

3.29 Talente, Kompetenzen und Performance

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- wie sich gesellschaftliche Veränderungen auf das Personalmanagement auswirken,
- welche Bedeutung und Funktion „unscharfe“ Konzepte in Zeiten des Wandels haben,
- was unter den Begriffen „Talent“, „Kompetenz“ und „Performance“ zu verstehen ist,
- wie diese und benachbarte Konzepte sich voneinander unterscheiden bzw. aufeinander aufbauen und sich ergänzen,
- wie die personalen und organisatorischen Dimensionen eines Talent-, Kompetenz- und Performancemanagements ermittelt und gestaltet werden können.

Die Autorin

Dr. Anja Ebert-Steinhübel, selbstständige Trainerin, Dozentin und Coach sowie Seniorberaterin bei der IFC EBERT GmbH. Schwerpunkte ihrer Beratungs- und Vortragstätigkeit sind die Themen Strategie, Führung und Kommunikation, Personal- und Organisationsentwicklung sowie das Lebenslange Lernen im persönlichen, unternehmerischen und gesellschaftlichen Bezug.

Kontakt: a.ebert-steinhuebel@ifc-ebert.de

Inhalt

	Seite	
1	Alte und neue Anforderungen an Mensch und Organisation	2
1.1	Veränderungsmanagement als Basiskategorie für moderne Personalarbeit	2
1.2	„Unscharfe“ Begriffe im Kontext von Persönlichkeits-, Organisations- und Gesellschaftsentwicklung	6
1.3	Stärken (in) der Wissensgesellschaft	8
2	Talente	10
2.1	Mythos Talent	10
2.2	Perspektiven des Talentmanagements	12
3	Kompetenzen	14
3.1	Annäherung an den Kompetenzbegriff	14
3.2	Modellierung von Kompetenzen	15
3.3	Kompetenzebenen und -dimensionen in der Organisation	18
4	Performance	21
4.1	Performance als Erfolgskategorie	21
4.2	Potenziale managen – Wandel gestalten	22
5	Literatur	25

1 Alte und neue Anforderungen an Mensch und Organisation

1.1 Veränderungsmanagement als Basiskategorie für moderne Personalarbeit

Alles ist im Fluss, wurde schon in der Antike konstatiert, und doch sind die Veränderungen heute andere als in der Vergangenheit: Die Dynamik und Komplexität des Wandels umfassen aufgrund der Globalität der Märkte, der Virtualität der Kommunikation und damit verbundenen Auflösung der Grenzen zwischen Privatheit und Öffentlichkeit, zwischen Kon-

sum und Produktion, zwischen individuellem und organisatorischem Handeln heute jeden Einzelnen in nahezu allen Bereichen seiner Lebens- und Arbeitszeit. Diese neuartig komplizierte Situation zu begreifen und zu gestalten erfordert entsprechende Begriffe, die die zu beschreibende Interdependenz und Unsicherheit spiegeln und die implizierte Vagheit und Unsicherheit explizit machen. Die im wissenschaftlichen Kontext seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts eingeführten Begriffe „Kompetenz“, „Talent“ und „Performanz“ oder – Neudeutsch – „Performance“ spiegeln exakt dieses Dilemma wider und sind gerade deshalb funktional nützlich und erforderlich zur Erfassung und Bewertung der sozialen Realität und zur Bewältigung der Veränderungsprozesse für Mensch und Organisation.

Die großen Herausforderungen unserer Zeit liegen in einem ökonomisch und ökologisch nachhaltigen Wachstum und der sozialen Entwicklung und Integration der heterogenen Ansprüche einer multikulturellen, immer älter werdenden Gesellschaft in Europa. Dabei ein gewisses Niveau an ideellem und materiellem Wohlstand sowie zukunftssichernder Ressourcen für den globalen Wettbewerb zu schaffen, ist eine bildungs-, sozial- und arbeitsmarktpolitische Daueraufgabe. Im Bewusstsein dieser Handlungserfordernisse haben sich die europäischen Länder auf die gemeinsame Leitstrategie des „Lebenslangen Lernens“ geeinigt, die einen aktiven Umgang mit Veränderungen im Kontext eines gemeinsamen europäischen Wirtschafts- und Bildungsraums ermöglichen soll (vgl. die Deklarationen und Dokumente der Europäischen Kommission und der OECD).

Übertragen auf den Unternehmenskontext wird Lernen in Form eines systematischen Bildungs- und Veränderungsmanagements damit zum Kernstück moderner Personalarbeit. Es sind vor allem:

- die wachsende Schwierigkeit der Gewinnung und Bindung qualifizierter und motivierter Mitarbeiter,
- die unterschiedlichen Erwartungen und Verhaltensweisen der Mitarbeiter aufgrund ihrer generationsspezifischen oder kulturellen Sozialisation,
- die gestiegenen Ansprüche an die Verwirklichung individueller Zeit- und Sinnstrukturen, eine ausgeglichene Balance von Arbeits- und Lebenszeit sowie

- eine enorme Bedeutungszunahme wissensbasierter, kreativer Arbeitsleistungen und technologischen Innovationen,

die das Arbeiten in und für Organisationen maßgeblich verändern und die mit adäquaten Instrumenten zu planen, umzusetzen und zu gestalten sind.

„Kompetenz im Thema, Komplexität im Blick“ fasst eine aktuelle Trendstudie (Lünendonk/KPMG 2012) diese Herausforderungen für erfolgreiche Human Resources zusammen. Klassische Personalarbeit im Sinne einer personenzentrierten Verwaltungs- und Organisationsfunktion reicht längst nicht mehr aus. Personaler fungieren vielmehr als aktive „Business Partner“ (Ulrich 1997), die die unterschiedlichen Dimensionen und Geschwindigkeiten unternehmerischen Wandels in veränderte Anforderungen an die Human Resources übersetzen und dafür geeignete Rekrutierungs-, Bindungs- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung stellen. Damit werden nicht nur die Qualifikationen und Leistungen der Mitarbeiter systematisch analysiert und weiter entwickelt. Es wird vielmehr das Unternehmen als Ganzes, d. h. als leistungsfähiger, verlässlicher und verantwortungsbewusster Protagonist auf dem Arbeitsmarkt und im Wettbewerb definiert und profiliert. Ob es um die Einführung eines Demografie- oder Talent-Managements, die Initiierung und Steuerung von Change-Prozessen, die Entwicklung und Implementierung zeitgemäßer Leadership- und Kulturmodelle etc. geht (so die wichtigsten HR-Trends nach Boston Consulting Group (2008), Kienbaum Consultants International (2010), Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2011) u. a.), – die Anforderungen und Reichweiten der Personalarbeit gehen stets weit über „das Personal“ hinaus in die strategische Entwicklungs- und Innovationsfähigkeit der gesamten Organisation. Themen wie das Talent-, Kompetenz-, Performance- oder Leistungsmanagement sind daher Instrumente für eine Realität, die es für den Einzelnen und für die Organisation im Spannungsfeld zwischen notwendiger und erträglicher, interner und externer, erwünschter und erzwungener Veränderung und Stabilität immer wieder neu zu definieren und zu gestalten gilt, so dass am Ende Identität sichtbar, Handlungsfähigkeit erleichtert und Erfolg planbar wird.

Die jeweils passende Art und Geschwindigkeit der Veränderung ist für jede Person, Gruppe oder Organisation in unterschiedlichen Lebensphasen und Situationen verschieden. Es gibt jedoch bestimmte Koordinaten, zwischen denen der individuelle Prozess der Personal-/Persönlichkeits-/Organisations-/Kultur-/ etc. Entwicklung jeweils aufgespannt und immer

wieder neu justiert und positioniert werden kann. Die Koordinaten – oder Eckpfeiler – der Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft von Systemen gleich welcher Art liegen in den einander entgegen gesetzten Dimensionen Stabilität/Sicherheit versus Flexibilität/Ambivalenz, Offenheit/Vernetzung versus Geschlossenheit/Integration. In Bezug auf diese Dimensionen kann ein bestimmtes Muster identifiziert werden, wie sich konkrete soziale Einheiten gegenüber externen oder internen Veränderungsbedarfen verhalten und wie es dabei gelingt, Orientierungs- und Handlungsfähigkeit herzustellen.

