

KURT SCHMID

Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen als strategisches Unternehmensziel

Die gängigen Formen betrieblicher Weiterbildung scheinen in vielerlei Hinsicht an ihren Grenzen angelangt zu sein. Ihnen haftet ein eher reaktives, denn proaktives Verständnis von Entwicklung an. D.h. sie reagieren üblicherweise auf Veränderungen und Herausforderungen seitens des Marktes und hinken daher tendenziell den Anforderungen hinterher. Mit der zunehmenden Kontingenz der Entwicklung (hinsichtlich zukünftiger Technologien, Absatzmärkte etc.) scheint ein solches reaktives Fine-Tuning des Qualifikationsbedarfes aber nicht mehr kompatibel. Eine breitere Qualifikationsbasis jedes/r Mitarbeiters/in ist nunmehr notwendig, um adäquat auf die zukünftigen Entwicklungen reagieren zu können. Es geht also darum, verstärkt Kompetenz im Sinne von Problemlösungskapazitäten – und nicht im Sinne von spezifischen Fertigkeiten und Kenntnissen – bei den Mitarbeiter(inne)n zu fördern. Ein internationales Forschungsprojekt – bei dem die Industriellenvereinigung Projektpartner war – zeigt, dass auch in österreichischen Firmen dieser Perspektivenwandel eingesetzt hat.

Im Zuge des EU-Forschungsprojektes „Skills-Based Management“ wurden in zehn österreichischen Unternehmen¹ detaillierte qualitative Analysen zum Themenkomplex Veränderung der Arbeitsorganisation und neue Aspekte in der Personalentwicklung durchgeführt. Die Einschränkung auf eine kleine, aber exemplarisch bedeutsame Anzahl an untersuchten Einheiten wurde bewusst getroffen. Es ging uns vorrangig darum, Argumentationslinien, möglichen Kausalitäten und Interdependenzen nachzuspüren, mithin ein detailliertes und facettenreiches Bild von den konkreten arbeitsorganisatorischen und personalwirtschaftlichen Veränderungen in den Unternehmen zu gewinnen. Neben der „Logik“ dieser Entwicklung waren für uns auch die konkreten Erscheinungsformen, die diese Veränderungsprozesse nehmen (speziell im Bereich Aus- und Weiterbildung), von Interesse. Das Augenmerk lag dabei auf jenen Betrieben, die insbesondere der Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten hohe Priorität beimessen, d.h. in der Hebung des Qualifikations- und Kompetenzniveaus ihrer Beschäftigten einen primären Ansatzpunkt zur Bewältigung ihrer gegenwärtigen und zukünftigen wirtschaftlichen bzw. unternehmerischen Herausforderungen sehen.

Arbeitsorganisationsveränderungen und betriebliche Weiterbildungsaktivitäten hängen eng zusammen.

Die Umgestaltungen im Bereich der Arbeitsorganisation (dabei handelt es sich im Wesentlichen um Tendenzen der Dezentralisierung, der Vermarktlichung des Unternehmensprozesses und der diskursiven Koordinierung²) wirken sich *zum Einen direkt* auf die inhaltliche Ausgestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen aus. Die konkreten Änderungen in der Arbeitsorganisation sind Auslöser bzw. erfordern einen unmittelbaren und mit der Umgestaltung der betrieblichen Aufgabenzuschnitte in direktem Zusammenhang stehenden (eher kurzfristigen) Weiterbildungs- bzw. Schulungsbedarf. *Zum Anderen* zeigt sich der Einfluss der Arbeitsorganisationsveränderungen auf die betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten aber auch in *indirekter*, vermittelter Weise. Als Folge der neuen betrieblichen Ablaufstrukturen und der insgesamt tendenziell gestiegenen Bedeutung der Qualifikation der Beschäftigten für das Funktionieren und die Effizienz dieser Abläufe rückt die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen (der Faktor Humanressource) in den Vordergrund der „Weiterbildungsstrategien“. Somit ist tendenziell von einer (längerfristigen) „Umorientierung“ bzw. „Neugestaltung“ wesentlicher Elemente betrieblicher Personalmanagementstrategien auszugehen.

