlichkeiten der Aufgabenbereich umrissen und aus Sicht des Arbeitsgebers im Bereich „Vor- und Ausbildung/Berufserfahrung“ definiert, welches die Formalqualifikationen bzw. Erfahrungsäquivalente und erforderliche Vorerfahrungen sind. Auf der rechten Seite wird das individuelle Kompetenzprofil genauer beschrieben. Dabei wird der am ehesten qualifikatorisch zu fassende Teil von dienstpostenspezifischen Kenntnissen und Fertigkeiten („Fachlich-methodische Anforderungen“) separat von den oftmals überfachlichen Kompetenzen (Kompetenzanforderungen) definiert.

Die Erstellung der Profile ist nicht nur Ort des Aushandelns unterschiedlicher Wertigkeiten einzelner Dienstposten (einschließlich damit verbundener Vergütung), sondern ist ganz wesentlich Teil der Förderung eines gemeinsamen Kompetenzverständnisses. Dies möchten wir genauer erläutern.

Es beginnt bei der Definition der geforderten Vor- und Ausbildung bzw. der erwarteten Berufserfahrung. Diese sind „Eintrittskarte“, mehr nicht. Dort, wo berufsständische Formalkriterien vorliegen (z.B. Approbation bei Ärzten), ist die Lage eindeutiger als etwa in primär managementbezogenen Tätigkeiten. Wenn ein Hochschulabschluss gefordert wird, kann ein „vergleichbares Profil“ eine fehlende Formalqualifikation aufwiegen. Natürlich gibt es jeweils Regelungen, was als äquivalent erachtet wird. Auf diese im Einzelfall anspruchsvollen Details fachlicher, juristischer und nicht zuletzt bildungspolitischer Natur wollen wir hier nicht weiter eingehen. Betonenswert ist für uns der Grundgedanke: Die Öffnung bzw. Flexibilisierung der Zugangswege in der Rekrutierung von außen, aber dann vor allem auch im Rahmen interner Stellenbesetzungsverfahren und der Personalentwicklung, bedeutet eine noch stärkere Verlagerung von Verantwortung hin zu den Führungskräften.

Die Herausforderung, ein gemeinsames Kompetenzverständnis als handlungsleitende Idee zu entwickeln, zeigt sich auch in den anderen Bereichen der Tätigkeits- und Kompetenzprofile.

Im Gegensatz zu vorherigen Stellenbeschreibungen innerhalb der BA, in denen ein Schwerpunkt auf die Aufgabenbeschreibung gelegt wurde, setzt die neue Systematik an anderer Stelle an: Die Beschreibung der Kompetenzerfordernisse nimmt subjektzentriert die Handlungsvoraussetzungen in den Blick, welche gerade bei einem sich verändernden Aufgabenspektrum relevant und eben nicht im Detail messbar sind. Diese Abstraktion vom unmittelbaren Handlungsbezug am Arbeitsplatz erzeugt einen Konkretisierungsbedarf bei den Beteiligten („Ja, was soll ich denn jetzt tatsächlich tun?“).

Die im Profil ebenfalls definierten Kernaufgaben und Verantwortlichkeiten sind bewusst und systematisch so ausgestaltet, dass sie den grundsätzlichen Rahmen, aber auch nicht jede Detailaufgabe beschreiben. Auch hier zeigt sich Bedarf, die „Dinge konkreter zu beschreiben“. Am ehesten wird dem im Bereich der fachlich-methodischen Anforderungen Folge geleistet. Dort geht es um den handlungsbezogenen, relativ gut abgrenzbaren, fachlich-methodischen Qualifikationsanteil im Gesamtprofil, wie z.B. fundierte Kenntnisse einzelner IT-Verfahren, Grundkenntnisse in angrenzenden Rechtsgebieten oder vertiefte Kenntnisse von spezifischen Wissensgebieten. Dieser Bereich ist unverzichtbar, da die darauf aufbauende „Fachlichkeit“ im Verwaltungshandeln die zentrale Grundlage effektiven Handelns ist.

