

# Kompetenzen sind mehr als Fähigkeiten

Psychologische Hintergründe zu einem zentralen Konzept des Talentmanagements

Von Michael Paschen

Was ist eigentlich „eine Kompetenz“? Typischerweise lautet die intuitive Antwort, dass es sich bei Kompetenzen um Fähigkeiten handelt. Ist es aber wirklich so, dass Kompetenz und Fähigkeit („Skill“) austauschbare Synonyme sind? Viele Kompetenzmodelle enthalten Begrifflichkeiten, die man eigentlich nicht im engeren Sinne als Fähigkeit bezeichnen würde (wie z. B. Leistungsorientierung, Belastbarkeit oder unternehmerisches Denken). Kompetenzen scheinen irgendwie mehr zu umfassen als pure „Skills“. Sie entwickeln sich über unsere Lebensbiographie demensprechend auch anders, als reine Fähigkeiten.

## Wiederholbare Verhaltensweisen, die mit Erfolg verknüpft sind ...

Grundsätzlich gilt, dass Kompetenzen bewusst wiederholbare Verhaltensweisen sind, die in einem bestimmten Kulturraum mit Erfolg verknüpft sind. Wer eine Kompetenz besitzt, kann ein bestimmtes Verhalten regelmäßig und planbar abrufen. Wer einer Geige zufällig einen schönen Ton entlockt, besitzt

keine Kompetenz zum Geige spielen. Wer die schönen Töne bewusst herbeiführen kann, hat diese Kompetenz. Kompetenzen werden nur für wiederholbaren Verhaltensweisen „verliehen“, die wir mit Erfolg verbinden. Allgemeine Verhaltensweisen, in denen wir Wiederholung zeigen, nennen wir eher „Persönlichkeitseigenschaft“. Persönlichkeitseigenschaften zahlen nicht zwangsläufig auf Erfolg ein. Kompetenzen haben immer eine Verbindung zum Konzept des Erfolgs.

## ... und vom Kulturraum abhängen

Damit wird auch klar, dass es sich bei Kompetenzen um kulturelle Konventionen handelt. Je nach Kulturraum kann Erfolg nämlich sehr unterschiedliche Dinge bedeuten. Die Beherrschung der Schrittfolge eines bestimmten Regentanzes mag in bestimmten Kulturräumen ein Attribut sein, was als stark erfolgsförderlich wahrgenommen wird. In anderen Kulturen wäre die Kompetenz hingegen völlig belanglos und damit eben auch keine Kompetenz.



*Gelungenes Talentmanagement spült Mitarbeiter an die Stellen, wo sie mit ihren Stärken ihren Erfolg ausweiten können und bestehende Schwächen weniger relevant sind.*

Kulturräume sind hier übrigens nicht zwangsläufig landeskulturelle Kontexte, sondern genauso gut kann von Unternehmenskultur, Teamkultur oder auch funktionsbereichsbezogener Kultur gesprochen werden. Jede dieser „Subkulturen“ hat ihre eigenen Kompetenzen, die natürlich unter Umständen große Überschneidungsbereiche haben, aber oft auch sehr spezifische Aspekte. ▶

## Führung und Struktur

Um den Charakter einer Kompetenz genau zu erfassen, müssen wir im nächsten Schritt noch einen Blick auf die Frage werfen, was wir genau mit „Kulturraum“ meinen. Ein Kulturraum lässt sich folgendermaßen verstehen: Unser Handeln wird im Umgang miteinander zu einem Teil natürlich von anderen Personen beeinflusst. Wenn diese Personen die Möglichkeit haben, über uns zu bestimmen, nennt man diesen Einfluss z. B. Führung. Unser Verhalten wird aber eben nicht nur durch andere Menschen bestimmt, sondern auch durch Elemente einer Situation selbst, was wir typischerweise Struktur nennen. Strukturen, die im Unternehmen unabhängig von der einzelnen Führungspersönlichkeit Verhalten bestimmen, sind z.B. Prozesse, Arbeitsanweisungen, Kompetenzabgrenzungen, aber auch Vergütungs- und Anreizsysteme oder Strategien. All diese Strukturen können in einem gewissen Sinne handlungsleitend sein und damit „Führung übernehmen“, auch wenn in einem bestimmten Augenblick gar keine direkte Führung zwischen Menschen stattfindet. Überspitzt könnte man sagen, dass Unternehmen mit sehr starken engen und etablierten Strukturen gar nicht so viel Platz für die zwischenmenschlichen Aspekte der Führung lassen, weil das Verhalten sehr stark durch Struktur determiniert wird.