Effekte auf der individuellen Ebene des/r Mitarbeiters/in

▪ Verbreiterung der notwendigen Fähigkeiten/ Kenntnisse zu Kompetenzen

In den meisten Betrieben wurde der Versuch unternommen, vermittels einer (Neu-)Evaluierung der Arbeitsinhalte der einzelnen Jobs bzw. Arbeitsplätze zu genaueren Anforderungsprofilen zu kommen. Das gesamte Unterfangen zielte im Wesentlichen darauf ab, die Tätigkeitsinhalte der Jobs bzw. Arbeitsstellen hinsichtlich ihrer Aktualität und Adäquanz zu überprüfen. Als auslösende Momente dieses „Finetunings“ konnten Reengineering-Vorhaben, Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen, Entgrenzung von Unternehmensbereichen, Zunahme von Gruppen-/Teamarbeit im betrieblichen Produktionsprozess und ähnliche arbeitsorganisatorische Veränderungen identifiziert werden. Vielfach führten derartige Reevaluierungsansätze zu einer Verbreiterung der Tätigkeitsanforderungen einzelner Jobs (**Job-Enrichment**). Dies bedeutet für die davon „betroffenen“ Mitarbeiter/innen, dass von ihnen tendenziell ein Mehr an kommunikativen Fähigkeiten, ein gestiegenes Wissen über betriebliche Abläufe und Zielsetzungen (sowohl in produktionstechnischer als auch betriebswirtschaftlicher Hinsicht) und generell verstärkt unternehmerisches Denken und Agieren eingefordert wurde. Auffallend war, dass das Ausmaß der Veränderung der Arbeitsinhalte mit dem Qualifikations- und Hierarchieniveau der Mitarbeiter/innen steigt.

Die Beschäftigung mit den Anforderungsprofilen führte in den Firmen aber auch dazu, dass (zumindest graduell) eine Veränderung der Betrachtungsweise vorstatten ging. Neben dem Terminus der „Qualifikation“ als konzeptionellen Ausgangs- und Ansatzpunkt, wie die Job-Anforderungen erfüllt werden können, rückte verstärkt die Vorstellung eines (den Mitarbeiter/innen inhärenten) „Potenzials“ in den Vordergrund der Betrachtung. Dies wurde meist mit dem Begriff „Qualifikationspotenzial“ ausgedrückt bzw. umschrieben. Somit verschob sich auch der Fokus tendenziell weg von einer Defizit-Analyse der Qualifikation (und somit der Mitarbeiter/innen) und **hin zu einer Potenzialanalyse der Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten.**

▪ Änderung der Akquisitionsform von Wissen – Kontextualität

Eng mit dieser aus dem Job-Enrichment abgeleiteten Verbreiterung der notwendigen Fähigkeiten/Kenntnisse in Zusammenhang steht die Frage, wie diese „neuen Kompetenzen“ im Betrieb vermittelt, gefördert, „gelernt“ werden können. Einerseits werden „klassische“ formale Lernformen (interne und externe Kursbesuche) den neuen Erfordernissen angepasst. So werden zusätzlich zu bestehenden Kursprogrammen u.a. Kommunikations-, Konfliktmanagement-, Projekt-/Teammanagement- und

persönlichkeitsbildende bzw. spezifische Verhaltensweisen fördernde Kurse (Kundenorientierung, unternehmerisches Denken etc.) angeboten. Oftmals neu an diesen „adaptierten seminaristischen Lernformen“ sind aber die explizite Kontextualität des Schulungsinhalts sowie manchmal die Formen der Vermittlung (Outdoor-Seminare etc.): diese sind der jeweiligen spezifischen betrieblichen Situation angepasst. Eine Steigerung der Kontextualität ist durch das Lernen am Arbeitsplatz selbst gegeben. Dabei kommt es zu einer Einbeziehung sowohl des Arbeitsumfelds als auch des Arbeitsinhaltes in den konkreten Lernprozess³.

Der **Bedeutungszuwachs des informellen Lernens** für den betrieblichen Aus- und Weiterbildungsprozess ist auch dadurch bedingt, dass der Großteil des erforderlichen Wissens *kontextbezogen* ist. Daher ist es naheliegend, auch den Lernprozess kontextbezogen zu gestalten, was sich in der Zunahme informeller Lernarrangements widerspiegelt.

Ein weiterer Aspekt betrifft die zunehmende Individualisierung der Weiterbildung. Tendenziell wird versucht, Weiterbildungsmaßnahmen zunehmend maßgeschneidert für bestimmte Beschäftigtengruppen und teilweise sogar Einzelpersonen anzubieten. Dadurch sollen auch eine bessere Vermittelbarkeit der Lerninhalte und eine verbesserte Übereinstimmung des Weiterbildungsangebotes mit der jeweiligen Anforderung des Arbeitsplatzes ermöglicht werden. Diese Form der Individualisierung/ Maßschneidung stellt somit die eher formalisierte Seite kontextualisierten Lernens dar. Besonders häufig findet es Anwendung im Bereich des Führungskräfte nachwuchses bzw. der „High Potentials“ und in Form von Traineeprogrammen.