Aber auch hier sind der Differenzierung Grenzen gesetzt, spätestens dann, wenn etwa in der Beurteilung der Vorgesetzte eine differenzierte Einschätzung abgeben soll. Sehr deutlich wird an diesem Punkt die notwendige Trennung von fachlich-methodischen Anforderungen im engeren Sinne und den überfachlichen Kompetenzen. Inwieweit die Trennungslinie mittelfristig durchlässiger wird, dürfte stark von der sich entwickelnden Kompetenzkultur und der Herausbildung einer „neuen Fachlichkeit“ abhängen. Damit ist ein Einstellungswandel gemeint, eine neue Balance zwischen hoher Fachlichkeit im Prozess der eigenständigen und verantwortungsbewussten Dienstleistungserbringung. Auf der anderen Seite soll gleichzeitig überzogene Fachlichkeit zurückgenommen werden. Dies bezieht sich in der BA-Praxis insbesondere auf eine primär abarbeitungs- und zu stark detailorientierte Umsetzung von Vorgaben, wodurch vorhandene Handlungsspielräume nicht genutzt und damit pragmatisch richtige Lösungen nicht gewählt werden.

Unabhängig von der Herausforderung, einen Dienstposten fachlich korrekt zu beschreiben, erweist sich die Festlegung eines Tätigkeits- und Kompetenzprofils als organisatorische und nicht zuletzt mikro-politische Nahtstelle des Austarierens unterschiedlicher Interessen. In einem mehrjährigen Prozess erfolgte eine Festlegung auf ca. 700 solcher Profile. Mit dem Ziel einer noch engeren Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung wurden diese Profile in ca. 60 allge-

meiner ausgerichtete Profile zusammengefasst. Zuordnungskriterien sind jeweils die *überfachlichen* Anteile auf einer Tätigkeitsebene. Die fachlich-methodischen Spezifika (Verantwortlichkeiten, Anforderungen, Qualifizierung) werden in so genannten Fachkonzepten geregelt, welche durch die Fachabteilungen zu erstellen sind. Dort werden Geschäftsprozesse, Schnittstellen und operative Aufgaben beschrieben und auf die einzelne Tätigkeit bezogen. Über diese Ergänzung der Tätigkeits- und Kompetenzprofile wird die fachliche Einbettung des Kompetenzprofils in den Organisationskontext sichergestellt. Damit verknüpft ist das Ziel, eine gute Balance zwischen einer Integration zur besseren Handhabung im Personalwesen (z.B. Karrierepfade, Beurteilung, Tarifierung) und einer durch die operativen Einheiten eingeforderten Differenzierung zu erzielen.

6 Diskussion und Resümee

Kompetenzmanagement ist für die Verwaltung kein Neuland. Das Beispiel der Bundesagentur für Arbeit zeigt, dass beim Aufbau von Kompetenz im Kompetenzmanagement in der öffentlichen Verwaltung auf eine historisch gewachsene und in der Organisationsbiographie verankerte Basis zurückgegriffen werden kann. Sind Bürokratien kompetenzfeindlich? Unsere Antwort ist nach den ersten Erfahrungen aus dem Aufbau eines Kompetenzmanagements in der Bundesagentur für Arbeit ein klares Nein.

Neu dagegen ist die explizit thematisierte Verbindung zwischen Personal- und Organisationsentwicklung. Die aus der Veränderung der Arbeitswelt und den konkreten Anforderungen an organisationale Lern- und Veränderungsfähigkeiten erwachsenden Anforderungen an den Einzelnen weisen – auch in einer Behörde – dem „Faktor Mensch“ eine *strategischere* Rolle zu. So fordert der Ansatz eine klare Ausrichtung der internen Weiterbildungs- oder besser: Kompetenzentwicklungsangebote an Geschäftsprozessen der BA (Arbeit mit konkreten Praxis Herausforderungen, z.B. „Führen über Ziele“). Die Kompetenzidee hat insgesamt eine wichtige Orientierungs- und Integrationsfunktion in der Weiterentwicklung des Personalwesens, aber auch für die Analyse der Herausforderungen an die Gesamtorganisation (organisationale Fähigkeiten, Kompetenzen, Kernkompetenzen). Insgesamt betont die Kompetenzidee die Lernfähigkeiten von Einzelnen, Gruppen und ganzen Organisationen.

Bei der Organisationsgestaltung und Ausrichtung der geschäftspolitischen Ziele in einzelnen „Geschäftsfeldern“ der BA definiert der Begriff der Kernkompetenz Grundfragen in der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben. In diesem Beitrag haben wir uns primär auf die Herausforderungen für das Personalwesen konzentriert. Wesentliche Erfahrungen sollen noch einmal kurz resümiert werden.

Zunächst: Inwieweit durch den Kompetenzmanagement-Ansatz im Personalmanagement der Bundesagentur ein institutioneller Qualitätssprung erreicht wird,

kann derzeit noch nicht beurteilt werden. Die Ergebnisse des Lernprozesses bleiben abzuwarten. Allerdings ist keine wissenschaftlich elaborierte Alternative zur Öffnung und Flexibilisierung des Personalmanagements in Sicht, um die Komplexität im Personalwesen managen zu können.

