

Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching

Aylin Lenbet, Berlin

„Das basale Ziel des Coachings besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale, also des Selbstmanagements von Führungskräften.“ Hierbei, so die Autorin *Astrid Schreyögg* (2002) „...spielen Höchstleistungen eine Rolle, auf die der Coach seine Klienten vorbereiten soll. Wie im Sport erstrebt das Coaching von Managern immer eine erhöhte Effizienz, nämlich alle ihre Aufgaben möglichst zielgerecht und mit möglichst sparsamen Ressourcenaufwand wahrzunehmen. Dabei beabsichtigt Coaching eine Förderung aller Managementkompetenzen.“ Sicher stimmt die Mehrzahl der Coaches mit der Autorin überein, dass die Entwicklung und Förderung von Managementkompetenzen, aber auch anderer beruflich relevanter Kompetenzen, eine der Kernaufgaben des Coachings darstellen.

Doch was sind Kompetenzen überhaupt?

Mit diesem Artikel möchte ich vor allem die Aktualität der „Kompetenz“ aufgreifen, zur Klärung des Kompetenzbegriffs beitragen und den potenziellen Beitrag des Coachings zur Kompetenzentwicklung verdeutlichen. Auf Grund der besonderen Mode des Kompetenzbegriffs in Unternehmen werde ich darüber hinaus kurz auf die Rolle der Kompetenzen im heutigen Unternehmenskontext eingehen.

1. Die Aktualität der „Kompetenz“

Der Kompetenzbegriff ist in aller Munde. In zahlreichen Artikeln, Vorträgen und Fachbüchern wird von Kompetenzmodellen, Kompetenzmanagement, Kompetenzanalysen und Kompetenzmessverfahren berichtet. Seminaranbieter, Trainer und Coaches überschlagen sich mit ihrem Angebot zur Entwicklung von strategischen, unternehmerischen, führungs- oder auch emotionalen Kompetenzen. Unternehmen konzentrieren sich auf ihre Kernkompetenzen, berufen eigens Kompetenzmanager in Amt und Würden, beurteilen die Leistungen und Potenziale ihrer Mitarbeiter kompetenzbasiert und richten ihre gesamten HR-Funktionen auf Kompetenzen aus. *Erpenbeck und von Rosenstiel* (2003) sprechen davon, dass der Kompetenzbegriff den betrieblichen wie den privaten Alltag erobert hat. Die Autoren bemerken treffend, dass es verwundern muss, wie wenig klar dabei jedoch „Kompetenz“ gegenwärtig begrifflich gefasst und messend zugänglich gemacht wird. Hinzu kommt, dass neben der diffusen Kompetenzdefinition und -messung auch der gesamte Bereich der Kompetenzentwicklung nicht gerade als umfassend strukturiert und erschlossen zu bezeichnen ist. Mittlerweile setzen sich jedoch vermehrt Forschungskreise, Unternehmen sowie berufstätige Personen - aus unterschiedlichen Motivationen heraus - ernsthaft mit dem Thema „Kompetenz“ insbesondere mit der Kompetenzentwicklung auseinander.

Zum Beispiel ist die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) e.V. bestrebt, die Forschung im Bereich der Kompetenzentwicklung zu pflegen und zu intensivieren. Sie hat das Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) eingerichtet, das sich seit 2001 mit dem Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ beschäftigt. Dabei geht es u.a. um den Übergang von einer statischen Qualifikationsbetrachtung zu einer dynamischen Betrachtungsweise von Kompetenzen, da Qualifikationen auf Zustände hin orientiert sind und Kompetenzen der Bewältigung von Veränderungen dienen.

Unternehmen kommen bei der Frage wie sie den Wert ihres Unternehmens steigern können, vermehrt auf die „Stellschraube“, die Produktivität ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Früher

konnte die Dienstleistungsgesellschaft menschliche Arbeitsleistung noch durch Automatisierung, also durch Technik, ersetzen und dadurch die Produktivität steigern. Verschiedenen Untersuchungen zu Folge bringen IT-Investitionen jedoch keinen echten Wettbewerbsvorteil mehr. Was heute zählt, sind Bestleistungen in den Geschäftsprozessen, Innovationen und eine starke Marke. Um diese Bestleistungen zu erzielen, setzen Unternehmen auf eine ausgeprägte Anpassungs- und Innovationsfähigkeit, die sich in einer fundierten und organisierten Wissensstruktur und in den Kompetenzen der Mitarbeiter manifestiert. Der größte Teil der Wertschöpfung hängt bereits heute von diesen Produktionsfaktoren ab. Damit beeinflussen das verfügbare Wissen und die „richtigen“ Kompetenzen die Arbeitsleistung maßgeblich. Da sich jedoch das Umfeld und die Qualität der Arbeit ständig ändert, z.B. durch moderne Organisationsstrukturen, Reorganisationen, helfen weder der Besitz noch die einfache Anwendung von Wissen viel weiter. Was Unternehmen benötigen, ist die Fähigkeit, Fakten- und Anwendungswissen anpassen zu können; eben diese Fähigkeit ist es, die eine echte Kompetenz von einfachem Wissen abhebt (*Hasebrook* 2004).

