

Auseinandersetzung mit Kompetenzen in der Wirtschaft: Explorative Untersuchung über 'Kompetenzmanagement' an 14 deutschen Großbetrieben

1 Zusammenfassung

Die innerhalb der Berufs- und Wirtschaftspädagogik anhaltende Diskussion über Kompetenzen und diesbezügliche Theorien wird in ähnlicher Intensität in der Wirtschaft geführt. Dabei bestehen dort ähnliche terminologische Unschärfen bzgl. des Kompetenzbegriffs und damit zusammenhängenden Konzepten wie in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Trotzdem etablierten sich über das vergangene Jahrzehnt im Zusammenhang mit dem Unternehmenskonzept der Lernenden Organisation Ansätze, sich näher mit den Kompetenzen der MitarbeiterInnen auseinanderzusetzen und diese im Sinne einer eigenständigen Ressource zu managen. In einer explorativen Untersuchung an 14 deutschen Großunternehmen wurden deren Vorgehensweisen in einem sog. Kompetenzmanagement erhoben. Dabei wurde festgestellt, dass in den Firmen unterschiedliche Ausgangspunkte und Intentionen vorliegen, welche über verschiedene Modelle bzw. Umsetzungsansätze und eigenständige Instrumentarien auf sehr divergente Mitarbeiterkohorten angewandt werden.

2 Ausgangssituation

Die Diskussion innerhalb der Berufs- und Wirtschaftspädagogik im Zusammenhang mit dem Kompetenz-Konzept und den damit zusammenhängenden Bildungsimplicationen fokussiert sich gegenwärtig u.a. in neuen Ausbildungsordnungen, der Implementierung des Lernfeld-Konzepts an berufsbildenden Schulen oder auch der didaktischen Realisierung handlungsorientierten Unterrichts. Dabei besteht einerseits Konsens hinsichtlich der Sinnhaftigkeit und Bedeutung einer Orientierung beruflicher Bildung an Handlungskompetenzen, andererseits bleiben viele Fragen offen bzw. werden kontrovers diskutiert. Im Kern dieser anhaltenden Debatte steht die Problematik, Kompetenz oder Kompetenzen gegenwärtig weder exakt definieren bzw. scharf abgrenzen zu können, noch über empirisch gesicherte, praktikable Methoden oder Verfahren zu verfügen, mit welchen Kompetenzen erhoben, gemessen bzw. bewertet werden können.

Beginnend mit der Orientierung betrieblicher Ausbildung am Konzept der Schlüsselqualifikationen in den 1980er Jahren, zeichnet sich seit mehr als einem Jahrzehnt auch innerhalb der Wirtschaft eine zunehmende Auseinandersetzung mit dem Konzept beruflicher Handlungskompetenz ab. Die bereits erwähnte terminologische Unschärfe verhinderte bislang nicht nur eine Klärung, ob bzw. inwiefern der Kompetenz-Begriff an den beiden Lernorten beruflicher Bildung ähnlich oder unterschiedlich gehandhabt wird, vielmehr vergrößerte sich die Unsicherheit durch diesbezügliche Wechselwirkungen, welche u.a. zu Wortgebilden wie z.B.

'Schlüsselkompetenz' oder 'Kompetenzkompetenz' geführt haben. Fest steht, dass dieses Konzept keineswegs auf Zusammenhänge betrieblicher Ausbildung eingegrenzt gehandhabt wird. Vor allem in den Bezugsfeldern von Personal- und Organisationsentwicklung deutet sich seit einiger Zeit großes Interesse an sog. Kompetenzmanagement an. Aus berufs- und wirtschaftspädagogischer Perspektive erscheint es interessant, diese Auseinandersetzung des Dualpartners zu betrachten, um konzeptionelle bzw. terminologische Ähnlichkeiten bzw. Differenzen zu klären und um möglicherweise am Erkenntnis- bzw. Erfahrungsstand des anderen zu lernen.

3 Betriebliches Kompetenzmanagement

Deutsche Großbetriebe setzen sich seit einiger Zeit verstärkt mit den Kompetenzen ihres Personals auf breiter Ebene auseinander. Die Kompetenzen der Mitarbeiter besitzen in den Unternehmen einen hohen Stellenwert im Sinne eines zentralen Erfolgsfaktors bzw. einer wertvollen Ressource (vgl. GEBERT 2002, 1). „Die Kompetenz der Mitarbeiter ist das wichtigste Kapital des Unternehmens“ (KAUFFELD / GROTE 2003, 3). Durch diese Auseinandersetzung öffnete sich der unternehmerische Blick zwar auf eine neue Perspektive im Personalwesen, gleichzeitig zeichnete sich aber auch eine dort verortete, nicht unbeträchtliche Grauzone ab.

Diese Perspektive besteht in der Erfassung und Nutzung unerkannter oder latenter Kompetenzen der Mitarbeiterschaft im Sinne neuer Human-Ressourcen, bzw. in der Gewinnung präziserer Informationen für die Personalentwicklung. Tatsächlich lagen (und liegen) den Unternehmen umfassende biografischen Daten samt formaler Qualifikationen ihres Personals vor. Aus diesen Daten kann aber nicht, oder nur indirekt geschlossen werden, über welche Kompetenzen die MitarbeiterInnen tatsächlich verfügen. Hinzu kommen Zugriffs- und Handhabungsprobleme, da derartige Daten zumeist als Personalinformationen abgelegt und damit unter entsprechenden Datenschutz gestellt werden. Insgesamt bestand (und besteht?) – im Gegensatz zur Führungsebene – in den operativen Bereichen der Unternehmen keine Kultur, sich mit den tatsächlichen Handlungsfähigkeiten der MitarbeiterInnen, deren Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit oder deren Bildungsfähigkeit dezidiert auseinanderzusetzen.

Dies änderte sich vor etwa einem Jahrzehnt mit Einzug des Konzepts des Lernenden Unternehmens. Die Grundidee dieser Unternehmensphilosophie besteht darin, dass eine wirtschaftliche Organisation sich im technisch-produktiven Wandel und in globalisierten Märkten nur behaupten kann, wenn sie sich ständig weiterentwickelt. Diese Weiterentwicklung wird terminologisch jener eines Individuums gleichgesetzt, womit organisationales Lernen als ein individuelles Lernen auf Organisationsebene verstanden wird. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine Organisation nur dann lernt, wenn ihre einzelnen Individuen lernen.

In solchen sich ständig verändernden, entwickelnden Organisationen besteht keine längerfristige Arbeitsplatz- bzw. -aufgabenkonstanz, die interne Fluktuation nimmt weiter zu. Immer öfter stellt sich die Frage, welche/r MitarbeiterIn zu welcher Zeit am passenden Ort

sein sollte/könnte/müsste. Dies, weil MitarbeiterInnen mit einem bestimmten Profil gesucht werden, oder auch, weil sich Arbeitsgruppen oder -bereiche auflösen, um- oder neubilden. Unternehmen, die hier schnell und passungsgenau reagieren können, gewinnen Zeit, Qualität und stabilisieren ihr Personalgefüge, was nicht nur die Effizienz und Effektivität der Personalpolitik erhöht, sondern auch absehbar die Arbeitszufriedenheit¹.