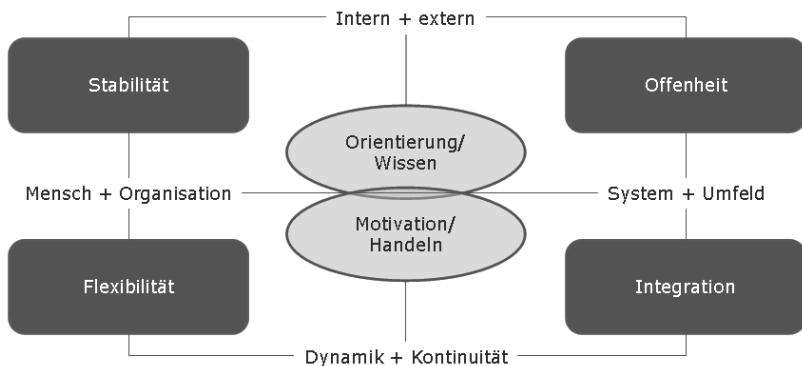


Abb. 1: Koordinaten der (Personal-, Persönlichkeits-, Organisations-, Kultur-) Entwicklung

Die *Stabilität* ist zunächst ein Grundbedürfnis von Systemen und ein immer wieder angestrebter Zielzustand. Stabilität führt zu einem Gefühl von Sicherheit, das aus einer positiven Bewältigungserfahrung resultiert. Deshalb ist reflektierte Stabilität immer nur ein Zustand auf Zeit. *Flexibilität* meint demgegenüber die rasche und adäquate Reaktion, Anpassung und Übersetzung neuer Bedingungen und Möglichkeiten in einem Lernprozess, der wiederum zu einem neuen Zustand und neuen Potenzialen des Denkens und Handelns führt. *Offenheit* ist die Voraussetzung zum Erkennen eben dieser Möglichkeiten und gelingt durch eine bewusste und aktive Kommunikation, die sich sowohl die Übernahme fremder Perspektiven zu eigen macht als auch die kritische Reflexion der eigenen Interpretation und des darauffolgenden Verhaltens impliziert. *Integration* schließlich definiert als Gegenstück zum äußeren Entwicklungsimpuls die

immer wieder neu zu formulierende Identität in Form eines erkennbaren „Ichs“ oder „Wirs“. Die Balance zwischen Mensch und Organisation, innen und außen, System und Umfeld, Dynamik und Kontinuität schließlich ist eine Führungsaufgabe, die ein möglichst großes Wissen und die Chance zur Orientierung voraussetzt und durch eine entsprechende Motivation – in die eine oder andere Richtung – das selbstbewusste Handeln eines Systems erlaubt.

1.2 „Unscharfe“ Begriffe im Kontext von Persönlichkeits-, Organisations- und Gesellschaftsentwicklung

Lernen, vor allem in der selbstorganisierten und lebenslangen Form, ist seit den 70er bzw. 90er Jahren als bildungstheoretisches bzw. -politisches Konzept hoch aktuell. Aus dieser Zeit datieren die ersten Ansätze zur „lernenden Organisation“ (z. B. Argyris/Schön 1978/1996, Senge 1994), so dass wir heute auf Lernkonzepte sowohl aus individueller als auch aus sozialer und organisatorischer Sicht zurückgreifen, und diese vor allem auch miteinander verknüpfen können. Das sich ständig weiterentwickelnde Wissen, das Erlernen neuer Fähigkeiten und Fertigkeiten und das Verlernen überkommener Muster ist von zentraler Bedeutung für die Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft einer erfolgreichen Organisation. Insofern ist selbstgesteuertes und -organisiertes Lernen nicht nur eine neurowissenschaftliche Herausforderung, sondern für das organisierte, soziale Handeln in der Wissensgesellschaft die *conditio sine qua non*.

Ebenfalls ein Kind der Pädagogik, Psychologie und Betriebswirtschaft zugleich ist der Kompetenzbegriff, der neben seinem umgangssprachlichen Gebrauch heute nahezu alle bildungstheoretischen und -praktischen Diskussionen – von der frühkindlichen Sozialisation über die schulische bis zur akademischen und beruflichen Aus- und Weiterbildung – dominiert. Kompetenz setzt Lernen stets voraus, jedoch in einer bewussten, Inhalte und Formate des Wissens gezielt selektierenden Version: Auf dem Markt der Talente und Kompetenzen ist derjenige im Vorteil, dem das situative Verfügbarmachen und demonstrative Anwendenkönnen seiner Potenziale am besten gelingt.

Im Unterschied zu formalen Qualifikationen und Zeugnissen eignen sich der Kompetenz- ebenso wie der Talentbegriff zur Beschreibung und Erfassung persönlicher Besonderheiten und reflektieren damit ein Stück

weit die gesellschaftlichen Individualisierungstrends der letzten Jahrzehnte und die damit einhergehende „Bastel-“ (Beck 1987) oder „Patchworkbiografie“ (Jünger 2004: 94). Je sprunghafter, schneller und globaler die Veränderungen auf den Arbeitsmärkten sind, desto weniger linear und lokal definiert kann die Konzeption und Planung von Karrierepfaden und Arbeitsplätzen sein. Variabilität und Virtualität als Strukturerfordernisse moderner Kommunikations- und Kooperationsprozesse erzeugen einerseits entsprechende Anforderungen an die räumliche und zeitliche Flexibilität der Arbeitskräfte. Zum anderen äußert der „flexible Mensch“ (Sennett 1998) häufig selbst entsprechende Ansprüche an die Passgenauigkeit der Arbeit gegenüber seiner zeitlichen, inhaltlichen Präferenz.

Talente, Kompetenzen und Performanzen, die uns in einer Fülle wirtschaftswissenschaftlicher und -psychologischer Fach- und Populärliteratur, ebenso aber auch auf Messen, in Stellenanzeigen und mittlerweile auch betrieblichen Funktionsbezeichnungen begegnen, sind inhaltlich nicht eindeutig und exakt definiert. Sie verweisen vielmehr auf die beschriebenen Strukturaspekte der Möglichkeit, Potenzialität, Situationsbezogenheit, Reflexivität. In eben dieser Unschärfe einerseits und der Dynamik andererseits liegt jedoch zugleich ihr Charakteristikum, das sie zur Beschreibung nicht abgeschlossener, ambivalenter und unsicherer Situationen qualifiziert. „Kompetenzen und Talente (...) sind nur Masken derselben Nicht-Erkennbarkeit und Veränderbarkeit“ (Heyse/Ortmann 2008, S. 7). Man kann darüber streiten, welcher der Begriffe eindeutiger erscheint: „Während der Begriff Kompetenz zumindest in der Kompetenzforschung und in Unternehmen relativ klar und kontextbezogen konturiert ist, bleibt das Talent um einiges unschärfer“ (Pellert/Cendon 2012, S. 33). In jedem Fall kann eben diese semantische Diffusität in der praktischen Anwendung der Konzepte für die Personal- und Organisationsentwicklung nicht stehen bleiben. Das erklärt die enorme Vielzahl und Unterschiedlichkeit von Themen, die sich unter dem jeweiligen Dach des Talent-, Kompetenz- und/oder Performancemanagements tummeln. Neben theorie- oder betriebsspezifischen Konzepten und Katalogen der Begriffe besteht die legitime Frage danach, welche Grenzen der Flexibilität zu setzen sind, welche übergreifenden Gemeinsamkeiten, welche physiologischen und psychologischen Grundmuster und Konstanten im menschlichen Denken und Verhalten erkannt und definiert werden können, damit Talente, Kompetenzen und Performanz besser fassbar, vergleichbar und gestaltbar sind. Denn – und dem gibt die Gehirnforschung seit langem recht – erst auf Basis eines sprachlich zugänglichen, klar

definierten und kommunizierten Konstrukts kann soziale Bedeutsamkeit und darauf bezogenes Handeln entstehen.

