

# Kompetenzfeststellung und Anerkennung im Betrieb

## Die Bedeutung von Kompetenzmanagement aus Sicht der psychologischen Vertragsbeziehung



**CAROLIN BÖSE**  
Wiss. Mitarbeiterin im  
Arbeitsbereich »Kompetenz-  
entwicklung« im BiBB



**AGNES DIETZEN**  
Dr., Leiterin des Arbeits-  
bereichs »Kompetenz-  
entwicklung« im BiBB

**Um Personalmanagement und längerfristige Unternehmensziele effizienter miteinander zu verbinden, setzen viele Betriebe auf ein strategisches Kompetenzmanagement. Der Beitrag untersucht anhand des Konzepts des psychologischen Vertrags die damit verbundenen gegenseitigen Erwartungen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten und beleuchtet die Bedeutung der Anerkennung von Kompetenzen in diesem Kontext. Grundlage für die Analyse sind Betriebsfallstudien, die im BiBB-Forschungsprojekt »Betriebliche Ansätze der Kompetenzfeststellung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen« (BAKA) durchgeführt wurden.**

### Kompetenzmanagement aus Sicht des psychologischen Arbeitsvertrags

Das Konzept des psychologischen Arbeitsvertrags, das ursprünglich aus der Organisationsforschung kommt (vgl. ARGYRIS 1961; SCHEIN 1980), bezeichnet die impliziten wechselseitigen Erwartungen zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten, die jenseits kodifizierter Vereinbarungen (wie z. B. Arbeitsvertrag, schriftliche Betriebsvereinbarungen oder überbetriebliche Tarifverträge) bestehen (vgl. ROUSSEAU 1995).

Das Arbeitsverhältnis wird als soziales Austauschverhältnis verstanden, das durch ein gegenseitiges Geben und Nehmen zwischen den Beschäftigten und ihrem Arbeitgeber gekennzeichnet ist. Im juristischen Arbeitsvertrag ist zwar der vereinbarte Tausch »Arbeitskraft gegen Entgelt« geregelt, die damit verbundenen konkreten Inhalte sind aber nicht im Detail aufgeführt. Stattdessen bestehen zahlreiche – mehr oder weniger implizite – Erwartungen an die wechselseitigen Rechte und Pflichten zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer/-in, die über diesen formalen Vertrag hinausgehen. Aus Arbeitgebersicht gehören dazu z. B. Erwartungen an den konkreten Umfang der zu erbringenden Leistung oder an das persönliche Engagement. Arbeitnehmerseits können dies Erwartungen an bestimmte Karrieremöglichkeiten oder Gehaltsentwicklungen sein. Der Austausch beginnt dann, wenn sich die eine Seite durch das, was sie erhält, verpflichtet fühlt, etwas zurückzugeben. Von einem Vertragsverhältnis kann schließlich gesprochen werden, wenn dieser Austausch zu einem sich wiederholenden Erwartungs- und Verhaltensmuster zwischen den Partnern führt.

Neuere Forschungsarbeiten stellen fest, dass sich die Inhalte von psychologischen Verträgen in den letzten Jahren verändert haben (vgl. WILKENS/KÜPPER/RUINER 2011; HAUFF 2007). Auslöser dafür sind vor allem die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und die Abnahme unbefristeter Beschäftigungsverhältnisse. Während der sogenannte traditionelle psychologische Vertrag im Kern durch Erwartungshaltungen wie Arbeitsplatzsicherheit, Fürsorgepflichten des Arbeitgebers, Vertrauen und Loyalität gekennzeichnet ist (vgl. ANDERSON/SCHALK 1998; WILKENS 2006), entstehen durch eine sich wandelnde Arbeitswelt neue Erwartungshaltungen, die alte ersetzen oder ergänzen. Diese sind vor allem Flexibilität (Akzeptanz von Unsicherheit) sowie eine hohe Leistungsorientierung und Eigenverantwortung (vgl. WILKENS 2006). Für viele Betriebe ist das Erkennen, Verstehen, Messen und Managen von Kompetenzen zu einem wichtigen Teil des Personalmanagements geworden. Viele haben dazu eigene Kompetenzmodelle entwickelt, die sie für die Personalentwicklung und als Grundlage für weitere Unternehmensschritte verwenden. Kompetenzen sind somit zentrale Basis der Austauschbeziehung im neuen psychologischen Vertragskonzept und dienen der Steuerung der Leistungserbringung. Das zeigen auch Forschungsergebnisse zum »Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen« (vgl. BAUER/KARAPIDIS 2013). Demnach sehen rund zwei Drittel der befragten Unternehmen einen sehr hohen bzw. hohen Beitrag von Kompetenzmanagement in der Steigerung der Leistungsfähigkeit sowohl des Unternehmens als auch der Beschäftigten und somit in der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit.