Auch die Weiterbildung könnte durch Feststellung kompetenzbezogener Ist- und Sollstände gefördert bzw. optimiert werden. Wer weiß, wo die einzelnen MitarbeiterInnen stehen, kann sie genau dort abholen und, wer über die entsprechenden Instrumentarien verfügt, kann nach einer Bildungsmaßnahme auch feststellen, wohin der Einzelne gebracht wurde².

Eine Handhabung bzw. ein Management der Mitarbeiterkompetenzen in Lernenden Organisationen deutet sowohl aus der Perspektive ihrer Wettbewerbsfähigkeit, als auch aus jener des Bildungscontrollings³ ein bedeutendes Potenzial an. Daher befassten sich deutsche Großunternehmen in den letzten Jahren intensiv mit Verfahren zur Messung und Erhebung von Mitarbeiterkompetenzen. Der diesbezüglich publizierte bzw. kommunizierte aktuelle Stand deutet jedoch nicht darauf hin, dass sich inzwischen bewährte und allgemein anerkannte Ansätze zur Messung und Bewertung von Kompetenzen etabliert haben. Vielmehr werden diesbezüglich entweder Modelle bzw. Programme veröffentlicht, oder Desiderata eingeklagt. Gesucht werden in erster Linie einfach handhabbare, praktikable, vermittelbare Ansätze für das Management der Kompetenzen ganzer Belegschaften, deren Ergebnisse einfach und direkt in die Unternehmenspolitik und deren Subsysteme transferierbar sind⁴.

Die Schwierigkeiten der Betriebe, Mitarbeiter-Kompetenzen zu messen beginnt jedoch – ähnlich wie im berufsschulischen Bereich – bei der Unschärfe bzw. Diffusität des Kompetenzbegriffs: Trotz der großen Anzahl von Veröffentlichungen wird auch in der Wirtschaft beklagt, dass sich Kompetenzen nicht genau definieren bzw. nur schwer operationalisieren oder analysieren lassen (vgl. WUNDERER / BRUCH 2000, 22). „Weder die Beschreibungsmöglichkeiten noch die theoretische Fundierung von Kompetenz scheint bisher ausreichend geklärt“ (WEIß 1999, 436). „Kompetenzen lassen sich nur schwer exakt definieren, analysieren und operationalisieren. Sie sind mit einer Offenheit oder Interpretationsfähigkeit verbunden, die leicht in Unverbindlichkeit oder Vagheit münden kann“ (WUNDERER / BRUCH 2000, 22). Die Vielzahl der unterschiedlichen Kompetenz-Definitionen ist jedoch nach Meinung von

¹ Arbeitszufriedenheit steht gemäß HERZBERG in engem Zusammenhang mit einer Arbeitstätigkeit, welche neben angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen auch Räume für die persönliche Weiterentwicklung vorsieht. UHLICH (2001, 199) beschreibt dies als eine dynamische Arbeitsgestaltung, welche nur in dem Maße realisiert werden kann, in welchem Informationen über die Kompetenzen der MitarbeiterInnen vorliegen.

² Operatives Bildungscontrolling als quantifizierte Betrachtung der Wirkungen von Bildungsmaßnahmen könnte daraus wichtige input- und ergebnisorientierte Daten beziehen. Die dort nach wie vor bestehenden Zurechnungs- und Messprobleme wären durch eine 'Kompetenzmessung' lösbar. Das strategische Bildungscontrolling würde neue, klarere Impulse erhalten, um die Ziele und Schwerpunkte der Bildungsarbeit genauer nach den strategischen Unternehmenszielen auszurichten.

³ Bildungscontrolling setzt den erwarteten Bildungsnutzen in Relation zu den vorgegebenen Bildungszielen und eingesetzten Ressourcen und erhebt dieses Verhältnis (vgl. PETERSEN 2000, 296).

⁴ Wissenschaftlichen Standards im Sinne einer empirischen Güte (valide, reliabel, objektiv) wird dabei eher untergeordnete Bedeutung beigemessen.

ERPENBECK und HEYSE (1997, 50) nicht verwunderlich, da die einzelnen Autoren jeweils die Details hervorheben, die für die konkrete Bildungs- oder Arbeitssituation von Interesse sind. Somit wird es nach Meinung von ERPENBECK und HEYSE „die“ endgültige Kompetenzdefinition nie geben, jedoch wird in dieser Arbeit nun eine Annäherung an den Kompetenzbegriff unternommen.

Trotz der Unschärfe des Kompetenz-Begriffs wird in Fachveröffentlichungen häufig sog. „Kompetenzmanagement“, „Kompetenzanalyse“, „Skillmanagement“ oder „Wissensmanagement“ dargestellt und erörtert. (z. B. die Reihe Kompetenzentwicklung der ARBEITSGEMEINSCHAFT QUEM, Handbuch Kompetenzmessung von ERPENBECK und VON ROSENSTIEL, Veröffentlichungen des CEDEFOP, etc.). WEIß (1999) stellt diesbezüglich fest, dass es denkbar sein könnte, verschiedene Sichtweisen nebeneinander bestehen zu lassen denn „die Erfassung und Bewertung von Kompetenzen spiegelt unterschiedliche Interessen und Ziele wider. Insofern kann es weder einheitliche Verfahren noch einheitliche Bewertungen geben“ (483). Diese Haltung entspricht dem aktuellen Forschungsstand. Es existieren zahlreiche Ansätze zur Messung von Kompetenzen, basierend auf verschiedenen Ausgangskonzepten des Kompetenzbegriffs mit unterschiedlichen aber theoretisch nicht widersprüchlichen Fundierungen.

Beleg und Beispiel für diese Situation ist das von John ERPENBECK und Lutz VON ROSENSTIEL innerhalb des BMBF-Forschungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ veröffentlichte „Handbuch Kompetenzmessung“. Ziel des Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ ist u. a. die Stärkung der individuellen beruflichen Kompetenzen sowie der Aufbau komplexer Strategien des Kompetenzerhalts und der Kompetenzentwicklung (vgl. ABWF 2004). Das pragmatisch intendierte Handbuch Kompetenzmessung“ befasst sich ausschließlich mit Verfahren, mit welchen Kompetenzen explizit erhoben werden können, nicht aber solchen, welche man als Kompetenzmessverfahren interpretieren könnte (ERPENBECK / VON ROSENSTIEL 2003, XXII). Die dort dargestellten Verfahren sind gegliedert in solche, die Kompetenzen quantitativ messen (z.B. Tests), qualitativ charakterisieren (z.B. Begriffsanalysen) bzw. komparativ beschreiben (z.B. Kompetenzbiografien) (vgl. ebd. XXVI). Alle dort verzeichneten Ansätze wurden entweder erprobt und evaluiert oder befinden sich aktuell in einigen Großunternehmen im Einsatz. Sie werden dabei aber nicht untereinander verglichen bzw. hinsichtlich ihrer Qualität, Effektivität oder Effizienz übergreifend bewertet.