1.3 Stärken (in) der Wissensgesellschaft

Auch unser ganz persönliches Erleben impliziert stets eine soziale Bezugnahme und Reflexion in Form von Kommunikation. Eine vollständig private Lektion neuer Möglichkeiten des Wissens und Könnens gibt es nicht, statt dessen findet diese in einem jeweils kulturell definierten und realisierten Kontext statt, der den Grad der persönlichen Verwirklichung ebenso beschreibt wie die Entwicklungsrichtung und -geschwindigkeit der erfahrbaren und anwendbaren individuellen und sozialen Handlungskompetenz. Lernen setzt den „individuellen Vollzug von Erfahrung und Reflexion in konkreten Handlungs- und Kommunikationszusammenhängen ebenso voraus, wie die Bezugnahme auf Handlungs- und Kommunikationsordnungen“ (Jünger 2004, S. 77). Zu den genannten drei Aspekten, i. e. dem Einüben und Erleben der Fähigkeiten und Fertigkeiten in einer spezifischen Situation, der Chance und dem persönlichen Bedürfnis auf kritische Reflexion sowie der – stets impliziten – sozialen Dimension aller Individualität kommt noch ein wesentliches Kriterium hinzu, das bewusste und selbstgesteuerte Lern- und Entwicklungsprozesse in der Wissensgesellschaft erst erlaubt: Sowohl jeder Einzelne als auch eine spezifische Gruppe, Organisation oder Institution müssen sich ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen in einer Situation bewusst sein, um daraus gezielt neues Wissen und Können zu generieren. Durch scheinbar ganz persönliche Erfahrungen verändern wir also zugleich das Wirklichkeitserleben, die gemeinsame Kultur des uns umgebenden Kollektivs und dessen Lernprozesse wiederum wirken als neue Gegebenheiten auf die individuelle Lernerfahrung zurück (vgl. ebd., S. 78). „Lernkultur ist also erlernte Kultur und lernende Kultur und also dynamisches Selbstorganisationsprodukt“ (ebd., S. 89).

Die Renaissance der Stärkenorientierung in der aktuellen Psychologie- und Managementliteratur verweist auf die Erkenntnisse der modernen Neurobiologie. Demnach ist es offensichtlich, „dass wir auf dem Weg der Entfaltung unserer Stärken besonders motiviert sind, am schnellsten dazulernen, die beste Merkfähigkeit entwickeln und dabei auch das meiste Selbstvertrauen aufbauen“ (Christiani/Scheelen 2002, S. 52). Zwar sind in unserem Erleben und Verhalten, so der momentane Stand des Wissens, immer zugleich durch angeborene Muster und die Prägung-

gen der uns umgebenden Umwelt und Sozialisation zugleich bestimmt. Doch die Grundstrukturen unserer Persönlichkeit, wie z. B. die eher introvertierte oder eher extravertierte Art unserer Kommunikation, aber auch spezifische Begabungen und Leistungspotenziale, wie z. B. die Intelligenz, sind zu einem weitaus größeren Anteil genetisch definiert als sie beispielsweise durch Erziehung, Beziehungen oder Führungsverhältnisse verändert werden könnten. Stärkenorientierung fokussiert daher auf die Erkenntnis und Entwicklung von Unterschieden, d. h. der besonderen Präferenz, Dinge und Ereignisse wahrzunehmen, zu reflektieren, zu entscheiden und zu (be-)handeln. Dass es sich auch im ökonomischen Kontext lohnt, die differenzierten Potenziale der Mitarbeiter zu berücksichtigen, anstatt, wie in der traditionellen Aus- und Weiterbildung üblich, die erkannten Defizite zu beseitigen, hat vor allem das amerikanische Forschungs- und Beratungsunternehmen Gallup mit eindrucksvollen Zahlen belegt: Nach dem seit 2001 erstellten „Engagement Index“ mit 12 Fragen zur Arbeitssituation stagniert die emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen und die damit einhergehende Bereitschaft, sich mit aller Kraft für die Ziele und den gemeinsamen Erfolg einzusetzen, bis heute auf einem erschreckend niedrigen Niveau. Nach den aktuellen Ergebnissen von 2012 haben fast ein Viertel (24 %) der deutschen Arbeitnehmer innerlich bereits gekündigt, 61 % machen „Dienst nach Vorschrift“, und lediglich von 15 % wird eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber konstatiert (vgl. www.gallup.com, Pressemitteilung vom 06.03.2013). Neben der persönlichen Unzufriedenheit und unzureichenden Leistungsergebnissen der einzelnen Organisation sind die ökonomischen Folgen für die Volkswirtschaft enorm. Die volkswirtschaftlichen Kosten, die sich durch die innere Kündigung derjenigen Mitarbeiter ergeben, die demotiviert oder gar destruktiv gegenüber dem Unternehmen eingestellt sind und damit die Produktivität erheblich senken, belaufen sich auf eine Summe zwischen 112 und 138 Milliarden Euro pro Jahr (vgl. ebd.).

Die Kausalfaktoren für ein optimales Leistungsverhalten in und von Organisationen sind bisher nicht eindeutig definiert. Sicher ist, dass eine lineare Input-/Outputrelation von einem Mehr an Motivation, Bindung, Zufriedenheit etc. und einer Zunahme an Ergebnisquantität, -qualität und -engagement aufgrund der Komplexität und zuweilen auch Widersprüchlichkeit psychischer und sozialer Prozesse nicht nachgewiesen werden kann. So führt ein Zuviel an Motivation ebenso eher zu einem Abfall denn einer Zunahme an Leistung und bewirkt eine hohe Zufriedenheit häufig

einen Rückgang statt einer Aktivierung von Engagement. Dennoch offenbaren die Erkenntnisse der Gallup-Studien die Relevanz unterstützender (Personal-)Führungsprozesse, die es den Mitarbeitern ermöglichen, ihren Potenzialen entsprechend eingesetzt und entwickelt zu werden. Nach Gallup basiert ein „stärkenorientiertes Führen“ auf der geglückten Kombination des erkannten Talents und der Ermöglichung des darauf bezogenen Wissens und Könnens einer Person oder Organisation. Die dahinter stehende Idee, durch bestehende, leicht aktivierbare und vor allem auch ausbaufähige persönliche Potenziale wesentlich zum Erfolg des jeweiligen sozialen Systems beizutragen, ist der Leitgedanke des im Folgenden vorgestellten Talent-, Kompetenz- und Performancemanagementkonzepts. Zugleich ist die Fähigkeit zur kritischen Reflexion und differenzierten Kombination der individuellen Unterschiede die wichtigste Ressource, um in einer Gesellschaft, deren Entwicklungsgeschwindigkeit und -komplexität täglich zunehmen, nicht nur zu überleben, sondern möglichst viel Expertise für ihre Gestaltung zu generieren.

2 Talente

2.1 Mythos Talent

Begabungen sind etwas Außergewöhnliches, Talente die elitären Wunder(-kinder) einer Gesellschaft, die ihre Zugangs- und Teilhabechancen ansonsten möglichst egalitär zu gestalten versucht. Genialität wird positiv assoziiert mit Andersartigkeit und erhält großzügige Boni an Freiräumen und Artikulationen individuellen Verhaltens, die den „normalen“ Mitbürgern gegenüber längst sanktioniert würden. Talent in der landläufigen Meinung bedeutet also eine glückliche Konstellation von Eigenschaften und Fertigkeiten, die einem Menschen in die Wiege gelegt werden und daher nicht imitierbar oder erlernbar sind.