Auch für die berufstätige Person, insbesondere aber für Fach- und Führungskräfte sowie für den Unternehmer selbst, erhält der Auf- und Ausbau von funktions- bzw. positionsspezifischen Kompetenzen eine immer größere Bedeutung - schließlich ist der Träger einer Kompetenz die Person. Unternehmen wünschen sich idealer Weise Arbeitnehmer, die Wissensarbeiter und Unternehmer im Unternehmen sind. Die einzelne Führungskraft, zunehmend auch die Fachkraft, erhält mehr Gestaltungsspielraum und damit mehr Verantwortung. Sie steht daher unter einem höheren Erfolgsdruck und trägt unternehmerisches Risiko, das sich wiederum in einem reduzierten Basisgehalt und in hohen leistungs- und erfolgsabhängigen variablen Vergütungsanteilen niederschlägt. Gleichzeitig bedeutet dies, dass Arbeitnehmer nur noch lose an das Unternehmen gebunden sind, häufiger ihren Job wechseln, grenzüberschreitend lernen und ihre eigenen Werte über die der Firma stellen. Der Mitarbeiter von heute ist stets bestrebt, seine Employability, d.h. seinen internen und externen (Arbeits-)Marktwert, zu erhöhen. Dies gelingt ihm vor allem dann, wenn er sich auf seine Funktion und Position zugeschnittene Kompetenzen aneignet und diese ständig weiterentwickelt. Zudem stehen Führungskräfte und Unternehmer heute mehr denn je vor der Herausforderung, die ständigen Veränderungen in ihren Organisationen zu antizipieren und zu steuern. Dabei haben sie dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter trotz all ihrer Ängste vor dem Wandel das Neue realisieren (*Schreyögg* 2002). Führungskräften kommt an dieser Stelle die Rolle eines Katalysator des Wandels zu (*Goleman* 2003). Die Fähigkeit sich ändernden Anforderungen anzupassen und gleichzeitig andere dazu zu bringen, den Wandel mitzumachen, sind Kompetenzen, die für die heutige Führungskraft unabdingbar sind.

2. Der Begriff der „Kompetenz“

Der Begriff der Kompetenz ist kein exakt definierter Sachverhalt, unter dem Forscher und Praktiker das Gleiche verstehen. Die gegenwärtige Situation wird von *Weinert* (2001) als paradoxer Zustand charakterisiert, in dem jeder zu wissen glaubt, was mit Kompetenzen gemeint sei, sich jedoch keine Einigung hinsichtlich eines differenzierenden Kompetenzbegriffs erzielen lässt.

Seine Wurzeln hat der Kompetenzbegriff (lateinisch „competere“: zusammentreffen oder auch zukommen, zustehen) einerseits im römischen Rechtswesen, andererseits im frühen militärisch-industriellen Komplex des 19. Jahrhunderts. Er beschreibt die Zuständigkeit, die Befugnis oder Rechtmäßigkeit eines Organs, einer Institution oder einer Person. Von dieser juristisch-militärischen Begriffsgeschichte leitet sich auch die psychologische Verwendungsweise ab. *White* führte 1959 den Kompetenzbegriff in der Motivationspsychologie ein. Dort bezeichnet das Konzept, Ergebnisse von Entwicklungen grundlegender Fähigkeiten, die weder genetisch angeboren noch das Produkt von

Reifungsprozessen sind, sondern vom Individuum selbstorganisiert hervorgebracht wurden. Kompetenz im Sinne von *White* ist eine Voraussetzung von Leistung, die das Individuum auf Grund von selbst motivierter Interaktion mit seiner Umwelt herausbildet.

Mittlerweile gibt es eine große Fülle unterschiedlicher Kompetenzdefinitionen bzw. -konstrukte, die sich inhaltlich mehr oder weniger stark unterscheiden. Fast allen ist heute jedoch gemeinsam, dass Kompetenzen dazu dienen, eine „offene“ Zukunft nicht nur adaptiv, sondern produktiv und kreativ zu bewältigen. D.h. im Gegensatz zu Qualifikationen, die in normierbaren Prüfungssituationen sichtbar werden und die das aktuelle Wissen und die aktuellen Fertigkeiten widerspiegeln, sagen Kompetenzen etwas darüber aus, ob jemand ausgehend von seiner Wissensbasis auch selbstorganisiert und kreativ zukünftige, unbekannte Anforderungen meistern kann.

Um den Kompetenzbegriff transparenter zu gestalten und fassbarer zu machen, werde ich im folgenden Abschnitt auf die Kompetenztheorie von *Erpenbeck und Heyse* (1999) bzw. von *Erpenbeck und von Rosenstiel* (2003) eingehen und deren wichtigste Bestandteile zum Verständnis des Kompetenzkonstruktes darstellen.

Kompetenzen sind nach *Erpenbeck und von Rosenstiel* in zwei Kompetenztypen zu untergliedern. Je nach Problemstellung sollte eine Lösungsstrategie gewählt werden, die sich entweder eher an Selbststeuerungs- oder an Selbstorganisationsprozessen orientiert. Der erste Kompetenztyp umfasst Kompetenzen, die für Selbststeuerungsstrategien unter Zielkenntnis erforderlich sind. Der zweite Kompetenztyp beinhaltet Kompetenzen, die für Selbstorganisationsstrategien unter Zieloffenheit notwendig sind. Bei ersteren dominieren fachlich, methodische Kompetenzen, bei letzteren stehen personale, sozial-kommunikative Kompetenzen im Vordergrund.

Zu betonen ist jedoch an dieser Stelle, dass der Einsatz von Kompetenzen stets mit Selbstorganisationsstrategien bzw. -prozessen verbunden ist. Das Kompetenzkonzept sollte deshalb nur dann benutzt werden, wenn der Komplexitätsgrad der Anforderungen wirklich hoch genug ist, also ohne Selbstorganisationsprozesse nicht zu bewältigen ist. Dies kann beispielsweise auch bei einer Anforderung der Fall sein, die in erster Linie Fach- und Methodenkompetenzen erfordert. Bei einer komplexen Problemstellung unter unscharfer Zielkenntnis, würden sowohl Selbststeuerungs- als auch Selbstorganisationsstrategien zur Anwendung kommen.

