

Barthel, E., Hanft, A., Hasebrook, J. (2011):

Integriertes Kompetenzmanagement als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung



Beitrag aus:

Erich Barthel, Anke Hanft,
Joachim Hasebrook (Hrsg.)

Integriertes Kompetenzmanagement
Innovationsstrategien als Aufgabe der
Organisations- und Personalentwicklung

ISBN 978-3-8309-2449-4

© Waxmann Verlag GmbH, 2014
Steinfurter Straße 555, 48159 Münster

Bestellung per Fax: 0251 26504-26
oder telefonisch: 0251 26504-0;
per Internet unter www.waxmann.com/buch2449
oder per E-Mail: order@waxmann.com

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Erich Barthel, Anke Hanft, Joachim Hasebrook

Integriertes Kompetenzmanagement als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung

Eine Hinführung zum Thema

Der vorliegende Tagungsband greift die Themen und Vorträge der Fachtagung *Integriertes Kompetenzmanagement als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung*, welche im Oktober 2010 an der Frankfurt School of Finance & Management stattfand, auf. Die hier angeführten Arbeiten sollen Forschenden, Praktikern und Interessierten aktuelle Befunde auf dem Feld des Integrierten Kompetenzmanagements darlegen und zur Auseinandersetzung mit der Thematik anregen.

Das Integrierte Kompetenzmanagement beschäftigt sich mit den Rahmenbedingungen von Innovationsfähigkeit. Diese gilt als eine grundlegende Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit und somit für das Überleben von Organisationen, die sich stets in globaler Konkurrenz und intensivem Wettstreit befinden (Barthel, Rieser & Wollersheim, 2009). Teece und Pisano (1994) stellen heraus, dass gerade solche Organisationen erfolgreich sind, die rechtzeitig auf Umweltveränderungen reagieren, die schnell und flexibel Innovationen entwickeln und deren Management interne und externe Kompetenzen effektiv zu koordinieren und einzusetzen vermag. „Innovationen sind damit zu einer unabdingbaren Voraussetzung für die erfolgreiche Entwicklung aller Unternehmen ... geworden“ (Pleschak & Sabisch, 1996, S. 1). Solche überlebenswichtigen Innovationen können Organisationen nur dann hervorbringen, wenn sie über die Fähigkeit zur Selbstorganisation verfügen, da Innovationen nicht planbar sind und nur selbstorganisiert entstehen können (QUEM, 2004). Zentrale Grundlage der Selbstorganisation und gleichsam Ausgangspunkt von Innovation sind schließlich Kompetenzen, die sich einerseits im Handeln des Individuums innerhalb der Organisation zeigen und andererseits auch im Rahmen der Organisation als solche wirken. Während individuelle Kompetenzen eine prozessuale und systematische Verknüpfung von Komponenten wie Fähigkeiten, Einstellungen und Motiven darstellen (Baitsch, 1985) und durch verschiedene biografische und erwerbsbiografische Erfahrungen entstehen (Erpenbeck & Heyse, 1999), sind organisationale Kompetenzen als bewährte Muster der Ressourcenverknüpfung zu verstehen (Schreyögg & Kliesch-Eberl, 2008). Sie stellen eine kollektive Form der Handlungs- und Problemlösefähigkeit dar (Wilkins & Gröschke, 2007). Organisationale Kompetenzen ermöglichen die Identifikation, Selektion und Verknüpfung von Handlungspotentialen auf der Basis vorhandener Ressourcen (Wollersheim, Zawacki-Richter & Barthel, 2007) und tragen damit zum organisationalen Erfolg bei.

Ausgehend von der Annahme einer wechselseitigen Beeinflussung individueller und organisationaler Kompetenzen zielt das Integrierte Kompetenzmanagement schließlich auf eine ganzheitliche Betrachtung beider Ebenen ab (Barthel, Rieser & Wollersheim, 2009).

Im Fokus der Fachtagung *Integriertes Kompetenzmanagement als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung* stand die Diskussion theoretischer ebenso wie praktischer Ansätze der individuellen und organisationalen Kompetenzentwicklung und der Förderung von Innovation unter Berücksichtigung von Diversity-Aspekten. Die Fachtagung und das Forschungsprojekt *Integriertes Kompetenzmanagement – Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung*, in dessen Rahmen die Fachtagung stattfand, sind in das vom Europäischen Sozialfonds und Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Programm *Innovationsstrategien jenseits traditionellen Managements* eingebettet.

Nachfolgend wird ein Überblick der Beiträge der Fachtagung gegeben. Für Einblicke in die Fragestellungen, denen sich das der Fachtagung zugrunde liegende Forschungsprojekt widmet, wird auf den Abschlussbericht zum Projekt – erschienen im Waxmann Verlag unter Herausgeberschaft von Erich Barthel, Anke Hanft und Joachim Hasebrook – verwiesen.

Teil I Theoretische Überlegungen zu Kompetenz

Grundsätzliche theoretische Überlegungen zum Kompetenzkonzept liefern die Beiträge im ersten Teil des Tagungsbandes von Manfred Moldaschl sowie Jutta Wollersheim und Isabell M. Welpé.