Die Risiken liegen auf der Hand: Kompetenzentwicklung ist kaum mehr als klassische Personalentwicklung in der Verwaltung i.S. von Personalwirtschaft und stark regelgebundener Laufbahngestaltung, wenn keine Lernkultur vorhanden ist, in der Spielräume und Ermessensentscheidungen zur Kompetenzförderung genutzt werden. Dies stellt deutlich höhere Anforderungen an alle Beteiligten.

Einige Erkenntnisse aus dem Einführungsprozess können schon jetzt festgehalten werden: Die Einführung eines Kompetenzmanagement-Ansatzes wird erst durch die gelebte Kultur zum Erfolg. Dieser ist nicht garantiert. Der Misserfolg stellt sich ein, wenn die einzelnen Teilfunktionen des Personalwesens nicht miteinander verzahnt sind und wenn es keine Anbindung an die Strategie auf der institutionellen Ebene gibt. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, empfiehlt sich keineswegs eine mit diesem Ansatz einhergehende Flexibilisierung vorhandener Systeme in einer hierarchischen Organisation.

Die wesentliche Herausforderung für die Personalfunktion insgesamt ist dabei die Balancierung zwischen notwendiger Standardisierung und Flexibilität in den Personalprozessen (beginnend mit der qualitativen und quantitativen Personalplanung).

Die „Kompetenzlinse“ ist ein wichtiger Zugang, um Transparenz über Leistungserwartungen zu schaffen. Zum Beispiel ermöglicht sie eine Abwägung vorhandener fachlich-methodischer Stärken gegenüber einer starken Umsetzungsorientierung. Dabei kommt auch die Beobachtung zum Tragen, dass eine höhere spezifische Kompetenzausprägung nicht notwendigerweise vorteilhafter ist bzw. erst produktiv wird, wenn auch eine Entwicklung in anderen Kompetenzbereichen stattfindet. Methodisch-didaktisch erfordert dies eine stärkere Abwägung zwischen der Orientierung am individuellen Lernbedarf und verpflichtenden Curricula, zwischen klassischen Formen der Wissensvermittlung und erfahrungsintensiveren Methoden (Coaching, Mentoring, etc.). Wirksame Kompetenzentwicklung entzieht sich Standardprozessen; man kann einen Erfahrungsgewinn nicht per Weisung verordnen.

Kompetenzmanagement erfordert vor allem die Ausbildung von Fingerspitzengefühl durch die Führungskräfte, aber auch konsequentes Handeln. Personalverantwortung heißt dann, sehr viel stärker Kompetenzmanagement als Teil der Führungsverantwortung zu betrachten und nicht als Dienstleistung des Personalbereiches. In der Umsetzung innerhalb der Bundesagentur sind hier bisher die ersten Anfänge gemacht worden; faktisch bedeutet dies für die Führungskräfte mehr als ein Paradigmenwechsel!

Wer Personalentwicklung auf Basis tatsächlicher Leistung und vorhandenem Potenzial anstrebt, muss diese auch konsequent als Kriterium von Beförderungs-

entscheidungen umsetzen. An diesem Punkt wird sich erweisen, inwieweit es gelingen wird, eine Kompetenzkultur zu entwickeln, in der jenseits von der „technischen“ Perfektion eines Kompetenzmanagements die damit verbundene Grundhaltung auch wirklich verinnerlicht und gelebt wird.

Ist diese nicht entwickelt, überfordert sich eine Organisation, wenn sie vorschnell starre Regeln zugunsten von flexibleren Lösungen aufgibt. Letztere fordern Führungskräfte deutlich stärker in ihrer individuellen Entscheidungskompetenz. Zum Beispiel ist der Umbau des Gesamtsystems der Personalentwicklung in der BA von einer „Wege-Orientierung“ hin zu einer Modularisierung und Individualisierung eine notwendige Reaktion auf die sich schnell verändernde Arbeitswelt und demographischen Herausforderungen. Die durch den Kompetenzansatz geförderte Potenzialorientierung – also die Orientierung an oftmals sehr vagen Kriterien – erfordert dann aber auch eine neue Verantwortungskultur.