4 Explorative Untersuchung

Aus der beschriebenen Situation geht hervor, dass sich die Praxis trotz theoretischer Defizite und terminologischer Unschärfe intensiv mit den Kompetenzen ihrer Mitarbeiter auseinandersetzt. Exakten wissenschaftlichen Modellen bzw. Fundierungen vorgreifend, suchen die Firmen als Konsequenz ihrer Management-Konzepte nach effektiven und effizienten Methoden bzw. Verfahren. Dabei entscheidet die jeweilige Führungs- und Unternehmenskultur über Art und Ausmaß des Engagements, abhängig von den vorliegenden strategischen Konzepten bzw.

branchenspezifischen Aspekten. Diese Vorgehensweise kann im Sinne eines breit angelegten Praxisversuchs verstanden werden. Viele großunternehmerischen Konzepte beruhen auf der Umsetzung und Anwendung einer 'best practice', weniger auf wissenschaftlicher Fundierung. Die Wissenschaft hat immer wieder aus etablierten Erfolgsansätzen neue Impulse für Theorien und Modelle generiert.

Die vorliegende Studie wurde von einem Deutschen Großbetrieb initiiert und durchgeführt. Ihre zentrale Intention war nicht primär der Erkenntnisgewinn, sondern zunächst die Offenlegung der aktuellen Praxis anderer deutscher Großunternehmen in der Handhabung von Kompetenzmanagement. Damit begründet sich einerseits der sehr eingegrenzte, explorative Zugang durch Telefoninterviews, andererseits das interessenfokussierte (und damit nicht theoretisch hinterlegte) Befragungsinstrument. Zentrale Intention dieser Untersuchung war nicht die Ableitung von Schlüssen auf das betriebliche Kompetenz-Konzept bzw. die Ausdifferenzierung der diesbezüglichen Mess- und Handhabungsverfahren, sondern die Suche nach evtl. Strömungen oder Tendenzen in der Anwendungspraxis.

5 Terminologie

Im Vorfeld der geplanten Erhebung stand zunächst noch eine weitere terminologische Auseinandersetzung. Kompetenzmanagement wird (wie bereits festgestellt) zum einen nicht einheitlich definiert, zum anderen steht es in einem unscharfen Bezugsfeld mit den Begriffen 'Wissensmanagement' und 'Skillmanagement'. Aktuell werden alle drei Begriffe im „deutschen Sprachgebrauch häufig synonym verwendet“ (PIELER / SCHUH 2003, 20). Insbesondere in international operierenden Unternehmen wird der Begriff „Skillmanagement“ dem Begriff „Kompetenzmanagement“ vorgezogen, wobei aus der Handhabungspraxis keine trennscharfe Unterscheidung abgeleitet werden kann. Dem gegenüber liegen Veröffentlichungen vor, welche den beiden Ansätzen (Wissens- und Skillmanagement) unterschiedliche Ziele und Inhalte zuweisen, womit eine synonyme Verwendung in jedem Falle Irritationen hervorrufen müsste.

Wissensmanagement wird verkürzt als „der organisierte Umgang mit Wissen“ (NOHR 2002, 16) bezeichnet. „Zentrales Anliegen des Wissensmanagements ist die verbesserte Ausnutzung der personellen Potenziale“ (STAUDT / KRIEGESMANN 2002, 48) sowie „die Erschließung bisher ungenutzter Wissensbestände um diese aufzubereiten und bedarfsgerecht zugänglich zu machen“ (ebd., 46). Wissensmanagement soll zum einen die Bereitstellung von Wissen für Entwicklungs-, Entscheidungs- und Geschäftsprozesse sichern und zum anderen Wissen und Erfahrungen in 'Unternehmensgedächtnissen' für zukünftige Anwendungen bewahren (vgl. KNOW-CENTER GRAZ 2004). Wissensmanagement orientiert sich direkt an den Geschäftszielen und kann auch nur in Bezug auf diese funktionieren (vgl. NOHR 2003, 6). Es soll daher an den strategischen Unternehmenszielen ausgerichtet werden um es dann in die tägliche Arbeit, d.h. in die wertschöpfenden Geschäftsprozesse, zu integrieren (vgl. ebd.).

Wissensmanagement-Prozesse produzieren enorme Mengen von Daten. Diese werden meist im Intranet, in zentralen Datenbanken oder in 'Data Warehouses' innerbetrieblich verwaltet.

Damit soll ein guter, schneller und direkter Zugang zum Wissen innerhalb der Organisation gewährleistet werden. Zudem sollen in diesen Systemen Kompetenzen aufgespürt und in neue Produkte oder Dienstleistungen umgesetzt werden (vgl. NEUMANN 1999, 519). Neben der Komplexität und Handhabbarkeit derartiger Datenspeicher stellen Aktualität, Transparenz aber auch Datenschutz enorme, nicht ausschließlich computertechnische Herausforderungen dar. Als möglicher Lösungsansatz wird gegenwärtig versucht, die Verwaltung und Pflege der Daten auf Ebene der einzelnen MitarbeiterInnen zu positionieren (vgl. SCHREWE 2003, 31).

Skillmanagement wird als „ein wichtiges Bindeglied zwischen der Geschäftsstrategie und der Personalarbeit“ (PIELER / SCHUH 2003, 20) dargestellt. „Die richtigen Kenntnisse und Fähigkeiten müssen zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zum Einsatz kommen“ (KÖNNICKER 2003, 26). Skillmanagement soll „wesentlich zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen beitragen, denn es hilft aktuell und zukünftig benötigte Kompetenzen zu erkennen und gezielt zu entwickeln“ (PIELER / SCHUH 2003, 20). Zu den Aufgaben des Skillmanagement gehört die Ermittlung bereits vorhandener Unternehmenskompetenzen, die planvolle Entwicklung fehlender Kompetenzen sowie deren rechtzeitige Bereitstellung (vgl. ZOBEL 2003, 23). Ziel des Skillmanagements ist es, „den richtige Mitarbeiter mit den richtigen Qualifikationen zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu haben“ (PIELER / SCHUH 2003, 21). Als Anwendungsbereiche werden neben der betrieblichen Weiterbildung auch Mitarbeiterbeurteilungen und Personalrekrutierung genannt.

Obwohl die Konzepte 'Wissensmanagement' und 'Skillmanagement' häufig gleichbedeutend bzw. überlappend, aber auch differenziert bzw. abgrenzend verwendet werden, existieren diesbezüglich auch integrative Konzepte. STAUDT / KRIEGESMANN (2002, 46) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Begleiterscheinung der intensivierten Kompetenzdebatte“. ZOBEL (2003, 23) konstatiert, dass „die Skills der Mitarbeiter für ein Unternehmen einen erfolgskritischen Wettbewerbsfaktor darstellen. [...] Ausgerichtet an den Geschäftszielen gilt es, im jeweiligen Arbeitskontext benötigte Fähigkeiten und Kenntnisse punktgenau zu entwickeln und bedarfsgerecht bereitzustellen. Voraussetzung für eine zielgerichtete Skill-Entwicklung ist dabei eine enge Verzahnung von Aktivitäten des Wissensmanagements und des Skillmanagements“.