Manfred Moldaschl (Technische Universität Chemnitz) setzt sich im Rahmen seines Beitrages „Warum Gazellen nachts nicht leuchten – Evolutorische Theorie der Unternehmung statt normativer Modelle des Kompetenzmanagements“ grundlegend mit dem Bereich der Kompetenzforschung auseinander und legt eine elaborierte Niederschrift seiner Überlegungen über den Stand der Forschung vor. So unterzieht er aktuelle Ansätze des Forschungsfeldes einer kritischen Reflexion und postuliert letztlich einen alternativen Weg zu dem bisher üblichen.

In ihrer systematischen Aufarbeitung und Gegenüberstellung der Konzepte *Kompetenz* und *Dynamic Capability* zeigen Jutta Wollersheim und Isabell M. Welpé (Technische Universität München) unter dem Titel „Kompetenz versus Dynamic Capability – Unterschiede und Gemeinsamkeiten zweier verwandter Konzepte“ einen Weg, die bisher im deutschsprachigen und internationalen Forschungsraum eher getrennt laufenden Überlegungen gewinnbringend miteinander zu verknüpfen.

Teil II Individuelle Kompetenzen und Kompetenzentwicklung

Der zweite Teil des Tagungsbandes beschäftigt sich mit dem Bereich der individuellen Kompetenzen und deren Entwicklung. Hierzu bieten die Arbeiten von Stefan Süß und Johannes Becker, David Kremer ebenso wie Gerhard Graf und Stephan Laske Einblicke.

So beleuchten Stefan Süß und Johannes Becker (Heinrich Heine Universität Düsseldorf) in ihrer Arbeit „Kompetenzen als Grundlage der Employability von Freelancern“ solche individuellen Kompetenzen, welche die Vermarktungschancen von IT- und Medienfreelancern steigern. Hierbei nehmen sie insbesondere Freelancer aus der IT- sowie

Medienbranche in den Blick und zeigen auf, welche Kompetenzen für deren Beschäftigungsfähigkeit unabdingbar sind.

Weiterhin stellt David Kremer (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Stuttgart) unter dem Titel „Technologietreiber-Rollen im Innovationsprozess: Individuelle Kompetenzen für organisationale Aufgaben der Technologieadaption nutzen“ einen Ansatz vor, der darauf abzielt, die organisationale Kompetenz zu einer schnellen Übernahme neuer Technologien für die Entwicklung innovativer Produkte zu stärken. Dabei wird explizit der Beitrag von Mitarbeitenden und Führungskräften zum erfolgreichen Einsatz solcher neuen Technologien berücksichtigt.

Schließlich schildern Gerhard Graf (Transformation Management AG) und Stephan Laske (Universität Innsbruck) in ihrem Beitrag „Kompetenzentwicklung für Führungskräfte – Ein integrativer Ansatz der Personal- und Organisationsentwicklung“ ein integratives Programm zur nachhaltigen Professionalisierung im Führungsalltag. Basierend auf der Annahme, Unternehmenserfolg sei insbesondere durch die Qualität der Führungsarbeit beeinflusst, zielt dieses auf die Entwicklung der individuellen Kompetenz als Grundlage zukunftsfähiger Unternehmen ab. Der Beitrag liefert hierzu eine Fallbeschreibung aus der Praxis.

Teil III Förderung von Innovativität und Wachstum

Im nachfolgenden dritten Teil des Tagungsbandes zeigen Simon A. Woll sowie Manfred Bergstermann, Thomas Hardwig und Klaus North und schließlich Sebastian Giacobelli und Caroline Richter Möglichkeiten zur Förderung von Innovativität und Wachstum auf.

Zunächst plädiert Simon A. Woll (Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt) mit seinem Beitrag „Organisationspädagogische Überlegungen zur Gestaltung einer integrierten Kompetenzentwicklung“ für eine organisationspädagogische Perspektive in der Kompetenzforschung. Seine Arbeit bietet Einblicke in die Organisationspädagogik als Wissenschaftsdisziplin und verweist auf die Organisationsdidaktik als Instrument integrierter Kompetenzentwicklung.

Unter dem Titel „Mit Projektlernen dynamische Fähigkeiten in KMU fördern“ beschreiben Manfred Bergstermann, Thomas Hardwig und Klaus North (Hochschule RheinMain) einen weiteren Ansatz zur Förderung innovativen Handelns. Sie beschäftigen sich im Rahmen ihres Beitrags mit der Gestaltung von organisationalen Lern- und Entwicklungsprozessen, die die Entstehung dynamischer Fähigkeiten ermöglichen sollen. Hierfür greifen sie die Methode des Projektlernens als Verknüpfung des individuellen und organisationalen Lernens auf und stellen einen konzeptionellen Rahmen für seine Anwendung in KMU vor.

Den Abschluss des dritten Teils bildet die Arbeit „Vertrauen in innovativen Organisationen“ von Sebastian Giacobelli und Caroline Richter (Ruhr-Universität Bochum). Ausgehend von ihrer These, Vertrauen stelle in Organisationen gerade beim Verlust formaler Strukturen einen entscheidenden Stabilisierungsfaktor da, widmen sie sich dem Vertrauen in innovativen Organisationen, die oftmals über lediglich sehr wenige formale Strukturen verfügen. Ihr Beitrag hebt auf die Relevanz von Vertrauen in innovativen