Doch wie kann man sich dem Phänomen wissenschaftlich nähern? Die Psychologie differenziert die Persönlichkeit eines Menschen nach seinen physischen Merkmalen, Temperamenten und interpersonellen Stilen, Fähigkeiten, Eigenschaften, Werten und Einstellungsmustern (z. B. Asendorpf/Neyer 2012). Talente sind dabei am ehesten im Querschnittsbereich persönlicher Fähigkeiten wie Intelligenz, Kreativität, soziale und emotionale Kompetenz und spezifischen Eigenschaften wie Bedürfnissen, Interessen, Überzeugungen und Verhaltensstilen zu verorten. Am nächsten kommt dem Talent als psychologischer Kategorie die Intelli-

genz im Sinne einer „relativ einheitliche(n) Fähigkeit, intellektuelle Leistungen zu erbringen“ (ebd., S. 145). Im Unterschied zur Intelligenzforschung, die auf eine lange Tradition kognitiver und verhaltensorientierter empirischer Verfahren (z. B. Spearman 1904, Binet/Simon 1905, Gardner 1983) zurückblicken kann, finden sich in der wissenschaftlichen Literatur zur Beschreibung und Bewertung von Talenten erst seit der jüngeren Vergangenheit Darstellungen v. a. zur Nutzung der Kategorie im Sport oder neuerdings im Unternehmenskontext (vgl. z. B. die Bibliografie von Schiffer 2000). Einer der heute weltweit führenden Talentforscher ist der Psychologe Anders Ericsson von der Florida State University, der mit der Aussage verblüfft, dass die Existenz von Talent zumindest genetisch nicht bewiesen werden kann, sondern Spitzenleistungen ausschließlich durch Übung und Erfahrung gelingen können (vgl. Ericsson/Prietula/Cokely 2007; Focus Online, 08.04.2009). „Talent wird überschätzt“ (Colvin 2008) lautete ein Buchtitel, der die Entzauberung des Talentmythos ähnlich begründet hat. Auch Genies müssen üben, ist die schlichte Erkenntnis, zu der es jedoch keiner dezidierten Forschungsanstrengung bedarf. Das Geniale als gewöhnlich, den göttlichen Funken als bloßes Strohfeuer zu entlarven, erzeugt in jedem Fall mediale Aufmerksamkeit. Im Kontext neurobiologischer und -psychologischer Fragestellungen darüber, inwieweit Persönlichkeit in all ihrer Differenziertheit angeboren bzw. durch Erziehung und Erfahrung erst gebildet und entwickelt werden kann sowie konkrete Beobachtungen und Befunde über die Wunderkinder unserer Zeit, werden in Zukunft ein spannendes Forschungsfeld ergeben, dessen Erkenntnisse heute jedoch noch nicht abzusehen sind.

Talent wird erst in der wahrgenommenen Leistung explizit. Leistung wiederum bedarf einer geistigen oder körperlichen Anstrengung und nicht allein der Fähigkeit oder Begabung, diese grundsätzlich erbringen zu können. Auch Ericsson et al. setzen daher Talent mit demonstrierter Expertise, einer „outstanding performance“ gleich, die eben nicht allein durch eine persönliche Veranlagung, sondern ausschließlich durch gezieltes und freiwilliges Üben gerade neuer und schwieriger Herausforderungen gelingt. „Not all practice makes perfect. You need a particular kind of practice – deliberate practice – to develop expertise. When most people practice, they focus on the things they already know how to do. Deliberate practice is different. It entails considerable, specific, and sustained efforts to do something you can't do well – or even at all“ (Ericsson/Prietula/Cokely 2007, S. 3),

Vielleicht können Talente (noch) nicht durch einen Hirnscan identifiziert werden, der die neuronalen Anzeichen einer besonderen Musikalität oder Beweglichkeit offenbart. In jedem Falle bedarf es aber – neben der Mühe und oft schmerzvollen langwierigen Anstrengung und bestmöglicher Förderung und Unterstützung – einer starken Motivation, Neues und Unbekanntes, Herausforderndes und Ungewöhnliches anzugehen, um so die spezielle Kombination an Potenzialen und Kompetenzen bestmöglich zu entfalten.

2.2 Perspektiven des Talentmanagements

Talentmanagementsysteme dienen der Gewinnung von High Potentials aus dem Unternehmen heraus oder auf dem Bewerbermarkt zur Besetzung erfolgskritischer Fach- und Führungspositionen. Als Folge des demografischen Wandels, der das Gut talentierter Mitarbeiter zusätzlich verknappt, erfährt die Talentstrategie eines Unternehmens eine zusätzliche Brisanz. Da die Talente in der Regel nicht „ad hoc“ verfügbar sind, sondern gezielt identifiziert, interessiert, motiviert, entwickelt und bewertet werden müssen, ist der Prozess stets langfristig dimensioniert und idealerweise in die Systematik einer kompetenzorientierten Organisation integriert. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Gewinnung von Talenten ist das Employer Branding, das einerseits auf die Bekanntheit und wahrgenommene Attraktivität des Unternehmens zielt und gleichzeitig intern in einer wahrnehmbaren Führungs- und Kommunikationskultur begründet sein muss. Allerdings kann mit Talent(management)prozessen gleich welcher Qualität nicht die komplette, strategische Personalentwicklung erschlagen werden. Es ist vielmehr ein besonderer Aspekt daraus, der im Kontext eines umfassenderen, personale und organisationale Ebenen integrierenden HR-Systems zu gestalten ist. – „Wird unter Talent Potenzial verstanden, das nur einige (von vielen) haben, so ist Kompetenz etwas, das alle Mitarbeitenden (weiter-)entwickeln sollen. Insofern ist Kompetenzmanagement der breitere, alle einschließende Ansatz, Talent Management eine zum Teil strategische Ausprägung“ davon (Pellert/Cendon 2012, S. 33).

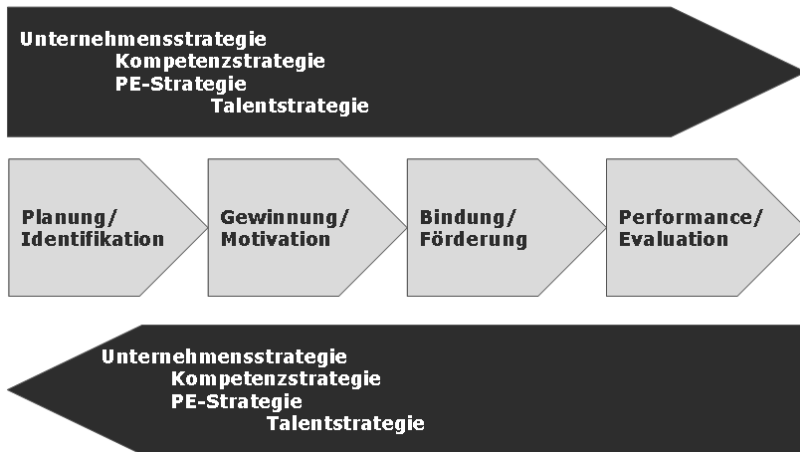


Abb. 2: Talentmanagementprozess

Talente strategisch zu „managen“ bedeutet daher einerseits, die Personalstruktur in Bezug auf die definierten kritischen Erfolgspotenziale immer wieder neu zu hinterfragen und i. e. S. zu durchsieben. Es gilt, das ggf. schlummernde Potenzial in den eigenen Reihen frühzeitig zu erkennen und zu fördern (wenn z. B. Mitarbeiter durch konstruktive Vorschläge oder eine besonders hohe Akzeptanz bei den Kunden auffallen) bzw. sich auf dem Bewerbermarkt auch für untypische Lebensläufe und Quereinsteiger zu öffnen. Zum anderen bedeutet die bewusste Förderung von Talenten immer auch einen besonderen Anspruch der Organisation, als ständige Herausforderung für ein Mehr an Individualität und Innovativität. Die (meist hoch spezialisierten) Talente wirken dabei als „Multiplikatoren“, als „Triebkräfte von Innovationen, Arbeitsplätzen und Wohlstand“ (Oelsnitz u. a. 2007, S. 19). Damit nun diese Potenzialträger im Sinne der betrieblichen Ziele effektiv motiviert werden und Talente in Leistungsbeiträge umgewandelt werden können, also aus Individualisten organisationsbezogene Performer werden können, bedarf es einer Unternehmens- und Führungskultur, die Diversity als Chance begreift, Innovations- und Lernprozesse dauerhaft implementiert sowie die Ziele und Strategien auf allen Ebenen kontinuierlich überprüft, anpasst und verändert. Die Zukunftsherausforderungen Talentmanagement, Führungskräfteentwicklung (vgl. BCG-Studie) und strategische Personalplanung müs-

sen daher nicht neben- oder gar nacheinander, sondern stets miteinander und aufeinander abgestimmt realisiert werden.