Besonders deutlich wird dies am Umgang mit dem Kompetenzmodell: Es verdichtet Erfahrungen und strukturiert Erwartungen. In einem solchen Modell wird die „Fachbrille“ abgelegt und dem Gedanken Rechnung getragen, dass der Hochqualifizierte eben nicht unbedingt hochkompetent sein muss. Es transportiert ein „Menschenbild“ der ganzheitlichen Entwicklung aber auch der umfassenderen „Verwertung“ menschlicher Arbeitskraft. Es strukturiert somit das „verwertbare Ungefähre“ (Geißler & Orthey, 2002, S. 69), unterstützt den Managementgedanken und ist gleichzeitig ein Orientierungsrahmen für Beschäftigte zur Selbstentwicklung.

Das Kompetenzmodell als Heuristik schärft den Blick auf erforderliche und erwünschte individuelle Verhaltensweisen und Stärkenpotenziale einzelner Personen, Teams und Organisationseinheiten. Darin werden vor allem die Erfahrungen innerhalb einer Organisation verdichtet, welche Verhaltensbandbreiten für eine effektive Aufgabenerledigung Erfolg versprechend erscheinen. Damit kommt ihm eine wichtige Kommunikations- und Dialogfunktion zu. Die auch in der BA zu beobachtende grundsätzliche Akzeptanz des Kompetenzmodells im Management sehen wir eher als Vorteil, da damit eine Sprache gefunden wird, um die Aufmerksamkeit auf den *Zusammenhang* zwischen institutionellen und individuellen Kompetenzen zu lenken.

Wir sind überzeugt, dass Kompetenzmodelle grundsätzlich von den vier Basiskompetenzen von „nullter Stufe“ aus entwickelt werden sollten. Nur durch die Rückbindung in eine einfache Heuristik ist eine Bewältigung der unzähligen Schnittstellenprobleme beim Aufbau eines Kompetenzmanagements möglich – „Simplicity wins“.

Kompetenzmodelle vereinfachen. Im Kern bleibt aber die Grundidee, dass nicht alles messbar ist, was zählt. Kompetenzmanagement ist auch ein Appell an den „gesunden Menschenverstand“, das Vertrauen in das eigene Urteil (Ermessen) und die Aufforderung, Verantwortung für eigene Entscheidungen zu übernehmen

in einem Bereich, der nicht immer justiziabel begründet werden kann. Der „Akt subjektiver Wertung“ stellt höhere Anforderungen an alle Beteiligten. Insgesamt ist auch deutlich, dass durch den rechtlichen Rahmen im öffentlichen Sektor die Erwartungen an Objektivierbarkeit von Entscheidungen im Personalwesen hoch gesteckt sind. Andererseits erweist sich das Dienstrecht nicht als Verhinderer von Kompetenzmanagement.

Der realen Gefahr, dass schwer messbare individuelle Handlungsvoraussetzungen insgesamt überbetont werden, wird im Beurteilungswesen dadurch begegnet, dass neben die Kompetenzbeurteilung eine Leistungsbeurteilung (Zielerreichung) gesetzt wird. Ein offener Punkt ist die Gewichtung der jeweiligen Anteile.

In durchlässigeren Systemen liefert ein Kompetenzmodell unabdingbare Orientierungspunkte. Wenn dabei der „spielerisch-experimentelle“ Charakter verloren geht und Einzelkompetenzen statisch betrachtet werden, verliert sich der dynamische Ansatz in bürokratischer Kompetenzadministration. Gleichzeitig muss ein Verbindlichkeits- und Verlässlichkeitsgrad hergestellt werden, um etwa Beurteilungen und Beförderungsentscheidungen auf eine solide und keineswegs willkürliche Basis zu stellen.

Kompetenzmanagement als Versuch, schwer Messbares zielgerichtet zu beeinflussen, heißt also im besten Fall, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich Kompetenzen ausbilden können. All dies benötigt Zeit und eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung. Es kommt darauf an, nicht allein systematisch, sondern vor allem systemisch zu handeln!

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammenhang institutionelle und individuelle Kompetenzebenen	335
Abbildung 2: Integriertes Kompetenzmodell der BA	337
Abbildung 3: Grund- und Teilkompetenzen im BA-Kompetenzmodell	338
Abbildung 4: Zusammenhang Führungsverantwortung und Bedeutung einzelner Kompetenzen	339
Abbildung 5: Zusammenhang Werte und allgemeine Grundkompetenzen in der BA	341
Abbildung 6: Grundstruktur Tätigkeits- und Kompetenzprofil	343

Literaturverzeichnis

Battis, U. (1996). Berufsbeamtentum und Leistungsprinzip. Zeitschrift für Beamtenrecht, 7, 193-198.

