



NORBERT KAILER

Betriebliches Kompetenzmanagement: Problemfelder und Entwicklungsperspektiven

1. Kompetenzressourcen als zentraler Wettbewerbsfaktor

Ausgehend von der Diskussion um Kernkompetenzen von Unternehmen werden die betrieblichen Kompetenzressourcen als *zentrale Wettbewerbsfaktoren* eingestuft (Descy & Tessaring 2002). Im europaweiten ENSR Enterprise Survey 2002 bezeichnen zwei von drei Unternehmen betriebliche Kompetenzentwicklung als strategischen Erfolgsfaktor und sehen einen deutlichen Zusammenhang zwischen betrieblicher Kompetenzentwicklung und Unternehmenserfolg: Sehr erfolgreiche Unternehmen investieren mehr Geld und Zeit in die Entwicklung der Unternehmensangehörigen. Sie haben breitere Zielgruppen, das Spektrum der eingesetzten Lernmethoden ist größer, und sie kooperieren markant häufiger mit externen Beratern und Trainern (ENSR 2003).

2. Problemfelder der Personalentwicklungs-Praxis

Eine Reihe von Defiziten schränkt jedoch die Effizienz und Effektivität betrieblicher PE-Konzepte in der Praxis erheblich ein:

- An erster Stelle steht das seit langem bekannte Problem des Transferverlustes (Stiefel u.a. 1979, Kailer 1991): Das in Veranstaltungen Gelernte wird nur zum Teil tatsächlich am Arbeitsplatz erfolgreich umgesetzt.
- Das an Personen gebundene implizite Erfahrungswissen und Branchen-Know-how kann nur teilweise weitergegeben werden (Argyris 1999). Dieses Problem wird in den nächsten Jahren durch das deutlich steigende Durchschnittsalter der Belegschaft verschärft, da hier ein besonders hohes Ausmaß an in-

tergenerativem Wissenstransfer zu bewältigen sein wird.

- Trotz einer Reihe von beispielhaften Praxiskonzepten (www.knowledge.at) sind Anreizsysteme für innerbetriebliche Wissensweitergabe und die Verschränkung von Kompetenzentwicklung und betrieblicher Laufbahn noch unterentwickelt.

3. Perspektiven betrieblicher Kompetenzentwicklung

3.1. Vom Seminarbesuch zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung

Die intensive Kompetenzentwicklungsdebatte der letzten Jahre (Staudt u.a. 2002) hat den Blick dafür geschärft, dass ein Großteil der beruflichen Handlungsfähigkeit außerhalb organisierter Aus- und Weiterbildungsprozesse erworben wird. Das betriebliche Anreizsystem, die lernfördernde Gestaltung von Arbeitsplätzen und -aufgaben, die gezielte Teamzusammensetzung und die Einbindung der Vorgesetzten stellen deshalb zentrale Ansatzpunkte für eine Erhöhung von Effizienz und Effektivität betrieblicher Kompetenzentwicklung dar. Die *überragende Bedeutung arbeitsintegrierter Kompetenzentwicklung* zeigt sich in der zunehmenden Verbreitung von on-the-job-Training, arbeitsplatznahen Lernformen, Coaching und Projektlernen (Abb. 1).