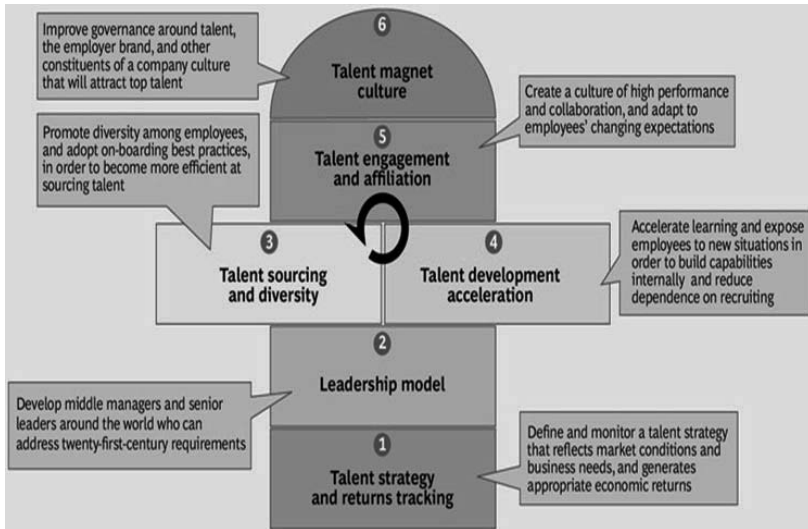


Abb. 3: Talentmanagement als Ziel- und Ergebnisgröße der Führungskultur (Quelle: Caye/Hinshaw 2011)

3 Kompetenzen

3.1 Annäherung an den Kompetenzbegriff

Das Konzept der Kompetenzen setzt das in den 70er Jahren entwickelte Modell der Schlüsselqualifikationen (Mertens 1974) logisch fort. Ziel war es, in Zeiten sich immer schneller wandelnder Wissenskontexte das fachliche Können (Was?) nicht durch ständige Anpassungsqualifikationen post hoc zu verändern, sondern vielmehr durch eine qualitative Optimierung ex ante (Wie?) die Fähigkeit, Wissen je unterschiedlich anwenden zu können, zu vermitteln. Die fachliche Qualifikation wird also nicht ersetzt, sondern durch zusätzliche soziale (z. B. Einfühlungsvermögen, Konfliktfähigkeit), methodische (z. B. Kreativität, Abstraktionsvermögen), persönliche (z. B. Leistungsbereitschaft, Selbstorganisation), handlungs-

oder führungsorientierte (z. B. Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungsfindung, Verantwortungsübergabe) u. ä. Kompetenzen ergänzt.

Der „Allerweltsbegriff“ Kompetenz, „unter dem sich jeder etwas vorstellen kann, von dem er annimmt, dass es sich in etwa mit den Vorstellungen der anderen deckt“ (Rastetter 2006, S. 165), bezeichnet zum einen ein bestimmtes Eigenschaftsbündel einer Person oder Organisation, das nicht zwingend durch formale Qualifikationen nachgewiesen werden muss. Strukturell verweist er auf eine Metafähigkeit, i. e. das persönliche Vermögen an Fähigkeiten, Fertigkeiten, Eigenschaften etc. genau kennen, einschätzen und zielorientiert in wechselnden Situationen aktivieren zu können. Die Bedeutung des Kompetenzbegriffs kann stets nur qualitativ, dynamisch, reflexiv und kontextorientiert bestimmt werden. In der Definition als „Kompetenzkompetenz“, „selbstorganisierte Problemlösungsfähigkeit“ (Bergmann 2007) oder „Selbstorganisationsdisposition“ (Erpenbeck/Heyse 1999/2007) wird dies deutlich: Nicht die Art oder die Summe der Potenziale ist entscheidend, sondern die daraus erkannten und realisierten Chancen einer Person oder Institution. Kompetenzen offenbaren sich also erst im erfolgreichen Vollzug, d. h. ihrer Performanz. Kompetenzentwicklung ist ein selbst initiiertes, gesteuerter, lebenslanger Prozess, der andere Entwicklungsprozesse (z. B. in der Organisation) als „dynamisierender Faktor“ (Staudt/Kriegesmann 2002, S. 28) erst ermöglichen oder aber durch diese ausgelöst werden kann.

3.2 Modellierung von Kompetenzen

Kompetenzmodelle bilden die Brücke zwischen Organisations- und Personalentwicklung, indem sie Unternehmensziele in Kategorien des individuellen Wissens und Könnens übersetzen. Sie operationalisieren das strategische „Wohin“ durch ein konkretes „Wie“ und „Womit“ aktuell und/oder zukünftig verfügbarer Verhaltensfähigkeiten und -bereitschaften des sozialen Systems. Ohne ein transparentes, kommuniziertes und reflektiertes Zielsystem macht daher ein Kompetenzsystem gleich welcher Ausprägung keinen Sinn. Der Wert und die Qualität von Kompetenzen, d. h. das für den langfristigen Erfolg verfügbare Potenzial erschließt sich „nur in Relation zum gegenwärtigen und zukünftigen Bedarf des Unternehmens“ (Wolf 2012, S. 654) an Wissen, Können und Motivation.

Das „Handling“ der Kompetenzen umfasst auf der einen Seite die Diagnostik individueller und institutioneller Kompetenzen, auf der anderen

Seite die Entwicklung von Kompetenzzielen und darauf abgestimmten Strukturprofilen einer Person oder Organisation. In der Praxis finden sich eine Vielzahl unterschiedlicher, meist wenig integrierter Ansätze und Verfahren, die mit höchst heterogenen Begriffsdefinitionen operieren und daher nicht in einer Gesamtschau zusammengestellt werden können. Dazu kommt die dargestellte Unschärfe des Kompetenzbegriffs und seiner semantischen Nachbarn „Stärke“, „Wissen“, „Qualifikation“, „Potenzial“, „Ressource“ und schließlich auch „Talent“, die im Kontext der Organisationsentwicklung zum Tragen kommen. Welches (Begriffs-) system jeweils verwendet wird, kann in der Unternehmenspraxis durchaus pragmatisch, nutzenorientiert, ggf. auch eher zufällig entschieden werden. Dies ist legitim, solange es gelingt, ein möglichst umfassendes und gleiches Verständnis darüber zu generieren, welche Kriterien bei der Erfassung, Bewertung und Entwicklung persönlicher und organisatorischer Potenziale relevant und bedeutsam sind. Für die Etablierung bzw. Weiterentwicklung des institutionellen Kompetenzmanagements sollten jedoch generell folgende drei Aspekte berücksichtigt werden:

1. die nachvollziehbare Verknüpfung von individueller (subjektzentrierter) und institutioneller (objektzentrierter) Kompetenz,
2. die Begründung der Analyse- und Bewertungskriterien im einem durch die jeweilige Ziele legitimierten Soll-Modell,
3. die Formulierung und Dokumentation einer zugleich inhaltlichen und funktionalen Kompetenzstruktur für die Mitarbeiter und Führungskräfte einer Organisation.

Die klassische Kompetenzliteratur (v. a. Weinert 2001, Erpenbeck/Heyse 2007, Erpenbeck/v. Rosenstiel 2007) verweist auf ein Inventar an Basiskompetenzen, die die – vorwiegend individuelle – Handlungsfähigkeit vor allem im Sinne einer Eignungsaussage differenziert. Als weltweit erstes Verfahren zur Messung eines differenzierten Kompetenzkatalogs gilt das sogenannte KODE-Verfahren (Heyse/Erpenbeck 2004), das – und darauf basiert das Akronym – sowohl für die *Kompetenz-Diagnostik* als auch die gezielte *Entwicklung* eingesetzt werden kann.