Bei klar vorgegebenen Denk- und Handlungszielen genügen Fertigkeiten und Kenntnisse, um die Ziele zu erreichen – Selbstorganisation ist überflüssig. Je offener die kreativen Denk- und Handlungsmöglichkeiten, je dynamischer die Systeme Markt, Unternehmen und Individuum sind bzw. sein müssen, desto wichtiger werden Selbstorganisationsprozesse. Selbstorganisatives Denken und Handeln bedeutet ein ständiges Entscheiden unter kognitiver Unsicherheit. In solch einer Situation sind das Bewerten und Neuordnen der Fertigkeiten und der Kenntnisse sowie der zu bewältigenden Entscheidungssituation von größter Bedeutung. Fertigkeiten und Kenntnisse können das nicht leisten.

Nachdem nun einiges Grundsätzliches zum Kompetenzverständnis gesagt wurde, möchte ich zur eigentlichen Definition des Kompetenzbegriffs und zur Ableitung grundlegender Formen individueller Kompetenzen übergehen. Die Strukturzusammenhänge der einzelnen Komponenten werden anschließend anhand einer Graphik erläutert.

Nach *Erpenbeck und von Rosenstiel* bezeichnen Kompetenzen „Selbstorganisationsdispositionen physischen und psychischen Handelns, wobei unter Dispositionen die bis zu einem bestimmten Handlungszeitpunkt entwickelten inneren Voraussetzungen zur Regulation der Tätigkeiten verstanden werden. Damit umfassen Dispositionen nicht nur individuelle Anlagen sondern auch Entwicklungsergebnisse.“

Kompetenzen sind folglich eindeutig handlungszentriert und primär auf selbstorganisative Handlungssituationen bezogen.“

Grundlegende Formen individueller Kompetenzen bzw. individueller Selbstorganisationsdispositionen lassen sich nach *Erpenbeck und Heyse* von den unterschiedlichen Formen selbstorganisierten Handelns ableiten.

Folgende selbstorganisierte Handlungen werden dabei beschrieben:

- Geistige Handlungen: z.B. Problemlösungsprozesse, kreative Denkprozesse, Wertungsprozesse
- Instrumentelle Handlungen: z.B. manuelle Verrichtungen, Arbeitstätigkeiten, Produktionsaufgaben
- Kommunikative Handlungen: z.B. Gespräche, Verkaufstätigkeiten, Selbstdarstellungen
- Reflexive Handlungen: z.B. Selbsteinschätzungen, Selbstveränderungen, neue Selbstkonzeptbildung
- Handlungsgesamtheiten¹: z.B. gesamte Handlungsspektren kreativer Mitarbeiter

Aus den verschiedenen selbstorganisierten Handlungen lassen sich folgende Kompetenzformen ableiten:

- Fachkompetenzen: Die Dispositionen, geistig selbstorganisiert zu handeln, d.h. mit fachlichen Kenntnissen und fachlichen Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, das Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten.
- Methodenkompetenzen: Die Dispositionen, instrumentell selbstorganisiert zu handeln, d.h. Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und von daher auch das geistige Vorgehen zu strukturieren.
- Sozialkompetenzen: Die Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammensetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um neue Pläne und Ziele zu entwickeln.
- Personale Kompetenzen: Die Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.
- Handlungskompetenzen: Die Dispositionen, gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln, d.h. viele oder alle der zuvor genannten Kompetenzen zu integrieren.

2.1 Strukturzusammenhänge des Kompetenzbegriffs

In der *Abbildung 1* sind die Strukturzusammenhänge der wichtigsten Komponenten des Kompetenzbegriffs prozessorientiert dargestellt.

¹ Im folgenden wird auf die Handlungsgesamtheiten und deren Ableitungen nicht weiter eingegangen, da sie lediglich eine zusammenfassende Funktion erfüllen.