▪ Eigenverantwortung des Mitarbeiters für „seine“ Weiterbildung

Informelles Lernen impliziert auch, dass die Zuständigkeit und Eigenverantwortung des/der einzelnen Mitarbeiters/Mitarbeiterin für seine Weiterbildung zunimmt. Zwar werden nach wie vor in einem wesentlichen Ausmaß Aus- und Weiterbildungsinhalte und -maßnahmen durch und über die Personalentwicklungs-/Human Resource Abteilungen akkordiert, angeboten und vermittelt. Daneben wird aber informelles Lernen als zusätzliches, komplementäres Element gefördert. Der Betrieb stellt dafür die Infrastruktur zur Verfügung (Intranet, Datenbanken etc.), die Initiative zur Nutzung derselben muss aber von den Mitarbeiter(inne)n selbst kommen. Es eröffnet sich dadurch auch ein Raum zur Selbstgestaltung der Lerninhalte, der Lernformen und der Lernzeiten. Vielfach wird informelles (bzw. nichtformales) Lernen der Mitarbeiter/innen seitens der Unternehmen als Bringschuld angesehen. D.h. von den Arbeitnehmer/innen wird erwartet, dass sie sich eigeninitiativ im Sinne der betrieblichen Erfordernisse und Ziele um ihre „eigene“ Weiterbildung kümmern.

Zu bedenken ist dabei, wenn selbstinitiiertes und -organisiertes Lernen erfolgreich sein soll, dann bedarf es auch adäquater betrieblicher Anreizstrukturen.

Effekte auf Unternehmensebene

▪ **Etablierung einer Lernkultur im Unternehmen**

Auf der betrieblichen Ebene wird das breitere Verständnis von Personalentwicklung zum primären Ansatzpunkt für unternehmerische Veränderungen bzw. für ein „Entwicklungspotenzial des Unternehmens“ selbst. Im „lernenden Unternehmen“ als Sinnbild für Modernisierung sind betriebliche Veränderungsprozesse mit Lernprozessen gekoppelt. Sie werden immer häufiger durch Bildungsmaßnahmen initiiert, gefördert, begleitet, reflektiert – und auch ihre Folgen und Nebenwirkungen werden wieder pädagogisch (z.B. in Supervisions- oder Coachingprozessen) bearbeitet. Die betriebliche Weiterbildung entwickelt sich zu einer Form der reflexiven Modernisierung. Das betriebliche Personalsystem tritt tendenziell aus seinem Schattendasein eines dem Produktionsprozess unter- und nachgeordneten Gestaltungsraumes heraus. Es wird zu einem eigenen wichtigen Einflussfaktor und rückt dadurch zu einem strategischen Unternehmensziel auf. Damit sich dieser Ansatz aber entwickeln bzw. seine Potenziale entfalten kann, ist es notwendig, eine Lernkultur innerhalb der Betriebe zu etablieren. Vielfach widersprechen aber sowohl betriebliche Hierarchie- und Rollenvorstellungen als auch sozialisationsbedingte Verhaltensweisen einer solchen Lernkultur.

▪ **Rollen- und Aufgabenwandel der PE-Verantwortlichen**

Die Verantwortung für die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen wird zunehmend bei deren (direkten) Vorgesetzten angesiedelt. Sie sind es, die Mitarbeitergespräche durchführen, Entwicklungs- und Karriereläufe besprechen und Weiterbildungsmaßnahmen festlegen. Dadurch wird auch die Entwicklung der Führungskompetenzen der Vorgesetzten zu einer wichtigen betrieblichen Weiterbildungsnotwendigkeit. Personalentwicklungsverantwortliche übernehmen dagegen zunehmend unterstützende, beratende, moderierende und organisatorische Tätigkeitsfelder. Sie sind einer Veränderung ihres Rollenverständnisses unterworfen: vom Trainer zum Berater/Prozessbegleiter.