- **Personale Kompetenz**
das Vermögen, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln, einzusetzen und zu hinterfragen
- **Soziale/kommunikative Kompetenz**
das Vermögen, sich aus eigenem Antrieb heraus mit anderen zusammen- bzw. auseinanderzusetzen, kreativ und empathisch zu kooperieren und zu kommunizieren
- **Methodische/fachliche/Führungs-Kompetenz**
das Vermögen, mit fachlichem oder führungsinstrumentellem Wissen systematisch und gezielt Probleme lösen, Entscheidungen treffen und Handlungen ausführen zu können
- **Aktivitäts-/handlungsorientierte Kompetenz**
das Vermögen, das eigene oder gemeinschaftliche Wissen und Können auf Basis der definierten Werte und Regeln eines Systems selbstständig anwenden und auch gegen Widerstand durchsetzen zu können

Abb. 4: Semantische Struktur der Basiskompetenzen (i. Anl. an Erpenbeck/v. Rosenstiel 2007: XVI)

Funktional können Kompetenzen in die Dimensionen des Wissens (Kenntnisse und Qualifikationen), Könnens (Fähigkeiten und Fertigkeiten, – auch: Talente) und Wollens (Engagement und Motivation) differenziert werden (vgl. Wolf 2012, S. 654). Kommunikationskompetenz umfasst beispielsweise das Wissen über die unterschiedlichen Muster, Regeln, Prozesse und Instrumente der sozialen Kommunikation, besondere rhetorische oder zwischenmenschliche Fähigkeiten einer Person sowie eine beobachtbare Haltung, ein typisches aktivierendes, moderierendes oder gar provozierendes Verhalten in der Interaktionssituation. Darüber hinaus zielt die funktionale Differenzierung des Kompetenzbegriffs auf unterschiedliche Systembestandteile auf den verschiedenen normativen, strategischen und operativen Ebenen der Organisation. So kann sichergestellt werden, dass die individuellen und institutionellen Kompetenzen aufeinander abgestimmt und die operativen Kompetenzanforderungen aus den Unternehmenszielen heraus legitimiert und unterstützend formuliert werden. Die Spezifizierung der jeweiligen Kriterien und Komponenten erfolgt jeweils durch die beschriebenen Dimensionen der übergeordneten Ebene des Kompetenzsystems, sodass beispielsweise das Anforderungsprofil für eine bestimmte Position (das im „Ist“ durch Befragungen, Workshops oder Dokumentenanalysen ermittelt und

mit der Stärkenlandkarte der Organisation(seinheit) weiter entwickelt werden kann) als kommuniziertes und legitimiertes „Soll“ in Mitarbeitergesprächen eingesetzt und besprochen werden kann. Durch wechselseitige Durchdringung und Abstimmung der individuellen und institutionellen Kompetenzstrukturen und -prozesse gelingt eine gezielte Weiterentwicklung der Mitarbeiter und ein Lernen der gesamten Organisation.

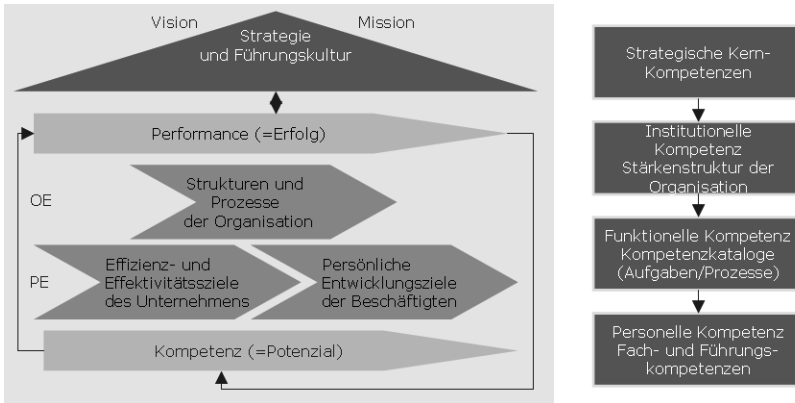


Abb. 5: Funktionale Kompetenzstruktur

3.3 Kompetenzebenen und -dimensionen in der Organisation

Die heute zwar weit verbreiteten, wenn auch häufig nur ansatzweise umgesetzten Modelle und Verfahren zur Feststellung und Entwicklung organisatorischer Kompetenz haben ihre Quellen im Kernkompetenzansatz der strategischen Managementlehre (als Vorreiter gelten Prahalad/Hamel 1990) und dem Konzept der Handlungsorientierung und -kompetenz der berufs- und wirtschaftspädagogischen Forschung, das ab Mitte der 90er Jahre des vergangenen Jahrhundert zunächst als Ziel-, später als Bewertungskategorie in die Ausbildungsordnungen und Rahmenlehrpläne eingegangen ist (KMK 2007). Das Zusammengehen von individueller und institutioneller bzw. organisatorischer Ebene wird seitdem vor allem von den Vertretern dynamischer Organisationsentwicklungsmodelle als optimaler und allein zukunftsweisender Weg postuliert.

Erfolgreich ist die Integration individueller und organisationaler Kompetenz jedoch nur dann, wenn es gelingt, die Unterschiede der Konzepte

deutlich zu machen und beizubehalten. Beide zielen auf eine differenzierte Selbsterkenntnis und Weiterentwicklung des jeweiligen Systems. Dabei fokussiert der organisatorische Prozess auf die Herausbildung und Positionierung einer besonderen Identität; der individuell orientierte Bildungsprozess jedoch auf eine möglichst große Verschiedenheit, die durchaus einen gewissen „Wildwuchs“ (z. B. durch ausgefallene Talente) erlaubt. Wird also die Kompetenzmatrix nur aus Sicht der Organisation top-down definiert, sind deren Identifikations- und Entwicklungschancen eher begrenzt. Wird sie ausschließlich über die Facetten der Individualität bottom-up ermittelt, sind Integration und Steuerung erschwert und werden ggf. neue Perspektiven und Möglichkeiten gar nicht erkannt.

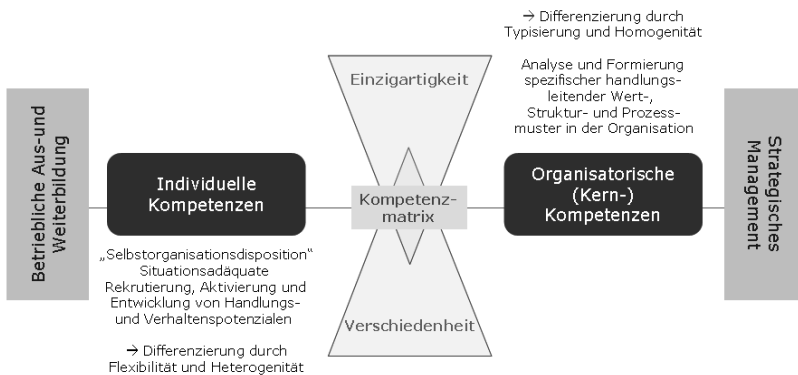


Abb. 6: Ebenen der Organisationskompetenz

Die Organisationskompetenz ist also mehr als die Summe der sichtbaren und unsichtbaren bzw. genutzten oder ungenutzten individuellen Kompetenz. Sie basiert auf den Fähigkeiten und Fertigkeiten, also dem abrufbaren Wissen und Können durch den Ressourceneinsatz (Mitarbeiter, Technologie, Marktposition, Kapital), der flexiblen und koordinierten Strukturen und Prozesse des Handelns (Leistungsbereitschaft und -motivation, interne und externe Logistik) sowie der spezifischen Art und Weise der Kommunikation und Kooperation, wie sie für alle Stakeholder der Organisation erkennbar ist. Kompetenzmanagement bedeutet deshalb eine Prozessverantwortung, die über die Personalentwicklung weit hinausgeht und sich im Wechselspiel von externen Anforderungen und internen Möglichkeiten realisiert. Die Steuerung dieses Prozesses erfolgt

ebenfalls wechselseitig top-down entlang der Anforderungsdimensionen erfolgsversprechender Strategien und bottom-up in der Ausrichtung vorhandener Werte und Verhaltensmuster. Das Ziel ist die Balance der Potenziale und der gezielte, i. e. S. ökonomische Umgang damit, um beispielsweise Über- oder Unterdeckungen bzw. Redundanzen organisatorischer Kompetenz zu vermeiden, die zu interpersonellen Wettbewerbskonflikten führen können (vgl. Staudt/Kriegesmann 2002, S. 42). So ergibt sich im Zusammenspiel der sich funktional ergänzenden Kompetenzbausteine in der spezifischen Unternehmensarchitektur ein immer wieder neu ausgestaltetes „Gebäude organisatorischer Kompetenz“ (ebd., S. 39 und nachfolgende Abb. 7).