Nach ZOBEL geht Wissensmanagement direkt auf die Unternehmensstrategie zurück. Aus den festgestellten Geschäftszielen sollen die relevanten Wissensaspekte abgeleitet und gemanagt werden. Dies wird dann im Skillmanagement weitergeführt. Auf Basis der Beschreibung erforderlicher Kompetenzen soll dort die Weiterbildungsplanung initiiert und gehandhabt werden. Gemäß dieser Darstellung würde sich das Wissensmanagement überwiegend auf analytisch-deskriptive Aspekte beziehen, das Skillmanagement weitgehend auf empirische und operative Aspekte, also auf die Erfassung, systematische Entwicklung sowie die Bereitstellung der Skills. (vgl. ZOBEL 2003, 23).

Dies begründet zwar keinen Widerspruch zwischen den vorausgehenden Erläuterungen der beiden Begriffe, eröffnet aber die Frage, welcher Ansatz denn nun der Richtige sei. In der Einzelbetrachtung standen sich Wissens- und Skillmanagement in einer unterschiedlichen

Konkretisierung gegenüber. Wurde unter Erstem eher eine informelle, weitgehend offene Handhabung von organisationsinternen Kompetenzen verstanden, bezog sich Zweites relativ deutlich auf deren formelle, explizite Umsetzung in der Personalentwicklung. In der integrativen Betrachtung sind beide Ansätze chronologisch verkettet. Skillmanagement erfolgt nach – und als Folge von – Wissensmanagement.

Die vorliegende Erhebung musste in dieser terminologischen Offenheiten durchgeführt werden. Weder konnten ein Begriff der Kompetenz noch spezifische Verfahren zu dessen Erhebung identifiziert werden, noch bestand (und besteht) Einigkeit über die Zusammenhänge bzw. Unterschiede der Begrifflichkeiten von Kompetenz-, Wissens- bzw. Skillmanagement. Daher bestand ein Teilaspekt der Befragung in der Klärung der Terminologien.

6 Erhebung

Im Zeitraum November 2003 bis Januar 2004 wurden leitfadengestützte Interviews an 14 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Dienstleistung und Personenverkehr, Handel /Banken /Versicherungen, Maschinen- und Anlagenbau, Pharma /Chemie und Verlage durchgeführt. Die Fragekategorien waren: Betitelung der Aktivitäten, Ziele der Unternehmen, Durchführende Abteilung, Entwicklung eines Kompetenzmodells, Wissenschaftliche Begleitung, Instrumente, Getestete Personen, Entwicklung/Nutzung eines Tools.

Frage 1 war terminologisch intendiert und zielte darauf ab, wie die Unternehmen ihre Aktivitäten im Zusammenhang mit Kompetenzmanagement benennen.

Frage 2 intendierte die Feststellung der konkreten Ziele, welche die Unternehmen mit ihren diesbezüglichen Aktivitäten verfolgten.

Mit Frage 3 sollte offen gelegt werden, in welcher Abteilung des Unternehmens das Kompetenz-, Skill- oder Wissensmanagement angesiedelt ist.

Über die Frage 4 sollte herausgefunden werden, ob die befragten Unternehmen ein theoretisches Kompetenzmodell angewandt bzw. selbst entwickelt haben.

Mit Frage 5 wurde die Integration einer wissenschaftlichen Begleitung (im Sinne einer Beratung durch WissenschaftlerInnen) bei der Konzeption bzw. Durchführung erhoben.

Frage 6 bezog sich darauf, welche Instrumente bzw. welche Kombinationen von Instrumenten die befragten Unternehmen einsetzen.

Durch die Frage 7 sollte abgeschätzt werden, welche personellen Dimensionen (quantitativ und qualitativ) das Kompetenzmanagement in den einzelnen Unternehmen erschließt

Schließlich bezog sich die letzte Frage 8 auf den Einsatz spezieller Werkzeuge bzw. Tools (computergestützte Datenbanksysteme, welche eine Eingabe, Verwaltung, Analyse und rasterartige Suche von Mitarbeiterkompetenzen ermöglichen sollen). Es sollte geklärt

werden, ob und in welcher Weise die Unternehmen ein solches Tool nutzen, und ob es selbst entwickelt oder gekauft wurde.

An den Telefoninterviews nahmen insgesamt vierzehn Unternehmen teil, wobei zu 35 Unternehmen Kontakt aufgenommen wurde. Neben drei negativen Rückmeldungen wurde von sieben Unternehmen überhaupt keine Rückmeldung gegeben. Elf Unternehmen gaben an, keinen Ansprechpartner benennen zu können. Als AnsprechpartnerInnen fungierten überwiegend Führungskräfte aus dem mittleren Management der Personalentwicklung.

Nachfolgend werden zunächst die Ergebnisse der einzelnen Interviews geordnet nach einzelnen Unternehmen zusammenfassend dargestellt. Anschließend erfolgt eine übergreifende Betrachtung der Aussagen. Geordnet nach einzelnen Fragen werden die jeweiligen Aussagen der einzelnen Unternehmen zusammengeführt und gegenübergestellt.

7 Ergebnisse nach Unternehmen

Die Aussagen der einzelnen Unternehmen zu den acht Fragen führten nur in einem Punkt zu einer übergreifenden Gemeinsamkeit: Alle Ansätze waren in den Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilungen der einzelnen Organisationen angesiedelt bzw. unterstanden deren Aufsicht und Kontrolle. (Ein Betrieb machte diesbezüglich keine Angaben).

Unternehmen 1 (Automotive) betitelt seine Aktivitäten mit „Internationale Führungskräfteplanung und -entwicklung“. Die angestrebten Ziele sind dabei eine optimale Ausschöpfung vorhandener Potenziale zu erreichen sowie den Mitarbeitern optimale Entwicklungschancen zu bieten. Die erhobenen Daten entsprechen in allen Unternehmensstandorten dem gleichen Standard und können somit für einen Standortvergleich genutzt werden. Eingebunden sind aber zudem noch der Vorstand sowie der Gesamtbetriebsrat. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, machte dazu aber keine näheren Angaben. Zur Frage nach einer wissenschaftlichen Begleitung wollte das Unternehmen keine Aussage machen. Getestet wurden bisher (seit 2000) ca. 400 Mitarbeiter in mehreren Standorten. Über die Nutzung und Entwicklung eines Tools machte das Unternehmen keine Angaben.

Unternehmen 2 (Dienstleistung und Personenverkehr) betitelt seine Aktivitäten mit „Kompetenzmanagement als gelebtes Wissensmanagement“. Das angestrebte Ziel ist die Schaffung einer Basis für bedarfsgerechte Mitarbeiterqualifizierung. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, machte dazu aber keine näheren Angaben. Zur Frage nach einer wissenschaftlichen Begleitung wollte das Unternehmen auch keine Aussage machen, genauso wenig wie über die bisher getesteten Personen. Als Instrumente nutzt das Unternehmen Gespräche, an denen der Mitarbeiter sowie sein jeweils direkter Vorgesetzter teilnehmen. Das Unternehmen hat ein eigenes Tool entwickelt, worüber jedoch auch keine weiteren Angaben gemacht werden.