Idealerweise ergeben sich für beide Seiten Vorteile: Der Betrieb erwartet Zugriff auf die Kompetenzen der Beschäftigten und deren Einsatz im Sinne der Unternehmensziele. Die Beschäftigten ihrerseits erwarten durch die Offenlegung ihrer Kompetenzen auch Vorteile für sich und ihre eigene berufliche und persönliche Entwicklung.

Diese wechselseitigen Erwartungen werden im Folgenden anhand der Ergebnisse aus dem BIBB-Forschungsprojekt BAKA genauer betrachtet: Ausgewertet wurden sechs Betriebsfallstudien, in die neben Führungskräften und Personalverantwortlichen (n = 14) auch Beschäftigte (n = 3) und ein Betriebsratsvorsitzender einbezogen wurden. Ziel war es zu ermitteln, welche Erfahrungen die Befragten bei der Umsetzung des Kompetenzmanagements gemacht haben und ob auch eine Anerkennung der festgestellten Kompetenzen in den Betrieben stattfindet (vgl. Infokasten).

### Erwartungen des Betriebs oder Verpflichtungen der Beschäftigten

Der Prozessmanager eines mittelständischen Betriebs, der zum Zeitpunkt des Interviews mit der Einführung eines Kompetenzmanagements befasst war, beschreibt die Funktion wie folgt: Kompetenzmanagement »ist ja ein Dialog. Der muss funktionieren, weil ansonsten sitzt die Geschäftsleitung hier als Kapitän auf dem Schiff, aber kann das Schiff nicht steuern, weil der Kontakt zum Rudermann nicht da ist. Und der Kapitän segelt als blinder Passagier auf eine Insel oder auf einen Eisberg zu. Man möchte hier Zugriff auf das Können und Wollen der Mitarbeiter bekommen und dies dann systematisch, im Interesse beider, entwickeln.« (Prozessmanager mittelständisches Unternehmen)

Mit diesem Zitat wird deutlich: Allein die Fähigkeit, eine Tätigkeit auszuüben, bedeutet noch nicht, dass auch wie

gewünscht gearbeitet wird. Der Betrieb möchte nicht nur die Kompetenzen (»das Können«) der Beschäftigten, sondern zusätzlich deren Motivation (»das Wollen«) nutzen. Damit ein Betrieb erfolgreich ist, muss Arbeitsvermögen in wirkliche Arbeit umgesetzt werden, und zwar in möglichst viel, möglichst engagierte und optimal an den betrieblichen Zielen ausgerichtete Arbeit (vgl. MINNSEN 2012). Mit der Betonung des »Könnens« und des »Wollens« wird auch an innere Verpflichtungsstrukturen der Beschäftigten appelliert. Dies ist ein wichtiger Aspekt des psychologischen Vertrags, der auf Verbindlichkeit der Leistungserfüllung über Anreize des Arbeitgebers an die Beschäftigten zielt.

Die Betriebsvertreter/-innen sehen eine hohe individuelle Verantwortung bei den Beschäftigten, die Entwicklung des eigenen Kompetenzprofils voranzutreiben: »Nicht das eine ist privat und das andere ist jetzt betrieblich.« Diese Spaltung gilt es aufzuheben und stärker auf sich selber gucken, »was kann ich denn und was hab' ich im Bauchladen, und dann kann man schauen, wo bin ich jetzt grad, was kann ich davon einsetzen?« (Bildungsverantwortliche Großbetrieb)