Um das Wesen von Kompetenzentstehung etwas besser erfassen zu können, betrachten wir einen „Kulturraum“, in dem sehr viel Führung stattfindet, diese

Führung aber selten auf zwischenmenschlicher Ebene passiert: den Straßenverkehr. Man kann den Straßenverkehr durchaus als einen eigenen Kulturraum definieren. Er besitzt seine eigenen Regeln, seine Symbole, seine Sprache und eben starke Strukturen. Im Straßenverkehr wird hauptsächlich durch Struktur geführt – der Schutzmann an der Ecke ist heutzutage ein seltenes Ereignis geworden. Die Strukturen, die im Straßenverkehr die Führung übernehmen, sind die Straßenführung selbst, die Schilder mit ihren Symbolen, die Regeln etc.

Wie erwirbt man jetzt die Kompetenz, um das zu tun, was im Kulturraum Straßenverkehr Erfolg bedeutet, nämlich kompetent sein Fahrzeug durch den Verkehr zu führen? Man benötigt zunächst einen Fahrlehrer. Wenn man den Kulturraum nicht kennt, kann man sich durch die Struktur auch noch nicht führen lassen. Menschen aus einem ganz anderen Kulturraum würden beim Blick auf das Einbahnstraßenschild physikalisch das gleiche Abbild auf ihrer Netzhaut haben, sie wüssten trotzdem nicht, wie man sich verhalten muss. Das Symbol hat keine Bedeutung. Ein Fahrlehrer muss erst die äußeren Strukturen erklären. Das Erlernen dieser Struktur funktioniert so, dass im psychischen System des Lernenden ein Spiegelbild der äußeren Struktur erzeugt wird. Sobald ein stabiles inneres Spiegelbild der äußeren Struktur entstanden ist, kann der Fahrlehrer sagen: „Jetzt brauchen Sie mich nicht mehr, jetzt kann die Struktur Sie führen.“ Nun ist eine Kompetenz geschaffen und man kann erfolgreich am Straßenverkehr teilhaben.

Kompetenzen sind also innere Spiegelbilder derjenigen äußeren Strukturen, die einen bestimmten Kulturraum ausmachen.

„Kompetenzen sind also innere Spiegelbilder derjenigen äußeren Strukturen, die einen bestimmten Kulturraum ausmachen.“

## Bestandteile einer Kompetenz

Unterschiedliche Menschen haben ein unterschiedliches Potenzial dafür, bestimmte Kompetenzen zu erwerben. Wodurch kommt nun diese Individualität zustande? Dazu muss man betrachten, was eigentlich genau ein ganz bestimmtes Verhalten wiederholbar macht. Hier sind drei Elemente, die wichtig sind: Ein erstes Element, ist natürlich ein Fähigkeitselement. Mit Fähigkeit ist der tatsächliche „Skill-Aspekt“ gemeint, der dazu führt, dass man ein bestimmtes Verhalten wiederholen kann (z. B. die Fingerfertigkeit des Pianisten).

Kompetenzen beinhalten aber immer auch Wissens- und Erfahrungsaspekte, das ist das zweite Element. Wer ein ganz bestimmtes Verhalten noch nie bei der entsprechenden Aufgabe anwenden musste, dem wird man auch nicht das Attribut „kompetent“ zu kommen lassen. Man würde das Siegel Interkulturelle Kompetenz beispielsweise erst vergeben, wenn sich jemand erfolgreich auf einen anderen Kulturraum ►

eingestellt hat. Ansonsten besitzt diese Person möglicherweise interkulturelles Potenzial, aber eben sicher noch keine interkulturelle Kompetenz.