Unternehmen 3 (Handel / Banken / Versicherungen) betitelt seine Aktivitäten mit „Kompetenzmanagement“. Damit soll eine gezielte Personalentwicklung für Führungskräfte ermöglicht werden. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, machte dazu aber keine

näheren Angaben. Zur Frage nach einer wissenschaftlichen Begleitung wollte das Unternehmen keine Aussage machen, ebenso wenig wie über die Anzahl der bisher getesteten Personen. Das Kompetenzmanagement wird dort jedoch seit 15 Jahren (!) durchgeführt. Als Instrument nutzt das Unternehmen Assessment-Center. Ein Tool kommt nicht zum Einsatz.

Unternehmen 4 (Handel / Banken / Versicherungen) betitelt seine Aktivitäten mit „Skillmanagement“. Ziel ist es dabei, eine Personalentwicklung mit möglichst optimaler Vernetzungskette zu erreichen. Mit eingebunden sind jedoch auch die jeweiligen Fachabteilungen und der Betriebsrat. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, und in dessen Erstellung auch eine wissenschaftliche Begleitung einbezogen. Über die Anzahl der bisher getesteten Personen konnte das Unternehmen zahlenmäßig keine Angaben machen, jedoch werden in jährlichem Zyklus alle Führungskräfte erhoben. Nach einer Selektion im Sinne sog. 'Job-Familien' wurde ein komplexes Kompetenzmodell eigenständig abgeleitet. Als Instrumente nutzt das Unternehmen psychologische Tests und das 360°-Interview in Verbindung mit einem eigenen Tool. Darüber hinaus werden erworbene Zertifikate erhoben und gemeinsam mit den biografischen Daten der Mitarbeiter in einer spezifischen Software verknüpft und verwaltet.

Unternehmen 5 (Handel / Banken / Versicherungen) betitelt seine Aktivitäten mit „Kompetenzmanagement“. Damit soll in erster Linie eine gezielte Personalentwicklung ermöglicht werden. Das Unternehmen hat kein Kompetenzmodell entwickelt und auch auf keine wissenschaftliche Begleitung zurückgegriffen. Die Frage nach der Anzahl der bisher erhobenen Personen konnte das Unternehmen nicht beantworten. Neben dem Zugriff auf biografische Daten kommen Beurteilungsbögen im Sinne einer 'Selbst-Fremd-Einschätzung' zum Einsatz. Das Unternehmen hat ein Tool zur Datenspeicherung gekauft.

Unternehmen 6 (Maschinen- und Anlagenbau) betitelt seine Aktivitäten mit „Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern“. Ziel ist es, ruhende Potenziale aufzudecken und zu entwickeln, um dadurch die Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter voranzutreiben. Das Unternehmen hat kein Kompetenzmodell entwickelt und auch nicht auf wissenschaftliche Begleitung zurückgegriffen. Bisher wurden 50 Personen getestet. Als Instrumente nutzt es Beurteilungsbögen und -gespräche. Ein Tool kommt nicht zum Einsatz.

Unternehmen 7 (Maschinen- und Anlagenbau) betitelt seine Aktivitäten mit „Skillmanagement“. Das angestrebte Ziel ist die Optimierung der Personalentwicklung. Das Unternehmen machte zur Frage nach einem Kompetenzmodell keine Angaben, hat jedoch auf wissenschaftliche Begleitung zurückgegriffen. Es befindet sich mit seinem Skillmanagement noch in der Pilotphase und hat in deren Rahmen bisher 20 Mitarbeiter einbezogen. Als Instrumente nutzt es den Abgleich der Selbst-Fremd-Einschätzung auf Basis eines selbst entwickelten Tools im Intranet.

Unternehmen 8 (Maschinen- und Anlagenbau) betitelt seine Aktivitäten mit „strategisches Kompetenzmanagement“. Die Mitarbeiter sollen damit zur selbständigen Kompetenzentwicklung angeregt und angeleitet werden. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt und zudem auf wissenschaftliche Begleitung zurückgegriffen. Über die Anzahl der

getesteten Personen wurde keine Angabe gemacht. Als Instrumente nutzt es den Abgleich der Selbst-Fremd-Einschätzung in Form eines selbst entwickelten Tools.

Unternehmen 9 (Pharma / Chemie) betitelt seine Aktivitäten mit „Kompetenzentwicklung für Führungskräfte“. Damit sollen zum einen die MitarbeiterInnen gefördert, zum anderen Kompetenzlücken aufgedeckt werden. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, hat aber nicht auf eine wissenschaftliche Begleitung zurückgegriffen. Über die Anzahl der bisher getesteten Personen machte das Unternehmen keine Angaben. Als Instrumente nutzt das Unternehmen Elemente aus Assessment-Centern und führt zudem Vorgesetzten-Mitarbeitergespräche durch. Ein Tool wird nicht genutzt.

Unternehmen 10 (Pharma / Chemie) betitelt seine Aktivitäten mit „mitarbeiterorientierte Kompetenzentwicklung im Team“. Das angestrebte Ziel ist es, die Qualifizierung der Mitarbeiter transparent zu machen, eine fortlaufende Personalentwicklung zu gewährleisten und den Standort zu sichern. Das Unternehmen hat kein Kompetenzmodell entwickelt, wird aber bei allen Aktivitäten wissenschaftlich begleitet. Bisher wurden 1.520 Mitarbeiter des Unternehmens getestet. Als Instrumente nutzt das Unternehmen die berufsbiografischen Daten, sowie Fragebögen bzw. Interviews. Anzumerken ist hier, dass die Mitarbeiter zwischen Fragebogen und Interview wählen können. Zudem finden Rückmeldegespräche bezüglich der Erhebung statt. Ein Tool kommt nicht zum Einsatz.

Unternehmen 11 (Pharma / Chemie) betitelt seine Aktivitäten mit „Kompetenzmanagement“. Daraus sollen primär geeignete Maßnahmen zur Personalentwicklung generiert werden. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, welches von der Unternehmensstrategie abgeleitet und nach dem Prinzip „Kopf – Herz – Hand“ angelegt ist. Es ist ein flexibles Kompetenzmodell, das jeweils an die Situation des Unternehmens angepasst wird. Einzelne Kompetenzen können dabei einmal mehr und einmal weniger betont werden. Wissenschaftliche Begleitung findet in diesem Unternehmen durch eigene Psychologen im Hause statt. Über die Anzahl der bisher getesteten Personen wurde keine Angabe gemacht. Als Instrumente nutzt das Unternehmen Assessment-Center, eine Selbst-Fremd-Einschätzung durch Vorgesetzte und Mitarbeiter sowie Abgleichgespräche. Die erhobenen Daten werden in einer Datenbank gespeichert.

Unternehmen 12 (Pharma / Chemie) betitelt seine Aktivitäten mit „Kompetenzmanagement“. Aus den gewonnenen Daten sollen gezielte Maßnahmen der Personalentwicklung abgeleitet werden. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, jedoch nicht auf eine wissenschaftliche Begleitung zurückgegriffen. Über die Anzahl der bisher getesteten Personen wurden keine Angaben gemacht. Als Instrumente nutzt das Unternehmen Mitarbeitergespräche.