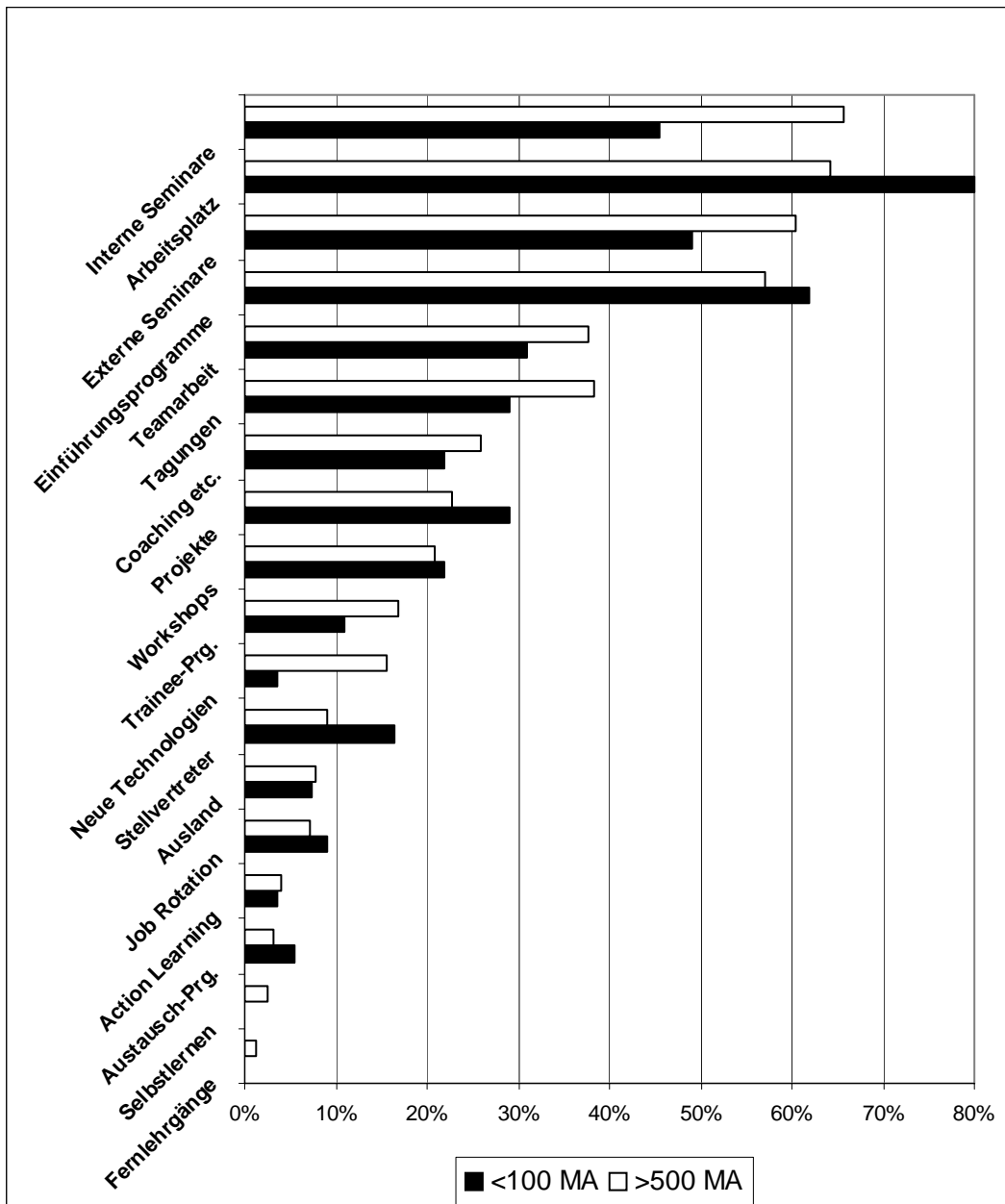


Abb. 1: Kompetenzentwicklung in österreichischen KMU und Großbetrieben (nur regelmäßiger Einsatz in den letzten 3 Jahren, Mehrfachnennungen / Qu: ENSR 2003)

3.2. Zunehmende Bedeutung der Messung und Bilanzierung von Kompetenzen

Der Messung und Bilanzierung von betriebsrelevanten Kompetenzen, die on-the-job oder außerbetrieblich erworben wurden, kommt zunehmend Bedeutung zu. In *Kompetenzbilanzen* (z.B. der französischen bilan de compétence) werden individuelle Kompetenzen im Sinne eines persönlichen Inventars erfasst, in Bezug auf Anforderungen beurteilt und z.T. zertifiziert (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003). In Berufs(wahl)beratung

und der Beratung von Arbeitssuchenden werden ähnliche Verfahren bereits seit längerem verwendet. In der betrieblichen PE-Arbeit erfolgt der Einsatz im Zuge betrieblicher Kompetenzdiagnostik und -entwicklung, z.B. als Begleitinstrument für Einzel- und Gruppencoaching und in Förder-Assessments, in der Personalauswahl zur Erarbeitung systematischer Anforderungsanalysen. Auch im Zuge von Self Development-Maßnahmen werden diese Instrumente weiter an Bedeutung gewinnen.