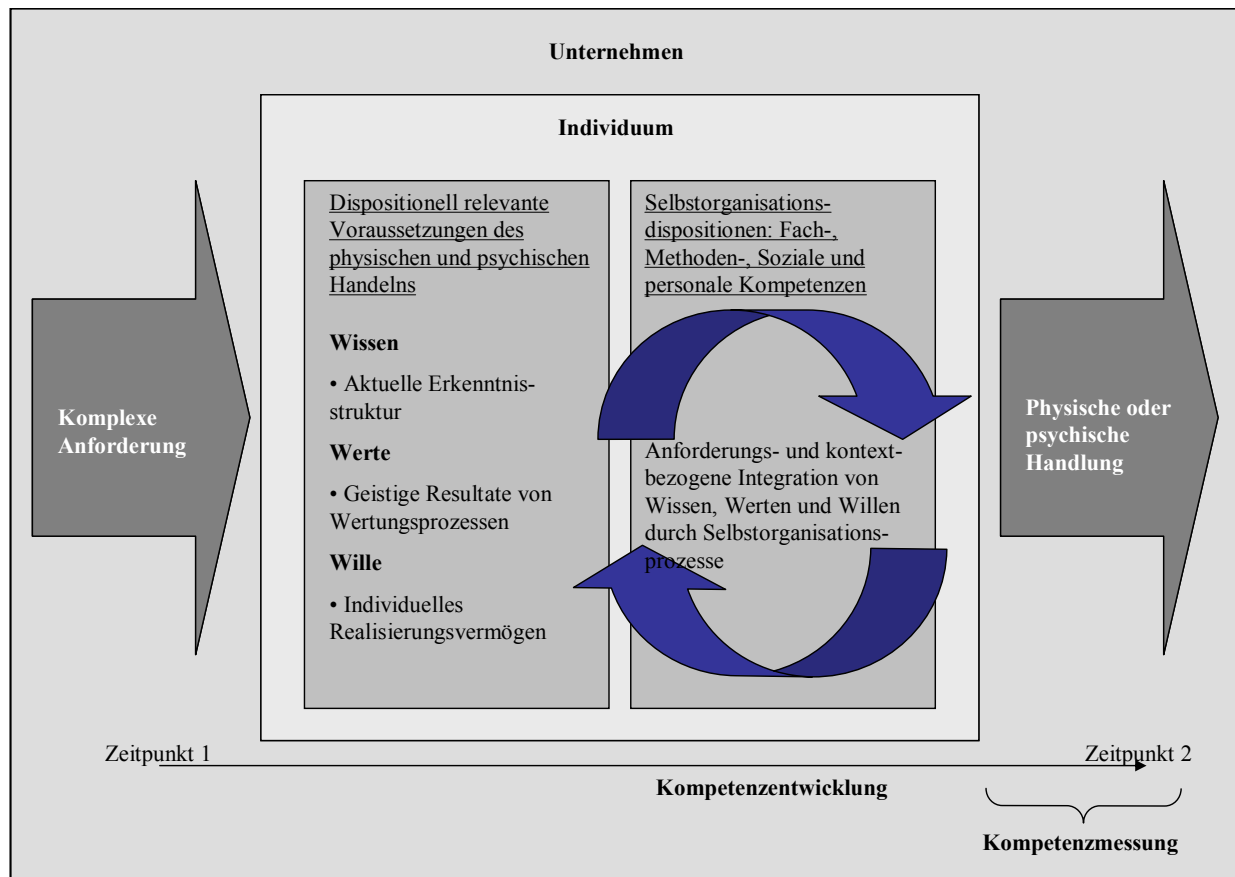


Abbildung 1: Strukturzusammenhänge des Kompetenzbegriffs

Das Individuum stößt beispielsweise im Unternehmenskontext auf eine *komplexe Anforderung* in Form einer Arbeitsaufgabe, z.B. das Erstellen einer Verkaufspräsentation für ein Beratungsangebot, die in Teamarbeit zu lösen ist. Die Anforderung ist insofern komplex, als das das Individuum eine Dienstleistung verständlich darstellen, dabei die Bedürfnisse des Kunden einschätzen und gleichzeitig im Team effizient und produktiv zusammenarbeiten muss.

Zur Bewältigung dieser komplexen Anforderung muss das Individuum seine persönlichen Kompetenzen anwenden. Hierzu greift es auf seine dispositionell relevanten Voraussetzungen des physischen und psychischen Handelns zu. Diese Voraussetzungen umfassen Wissen, Werte und Willen. Das Wissen stellt die aktuelle Erkenntnisstruktur des Individuums dar und besteht aus immanenten als auch erworbenen Eigenschaften, wie z.B. Begabungen, Persönlichkeitseigenschaften, Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten usw. Die Werte des Individuums sind geistige Resultate von Wertungsprozessen, die sich in Form von Bedürfnissen, Einstellungen, Emotionen und Motivationen manifestieren. Der Wille beschreibt das Realisierungsvermögen des Individuums, d.h. das Vermögen einen Zustand von selbst anzufangen. Fachkompetenzen lassen sich auf Grund ihrer vorwiegend technisch-instrumentellen Orientierung in vielen Fällen erfolgreich auf die Verfügbarkeit von Wissen reduzieren. Bei der Anwendung von Methodenkompetenzen reicht häufig die Verfügbarkeit von instrumentellen Fertigkeiten aus. D.h. Fach- und Methodenkompetenzen greifen in erster Linie auf die Voraussetzung „Wissen“ zurück. Sozialkompetenzen und personale Kompetenzen sind hingegen wertzentriert. Bei ihnen handelt es sich vor allem um Wertdispositionen, um verinnerlichte Werte, die in real offenen Entscheidungssituationen zum Tragen kommen.

In einem Selbstorganisationsprozess erfolgt anschließend die anforderungs- und kontextbezogene Integration von Wissen, Werten und Willen des Individuums, unter Einsatz der bereits vorhandenen *Selbstorganisationsdispositionen*, d.h. der Fach-, Methoden-, Sozial- und personalen Kompetenzen.

Das Ergebnis des Selbstorganisationsprozesses ist die Leistung, d.h. die *physische oder psychische Handlung*, die als Ziel die Lösung der Aufgabe hat.

Im Zuge des Selbstorganisationsprozesses und der psychischen und physischen Handlungen findet eine *Anpassung* vorhandener *Kompetenzen* bzw. die *Entwicklung neuer Kompetenzen* statt. Das bedeutet, zu Zeitpunkt 2 wird die Kompetenz vermutlich stärker ausgeprägt sein als zu Zeitpunkt 1.

Zur *Messung der Kompetenzen* bzw. der Kompetenzentwicklung müssen die Handlungen des Individuums nach vorab definierten Kriterien beobachtet und ausgewertet werden.

Ebenso wie die meisten psychologischen Konstrukte sind Kompetenzen nur anhand tatsächlichen Verhaltens, d.h. der Anwendung und des Gebrauchs von Kompetenz, aufzuklären. Kompetenz ist also stets eine Form von Zuschreibung auf Grund eines Urteils des Beobachters: Wir schreiben dem physisch und geistig selbstorganisiert Handelnden auf Grund bestimmter, beobachtbarer Verhaltensweisen bestimmte Dispositionen als Kompetenzen zu. Da eine Kompetenz nicht unmittelbar beobachtbar ist, hat der Kompetenzbegriff nur innerhalb der spezifischen Konstruktion einer Theorie von Kompetenz eine definierte Bedeutung. D.h. ein sinnvolles Reden, ein vernünftiges Messen und Entwickeln von Kompetenzen setzt stets eine taugliche Kompetenztheorie voraus, die empirische Voraussagen im Theorierahmen gestattet (*Erpenbeck & von Rosenstiel 2003*).