Die befragten Führungskräfte sehen den Betrieb vor allem in der Verantwortung, einen Rahmen zu schaffen, um vorhandene Kompetenzen benennen und weiterentwickeln zu können. Sie erarbeiten dazu Kompetenzprofile, die in der Regel auf bestimmte Tätigkeiten im Betrieb bezogen und anforderungsorientiert formuliert sind. Ein »Soll-Ist-Abgleich« soll dadurch möglich und Qualifizierungsbedarf ableitbar werden. Den Betriebsfallstudien zufolge sind es vor allem Mitarbeitergespräche, die im Rahmen der Personalentwicklung genutzt werden, um die Kompetenzen der Beschäftigten durch Selbst- und Fremdrelexion mit der Führungskraft festzustellen und in die bestehenden Profile einzuordnen. In diesem Rahmen könnten Beschäftigte selbst dafür Sorge tragen, auch auf solche Kompetenzen hinzuweisen, die gegebenenfalls nicht Teil eines bestehenden Kompetenzprofils sind.

#### BIBB-Forschungsprojekt BAKA

Forschungsmethodisch wurde im Projekt eine qualitativ-explorative Vorgehensweise umgesetzt: Im Anschluss an eine ausführliche Literatur- und Dokumentenanalyse wurden im Rahmen von Fallstudien leitfadengestützte Interviews mit verschiedenen Ebenen in Betrieben durchgeführt. Die Fallstudien wurden in drei Großbetrieben, zwei mittelständischen Unternehmen und in einem Kleinbetrieb durchgeführt (n = 17). Ein weiteres Gruppeninterview wurde mit einer in der Branche erfahrenen Weiterbildungseinrichtung geführt (n = 2).

In Anlehnung an den integrativen Ansatz von KRUSE (2014) wurde eine Längs- und eine Querauswertung der Daten vorgenommen: Für befragte Betriebe wurden Fallbeschreibungen angefertigt, in die auch zusätzliche prozessproduzierte Daten einbezogen wurden. Dabei wurde bereits verdichtet und thematisch kategorisiert. Unter Verwendung der Analysesoftware MAXQDA wurden die Textpassagen der einzelnen Kategorien für die Analyse zusammengefasst.

Weitere Informationen zum Projekt: [www2.bibb.de/bibbtools/de/ssl/dapro.php?proj=2.2.307](http://www2.bibb.de/bibbtools/de/ssl/dapro.php?proj=2.2.307) (Stand: 10.10.2017)

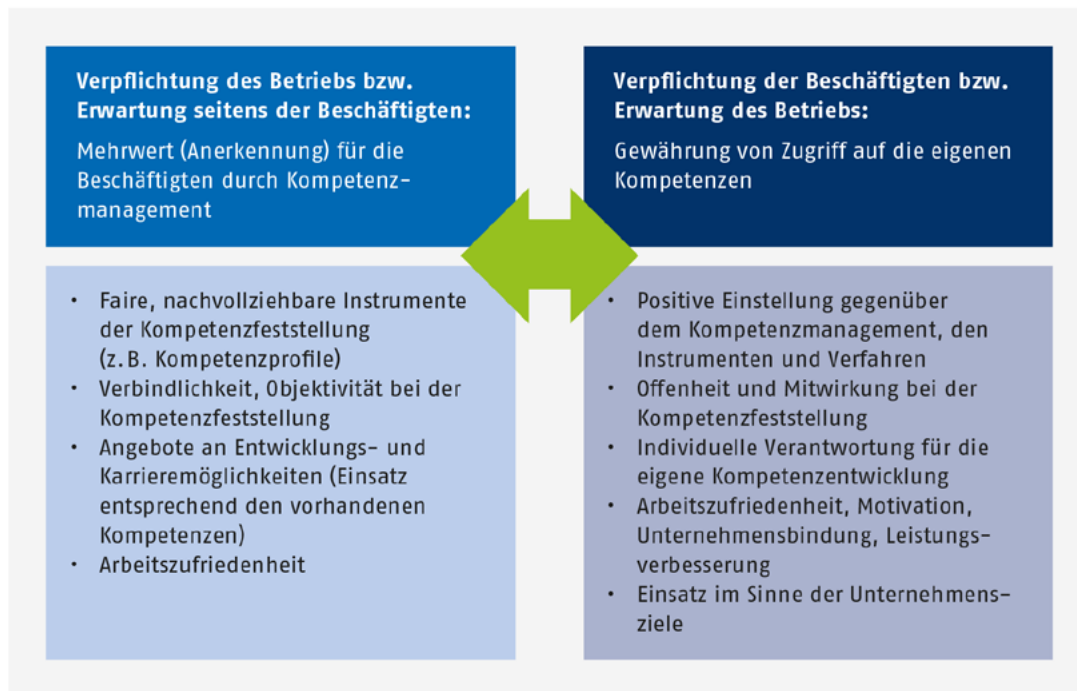
### Erwartungen der Beschäftigten oder Verpflichtungen des Betriebs

