

Habich, Jörg

**Article**

## Kompetenz-Management: Eine kritisch-rationale Analyse

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Habich, Jörg (2005) : Kompetenz-Management: Eine kritisch-rationale Analyse, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 364-367

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105242>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Jörg Habich

## **Kompetenz-Management – eine kritisch-rationale Analyse**

Betreuer: Prof. Dr. Dr. h. c. Wolfgang Weber

### **1. Problemfeld und Zielsetzung**

Eine ausgiebige wissenschaftstheoretische Diskussion ist spätestens seit Beginn der 90er Jahre in der betriebswirtschaftlichen Literatur weitgehend abgeflacht. Wenngleich insbesondere in einzelnen Teilbereichen wie beispielsweise der Wirtschaftsinformatik ein neu aufkommendes Interesse zu erkennen ist, scheint es in vielen Bereichen aus der Mode gekommen, sich mit methodologischen Fragen intensiv auseinanderzusetzen. Die Dissertation „Kompetenz-Management – eine kritisch-rationale Analyse“ greift dieses Defizit an wissenschaftstheoretischer Auseinandersetzung in der eigenen Disziplin auf, indem die Existenz von neuen Management-Konzepten in der betriebswirtschaftlichen Praxis an einem konkreten Beispiel reflektiert und analysiert wird. Solche Management-Konzepte werden insbesondere von Seiten der betriebswirtschaftlichen Forschung als kritisch angesehen und mit einiger Skepsis als Moden oder „alter Wein in neuen Schläuchen“ beäugt. Dennoch erscheinen von Jahr zu Jahr immer wieder neue Ideen, Überlegungen und Konzeptionen, die vor allem dem Praktiker Empfehlungen im Sinne eines „Wie agiere ich in meinem Unternehmen als Manager richtig?“ bieten sollen.

Mit den aktuellen Überlegungen zum Kompetenz-Management werden – aus den USA kommend – neue Antworten zur Bewältigung personalwirtschaftlicher und strategischer Herausforderungen diskutiert. Mit der Veröffentlichung von Richard E. Boyatzis zum „*The competent manager – A model for effective performance*“ existiert hierbei eine grundlegende Publikation in der Personalwirtschaft (Boyatzis 1982), welche seit den ersten Beiträgen eine steigende Popularität erfährt und seit über 20 Jahren sowohl in der wissenschaftlichen als auch in der populärwissenschaftlichen Literatur Einzug gehalten hat.

Die hierzu existierende Diskussion zum Kompetenz-Management wird in Kombination mit dem Defizit an wissenschaftstheoretischer Auseinandersetzung in dieser Dissertation aufgegriffen, indem der Ansatz von Boyatzis auf den wissenschaftstheoretischen Prüfstand gestellt und der wissenschaftliche Gehalt exemplarisch hinterfragt wird. Vor diesem Hintergrund ist das zentrale Anliegen der Dissertation zu untersuchen, wie sich das Kompetenz-Management von Boyatzis hinsichtlich der Wissenschaftlichkeit (basierend auf selbstpostulierten Ansprüchen) bewerten lässt.

## 2. Vorgehensweise der Untersuchung

Um diese Zielsetzung zu erfüllen, wurde als erstes aufgezeigt, welche Überlegungen im Bereich des Kompetenz-Managements diskutiert werden und welche aktuellen Auseinandersetzungen zu diesen Ansätzen existieren, um so den Stand der Forschung zu reflektieren und das zu analysierende Konzept des Kompetenz-Managements von Boyatzis mit seinen entsprechenden Grundaussagen zu skizzieren. Hierdurch wurde deutlich, ob und inwieweit Kompetenz-Management überhaupt einen Beitrag für betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu leisten beansprucht und welche Ansprüche sich aus dem Konzept für den Bereich des Managements ergeben.