▪ **Lernen am Arbeitsplatz/informelles Lernen**

Das Lernen am Arbeitsplatz bedeutet auf betrieblicher Ebene eine Akzentverschiebung zwischen formalen und informellen Anteilen der betrieblichen Weiterbildung. Zwar konnten wir viele Ansätze und Vorstellungen zum Themenkreis informelles Lernen feststellen. Generell wird diesem Lernansatz ein hohes Ausmaß an Sinnhaftigkeit zugeschrieben. Gleichzeitig gewannen wir den Eindruck,

dass diese Ansätze aber noch nicht in ausgearbeitete Konzepte übergeführt wurden und (bisher) auch noch keine klare Einbindung/Einbettung in die gesamte betriebliche Personalentwicklungsstrategie erfolgte. Informelles Lernen fungiert oftmals als „Anhängsel“ betrieblicher Weiterbildung. Das Konzept der Informalität bedingt zu einem Gutteil diese unklare Position des informellen Lernens in der gesamten Personalstrategie.

▪ **Interne Mobilität und Karrieremöglichkeiten**

Durch arbeitsorganisatorische Veränderungen, speziell in Form von Verflachungen der Hierarchien, können hinsichtlich der internen Mobilität und Karrieremöglichkeiten zwei widersprüchliche Effekte festgestellt werden. Einerseits erleichtert Kompetenzentwicklung in der Form multifunktionaler/polyvalenter Kenntnisse sowohl die horizontale (Änderung des Aufgabengebietes) als auch die vertikale Mobilität (Karriere) der Arbeitnehmer/innen. Kompetenzentwicklung kann daher beitragen, eine bessere Übereinstimmung betriebsinterner Humanressourcen mit der betrieblichen Struktur der Aufgaben und Berufspositionen zu erreichen. Gleichwohl können multifunktionelle Kenntnisse aber auch als Substitut für Karrieremöglichkeiten eingesetzt werden. Interessantere Tätigkeitsinhalte und berufliche Aufgabenstellungen „ersetzen“ dabei Berufspositionen. Es erfolgt ein Abtausch zwischen dem Tätigkeitsinhalt und der Position in der betrieblichen Hierarchie. Analog dazu wirkt Empowerment der Mitarbeiter/innen: die Reduktion der Hierarchieebenen bedeutet auch eine Abnahme der internen Aufstiegsmöglichkeiten.

▪ **Fachkräftemangel und Karriereschienen**

Bis vor kurzem war die übliche Form der Karriere nur durch einen Einstieg in das Management möglich. Dies bedeutet aber auch, dass exzellente Techniker und Fachkräfte, die einen Aufstieg realisieren wollten, ihren Tätigkeitsbereich verlassen und ins Management abwandern mussten. Die Folge kann als „betriebsinterner Brain-Drain“ bezeichnet werden, da er meist eine Reduktion des (technischen) Know-hows der Firma implizierte. In Zeiten eines Fachkräftemangels wird dieser Abzug des Expertenwissens aber zunehmend als ein Problem erkannt. Um die exzellenten Fachkräfte in ihrem Aufgabenbereich zu halten und ihnen trotzdem eine Karriereoption zu ermöglichen, gingen etliche Betriebe dazu über, eigene *Karriereschienen für Techniker*, meist in Form des Projektmanagements, zu etablieren.

▪ **Kompetenzentwicklung erhöht Zugangschancen zur Weiterbildung**

Arbeitsorganisatorische Änderung und der Versuch, die in den MitarbeiterInnen „schlummernden“ Innovationspotenziale zu fördern und auszuschöpfen, bedeutet eine tendenziell breitere Einbeziehung der Beschäftigten in Weiterbildungs-/Kompetenzentwicklungsmaßnahmen.

Dies sollte in Richtung einer Abnahme der unterschiedlichen Weiterbildungspartizipationsquoten für verschiedene Beschäftigtengruppen wirken. Zusätzlich bewirkt die steigende Bedeutung des informellen Lernens, dass das individuelle Engagement an Bedeutung gewinnt. Formale, hierarchische Zugangshemmnisse zu betrieblicher Weiterbildung sollten daher tendenziell abnehmen. Es wird vielmehr von der Eigeninitiative des/r einzelnen Mitarbeiters/Mitarbeiterin abhängen, in welchem Ausmaß Weiterbildung „konsumiert“ wird. Voraussetzung dafür ist aber auch ein gleichberechtigter Zugang zur, das informelle Lernen unterstützenden, Infrastruktur. Für die formale betriebliche Weiterbildung ist nach wie vor davon auszugehen, dass vorrangig in jene Mitarbeiter/innen investiert wird, die über ein erfolgversprechendes Kompetenzentwicklungspotenzial verfügen, wie immer dieses auch festgestellt und bewertet wird.