Das Kompetenzmanagement basiert auf der Annahme, dass es eine Konvergenz betrieblicher und individueller Interessen gibt (vgl. Abb., S. 38). Bei den Beschäftigten besteht das Interesse darin, dass die Kompetenzentwicklung auch ihnen selber zugutekommt und Fähigkeiten weiterentwickelt, die beruflich und privat nützlich sind. Das ist eine Besonderheit dieser psychologischen Vertragsbeziehung im Kontext des Kompetenzmanagements.

Die Frage ist also: »Was hat der Kollege davon?« (Betriebsrat eines Großbetriebs). Wenn Beschäftigte diese Frage nicht beantworten können, sind bestehende Erwartungen nicht erfüllt worden; der Austausch hat nicht funktioniert. Welchen Mehrwert können sie aber erwarten? Welche

Abbildung

Wechselseitige Erwartungen zwischen Betrieb und Beschäftigten



Versprechungen gehen die Betriebe ein, wenn sie strategisches Kompetenzmanagement im Betrieb umsetzen?

Kompetenzmanagement verspricht zunächst Transparenz. So unterstreicht der Personalverantwortliche eines mittelständischen Betriebs: »Jeder Beschäftigte sollte sich natürlich gerecht beurteilt fühlen, er soll sagen: Ja, das sind objektive Maßstäbe.«

Damit die Austauschbeziehung im Gleichgewicht bleibt, haben Betriebe darüber hinaus i. d. R. aber weitere Verpflichtungen: Im Anschluss an eine Kompetenzfeststellung können Beschäftigte konkrete Schritte erwarten, die sie in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützen.

Wenn im betrieblichen Kontext von Anerkennung der Kompetenzen die Rede ist, bedeutet dies vor allem, den Beschäftigten individuelle Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung anzubieten. »Qualifizierung nach dem Gießkannenprinzip« (Bildungsverantwortliche Großbetrieb) sei heute nicht mehr das Ziel. Die Kompetenzfeststellung könne natürlich auch andere oder höherwertigere Aufgabenbereiche zur Folge haben.

Insgesamt können die Beschäftigten also erwarten, sich entsprechend ihren Wünschen und Fähigkeiten beruflich weiterentwickeln zu können. Der Fokus liegt dabei nicht nur auf der klassischen vertikalen Karriere, sondern kann auch auf eine horizontale – eine Fachkarriere – abzielen. Voraussetzung ist immer, wie oben dargestellt, eine entsprechende Eigeninitiative der Beschäftigten und deren Unterstützung des Kompetenzmanagements.

### Herausforderungen für das Kompetenzmanagement

Ziel des Kompetenzmanagements ist es, durch die Berücksichtigung der betrieblichen und individuellen Interessen die Effizienz des Unternehmens zu steigern. Eine wichtige Rolle spielen dabei positive Anreize und erweiterte Möglichkeiten für Beschäftigte, die eigene Arbeitstätigkeit mitzugestalten, sich darüber weiterzuentwickeln und insgesamt eine höhere Zufriedenheit in der Arbeit zu erlangen. Ein Zuständiger für die Personalentwicklung beschreibt diesen Win-win-Effekt aus eigener Erfahrung wie folgt:

»Wenn ich was habe, was mir Spaß macht, (...), bringe ich natürlich eine bessere Leistung und bringe mich besser ein und denke mehr über den Tellerrand hinaus, als wenn ich jetzt hier irgendwo eine Tätigkeit hätte, wo ich sage, so, hoffentlich ist bald 16 Uhr, und ich kann gehen.« (Personalentwickler Großbetrieb)

Ihre Kompetenzen einbringen und erweitern zu können, erwarten die Beschäftigten: Der Betrieb stellt ihnen dies mit dem Kompetenzmanagement in Aussicht und erzeugt darüber auch eine stärkere Mitarbeiterbindung. Die Betriebe erwarten ihrerseits von den Beschäftigten mehr persönliches Engagement und höheren Einsatz von Kompetenzen in der Arbeit, die über die Qualifikationserwartungen, wie sie im formalen Arbeitsvertrag festgelegt sind, hinausgehen. Alle Beschäftigten hätten schließlich die Möglichkeit, von den Angeboten zu profitieren, sich zu entwickeln. Man wolle »den Hund aber nicht zum Jagen tragen« (Personal-

entwickler Großbetrieb). Die wechselseitigen Erwartungen sind in der Abbildung aufgeführt.