Unternehmen 13 (Verlage) betitelt seine Aktivitäten mit „Kompetenzmanagement“. Ziel ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu analysieren, daraus gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen abzuleiten und den Mitarbeiter dadurch optimal zu fördern. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, jedoch gab es keine wissenschaftliche Begleitung. Über die Anzahl der bisher getesteten Personen machte das Unternehmen keine Angaben. Als In-

strumente nutzt das Unternehmen Beurteilungsbögen. Bei Führungskräften werden zusätzlich noch Vorgesetztengespräche durchgeführt.

Unternehmen 14 (ohne Branchenangabe) betitelt seine Aktivitäten mit „Kompetenzanalyse“. Das angestrebte Ziel ist es, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu analysieren, um Maßnahmen zur Förderung abzuleiten, *um noch besser zu werden*. Das Unternehmen hat ein Kompetenzmodell entwickelt, welches von den Unternehmensleitlinien abgeleitet wurde. Eine wissenschaftliche Begleitung wurde nicht einbezogen. Über die Anzahl der bisher getesteten Personen konnte keine Angabe gemacht werden, da sich das Unternehmen noch in der Pilotphase befindet. Zur Vorgehensweise machte das Unternehmen keine Angaben. Es nutzt folgende Instrumente: Eine Ist-Analyse wird durch eine Selbsteinschätzung durchgeführt. Die Daten werden mit einem vorgegebenen Soll verglichen, wobei dieses Soll standortweit gilt. Durchgeführt wird die Selbsteinschätzung in einem Tool im Firmen-Intranet. Das Tool existiert in fünf verschiedenen Sprachen und dient auch zur Auswertung.

8 Ergebnisse nach Fragen

Sechs Unternehmen benennen ihre Aktivitäten mit „Kompetenzmanagement“, zwei mit „Skillmanagement“, zwei mit „Kompetenzentwicklung“ und jeweils ein Unternehmen mit „Förderung und Entwicklung von Mitarbeitern“ bzw. „Kompetenzanalyse“. Der Bezeichnung „Kompetenzmanagement“ fügen zwei Unternehmen noch den Begriff „strategisch“ bzw. „Wissensmanagement“ hinzu.

Acht Unternehmen verfolgen mit ihren Aktivitäten das Ziel der Personalentwicklung. drei dieser Unternehmen benennen ihr Ziel mit „gezielter Personalentwicklung“, weitere drei Unternehmen mit „optimaler Personalentwicklung“ und zwei Unternehmen mit „fortlaufender Personalentwicklung“. Drei Unternehmen verfolgen das Ziel der „Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter“, zwei möchten die „Kompetenzen analysieren und fördern“ und weitere zwei Unternehmen möchten „ruhende Potenziale aufdecken und entwickeln“.

Jeweils ein Mal wurden folgende Ziele genannt:

„Orientierung für Mitarbeiter zur selbständigen Kompetenzentwicklung“

„Qualifizierung transparent machen“

„Basis für bedarfsgerechte Qualifizierung geben“

„Standortvergleich“

„Standortsicherung“

„Gewährleistung einer optimalen Versetzungskette“

Bei 12 der interviewten Unternehmen ist die Personalentwicklungsabteilung die zuständige Abteilung. Ein Unternehmen hat die Aktivitäten in der Abteilung „Personalorganisation“ angesiedelt und ein Unternehmen machte zu dieser Frage keine Angaben. Als Ergänzung zu dieser Frage gaben zwei Unternehmen von sich aus an, dass der Betriebsrat in alle Aktivitäten zum Kompetenz-, Skill- bzw. Wissensmanagement eingebunden ist. Dies gilt sowohl für die

Konzeptionsphase als auch für die Durchführung. Diese beiden Unternehmen binden auch die zu untersuchenden Fachabteilungen in die Konzeptionsphase mit ein.

Zehn Unternehmen haben ein Kompetenzmodell entwickelt. Zwei haben keines und zwei der befragten Unternehmen wollten zu dieser Frage keine Angaben machen. Zwei der zehn Unternehmen, die ein Kompetenzmodell haben, erwähnten, dass es von den Unternehmensleitlinien abgeleitet ist, bzw. dass diese bei der Entwicklung eingeflossen sind. Alle zehn Unternehmen, die ein Kompetenzmodell entwickelt haben, machten keinerlei Angaben zur Ausgestaltung des Modells.

Fünf Unternehmen beantworteten die Frage nach einer wissenschaftlichen Begleitung mit „ja“, sieben mit „nein“ und zwei Unternehmen wollten keine Angaben machen. Von den fünf Unternehmen, die diese Frage mit „ja“ beantwortet hatten, haben vier eine dauerhafte Begleitung durch externe Wissenschaftler. Ein Unternehmen bekommt die wissenschaftliche Unterstützung durch eigene Psychologen und ein weiteres Unternehmen holte sich bei der Entwicklung des Kompetenzmodells wissenschaftliche Begleitung.

Im Zusammenhang mit der Frage nach den eingesetzten Instrumentarien ist zu beachten, dass Mehrfachnennungen möglich waren, da viele Unternehmen mehrere Instrumente einsetzen und somit einen Methodenmix verwenden. Fünf Unternehmen setzten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche ein, vier greifen auf Beurteilungsbögen und drei auf Assessment-Center zurück. Jeweils drei Unternehmen nutzen die gespeicherten biografischen Daten ihrer Mitarbeiter, führen eine Selbst-Fremd-Einschätzung durch bzw. führen eine Online-Befragung im Firmen-Intranet durch. Die weiteren Instrumente bzw. Methoden, die jeweils ein Mal genannt wurden, sind: Bewegungsgespräche, Zertifikate, Psychologische Tests, 360°-Interview, Soll-Ist-Abgleich, Interviews, Teiltätigkeitslisten.

Auf die Frage nach der Anzahl der in das Kompetenzmanagement integrierten bzw. erhobenen MitarbeiterInnen machten sechs Unternehmen keine Angaben, zwei Unternehmen stellten fest, sich erst in einer Pilotphase zu befinden, jeweils ein Unternehmen kam zu folgenden Aussagen: „alle Führungskräfte“, „400 Mitarbeiter“, „sehr viele“, „wir testen seit 15 Jahren“, „50 Mitarbeiter“, „1.520 Mitarbeiter“, „keine Ahnung“.

Sieben der befragten Unternehmen nutzen ein Tool, sechs setzen kein Tool ein und ein Unternehmen wollte zu dieser Frage keine Angaben machen. Von den sieben Unternehmen, die ein Tool nutzen, haben vier Unternehmen das Tool selbst entwickelt, ein Unternehmen hat es von einer Softwarefirma entwickeln lassen, ein weiteres Unternehmen hat ein Tool gekauft und ein Unternehmen übernahm das Tool vom Mutterkonzern. Zwei der sieben Unternehmen, die ein Tool nutzen, verwenden es ausschließlich zur reinen Datenspeicherung und nicht zur Erfassung von Kompetenzdaten.