▪ Implementierung neuer Kompetenzentwicklungskonzepte

Die Untersuchungen in den zehn Unternehmen zeigten, dass die frühe Einbeziehung des Betriebsrates in betriebliche Veränderungsprozesse zum Erreichen der avisierten Ziele beigetragen hat. Potenzielle Vorbehalte seitens der Belegschaft(svertreter) den durch die arbeitsorganisatorischen Veränderungen verfolgten unternehmerischen Zielsetzungen gegenüber konnten so meist abgebaut werden. Auch konnten dadurch wichtige Vorstellungen der Belegschaftsvertretung berücksichtigt und umgesetzt werden. Gleiches kann von den (un)mittelbar durch die arbeitsorganisatorischen Veränderungen betroffenen Mitarbeiter/innen gesagt werden. Teilweise wurde auch explizit auf deren Erfahrungswissen abgestellt und sie daher auch konzeptionell in Reengineeringprozesse miteinbezogen. Generell ist also hervorzuheben, dass ein hohes Ausmaß an Transparenz die Ziele und Wege arbeitsorganisatorischer Veränderungen betreffend, viel zu einer friktionsminimierten Umsetzung neuer Konzepte beitragen kann.

Fazit und Ausblick

Aus dem Befund, dass jene ArbeitnehmerInnen, die in interessanten Tätigkeitsfeldern beschäftigt sind bzw. Arbeitsaufgaben haben, auch im Durchschnitt sowohl eine höhere Wahrscheinlichkeit aufweisen, in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden zu sein als auch stärker motiviert sind, eigeninitiativ (Weiter-) Bildungsaktivitäten zu setzen, lassen sich wichtige Rück-

schlüsse hinsichtlich des Zugangs und der intrinsischen Motivation zu betrieblicher Weiterbildung ziehen. Kompetenzentwicklung und -management setzen auf diesen beiden Ebenen (des Zugangs und der Motivation) an.

Aus der Erkenntnis, dass die betriebliche Arbeitsorganisation selbst (und damit auch die Tätigkeitszuschnitte) als eine wesentliche Determinante der Anreizstruktur fungiert, folgt, dass in der Veränderung der Arbeitsorganisation ein potenzieller Hebel zur Freilegung bisher nicht genützter Innovations-, Produktivitäts- und generell Problemlösungspotenziale der Mitarbeiter/innen liegt.

Literaturverweise

Für detailliertere Beschreibungen, auch weitergehender Aspekte, sei auf folgende Publikationen verwiesen:

[Schmid Kurt: „Skills Based Management in Austria – Nationaler Endbericht“ ibw-Bildung & Wirtschaft Nr. 24, Wien 2001;](#)

[ibw-Mitteilungsartikel vom März, April, Mai und Juni 2001 \(Schmid Kurt: „Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen als strategisches Unternehmensziel \(Teile 1-4\)“\).](#)

Die internationalen Schlussfolgerungen sind beim MEDEF in französischer Sprache (eine englische Version ist in Vorbereitung) erschienen:

<http://objectif-competences.medef.fr/339> ■

¹ Insgesamt nahmen an diesem Projekt 12 Länder der Europäischen Union teil. Die Ergebnisse wurden in Form eines Synthesis-Reports (siehe auch die Literaturverweise am Ende des Artikels) aufgearbeitet. An dieser Stelle sei den am Projekt teilnehmenden Firmen explizit unser Dank ausgesprochen. Namentlich nahmen in Österreich an der Studie folgende Unternehmen teil: ARCS Austrian Research Centres Seibersdorf, DM-Drogeriemarkt, Frequentis, KEBA AG, Master Foods Austria, MIBA AG, Plansee AG, RHI Heraklith, SIG Combibloc, Spardat GmbH. Alle zehn Firmen sind der Kategorie Mittel- bzw. Großbetriebe (mehr als 200 Beschäftigte) zuzuordnen. Hinsichtlich sonstiger wichtiger betrieblicher Charakteristika wurde versucht, eine möglichst breite Streuung zu gewährleisten.

² Näheres dazu ist dem nationalen Endbericht bzw. den ibw-Mitteilungen (siehe auch die Literaturverweise am Ende des Artikels) zu entnehmen.

³ Als häufigste Formen konnten wir das Lernen in Teams, einen hohen Anteil betriebs-/firmeninterner Weitergabe von Wissen und des Lernens anhand neuer Technologien (Intranet, CD-ROMs, Datenbanken etc.) feststellen. Nach wie vor geringe Verbreitungsgrade wiesen Tele-Learning und Computer Based Learning auf.

Herausgeber

ibw – Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft
Rainergasse 38, A-1050 Wien
Tel.: +43/1/545 16 71-0, Fax: +43/1/545 16 71-22
E-Mail: info@ibw.at, Homepage: www.ibw.at