Ob der psychologische Vertrag funktioniert und das dort geregelte Geben und Nehmen im Gleichgewicht bleibt, hängt davon ab, inwieweit die gegenseitigen Angebote und Erwartungen von Betrieb und Beschäftigten übereinstimmen. Oder anders formuliert: Nur wenn sich auf beiden Seiten der erwartete Nutzen einstellt, bleibt der Vertrag erhalten und trägt zur Effizienz – sowohl aus unternehmerischer als auch aus individueller Perspektive – bei. Zu einem Bruch des Vertrags kann es dann kommen, wenn sich eine subjektiv wahrgenommene Diskrepanz zwischen dem Ist- und dem (versprochenen oder erwarteten) Soll-Zustand einstellt (vgl. COYLE-SHAPIRO 2002).

Für das Kompetenzmanagement ist damit eine große Herausforderung verbunden: »Der Ansatz ist der, dass man nicht mehr in Mitarbeitern denkt, sondern in Kompetenzen.

*Welche Kompetenzen hat ein Mitarbeiter? Welche Kompetenzen brauchen wir? Wie stellen wir die fest? Wie entwickeln wir die zielgerichtet und zwar im Interesse des Unternehmens und im Interesse des Mitarbeiters?» (Führungskraft mittelständischer Betrieb)*

Basis sind die Kompetenzen, die Beschäftigten jedoch müssen mit ihren beruflichen und persönlichen Erwartungen sichtbar bleiben: Ein reines Denken in Kompetenzen, wie hier beschrieben, wird kontraproduktiv sein und das Gleichgewicht des Austauschs negativ beeinflussen. In der betrieblichen Praxis ist es oft schwierig, den Interessen beider Seiten gerecht zu werden. Ein erster Schritt in einem gut funktionierenden Kompetenzmanagement ist daher, die wechselseitigen Erwartungshaltungen zu kennen und zu berücksichtigen. Das Konzept des psychologischen Vertrags schärft diesen Blick und macht die Herausforderungen deutlich. ◀

---

#### Literatur

ARGYRIS, C.: Understanding Organizational Behavior. Homewood 1961

BAUER, W.; KARAPIDIS, A.: Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen 2012/2013. Ergebnisse der empirischen Breitenstudie Fraunhofer IA0. Stuttgart 2013

COYLE-SHAPIRO, J. A. M.: A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. In: Journal of Organizational Behavior 23 (2002) 8, S. 927–946

HAUFF, S.: Flexibilisierung von Beschäftigung und die Erosion psychologischer Verträge aus Sicht der ArbeitnehmerInnen. In: Arbeit 16 (2007) 1, S. 36–53

KRUSE, J. P.: Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. Weinheim 2014

MINNSEN, H.: Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. Wiesbaden 2012

ROUSSEAU, D.: Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. London/New Delhi 1995

SCHEIN, E.: Organisationspsychologie. Wiesbaden 1980

WILKENS, U.; KÜPPER, M.; RUINER, C.: Konsequenzen flexibler Beschäftigungsverhältnisse für die Erbringung von Wissensarbeit – Eine Analyse der psychologischen Vertragsbeziehung zwischen Wissensarbeitern und ihren Arbeitgebern. In: SPATH, D.: Wissensarbeit – Zwischen strengen Prozessen und kreativem Spielraum. Berlin 2011, S. 367–392

WILKENS, U.: Der psychologische Vertrag hochqualifizierter Arbeitskraftunternehmer als Herausforderung für die Personalpolitik wissensintensiver Unternehmen. In: NIENHÜSER, W. (Hrsg.): Beschäftigungspolitik von Unternehmen. Theoretische Erklärungsansätze und empirische Erkenntnisse. München/Mering 2006, S. 115–149