9 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die meisten erhobenen Daten gehen auf die Branchen „Handel / Banken / Versicherungen“, „Maschinen- und Anlagenbau“ sowie „Pharma / Chemie“ zurück. Bezüglich der Betitelung präferieren die Unternehmen den Begriff „Kompetenzmanagement“ (sechs Unternehmen), aber auch mit „Skillmanagement“ und „Kompetenzentwicklung“ benennen die befragten Unternehmen ihre Aktivitäten. Acht Unternehmen verfolgen dabei das Ziel allgemeiner Personalentwicklung. Drei Unternehmen die „Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter“. Jeweils zwei Unternehmen möchten „Kompetenzen analysieren und fördern“ sowie „ruhende Potenziale aufdecken und entwickeln“. Aber auch „Standortsicherung“, „Standortvergleich“, „Basis für bedarfsgerecht Qualifizierung“ wurden genannt. Bei fast allen befragten Unternehmen sind die Aktivitäten in der Personalentwicklungsabteilung angesiedelt. Dies wird noch durch die Aussagen unterstrichen, dass fast alle Unternehmen aus den gewonnenen Daten und Ergebnissen direkte Personalentwicklungs-Maßnahmen ableiten. Dabei wurde betont, dass der Betriebsrat von Anfang an, also schon in der Konzeptionsphase, in die Aktivitäten mit einbezogen würde.

Zehn Unternehmen haben ein eigenes Kompetenzmodell entwickelt, machten jedoch keine Angaben zu dessen Ausgestaltung. Zwei Unternehmen haben keines entwickelt und zwei weitere Unternehmen wollten dazu überhaupt keine Angaben machen. Fünf der befragten Unternehmen greifen auf wissenschaftliche Unterstützung entweder durch externe WissenschaftlerInnen oder durch eigene PsychologInnen zurück. Sieben Unternehmen haben jedoch weder bei der Entwicklung des Kompetenzmodells noch bei der Durchführung auf die Unterstützung durch WissenschaftlerInnen zurückgegriffen. Die Frage nach den eingesetzten Instrumenten ergab eine Präferenz bezüglich der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche, die von fünf Unternehmen eingesetzt werden. Auch Beurteilungsbögen und Elemente aus Assessment-Centern finden in den befragten Unternehmen ihren Einsatz. Des Weiteren werden die gespeicherten biografischen Mitarbeiterdaten sowie Selbst-Fremd-Einschätzungen zur Erhebung von Kompetenzen eingesetzt. Sechs Unternehmen wollten überhaupt keine Angaben dazu machen, wie viele MitarbeiterInnen in ihr Kompetenzmanagement integriert sind. Zwei Unternehmen weichen der Frage aus, indem sie feststellen, sie seien noch in einer Pilotphase, ein Unternehmen gab an, dies nicht zu wissen. Nur drei Unternehmen machten hier konkretere Angaben, wobei diese zwischen „allen Führungskräften“, 50, 400 oder 1520 Mitarbeitern und „sehr vielen“ erheblich divergierten. Sieben Unternehmen nutzen ein Tool, wobei zwei dieser Unternehmen es zur reinen Datenspeicherung einsetzen. Die Unternehmen die z.B. auf Assessment-Center-Elemente zurückgreifen, brauchen zur Erhebung kein Tool, aber auch Beurteilungen werden oftmals durch Fragebögen durchgeführt und nicht mit Hilfe eines Tools, was die Auswertung erleichtern würde. Die meisten Unternehmen, die ein Tool nutzen, haben dies selbst entwickelt oder eine Softwarefirma damit beauftragt, es nach ihren Vorgaben zu entwickeln. Nur ein Unternehmen hat ein „universelles“ Tool eingekauft.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass in den Unternehmen eine Reihe von Aktivitäten erkennbar sind mit denen versucht wird, Kompetenzen innerhalb der Mitarbeiter zu erfassen und zu bewerten. Die Einbindung theoretischer Grundlagen sowie wissenschaftlicher

Unterstützung fehlt jedoch größtenteils. Unklar bleibt auch der Grad der Durchsetzung sowie die Breite der Bemühungen, wobei sich abzeichnet, dass das Kompetenzmanagement gegenwärtig eher auf Führungspersonal bezogen bzw. eingegrenzt ist.

10 Diskussion

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass die Unternehmen Kompetenzmanagement vornehmlich im Bereich der Personalentwicklung angelegt haben. Sie beabsichtigen damit einerseits ihre bestehenden Personalentwicklungsansätze zu unterstützen, andererseits ruhende Potenziale oder Lücken aufzudecken, und demgemäß entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Damit können Annahmen, derartige Bemühungen würden aktuell überwiegend als Maßnahmen der Außendarstellung bzw. des Außenvergleichs stattfinden, weitgehend verneint werden.

Wahrscheinlich in Ermangelung definierter Theoriekonzepte beziehen sich die meisten der befragten Unternehmen auf eigenständige Kompetenzmodelle. Die fehlende Bereitschaft, diese zu veröffentlichen, kann entweder im Interesse des betrieblichen Know-how-Schutzes liegen, oder aber auf Befürchtungen zurückgehen, allgemeinen Standards derartiger Modelle bzw. Ansätze nicht gerecht zu werden.

Die Erfassung der eingesetzten Instrumentarien macht deutlich, dass hier ausschließlich qualitative Verfahren zur Anwendung kommen. Dabei wird das gesamte Spektrum diesbezüglicher Ansätze ausgeschöpft; von einfachen Fragebögen über verschiedene Interview- und Gesprächsformen bis hin zu komplexen Beobachtungsansätzen aus Assessment-Centern. Zudem erfolgt der Einsatz häufig in Triangulation; die in der qualitativen Sozialforschung bewährte Methode, mehrere Zugänge miteinander zu kombinieren, findet im betrieblichen Kompetenzmanagement großen Zuspruch. Ein Einsatz einfacher, schneller, direkter, quantifizierter Instrumentarien wird kaum erwähnt. Dies erstaunt, da die auch immer an Effizienz interessierte Wirtschaft generell versucht, aufwendige, zeit- und personalintensive Verfahren zu vermeiden. Daher ist davon auszugehen, dass bislang keine 'verkürzten' Instrumentarien zur Erhebung von Kompetenzen in den betrieblichen Ansätzen gefunden bzw. entwickelt werden konnten. Dass in diesem Zusammenhang sog. Werkzeuge oder Tools ausschließlich für die Speicherung und Verwaltung diesbezüglicher Daten Verwendung finden, nicht jedoch im Sinne von einfach verfügbaren Erhebungsinstrumentarien, unterstreicht die hier gezogenen Schlüsse.

Schließlich stellt sich die Frage, warum sich die Unternehmen nur in wenigen Fällen einer wissenschaftlichen Begleitung bedienen. Eine Erklärung für diese Praxis könnte sicher in den erhöhten zeitlichen und personellen Aufwand und damit verbundene Mehrkosten liegen, welche durch die Einbindung externer WissenschaftlerInnen entstehen würden. Möglicherweise liegen die diesbezüglichen Gründe aber auch in einer generellen Skepsis gegenüber den gegenwärtigen wissenschaftlichen Aussagen zur vorliegenden Thematik. Diese kann entweder in der Komplexität bzw. Kompliziertheit der vorliegenden Theorien begründet sein oder in deren mangelnder Kongruenz bzw. Überzeugungsfähigkeit.