3. Rolle der Kompetenzen in Unternehmen

Unternehmer erkennen zunehmend, dass die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter den Schlüssel für die erfolgreiche Gestaltung und Bewältigung von Veränderungsprozessen darstellen und damit zur wertvollsten Ressource ihrer Unternehmen aufsteigen. Die Ressource Kompetenz, sei es auf individueller Ebene eines Mitarbeiters oder auf struktureller Ebene eines Unternehmens oder sogar eines ganzen Kooperationsnetzwerks, ist ebenfalls wie alle anderen Ressourcen zu planen, gestalten und zu steuern bzw. zu managen.

Das Kompetenzmanagement bietet eine von Großunternehmen häufig eingesetzte Methode, eine Optimierung im Bereich der Humanressourcen zu erzielen. Das Kompetenzmanagement hat die Aufgabe, Mitarbeiterkompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie Nutzung und Entwicklung orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters und den Unternehmenszielen sicherzustellen. Kompetenzmanagement geht als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus, indem Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert werden (*North 2002*).

Basierend auf den sichtbar gemachten Kompetenzen, werden IT gestützte Expertenverzeichnisse, Kompetenzlandkarten, Werkzeuge zur Projektunterstützung und Instrumente zur Personalentwicklung aufgebaut. Kompetenzmanagement unterstützt das Management dabei, Projekte kompetent zu besetzen, fehlende Kompetenzen zu identifizieren, kompetente Ansprechpartner zu finden und die Weiterbildung zielgerichtet zu steuern. Für den Mitarbeiter bietet ein gelebtes Kompetenzmanagement die Möglichkeit, Transparenz über die eigenen Kompetenzen zu erhalten und die eigene Karriere durch gezielte Kompetenzentwicklung zu gestalten.

Die systematische Abbildung der Humanressourcen in einem umfassenden und validen Kompetenzmodell ist jedoch die Vorbedingung für eine gezielte Entwicklung und einen

gezielten Einsatz der Ressourcen und somit ein wichtiger Bestandteil des Kompetenzmanagements. Das Kompetenzmodell definiert aktuelle und zukünftige Anforderungen in Form auf das Unternehmen zugeschnittener Kompetenzen. Es bezieht sich eindeutig auf die Unternehmensstrategie und stellt einen einheitlichen Bezugsrahmen etwa zur Auswahl, Entwicklung und Beurteilung von Mitarbeitern sowie für die Karriere und Nachfolgeplanung zur Verfügung. Auf diese Weise leistet es auch einen wichtigen Beitrag zur Kommunikation der Unternehmensstrategie und -werte an alle Mitarbeiter (*Lucia & Lepsinger 1999*).

Ein funktionierendes Kompetenzmodell muss in jedem Fall auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten sein. Es hängt von der Realität der jeweiligen Organisation ab, welche Kompetenzen wichtig, d.h. erfolgskritisch sind. Jede Firma und jede Branche besitzt eigene Visionen, Strategien, Erfolgsfaktoren, Kulturen, Geschäftsprozesse, Kunden und Märkte und entsprechend sind die adaptivsten Merkmale verschieden.

Bei der Konzeption eines Kompetenzmodells orientieren sich Unternehmen häufig an der Einteilung beruflicher Kompetenzen in Fach-, Methoden-, Sozial- und personale Kompetenz. Trotzdem muss die Ausgestaltung der einzelnen Kompetenzarten bzw. -formen unternehmensspezifisch ausfallen.

4. Die Bedeutung der Kompetenzentwicklung und der Beitrag des Coachings zum Auf- und Ausbau von Kompetenzen

Da Kompetenzen im Unterschied zu anderen Konstrukten wie Können, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Qualifikationen usw. die Selbstorganisationsdispositionen des konkreten Individuums beschreiben, bedeutet Kompetenzentwicklung eine Neu- und Weiterentwicklung solcher Dispositionen und ihres Bezuges zu Wissen, Willen und Werten (*Erpenbeck & Heyse 1999*).

Bei jeglicher Kompetenzentwicklung ist der Ausbau der individuellen Lernkompetenz von zentraler Bedeutung. Der Lernende soll dazu befähigt werden, dass er in späteren Lebenssituationen seine Lernaktivitäten in zielgerichteter Weise eigenständig zu regeln vermag. Eine besondere Rolle kommt hierbei den Werten zu. Wie bereits oben angesprochen sind verinnerlichte Werte richtungsweisend bei Entscheidungsprozessen unter kognitiver Unsicherheit. Sie bestimmen die Bewertung und Neuordnung von vorhandenem Wissen im Selbstorganisationsprozess.

Gerade Werte werden jedoch nicht wie übriges Wissen gelernt. Lediglich gelernte, aber nicht zu Emotionen und Motivationen gewordene, also verinnerlichte Werte werden nicht handlungswirksam. Der Interiorisationsvorgang setzt echte, unter realer Entscheidungsfreiheit zu bewältigende Entscheidungssituationen voraus, die zu starker Labilisierung, kognitiver Dissonanz, motivationaler Widersprüchlichkeit usw. führen. Fehlen sie, werden Werte nicht verinnerlicht, d.h. auch nicht dispositiv als Kompetenzen, angeeignet. Ein „Kompetenztrainer“ muss an dieser Stelle ein Berater/Moderator sein, der den Lernprozess begleitet und mit geeigneten Methoden und Werkzeugen Hilfestellung leistet.