In einem weiteren Schritt musste die Basis zur Einschätzung dieses Kompetenz-Managements geklärt werden. Mit anderen Worten war ein Kriterienkatalog zur Bestimmung der Wissenschaftlichkeit zu ermitteln. Für die Überprüfung dieses Ansatzes wurde der kritische Rationalismus von Karl R. Popper als wissenschaftstheoretischer Zugang herangezogen (Popper 2002). Mit dem kritischen Rationalismus wurde für die Untersuchung ein Maßstab gewählt, der gerade von vielen Wirtschaftswissenschaftlern bevorzugt wird. Der kritische Rationalismus mit seinem konsequenten Fallibilismus und der Annahme, dass alle Problemlösungen prinzipiell falsch sein können, und dem kritischen Realismus, wonach eine ständige Annäherung von Aussagen an die Wahrheit erfolgt, sowie einem methodischen Rationalismus und der kritischen Prüfung solcher Problemlösungen bot einen angemessenen Rahmen auch zur Beurteilung von Kompetenz-Management. Der kritische Rationalismus im Sinne eines „raffinierten Falsifikationismus“ weist unterschiedliche Ausprägungen auf, wonach *jede* beliebige Problemlösung – sofern nicht falsch – nur mehr oder weniger wissenschaftlich sein kann. Jedoch waren hierfür die Kriterien des kritischen Rationalismus zu klären, denen ein wissenschaftliches Konzept zumindest zu genügen hat. Als Determinanten hierfür gelten neben der logischen Prüfung und empirischen Prüfbarkeit ebenso die relative Vorzugswürdigkeit.

Vor dem Hintergrund der Fragestellung musste in einem dritten Schritt geklärt werden, inwieweit Kompetenz-Management die aufgestellten Kriterien des kritischen Rationalismus erfüllt und die Wissenschaftlichkeit von Kompetenz-Management ein-

gestuft werden kann. Hierzu musste untersucht werden, ob und in welchem Umfang das Konzept einzelnen oder mehreren Kriterien genügt bzw. die Anforderungen des kritischen Rationalismus nicht erfüllt, um so die Wissenschaftlichkeit von Kompetenz-Management zu ermitteln. Dabei stand neben der logischen Prüfung u.a. mit der Klärung der Frage nach zentralen Termini wie Kompetenz und Leistung die Beurteilung des empirisch-wissenschaftlichen Gehaltes dieses Ansatzes und damit verbunden die zentrale Frage der Falsifizierbarkeit des Kompetenz-Managements von Boyatzis im Vordergrund. In diesem Kontext war dazu beispielsweise zu untersuchen, wie es mit dem empirischen Bezug, der Immunisierung gegenüber der Realität und der Verwendung von wertenden Aussagen in diesem Ansatz bestellt ist. Nachrangig erschien hier die Bewertung der Vorzugswürdigkeit, bei der vor allem Allgemeinheit- und Präzisionsgrad dieses Management-Konzeptes einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

### **3. Zentrale Ergebnisse der Dissertation**

Vorrangig wurde mittels der Untersuchung eine Beurteilungsmöglichkeit zur Bewertung von neuen Management-Konzepten wie Kompetenz-Management geschaffen. Dafür wurden die zentralen Aussagen des Kompetenz-Managements von Boyatzis expliziert. Zentrales Ergebnis ist daher die Aufarbeitung der Überlegungen zu diesem Management-Konzept. Dabei wurde deutlich, dass der Ansatz auf Forschungen im Bereich der Psychologie zurückgeführt werden kann. Der amerikanische Motivationspsychologe McClelland wies bereits 1973 darauf hin, dass weder Eignungs- bzw. Intelligenztests noch Schulnoten geeignete Indikatoren zur Prognose zukünftiger Leistung darstellen, zumal diese oftmals diskriminierend gegenüber Minderheiten und/oder Frauen wirken würden (McClelland 1973). Diese Erkenntnisse übertrug Boyatzis auf den beruflichen Bereich, indem dort Leistungsunterschiede zwischen unterschiedlich erfolgreichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern analysiert und Konsequenzen für verschiedene Berufsgruppen formuliert wurden. So sollten einerseits Merkmale zur Erfüllung von Aufgaben und andererseits Differenzierungsmöglichkeiten für unterschiedlich erfolgreiche Berufstätige bestimmt werden. Die Intention bestand in der Ermittlung von Faktoren, die qualitative oder quantitative Leistungsunterschiede zwischen unterschiedlich erfolgreichen Stelleninhabern beschreiben, wozu bereits zu Beginn der siebziger Jahre dafür empirische Untersuchungen z.B. hinsichtlich der Effizienz von Militärgelassen und New Yorker Sozialarbeitern durchgeführt wurden. Der Fokus wurde hierdurch auf die Effizienz des Managements gelenkt, womit Charakteristika herausragender Führungskräfte bestimmbar bzw. dadurch Performanceunterschiede hinsichtlich der Qualität von Führungskräften formulierbar werden sollten. Diese Überlegungen wurden im Rahmen der Dissertation zusammengefasst und neu geordnet.