Der dritte Teil einer Kompetenz ist im Prinzip die Voraussetzung für die anderen beiden. Unser Verhalten benötigt immer eine gewisse Energiequelle, einen Antrieb, eine Motivation, und damit auch einen Richtungspfeil, wir nennen diesen Aspekt Orientierung. Letztendlich wissen wir mehr über eine Person, wenn wir beispielsweise wissen, dass diese Person analytisch orientiert ist, als wenn wir wüssten, dass sie einen IQ von 120 hat. Eine Person, die analytisch orientiert ist, wird dazu tendieren, Probleme unter einer strukturierenden, gewissenhaften und detailorientierten Perspektive zu bearbeiten und eben weniger stark unter einer ganzheitlich intuitiven. Analytische Orientierung ist Motivation, ist innerer Drang. Es gibt Menschen, die schlafen erst bei der richtigen Analyse der 7. Nachkommastelle gut, andere schon bei der zweiten und wieder andere scheren sich überhaupt nicht darum. Menschen mit hoher analytischer Orientierung (und das sieht man übrigens schon im Kindesalter) applizieren natürlich analytisches Verhalten häufiger. Sie nutzen stärker Methoden. Sie gehen planvoller und detailorientierter vor. Durch die häufige Anwendung analytischer Verhaltensweisen werden die damit einhergehenden Fähigkeiten stärker geübt und die Kompetenz bildet sich heraus. Man könnte sagen: Aus Potenzial wurde Stärke. Gleichzeitig üben sehr analytische Menschen dadurch unter Umständen die Nutzung ihrer Intuition wesentlich

weniger. Sie verlassen sich weniger auf ihr Bauchgefühl oder auf ihre Sensibilität. Empathie wird unter Umständen weniger geübt und kann sich so als Fähigkeit auch weniger stark entwickeln.

### Antagonistischer Charakter der Kompetenz

Auf der Ebene von Orientierung und Motivation sind Kompetenzen damit immer Antagonisten. Je stärker man zu einer bestimmten Seite einer Kompetenz hin ausgerichtet und motiviert ist, umso schwächer ist man – quasi zwangsläufig – zur anderen Seite hin ausgerichtet. Überspitzt könnte man sagen, dass auf der Ebene von Orientierung und Motivation Stärken und Schwächen in einem gewissen Sinne das Gleiche sind.

„Je stärker Motivation und Orientierung nun in eine Richtung überwiegen, umso stärker bilden sich natürlich die Fähigkeiten heraus, die mit der jeweiligen Richtung der Kompetenz einhergehen.“

Schauen wir uns noch zwei weitere Antagonisten an, um dieses Argument zu verdeutlichen. Nehmen wir an, eine Führungskraft steht vor der Frage, ob sie sich in einem bestimmten Konflikt mit den Mitarbeitern durchsetzen soll (dafür aber Beziehungsqualität und -harmonie opfert), oder ob sie stattdessen Kompromisse machen soll (und dafür Abstriche bei

ihren Zielen macht). Charakter sieht man nur, wenn eine solche Entscheidung zu treffen ist. Wenn beides gleichzeitig optimiert werden kann, stellt man natürlich nicht fest, ob jemand eher teamorientiert oder durchsetzungsorientiert ist. Menschen, die im Zweifel eher Ziele opfern und dafür Beziehungsqualität erhalten, nennt man gemeinhin team- oder beziehungsorientiert. Menschen, die lieber Beziehungsqualität opfern und dafür ihre Ziele durchsetzen, nennt man tendenziell eher durchsetzungsorientiert. Je stärker Motivation und Orientierung nun in eine Richtung überwiegen, umso stärker bilden sich natürlich die Fähigkeiten heraus, die mit der jeweiligen Richtung der Kompetenz einhergehen. Leute, die zu stark teamorientiertem Verhalten tendieren, entwickeln auf der Fähigkeitsebene natürlich leichter Empathie, Kompromissfähigkeit und Integrationskraft. Leute mit starker Durchsetzungsorientierung lernen leichter, zu kämpfen, sich abzugrenzen, negative Resonanz auszuhalten und standfest zu bleiben. Wer in diesem Sinne „konfliktscheu“ ist, dem fehlt zunächst einmal keine „Fähigkeit“, sondern konfliktscheu zu sein, bedeutet ja gerade, dass man sich schwer damit tun würde, Beziehungen durch die offene Ansprache und Austragung von Konflikten zu belasten und deswegen dazu tendiert, sie zu vermeiden oder sich zu versöhnlich zu verhalten. Diese Orientierung ist dann die Grundlage dafür, warum man bestimmte Fähigkeiten nicht so gut entwickeln kann.

Natürlich können auch konfliktscheue Menschen sich bisweilen durchsetzen. Es ist aber für Sie psy- ▶

chisch „nicht kostenlos“, sondern erfordert Willensstärke, Selbstüberwindung und Selbstdisziplin. Diejenigen Fähigkeiten, die wir nur mit Selbstdisziplin und Selbstüberwindung aktivieren können, werden typischerweise niemals diejenigen Stärken, die wir als außergewöhnliche Erfolgsfaktoren wahrnehmen. Unsere außergewöhnlichen Stärken und Erfolgsfaktoren basieren meistens auf den motivierten Seiten einer Kompetenz, die antagonistischen Seiten nennen wir „Schwächen“.