Erpenbeck und Heyse sprechen in diesem Zusammenhang von einem Wertewandel in der Erwachsenenbildung, der sich aktuell im Rollenverständnis des Trainers/Lehrers vollzieht: „Die Rolle des Lehrers wandelt sich dabei vom allmächtigen, allgegenwärtigen Dozenten des Frontalunterrichts zum Berater und Helfer in selbstorganisierten Lernprozessen.“ Der Trainer/Lehrer wird also vom „Dozenten“ zum (Lernprozess-)Moderator/Berater. Dieses neue Verständnis entspringt in erster Linie einer Notwendigkeit; nur auf diese Weise wird eine effiziente und effektive Kompetenzentwicklung möglich. Fachliche und methodische Kompetenzen können, personale und soziale Kompetenzen müssen in Selbstlernprozessen erworben und entwickelt werden.

Die Rolle des „Beraters“ beschreiben die Autoren folgendermaßen: „Dem Lehrenden kommt dabei die Aufgabe zu, intellektuelle Fähigkeiten, Entwicklungsbedingungen, spezielle Vorkenntnisse, Motive und Interessen des Lerners zu identifizieren, zu analysieren und zu kommunizieren, damit sie bei der Gestaltung individueller Lernprozesse berücksichtigt werden können. Den Lerner dort abzuholen, wo er steht, verlangt ein Wissen darüber, wo er denn steht; insofern besitzt der Lehrende eine eindeutig diagnostische Funktion (...). Nach bzw. während der Analysephase tritt die beratende Funktion hinzu, dem Lerner Hilfestellungen bei persönlichen und motivationalen Problemen zu geben, ihn bei der eigenständigen Erarbeitung von Lernzielen und -plänen, sinnvollen Kontrollen und der Durchführung des Lernprozesses zu unterstützen und Hilfestellungen zur effizienten Verwendung seiner Stärken zu leisten (...). Auf Grund unterschiedlicher Lernstile, -techniken und -gewohnheiten ist es notwendig, eine möglichst breite Palette von Lern- und Arbeitstechniken, Motivations- und Lernhilfen anzubieten und diese zu maßgeschneiderten Lernprogrammen zu integrieren (...).“

Dieses neue Rollenverständnis des Lehrenden entspricht 1:1 dem Eigenverständnis des Coaches. Ein erfahrener und qualifizierter, kompetenter Coach kann den Anforderungen an die Rolle umfassend gerecht werden und gewährleistet somit die notwendige Individualisierung des Lernens.

4.1 Geeignete Kompetenzarten für Coaching

Kompetenzarten bzw. -formen, deren Auf- und Ausbau durch Coaching maßgeblich unterstützt werden kann, sind insbesondere die sozialen und personalen Kompetenzen. Nicht nur wegen der erhöhten Bedeutung sozialer und personaler Kompetenzen für Prozesse des „Lernen-lernens“ gegenüber wertfrei vermittelbarem Fach- und Methodenwissen. Auch die Zielgruppe des Coaches, hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte, benötigen heute neben technischen Managementkompetenzen, wie z.B. eine Personalbedarfsplanung zu erstellen, insbesondere vielfältige soziale Kompetenzen, die sie zur Entwicklung neuer, unter anderem stärker unternehmerisch geprägter Kulturmuster befähigen (*Schreyögg* 2002). Besonders für die Gruppe der Führungskräfte und Spitzenmanager ist es schwierig, konkrete Anforderungen für die Zukunft zu formulieren. *Sarges* (2000) fordert angesichts dieser Situation, das Lernpotenzial, d.h. die Lernkompetenz als zentralen Bestandteil des Führungspotenzials in die Beurteilung von Managementkandidaten aufzunehmen. Auch *Golman* (2003) verweist auf die besondere Wichtigkeit emotionaler Kompetenzen, d.h. personale und soziale Kompetenzen, in Führungspositionen, deren Wesen darin besteht, andere dazu zu bringen, ihre Aufgaben effizienter zu erfüllen. Wenn Vorgesetzte unfähig sind, mit sich und anderen umzugehen, sinkt die Leistung aller: Zeit wird vergeudet, es kommt zu Verbitterung, Motivation und Engagement leiden, Feindseligkeit und Apathie breiten sich aus. Die Stärken und Schwächen einer Führungskraft in emotionaler Kompetenz haben für die Organisation gravierende Auswirkungen und schlagen sich letztendlich als Gewinn oder Verlust nieder. Die Bedeutung emotionaler Kompetenzen nimmt zu je höher man in der Organisation aufsteigt. Möchte eine ambitionierte Fach- oder Führungskraft heutzutage ihre fachlichen Befähigungen optimal nutzen, so muss sie, laut *Golman*, ihre emotionalen Kompetenzen ausbilden. Emotionale Kompetenzen, wirken synergetisch mit kognitiven Fähigkeiten zusammen. Je komplizierter die Aufgabe, je komplexer die Anforderung, desto mehr kommt es auf emotionale Intelligenz an, und sei es nur, weil ein Mangel an solchen Fähigkeiten die Anwendung des fachlichen Sachverstandes oder des Intellekts über den jemand verfügen mag, behindern kann.

Golman hat ein Kompetenzmodell der emotionalen Kompetenzen entwickelt, das aus persönlichen Kompetenzen (personale Kompetenzen) und sozialen Kompetenzen besteht (siehe *Tabelle 1*). Dieses Kompetenzmodell operationalisiert die personalen sowie sozialen Kompetenzen und eignet sich zur groben Orientierung bei der Kompetenzentwicklung bei Fach- und Führungskräften. Für die Auswahl und Schärfung derjenigen Kompetenzen, die in

einem konkreten Fall entwickelt werden sollen, sind die aktuelle Position bzw. Funktion im Unternehmen, falls vorhanden das unternehmenseigene Kompetenzmodell, die persönlichen Einstellungen, Motive und Ziele sowie die individuellen Stärken und Schwächen maßgeblich.