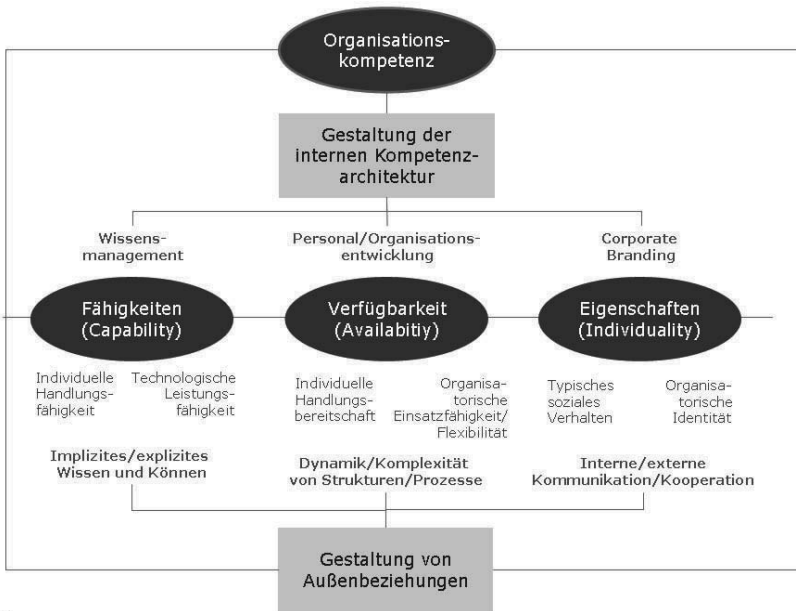


Abb. 7: Dimensionen der Organisationskompetenz (i. Anl. an Staudt/Kriegesmann 2002, S. 40)

4 Performance

4.1 Performance als Erfolgskategorie

Was in der klassischen Betriebswirtschaftslehre mit den Produktionsfaktoren „Arbeit“ und „Kapital“ gemeint war, wird in der modernen Managementforschung mit den Begriffen „Ressourcen“, „Leistung“ und „Kompetenz“ ausgedrückt. Die „Leistung“ oder „Performance“ eines Einzelnen, eines Teams oder der gesamten Organisation bezeichnet dabei den realisierten Zielzustand, der sich im Zusammenwirken individueller oder kooperativer Handlungs-, Verhaltens- und Problemlösefähigkeiten („Kompetenzen“) mittels bestimmter finanzieller, zeitlicher, struktureller und personeller Möglichkeiten („Ressourcen“) ergibt. Talente und Kompetenzen sind zunächst einmal Chancen, „Performanz das, was der individuelle oder institutionelle Akteur unter gegebenen (wechselnden) Bedingungen daraus macht“ (Moldaschl 2006, S. 10). Ob die resultierende Performance schließlich als Erfolg bewertet werden kann, hängt von den zuvor definierten Zielen und Strategien des Unternehmens ab. Insofern können optimale Kompetenz- und Talentstrukturen oder Leistungsprozesse für sich zwar positiv bewertet werden, im Gesamtkontext jedoch erfolglos bleiben: „Leistung, Erfolg, Potenzial – die drei Elemente bilden einen wirkungsvollen Teufelskreis“ (Wolf 2012, S. 652) und müssen folglich immer zusammen gedacht werden, damit daraus eine positive Aufwärtsspirale der sich gegenseitig befruchtenden und bedingenden Erfolgsfaktoren entsteht (vgl. ebd., S. 653).

Eine optimale Performance beinhaltet demnach immer zweierlei: das tatsächlich realisierte Ergebnis als sichtbare und messbare Leistung(sfähigkeit) einer Person oder Organisation sowie den Prozess, in dem diese Leistung durch den Einsatz der vorhandenen Potenziale in der konkreten Situation realisiert werden. Über die Ergebnisorientierung (Output) hinaus zielt Performance stets auf den bewusst geplanten, strategisch wirkungsvollen und generell replizierbaren Erfolg (Outcome). Darin zumindest unterscheiden sich die Leistungsresultate von Experten, d. h. ausgewählten Talenten oder Kompetenzträgern gegenüber anderen: „Real expertise must pass three tests. First, it must lead to performance that is consistently superior to that of the expert’s peers. Second, real expertise produces concrete results. Brain surgeons, for example, not only must be skillful with their scalpels but also must have successful outcomes

with their patients. Finally, true expertise can be replicated and measured in the lab (Ericsson/Prietula/Cokely 2007, S. 2).

Welche Leistungsfacetten jeweils fokussiert werden, erschließt sich aus dem zugrundeliegenden Zielsystem einer Organisation. Waren die Anfänge der betriebswirtschaftlichen Performance-Bewertung noch weitgehend auf monetäre Größen beschränkt, so hat vor allem die Verbreitung der Balanced Scorecard und eines differenzierten Stakeholdermanagements zur Berücksichtigung auch nicht monetärer Indikatoren wie der Innovationsfähigkeit, der Kunden- oder Mitarbeiterzufriedenheit geführt (vgl. Klingebiel 2001, S. 388). Entsprechend werden die Maßnahmen zur Verbesserung der Performance weiter gefasst und richten sich heute vor allem auf die Steigerung der Motivation, die Intensivierung der Mitarbeiterbindung und die Minimierung performancevermeidender Faktoren, die sowohl durch interne Defizite in den Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen als auch durch externe Gründe wie Nachfragerückgänge etc. bedingt sein können (vgl. Wolf 2012, S. 655). Im allgemeinsten Sinne resultiert die Performance aus der jeweils besseren oder schlechteren Selektions- und Adaptionsstrategie, mit der es gelingt, das jeweils vorhandene Vermögen an Wissen und Können möglichst optimal zu bündeln, abzurufen und einzusetzen. Da diese Situationen aufgrund sich ständig verändernder Markt- und Systemgegebenheiten niemals gleich beantwortet werden können, ist die Performance einer Person oder Organisation immer nur ein Erfolg auf Zeit.

4.2 Potenziale managen – Wandel gestalten

Die betriebswirtschaftlichen Ansätze zum organisatorischen Umgang, d. h. zur strategischen Analyse, Planung und Realisierung von Talenten, Potenzialen und Kompetenzen stehen in einer bestimmten Denktradition, die an Stelle der Leistungen und Ergebnisse oder auch der Produktionsfaktoren und der Wettbewerbssituation die Ressourcen der Unternehmung als wesentliche Erfolgspotenziale thematisiert. Sowohl mit dem in den 80er Jahren dominierenden „Resource Based View“ (v. a. Wernerfelt 1984, Barney 1991) als auch in den zeitlich und inhaltlich folgenden Perspektiven des „Competence Based View“ (v. a. Prahalad/Hamel 1990) und des „Dynamic Capability Approaches“ (v. a. Teece/Pisano/Shuen 1997) sind jedoch keine einheitlichen Forschungs- und Theoriekonzepte verbunden, sondern eine facettenreiche Sammlung von Ansätzen, die phasen- und schwerpunktmäßig die Bedeutung der Ressourcen, der

Kompetenzen und des Wissens als Ursache des unternehmerischen Erfolges begründet und untersucht haben (vgl. Moldaschl 2006, S. 5 ff). Bei aller Differenziertheit steht dahinter die gemeinsame Leitidee eines selbstständig handelnden Individuums in einem von Komplexität und Unsicherheit grundsätzlich gezeichneten Umfeld, das einem bislang als optimal bewerteten, rationalen Entscheidungshandeln einer relativ geschlossenen Unternehmensidentität diametral gegenüber steht (vgl. ebd., S. 10ff). Zugleich entsteht aus der jeweils spezifischen Aggregation individueller Ressourcen eine neue, einzigartige, soziale Komplexität, die mehr ist als die Summe der Einzelengagements und sich in ihrer Wirkung zugleich nicht mehr darauf zurückführen lässt. Ressourcen oder Potenziale gleich welcher Art sind also eine hinreichende, jedoch nicht abschließende Bedingung der unternehmerischen Performance in einer Situation. Über das Vorhandensein von Talenten, Stärken, Kompetenzen hinaus bedarf es einer besonderen Fähigkeit der Organisation, diese zu erkennen, zu entwickeln, zu kombinieren und in der jeweils passenden Weise einzusetzen. Diese Metakompetenz kann als Lernfähigkeit bezeichnet werden, die sowohl die sogenannte Dynamic Capability (Ansatz von Teece/Pisano/Shuen 1997) als auch eine Art Reflective Capability umfasst und damit zur Selbststeuerung und zur Moderation zwischen Veränderung und Stabilität beiträgt.