Ein zweites Beispiel für einen solchen Antagonist wäre der Unterschied zwischen situativer und strategischer Orientierung. Manchmal gibt es in einer bestimmten Problemsituation eine Ambivalenz zwischen pragmatischem und kurzfristigem Erfolg und exakter Anwendung aller strategischen Prinzipien. Strategisch orientierte Manager opfern bisweilen lieber ein Stück situativen Erfolg, um ihre strategischen Ideen „rein“ zu halten. Sehr situativ orientierte Manager opfern im Zweifel auch manchmal die Exaktheit ihrer Regeln und ihrer Strategien, um damit eine schnelle pragmatische Lösung herbeiführen zu können. In einer Situation in der man nicht beides gleichzeitig optimieren kann, muss man sich entscheiden. Diejenige Richtung, zu der man sich häufiger und drängender entscheidet, ist die motivierte Seite innerhalb dieser Kompetenz. Entlang dieser Richtung entwickelt man dann im Laufe seiner Biographie eben auch leichter die damit einhergehenden Fähigkeiten. Die mit der antagonistischen Seite einhergehenden Fähigkeiten kann man natürlich ebenfalls entwickeln, aber um

den Preis von Willensstärke und Selbstüberwindung.

### Stärken ausweiten ist effektiver

Der Mechanismus in der Entwicklung von Kompetenzen ist nun für die Seite der Stärken und die Seite der Schwächen unterschiedlich. Auf der Seite der Stärken entwickeln sich Kompetenzen vor allen Dingen durch Herausforderungen. Wenn Sie sich auf die motivierten Seiten Ihrer Kompetenzen bewegen, dann darf man skrupellos „dehnen“, und es macht Spaß, sich weiterzuentwickeln und die eigenen Erfolgspotenziale zu vergrößern.

Auf der Seite der Schwächen sieht das anders aus. Hier muss man viel kleinschrittiger vorgehen. Auf der Seite der Schwächen brauchen wir zunächst die Selbstreflektion, dass wir eine alternative Kompetenz anlegen müssen und nicht mit unseren motivierten Stärken zum Ziel kommen können. Wer diese Selbstreflektion nicht hat, rennt immer weiter mit dem gleichen Kopf vor die gleiche Wand. Das ist der Hauptgrund unseres Scheiterns. Führungskräfte scheitern typischerweise nicht daran, dass ihnen bestimmte „Skills“ fehlen, sondern eben daran, dass ihre Orientierungen und Motivationen sie immer wieder die gleiche Karte spielen lässt, auch wenn diese eben in einer bestimmten Situation nicht Trumpf ist. Wir brauchen also die Selbstreflektion, diesen Mechanismus zunächst einmal zu begreifen. Zum zweiten brauchen wir dann aber auch die Willensstärke und die Selbstüberwindung, uns an-

„Der Hebel in der Stärkung von Stärken ist aber letztlich wesentlich größer.“

dere Fähigkeiten „beizubiegen“, auch wenn sie nicht zu den motivierten Seiten unserer Kompetenzen gehören. Dieser Prozess ist mühevoller, als das Ausweiten unserer Stärken.

In vielen Entwicklungsplänen, in typischen Talentmanagementprozessen, fokussiert man sich sehr stark auf die Bearbeitung von „Schwächen“. Der Hebel in der Stärkung von Stärken ist aber letztlich wesentlich größer und die Bereitstellung von Herausforderungen, die die bestehenden Stärken weiter dehnen, ist der stärkste und nachhaltigste Entwicklungsmotor, den wir haben. Die Bearbeitung von Schwächen brauchen wir immer dann, wenn bestimmte fehlende Fähigkeiten ein „Show-Stopper“ für eine Aufgabe sind, die wir insgesamt aber motivierend und verlockend finden. Ansonsten ist das erfolgreichste und gelungene Talentmanagement dasjenige, welches Mitarbeiter an die Stellen im Unternehmen spült, wo sie mit ihren Stärken ihren Erfolg ausweiten können und wo bestehende Schwächen weniger relevant sind. ◀



**Michael Paschen**

Geschäftsführer der Profil M Beratung  
für Human Resources Management  
GmbH & Co. KG

michael.paschen@profil-m.de