Darüber hinaus existiert mittels dieser kritisch-rationalen Analyse aber auch ein einheitliches Instrumentarium zur Beurteilung der Wissenschaftlichkeit anderer Ansätze, die in der Betriebswirtschaftslehre oftmals vereinfachend als theoretische Zugänge etc. bezeichnet werden. Insoweit wurde als weiteres Ergebnis ein Analyserahmen zur Einschätzung der Wissenschaftlichkeit verschiedener Überlegungen geschaffen. Mittels des hierzu entwickelten Kriterienkataloges können einerseits bestehende Ansätze und Management-Konzepte, die von Seiten der Praxis vorgebracht werden, ebenso untersucht werden wie Überlegungen oder Konzeptionen aus der Wissen-

schaft. Der Analyse folgend muss aber insbesondere grundsätzlich für ein wissenschaftstheoretisch geprägtes Vorgehen in Theorie und Praxis plädiert werden. Ein solches Vorgehen kann dazu beitragen, einerseits bessere Antworten für Fragen der Unternehmens- und Forschungspraxis zu entwickeln und andererseits schlechte oder zumindest weniger Erfolg versprechende Problemlösungen zu kennzeichnen.

Zugleich konnte aber auch die Wissenschaftlichkeit der Überlegungen von Boyatzis inhaltlich hinterfragt werden. Die Arbeit zeigt daher ebenfalls, wie es möglich ist und dass es notwendig ist, die Qualität zur Lösung betriebswirtschaftlicher Fragestellungen zu analysieren, um letztlich Aussagen über die Leistungsfähigkeit zu bieten. Konkret muss z.B. der zentrale Term „Kompetenz“ als unglücklich gewählt angesehen werden. Zudem sind bei den Überlegungen von Boyatzis auch analytische Aussagen anzutreffen. Insofern wird oft eine Problemlösungsfähigkeit suggeriert, die letztlich durch dieses Konzept nicht gegeben ist. Dabei kann Kompetenz hier stellvertretend angesehen werden für viele andere nicht beobachtbare Konstrukte wie Wissen, Ressourcen etc. Entscheidender Auftrag für die Forschung ist hierbei – Validität vorausgesetzt – die Entwicklung von reliablen Messinstrumenten, die aber ebenfalls kritisch untersucht werden müssen. Das bedeutet, dass eine verstärkte wissenschaftstheoretische Betrachtung vieler Konstrukte in der Betriebswirtschaftslehre einen entsprechenden Erkenntnisgewinn erwarten lässt. Da selbst metaphysische Konzepte noch durch eine Weiterentwicklung bzw. Ausarbeitung einen Beitrag leisten können, muss auch ein – hinsichtlich der Wissenschaftlichkeit weitgehend widerlegtes – Kompetenz-Management innerhalb der Betriebswirtschaftslehre nicht direkt verworfen werden. Jede Prüfung zeigt auch Verbesserungsmöglichkeiten dieses Konzeptes auf. Jedoch schließt eine mangelnde Wissenschaftlichkeit nicht die Anwendbarkeit von Kompetenz-Management generell aus. Einerseits kann das Konzept ein Mittel sein, um bestimmte Zielsetzung zu erreichen. Andererseits bietet auch ein Konzept, welches dem Ideal des wissenschaftlichen Anspruchs nicht in allen Teilen genügt, dennoch approximativ einen Anhaltspunkt, auf welche Faktoren geachtet werden kann und in jedem Fall Verbesserungspotential.

#### **Literatur**

- Boyatzis, R. E. (1982): *The competent manager – A model for effective performance*. New York et al.  
McClelland, D. C. (1973): *Testing for competence rather than for „intelligence“*. In: *American Psychologist*, 28, 1-14.  
Popper, K. R. (2002): *Logik der Forschung*. Nachdr. der 10. verb. Aufl., Tübingen.