Geht man davon aus, dass die Entwicklung der Märkte in eine immer stärkere und immer kompliziertere globale Interdependenz und Veränderungsintensität unumkehrbar ist, so verlieren die klassischen Aufgaben des Managements nicht ihre Funktion, werden jedoch unter neuen Prämissen künftig anders zu definieren sein: Den internen und externen Wandel proaktiv zu gestalten, erfordert ein Mitdenken und eine Mitverantwortung auf allen Ebenen der Organisation, die es – nicht nur – durch die Führung zu mobilisieren und zu fokussieren gilt. Die wichtigsten Ressourcen liegen dabei in den Potenzialen der Mitarbeiter und ihrem Commitment, diese im Hinblick auf die relevanten Unternehmensziele einzubringen und weiter zu entwickeln. Traditionelle Hierarchien in Form der Aufbau- und Ablauforganisation müssen durch Wissenshierarchien nicht ersetzt, jedoch erweitert und ergänzt werden. Das Denken in Potenzialen ist die Grundlage dafür, muss erlernt werden. Eine Konstante, so kann vermutet werden, wird bleiben: Das menschliche Bedürfnis nach Orientierung, Sicherheit, Anerkennung und Kontakt wird weiter bestehen und muss in diesen neuen Formen der Kommunikation und Kooperation ebenfalls befriedigt werden. Auf welche Weise diese neuen Formen von

Stabilität und Rahmgebungung zu etablieren sind, wird in Theorie und Praxis noch zu entwickeln und zu erproben sein. Vielleicht liegt die Schlüsselstellung des zukünftigen Managementenerfolges in der Formulierung einer identitätsstiftenden Idee, basierend auf dem individuellen und institutionellen Wissen und der Kompetenz, die eine jeweils passende und zugleich reflektierte und Erfolg versprechende Entscheidungsfindung und Handlungsfähigkeit herbeiführt. Die Performance des Individuums oder einer Organisation ist dann nachhaltig erfolgreich, wenn es gelingt, ein Potenzialmanagementssystem zu etablieren, das in der Balance individueller und institutioneller Handlungs- und Verhaltensmöglichkeiten diejenigen aktiviert, die einen quantitativen und qualitativen persönlichen und/oder unternehmerischen Mehrwert generieren.



Abb. 8: Integriertes Potenzialmanagementsystem

5 Literatur

- Argyris, C./Schön, D. (1978/1996): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart
- Asendorpf, J. B./Neyer, F. J. (2012): Psychologie der Persönlichkeit, 5. Aufl., Heidelberg
- Barney, J. B. (1991): Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view. In: Journal of Management, 27, pp.643–650
- Bartlett, C.A./Goshal, S. (1998): Wie sich die Rolle des Managers verändert. In: Harvard Business Review 76 (3), S. 98–105
- Beck, U. (1987): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a. M.
- Bergmann, B. (2007): Selbstkonzept beruflicher Kompetenz. In: Erpenbeck, J./Rosenstiel, L. v. (Hrsg.): a. a. O., S. 229–260
- Binet, A./Simon, Th. (1905): New methods for the diagnosis of the intellectual level of subnormals. Veröff. in: The development of intelligence in children, Vineland, N. J. 1916
- Boston Consulting Group (2008): Creating People Advantage. How to Adress HR Challenges Worldwide Through 2015. April 2008, bcg.com, wfpma.com
- Burmann, C./Freiling, J./Hülsmann, M. (Hrsg) (2006): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, Wiesbaden
- Caye, J.-M./Hinshaw, K. (2011): Make Talent, not War. 14.12.2011. www.bcg.perspectives.com
- Colvin, G. (2008): Talent is Overrated. What Really Separates World-Class Performers from EverybodyElse, New York
- Cristiani, A./Scheelen, F.M. (2002): Stärken stärken. Talente entdecken, entwickeln und einsetzen, München
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2011): DGFP Studie: Megatrends und HR Trends. PraxisPapier 7/2011. ULR: <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Studie-Megatrends.pdf>
- Ebert-Steinhübel, A. (2011): Kompetenzmanagement, in: Wohnungs- und Immobilien-Lexikon, 2. Aufl., Freiburg, S. 1008–1010

- Ebert-Steinhübel, A. (2009): Talentmanagement: Frischer Wind in der Flaute – oder nur heiße Luft? In: Praxis des Rechnungswesens, H. 5/2009
- Ericsson, A./Prietula, M.J./Cokely, E. (2007): The Making of an Expert. In: Harvard Business Review. 07/08/2007, Reprint [www.hbrreprints.org]
- Erpenbeck, J./Heyse, V. (1999/2007): Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung, 2. Aufl., Münster
- Erpenbeck, J./ Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung, 2. Aufl., Stuttgart
- Gardner, H. (1983): Frames of Mind. The theory of multiple intelligences, New York
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart.Heyse, V./Ortmann, S. (2008): Talentmanagement in der Praxis. Eine Anleitung mit Arbeitsblättern, Checklisten, Softwarelösungen. Münster u. a.
- Jünger, S. (2004): Selbstorganisation, Lernkultur und Kompetenzentwicklung: Theoretische Bedingungsverhältnisse und Praktische Gestaltungsmöglichkeiten, Wiesbaden
- Kienbaum Consultants International GmbH (2010): HR Trendstudie 2010. URL: www.kienbaum.de
- KMK 2007: Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. URL: http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf
- Klingebiel, N. (2001): Entwicklungsperspektiven des Performance Measurement – Eine kritische Reflexion gegenwärtiger Trends. In: Ders. (Hrsg.): Performance Management & Balanced Scorecard, München, S. 385–405
- Lünendonk (2012): Lünendonk-Trendstudie 2012. Herausforderung Human Resources: Kompetenz im Thema, Komplexität im Blick. URL: http://www.kpmg.de/docs/20120401_Luenendonk_Studie_KPMG.pdf

- Mertens, D. (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 7, H. 1, S. 36–43
- Moldaschl, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities. Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. Managementforschung, Bd. 16, Wiesbaden, S. 1–36
- Moldaschl, M. (2010): Das Elend des Kompetenzbegriffs. Kompetenzkonstrukte in der aktuellen Unternehmenstheorie. In: Stephan, M. u. a. (Hrsg.): 25 Jahre ressourcen- und kompetenzorientierte Forschung, Wiesbaden, S. 3–40
- Oelsnitz, D. v.d./Stein, V./Hahmann, M. (2007): Der Talente-Krieg. Personalstrategie und Bildung im globalen Kampf um Hochqualifizierte, Bern u. a.
- Pellert, A./Cendon, E. (2012): Talente und Kompetenz im Gleichgewicht. In: Die Personalwirtschaft, H. 5/2012, S. 33–35
- Prahalad, C. K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review, May-June 1990
- Rastetter, D. (2006): Kompetenzmodelle und die Subjektivierung von Arbeit. Verbindungslinien zweier arbeitswissenschaftlicher Ansätze. In: Schreyögg, G./Conrad, P. (Hrsg.): Management von Kompetenz. Managementforschung, Bd. 16, Wiesbaden, S. 163–199
- Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.) (2010): Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, Wiesbaden
- Senge, P. (1994): The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization, New York u. a.
- Sennett, R. (1998): The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism. New York. Dt.: Der flexible Mensch – Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin 2000
- Spearman, C. (1904): 1904b: General intelligence objectively determined and measured. In: American Journal of Psychology, H. 15, S. 201–293
- Staudt, Erich u. a. (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Personalentwicklung, Münster u. a.

- Staudt, E./Kriegesmann, B. (2002): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung – Ein Überblick. In: Staudt, E. u. a. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, S. 15–70
- Strack, R./von der Linden, C. (2008): Talente: weltweit gesucht. In: Wirtschaftspsychologie aktuell, H. 3/2008, S. 21–24
- Teece, D. J./Pisano, G./Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In: Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 7, pp. 509–533
- Ulrich, D. (1997): Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Boston, Mass..
- Weinert, F. E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit. In: Weinert, F. E. (Hrsg.): Leistungsmessung in Schulen, Weinheim und Basel, S. 17–31
- Wolf, G. (2012): Performance-Improvement. Management von Potenzialen, Leistungen und Erfolgen. In: Arbeit und Arbeitsrecht, H. 11/2012, S. 652–655 *ue*ll 3/2008
- Wernerfelt, B. (1984): Source. In: Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, pp. 171–180