<p><i>Persönliche Kompetenzen:</i> Von diesen Kompetenzen hängt es ab, wie wir mit uns selbst umgehen.</p>
<p><i>Selbstwahrnehmung:</i> Die eigenen inneren Zustände, Präferenzen, Ressourcen und Intuitionen erkennen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emotionales Bewusstsein: die eigenen Emotionen und ihre Auswirkungen erkennen ▪ Zutreffende Selbsteinschätzung: die eigenen Stärken und Grenzen kennen ▪ Selbstvertrauen: ein positives Selbstwertgefühl und eine entsprechende Einschätzung der eigenen Fähigkeiten
<p><i>Selbstregulierung:</i> Seine inneren Zustände, Impulse und Ressourcen handhaben.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selbstkontrolle: störende Emotionen und Impulse in Schach halten ▪ Vertrauenswürdigkeit: sich an Aufrichtigkeit und Integrität orientieren ▪ Gewissenhaftigkeit: Verantwortung für die eigene Leistung übernehmen ▪ Anpassungsfähigkeit: Flexibilität angesichts des Wandels ▪ Innovation: neue Ideen, Methoden und Informationen bereitwillig aufnehmen
<p><i>Motivation:</i> Emotionale Tendenzen, die das Erreichen von Zielen leiten bzw. erleichtern.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistungsdrang: einen hohen Leistungsanspruch zu erfüllen oder zu übertreffen suchen ▪ Engagement: sich die Ziele der Gruppe oder des Betriebs zu eigen machen ▪ Initiative: bereit sein, Chancen zu ergreifen ▪ Optimismus: trotz Hindernissen und Rückschlägen beharrlich seine Ziele verfolgen
<p><i>Soziale Kompetenzen:</i> Von diesen Kompetenzen hängt es ab, wie wir Beziehungen handhaben.</p>
<p><i>Empathie:</i> Die Gefühle, Bedürfnisse und Sorgen anderer wahrnehmen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Andere verstehen: die Gefühle und Sichtweisen anderer feinfühlig erfassen und an ihren Sorgen aktiv Anteil nehmen ▪ Andere entwickeln: die Entwicklungsbedürfnisse anderer erfassen und ihre Fähigkeiten fördern ▪ Serviceorientierung: die Bedürfnisse der Kunden vorwegnehmen, erkennen und befriedigen ▪ Vielfalt nutzen: die durch die Verschiedenheit der Menschen entstehenden Chancen nutzen ▪ Politisches Bewusstsein: die emotionalen Strömungen und Machtbeziehungen in einer Gruppe erfassen
<p><i>Soziale Fähigkeiten:</i> Mit Geschicklichkeit erwünschte Reaktionen in anderen hervorrufen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einfluss: sich wirksamer Mittel der Beeinflussung bedienen ▪ Kommunikation: unvoreingenommen zuhören und überzeugende Botschaften aussenden ▪ Konfliktbewältigung: über Meinungsverschiedenheiten verhandeln und sie beilegen ▪ Führung: einzelne und Gruppen inspirieren und lenken ▪ Katalysator des Wandels: den Wandel initiieren und steuern ▪ Bindungen aufbauen: nützliche Beziehungen pflegen ▪ Zusammenarbeit: mit anderen für gemeinsame Ziele zusammenarbeiten ▪ Teamfähigkeit: beim Verfolgen gemeinsamer Ziele für Gruppensynergie sorgen

Tabelle 1: Emotionale Kompetenzen nach Golman (2003)

4.2 Vorbedingung zur Kompetenzentwicklung: Kompetenzmessung

Im Vorfeld der Kompetenzentwicklung sollte stets die Einschätzung der aktuellen Kompetenzausprägung des Coachee stattfinden. Dies ist in erster Linie wichtig, um den Trainingsverlauf und den Trainingserfolg darstellen zu können. Aber auch aus einem anderen Grund ist es von großem Vorteil zu Beginn eines Coachings eine Kompetenzmessung bzw. -einschätzung vorzunehmen. Wer Unternehmen Kompetenzaufbau anbieten möchte, muss nicht nur Training und Weiterbildung im Angebot haben, sondern die Steigerung der Arbeitsleistung insgesamt ins zentrale Blickfeld rücken (*Hasebrook 2004*). Das Training bzw. Coaching muss idealer Weise nachweisbar Einfluss auf die Steigerung der Arbeitsleistung haben. Hier macht es Sinn, Messmethoden einzusetzen, die eine Aussage über Leistungssteigerungen machen können, beispielsweise ein 360 Grad Feedback.

Die Hauptentwicklungswege psychologischer Diagnostik waren bisher nicht auf die Erfassung von Kompetenzen ausgerichtet, sondern auf die Beurteilung besser eingrenzbarer Konstrukte wie z.B. Intelligenz, Persönlichkeit oder Eignung. Dennoch sind mit vielen Verfahren auch Aussagen über Kompetenzen und Prognosen über deren Entwicklung möglich. Alle psychologischen und sozialwissenschaftlichen Ansätze, Verfahren und Methoden können geprüft werden, ob und inwieweit darin selbstorganisiertes Problemlösen und Dispositionen selbstorganisierten geistigen und physischen Handelns thematisiert sind. Persönlichkeitseigenschaften, Qualifikationen, Fähigkeiten, Fertigkeiten können als Kompetenzen gesehen und gemessen werden, wenn sie Aussagen zu Dispositionen selbstorganisierten Handelns machen. Damit sind das methodologische und messtheoretische Wissen der Motivations- und Persönlichkeitspsychologie, der Tätigkeits- und Arbeitspsychologie, der kognitiven Psychologie und der Pädagogik, sowie der Sozial- und Kommunikationspsychologie für die Kompetenzmessung nutzbar zu machen (*Erpenbeck & von Rosenstiel 2003*).