3.3 Zunahme von langfristigen Kooperationen mit Externen und anderen Unternehmen

In den letzten Jahren erfolgte in größeren Unternehmen zunehmend ein Outsourcing der Personalentwicklungsmaßnahmen. Betriebliche Weiterbildung wird umorganisiert: fachliche Weiterbildung wird dezentral durchgeführt, Aktivitäten für (Nachwuchs-)Führungskräfte werden zentral durchgeführt. Damit einher gehen *Strategien der Kapazitätserweiterung* in der PE-Arbeit, einerseits durch Aufbau interner (nebenamtlicher) Fachtrainer, andererseits durch gezielte Zusammenarbeit mit ausgewählten Externen. Die Ent-

wicklung geht in Richtung verstärkter Qualitätssicherung durch Entwicklung von Auswahlkriterien und begleitende Evaluation und Supervision der Arbeit der Externen. Es werden „quasi-interne“ Partner aufgebaut, die z.B. durch standby-Verträge längerfristig ans Unternehmen gebunden werden (Kailer 1995, 2001, Schneeberger/Kastenhuber 1997). Insbesondere Großunternehmen wie z.B. voest alpine bauen Trainerpools auf.

Im Zuge dieser zunehmenden externen Kooperationen ist eine *deutliche Ausweitung der Kooperationsfelder und -formen* zu beobachten (Abb. 2).

Kooperationsfeld	Beispiele für Aktivitäten im Kooperationsfeld
Zusammenarbeit mit anderen Institutionen (regional/international)	Entwicklung von <i>Branchenweiterbildungsprogrammen</i> Etablierung eines <i>Gütesiegelverbundes</i> Einrichtung einer regionalen, fach- oder branchenbezogenen Kontaktplattform oder Trainingszentrums, <i>Weiterbildungsverbund</i>
Verbesserung des Leistungsangebotes der Anbieter	Branchen- oder regionsbezogene Qualifikationsbedarfsanalysen, Kundenforen, Programm-Beirat, Benchmarking-Studien
Innovationen bei überbetrieblichen Veranstaltungen zur „Maßschneidung“ von Angeboten	<i>Bedarfsermittlung</i> bei Veranstaltungsteilnehmern (durch Vortreffen, Interviews, Fragebögen) zur „Maßschneidung“ des Programmes <i>lerntransferfördernde Gestaltung</i> von Veranstaltungen (durch Vor- und Nachgespräche, Stützkurse, Transfertreffen und -evaluierung, hotline, berufsbegleitende Lehrgänge in Sandwich-Form) <i>begleitende Evaluierung</i>
Informationsaufbereitung	Literaturberatung, <i>Recherchen und Dossiers</i> zu bestimmten Themenstellungen, Erstellung von Branchen-Newsletters
Entwicklung und Vertrieb von Lernmaterialien	Verkauf/Verleih, Adaptierung, <i>Entwicklung von Lernmaterialien</i> begleitende Präsenzveranstaltungen, <i>tutorielle Begleitung</i> firmeninterner Selbstlernprogramme und Selbstlerngruppen.
Beratung	<i>Weiterbildungsberatung</i> (Einzelpersonen, Unternehmen, Tests, Kompetenzanalysen) <i>Unternehmensberatung</i> (Organisationsdiagnosen, Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen) <i>Coaching</i> (Einzel- und Gruppencoaching, Supervision von Lernprojekten, Action Learning-Programme, Moderation von Klausuren und Besprechungen)
Unterstützung des Aufbaues innerbetrieblicher Personalentwicklung	<i>Weiterbildungsbedarfserhebung im Unternehmen</i> (schriftlich, Interviews, moderierte Klausur) mit Programmentwicklung <i>Firmeninterne Veranstaltungen</i> (Standard, Adaption, maßgeschneidert) Begleitung und <i>Supervision</i> selbstgesteuerter Lerngruppen und Projekte <i>Entwicklung nebenamtlicher PE-Experten</i> (Training, Supervision)
Makler- und Börsenfunktion, Netzwerkbildung, Verbände (regional bzw. international)	Förderung von <i>Kooperation und Erfahrungsaustausch</i> (regionale, themen- und branchenspezifische Kontaktplattformen, Erfa-Gruppen, Fachkongresse, Lernpartnerbörsen) <i>Personalentwicklung im Unternehmensverbund</i> (Initiierung und Organisation von regionalen oder internationalen Weiterbildungsverbänden) Entwicklung von <i>Branchenweiterbildungsprogrammen</i> Etablierung eines <i>Gütesiegelverbundes</i>

Abb. 2: Kooperationsfelder in der Kompetenzentwicklung

Als besonders effektiv werden von Personalverantwortlichen *In-Company-Programme eingeschätzt*, in denen von Teilnehmern konkrete betriebliche Projekte im Rahmen von Action Learning-Projekten bearbeitet werden (Donnenberg 1999).