Bernert, G. (1996). Allgemeines Landrecht für die Preußischen Staaten von 1794, 3. erweitert Auflage, Köln: Luchterhand (Hermann).

Bundesagentur für Arbeit (2005). Die Reform der BA. Von der Bundesanstalt für Arbeit zum modernen Dienstleister für den Arbeitsmarkt. Nürnberg.

Bundesanstalt für Arbeit (1976). Rd.Erl. 1/76 vom 13.12.1976 – Va3-2005 – Richtlinien für die Abgabe dienstlicher Beurteilungen. Nürnberg.

Bundesanstalt für Arbeit (2003): Werkstattbericht zur Reform der BA. Berichte aus der Projektarbeit. Nürnberg.

Collis, D.J., Montgomery, C.A. (1995). Competing on resources: Strategies in the 1990s, Harvard Business Review, July-August, 118-128.

Coyne, K.P., Hall, St., J.D. & Clifford, P.G. (1997). Is your core competence a mirage, McKinsey Quarterly, No.1, 40-53.

Erpenbeck, J., Rosenstiel, L.. von (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen und verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Erpenbeck, J, Heyse, V (1999.) Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation, Münster: Waxmann.

Geißler, K. A., Orthey, M. (2002) Kompetenz: Ein Begriff für das verwertbare Ungefähre, 69-79 in: Nuissl, E./Schiersmann, C./Siebert, H. (Hrsg.) (2002) Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? Bonn: DIE.

Hacker, W. (1998). Allgemeine Arbeitspsychologie: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Bern: Huber.

Hamel, G. (1994). The Concept of Core Competence, In: G. Hamel & A. Heene, Competence-Based Competition, 11-30, John Wiley & Sons.

Heyse, V., Erpenbeck, J. (1997). Der Sprung über die Kompetenzbarriere. Bielefeld: Bertelsmann-wbv.

Hill, H. (1997). Kompetenzentwicklung in der öffentlichen Verwaltung, QUEMreport, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 48.

Hollenbeck, G. P., McCall, Jr., M.W.(2006). Letter 1, In: G.P. Hollenbeck, Jr., M.W.McCall, R.F. Silzer, Leadership Competency models, The Leadership Quarterly, 17, 398-413.

Javidan, M. (1998). Core Competence: What does it mean in practice?, Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, pp. 60-71.

Leonard-Barton, D.A. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A paradox in managing New Product Development, Strategic Management Journal, 13, 111-125.

Meynhardt, T. (2004). Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt. Münster: Waxmann.

Meynhardt, T. (2007a), Mein Kompetenzprofil, <http://www.meinkompetenzprofil.de>.

Meynhardt, T. (2007b). Zur Verbindung zwischen unternehmerischer Kernkompetenz und individueller Kompetenz. Zusammen denken, getrennt analysieren, gemeinsam entwickeln, In: Barthel, E., Erpenbeck, J., Hasebrook, J., Zawacki-Richter, O., Kompetenzkapital heute: Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement, 293-325, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag.

Meynhardt, T. (2008). Public Value - oder: Was heißt Wertschöpfung zum Gemeinwohl?, der moderne Staat, Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 2, 457-468.

Meynhardt, T., Metelmann, J. (2008). Public Value – ein Kompass für die Führung in der öffentlichen Verwaltung, Verwaltung und Management, 14. Jg., Heft 5, 246-251.

Prahalad, G. & Hamel, C. (1990). The core competence and the corporation, In: Harvard Business Review, 68, May/June, 79-91.

Probst, G., Deussen, A., Eppler, M. & Raub, St. (2000). Kompetenz-Management. Wie Individuen und Organisationen Kompetenz. Wiesbaden: Gabler.

Sarges, W. (2002): Competencies statt Anforderungen - nur alter Wein in neuen Schläuchen? In: Riekhof, H. C. (Hg.): Strategien der Personalentwicklung - mit Praxisbeispielen von Bosch, Gore, Hamburg-Mannheimer, Opel, Philips, Siemens, Volkswagen, Weidmüller und Weka, 285-300. 5. überarb. Auflage, Wiesbaden: Gabler.

Silzer, R. F. (2006). Letter 2, In: G.P. Hollenbeck, Jr., M.W.McCall, R.F. Silzer, Leadership Competency models, The Leadership Quarterly, 17, 398-413.

Weinert, F.E. (2001). Concept of competence. A conceptual clarification. In: D. Rychen & L. Salganik (Hrsg). Defining and Selecting Key Competencies, 45-65, Cambridge (State of Washington) and Göttingen: Hogrefe & Huber.



THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE

THE