Daneben existieren mittlerweile moderne Kompetenzmessverfahren, die Kompetenzen quantitativ messen, z.B. Tests, qualitativ charakterisieren, z.B. Begriffsanalysen, oder komparativ beschreiben, z.B. Kompetenzbiographien. Eine Vertiefung in Kompetenzmessverfahren würde an dieser Stelle zu weit führen. Eine ausführliche und übersichtliche Darstellung zu aktuellen Kompetenzmessverfahren ist bei *Erpenbeck und von Rosenstiel (2003)* zu finden.

Bei allen angewandten Verfahren sollte jedoch stets auf die soziale Validität geachtet werden. Keine Methode macht Sinn, die in das aktuelle Setting nicht passt und die vom „Geprüften“ nicht akzeptiert wird.

5. Fazit

Kompetenzentwicklung ist Gegenstand fast jeden Coachings. Sei es bei einem Coaching im Zusammenhang mit erweiterten Verantwortlichkeiten, bei konkreten Konfliktsituationen oder Überforderungen am Arbeitsplatz, bei beruflichen Sinn- oder Motivationskrisen oder im Zuge einer beruflichen Neuorientierung. Auch wenn Schulungen und Weiterbildungen heute noch zu sehr auf den Aufbau von Wissen und zu wenig auf echte Entwicklung von Kompetenzen abzielen, erkennen immer mehr Unternehmen, dass sie insgesamt zu viel in Wissen und zu wenig in Kompetenzen investieren (*Hasebrook 2004*). Coaching hat insbesondere bei der Entwicklung von sozialen und personalen Kompetenzen eindeutige Vorteile gegenüber herkömmlichen Weiterbildungsmaßnahmen bzw. Trainings. Bei dem hier dargestellten Kompetenzbegriff - Kompetenz als Selbstorganisationsdisposition - kann Coaching für das Unternehmen und für den einzelnen einen großen Beitrag leisten, in dem es den Auf- und Ausbau von Lernkompetenz im weitesten Sinne, nämlich bei der erfolgreichen Auseinandersetzung mit zukünftigen Anforderungen, zielgerichtet, professionell und kreativ unterstützt.

Literatur

- Erpenbeck, J. & v. Rosenstiel, L. (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, 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.
- Goleman, D. (1998): Working with Emotional Intelligence. Reading; dt.: Der Erfolgsquotient. München: Taschenbuchverlag, 2003.
- Hasebrook, J. (2004): Blindes Wissen hilft Unternehmen nicht. *Personal Magazin* 2/04, 62-63.
- Lepsinger, R. & Lucia, A. (1999): The Art and Science of Competency Models. Pinpointing Critical Success Factors in Organizations. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- North, K. (2002): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler.
- Sarges, W. (2000): Diagnose von Managementpotential für eine sich immer schneller und unvorhersehbarer ändernde Wirtschaftswelt. In: v. Rosenstiel, L. & Lang-von Wins, T. (Hg.): Perspektiven der Potentialbeurteilung. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Schreyögg, A. (2002): Coaching im Jahr 2020. In: Strauss, A. & Awecker, P. (Hg.): Coaching. Bd. 4 der Schriftenreihe der österreichischen Vereinigung für Supervision.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Frankfurt/M., New York: Campus.
- Weinert, F.E. (2001): Concept of competence. A conceptual clarification. In: Rychen, D. & Salganik, L.: Defining and selecting key competencies. Kirkland: Hogrefe & Huber.

Zusammenfassung: Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching

Der Kompetenzbegriff wird von Unternehmern, Arbeitnehmern, Trainern und Autoren oft und gerne in vielfältigen Zusammenhängen verwendet, auch wenn die Beteiligten häufig unterschiedliches damit meinen. Was ist tatsächlich unter dem Kompetenzbegriff zu verstehen, wodurch unterscheidet er sich von anderen Konzepten wie Qualifikation, Fähigkeit oder Fertigkeit und worauf kommt es bei der Kompetenzentwicklung an? Versteht man Kompetenz als Selbstorganisationsdisposition, unterstützt sie den Kompetenzträger ausgehend von seiner Wissensbasis unbekannte, komplexe Anforderungen kreativ zu meistern. Coaching, dessen basales Ziel der Auf- und Ausbau von beruflichen Kompetenzen ist, kann einen wertvollen Beitrag gerade bei der Entwicklung von sozialen und personalen Kompetenzen leisten. Der Coach nimmt dabei die Rolle eines professionellen Beraters ein, der den Lernprozess begleitet und mit geeigneten Methoden und Werkzeugen Hilfestellung leistet.

Schlüsselbegriffe: Kompetenzbegriff, Selbstorganisationsdisposition, Coaching, Kompetenzentwicklung

Abstract: The popular use of the term "competence" and the significance of competence development in coaching

The term "competence" is frequently used by employers, employees, trainers and authors alike, though in many cases the concept behind this term might differ considerably. But what does competence really mean, how does competence differ from other concepts like qualification, ability and skill and what is essential in developing competencies? If competence is seen as a disposition of self-organization, it helps people to solve unknown and difficult requirements based on their knowledge. The basic aim of coaching is the development of job-related competencies. Particularly social and personal competencies can be highly improved and enlarged by coaching. Thereby the coach takes the role of a consultant, who assists the coachees during their learning process and supports them with appropriate methods and tools.

Key words: competence, disposition of self-organization, coaching, development of competencies

Die Autorin: Aylin Lenbet, Dipl.-Psych., Coach, Head of Human Resources der E&E information consultants AG. *Anschrift:* Adalbertstraße 36, 10179 Berlin; E-Mail: Aylin.Lenbet@ee-consultants.de

Lenbet, Aylin (2004): Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 11 (3).