Das aus den hier erhobenen Daten erkennbare, relativ geringe Ausmaß der stattfindenden Bemühungen eines betrieblichen Kompetenzmanagements stimmt im Hinblick auf die öffentlich kommunizierte Bedeutung und Potenzialität der Thematik nachdenklich. Gegenüber der Gesamtzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen erscheint die Anzahl jener, welche in ein Kompetenzmanagement einbezogen werden, bescheiden. Ausnahme bildet hier lediglich die Gruppe der Führungskräfte. Das muss aber nicht zur Schlussfolgerung führen, dass hier überwiegend Aktionismus betrieben würde, vielmehr scheinen sich einige der befragten Betriebe diesbezüglich tatsächlich erst im Aufbruch zu befinden. Jene Unternehmen, welche hier eine langjährige Praxis feststellen, sind höchstwahrscheinlich auf die Identifikation, Auswahl und Betreuung von Führungskräften eingegrenzt. Daraus ergibt sich jedoch keine Novität, da hier bislang lediglich eine andere Terminologie zur Anwendung kam.

Die Unternehmen suchen aber weiterhin – neben klareren, besseren, universellen Terminologien – nach Ansätzen der Messung bzw. des Managements der Kompetenzen einer wesentlich breiteren Mitarbeiterschaft. Dies stellt sich nicht nur als konzeptionelles, sondern auch als erhebungstechnisches Problem dar. Würden alle Mitarbeiter einer Organisation regelmäßig mittels Assessment-Center erhoben, könnte sich aktuell ein sehr genaues Profil bzgl. der in dieser Organisation bestehenden Kompetenzen entwerfen lassen. Ob sich der Aufwand einer derartigen Vorgehensweise jedoch so produktiv umsetzen ließe, dass die damit intendierten Wirkungen diesen kompensieren bzw. überkompensieren könnten, muss erheblich in Frage gestellt werden.

Aus berufs- und wirtschaftspädagogischer Sicht bieten die Ergebnisse dieser Explorativ-Befragung einige Deutungsmöglichkeiten. Zunächst wird die beschriebene terminologische und konzeptionelle Unschärfe bestätigt; weder im schulischen noch im wirtschaftlichen Sektor besteht Klarheit darüber, was *genau* Kompetenzen sind und wie man sie greifbar macht. Andererseits wird auch die Bedeutung dieses Konzepts und damit der aktuellen Auseinandersetzung bestätigt; viele Großbetriebe setzen sich mit Kompetenzmanagement auseinander und beschreiben dies auch durchaus als produktiv. Trotzdem befinden sich die betrieblichen Bemühungen, die Kompetenzen über die Breite der Mitarbeiterschaft zu erheben und zu handhaben, zumeist noch in Vor- oder Versuchsphasen bzw. beziehen sich nur auf Führungskräfte.

Die aktuellen wissenschaftlichen Modelle und Theorien bzgl. der Kompetenz-Thematik werden weder im schulischen Bereich noch in den Betrieben umfassend implementiert. Das könnte mit theoretischen oder praktischen Defiziten erklärt werden, hängt aber möglicherweise auch mit einer Theorieskepsis bzw. -distanz beider Praxisfelder zusammen. Diese Distanz lässt sich absehbar nur verringern, indem die Wissenschaft ihren Erkenntnisstand verbessert und dabei aktiv auf die Praxisfelder zugeht.

Erst wenn besser geklärt ist, was Kompetenzen sind, und diesbezügliche handhabbare, wissenschaftlichen Standards genügende Systematiken existieren, kann in einem nächsten Schritt auf deren Entstehung rückgeschlossen werden. Dann wäre es auch möglich, auf wissenschaftlicher Basis präzisere Aussagen über die Entwicklung und Förderungen von Kompetenzen zu

machen. Ob dies jedoch absehbar ohne den aktuell enormen personellen und zeitlichen Aufwand möglich sein wird, bleibt offen. Dieser profan erscheinende Effizienz-Aspekt wird entscheidend dafür sein, wie zukünftig Kompetenzmanagement an deutschen Großbetrieben ein-, umgesetzt und gehandhabt werden wird.

Literaturverzeichnis

ABWF – ARBEITSGEMEINSCHAFT BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG E. V. (2004): www.abwf.de (04.05.2004).

BÜHNER, R. (1997): Personalmanagement, 2. überarbeitete Auflage. Landsberg/Lech.

ERPENBECK, J./HEYSE, V. (1997): Der Sprung über die Kompetenzbarriere: Kommunikation, selbstorganisiertes Lernen und Kompetenzentwicklung von und in Unternehmen. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

ERPENBECK, J./VON ROSESTIEL, L. (Hrsg.) (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

GEBERT, H. (2002): Kompetenz-Management – Bewirtschaftung von implizitem Wissen in Unternehmen. Universität St. Gallen. (<http://verdi.unisg.ch>) 02.12.2003.

HEEG, F.-J./JÄGER, C. (1995): Konzeption und Einführung einer Bildungs-controlling-Systematik. In: VON LANDSBERG, G. / WEIß, R. (Hrsg.): Bildungs-Controlling. 2. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 341-361.

KAUFFELD, S./GROTE, S. (2003): Kompetenzdiagnose. In: Handbuch Personalentwicklung. 87. Ergänzungslieferung, November 2003, 1-22.

KNOW-CENTER-GRAZ (2004) Kompetenzzentrum für wissensbasierte Anwendungen und Systeme Forschungs- und Entwicklungs GmbH, Graz (04.05.2004)

KÖNNECKER, H. (2003): Benötigte Skills zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitstellen. In: wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte. 5.Jg., 2/03, 26-27.

MILLER, R. (2002): Warum Kompetenzen messen? In: CEDEFOP: Agora V – Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen. Luxemburg, 36-52.

NEUMANN, R. (1999): Grenzen und Möglichkeiten multimedial unterstützten, selbstorganisierten Lernens. In: ERPENBECK, J. / HEYSE, V.: Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Münster: Waxmann, 517-609.

NOHR, H. (2003): Wissensmanagement als Stütze der Unternehmensziele. In: wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 4. Jg., 6/02, 16-20.

PIELER, D. / SCHUH, M. (2003): Mit Skill Management die richtige Aufstellung für die Zukunft realisieren. In: wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 5. Jg., 2/03, 20-22.

SCHREWE, I. (2003): Wissensmanagement ist dort, wo das Wissen ist. In: wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, 5. Jg., 8/03, 31-32.

STAUDT, E./KRIEGESMANN, B. (2002): Zusammenhang von Kompetenzen, Kompetenzentwicklung und Innovation. In: STAUDT u. a.: Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisation-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Edition QUEM. Münster: Waxmann, 15-70.

UHLICH, E. (2001): Arbeitspsychologie. 5. Aufl., Zürich: VDF-Hochschulverlag.

WEIß, R. (1999): Erfassung und Bewertung von Kompetenzen: Empirische und konzeptionelle Probleme. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management: Kompetenzentwicklung '99. Münster: Waxmann, 433-493.

WUNDERER, R. / BRUCH, H. (2000): Umsetzungskompetenz: Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis. München: Vahlen.

ZOBEL, J.G. (2003): Zielgerichtete Skill-Entwicklung braucht Wissensmanagement. In: wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte. 5. Jg., 2/03, 23-25.