(Lern-)Kooperationen mit Kunden- und Lieferantenbetrieben werden immer wichtiger und bilden für kleine und mittlere Unternehmen sogar die wichtigste externe Kompetenzquelle mit erheblichem Abstand zu Unternehmensberatern und Weiterbildungseinrichtungen (ENSR 2003). Dieses „*Intercompany learning*“ umfasst z.B.

- gegenseitige Unternehmensbesuche
- Einladungen von Hauptkunden und -lieferanten zu Feedbackgesprächen
- Benchmarking und gemeinsame Best-Practice-Studien
- Gemeinsame Weiterbildungsveranstaltungen bis hin zum Zusammenschluss in Weiterbildungs-Verbänden
- Gemeinsame Nutzung und Weiterbildung von Arbeitskräften (Arbeitskräftepools)
- Gemeinsame Projekte, Auslandsrepräsentanzen, Exportkooperationen usw.

In den letzten Jahren hat die Zahl der „(Virtual) Corporate Universities“ auch im deutschsprachigen Raum markant zugenommen. Unter dem Begriff der *Company University* firmiert eine große Bandbreite von Aktivitäten, beginnend mit einer reinen Umbenennung betrieblicher Weiterbildungsabteilungen über Führungskräfteentwicklung, bei der als „Spitzenangebot“ eine Ausbildung (mit akademischem Abschluss) in Kooperation mit einer Hochschule angeboten wird, bis hin zur Gründung von vollständig unternehmensfinanzierten privaten Hochschulen wie z.B. die VolkswagenUni (Münch 2003, Kailer/Kottmann 2004). Dies steht im Zusammenhang mit einer zunehmenden innovations- und strategierorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften und Potenzialträgern insbesondere in Unternehmen, die gezielt Internationalisierungskompetenzen entwickeln wollen. Dahinter steht auch die Absicht, die Budgets für diese strategisch orientierten Entwicklungsmaßnahmen vom (oft von Kürzungen bedrohten) betrieblichen Weiterbildungsbudget abzukoppeln. Kooperationspartner sind oft regionale Hochschulen, teils wird gezielt ausschließlich mit internatio-

nal renommierten Institutionen (wie z.B. Duke, Ashridge, Insead, Thunderbird) zusammengearbeitet.

Ebenso wird die *Tätigkeit von Mitarbeitern in ihrem sozialen Umfeld* (z.B. Vereinsleitung, ehrenamtliche Beratungstätigkeit) bzw. das Freizeitengagement von Mitarbeitern als wichtige Lernquelle erkannt und gezielt gefördert (ABWF 2001). Insbesondere größere Unternehmen, aber auch die öffentliche Verwaltung oder Schulen haben „Seitenwechsel“-Praktika für ihre Führungskräfte ins Leben gerufen. Die OÖ Ferngas AG vergibt z.B. einen „People Award“ als Auszeichnung für freiwilliges, von Standardabläufen und -rollen unabhängiges Engagement. In die Beurteilung werden dabei Nominierungen durch Arbeitskollegen sowie eine externe Jury einbezogen.

3.4 Controlling der Kompetenzentwicklung

Ausgehend von einer weit verbreiteten Steuerungslücke in der betrieblichen Bildungsarbeit (Kailer 1995) gewinnt seit einigen Jahren die Planung und Steuerung betrieblicher Kompetenzentwicklung (systematische Bedarfserhebung, pädagogische Evaluation, Controlling von Mittelbudgetierung und -verwendung, Kosten-Nutzen-Nachweise) markant an Bedeutung. Dies ist zurückzuführen auf die *zunehmende Kostensensibilität* in den Unternehmen, die auch den PE-Bereich unter Rechtfertigungsdruck bringt: Die Leitungsebene ist zunehmend an belegbaren Veränderungen, an nachweisbaren oder zumindest plausiblen Zusammenhängen zwischen Personalentwicklungsaktivitäten und den dafür aufgewendeten Mitteln interessiert. Evaluierung geht über Erhebungen der Teilnehmerzufriedenheit und Abschlussprüfungen hinaus und fokussiert auf die Ebene des Transfer- und Umsetzungserfolges (von Landsberg & Weiß 1995). Diese Entwicklung wird auch durch die Verbreitung von Qualitätssicherungsmaßnahmen in Unternehmen (z.B. ISO, EFQM) verstärkt, wobei im Bildungs- und Beratungsbereich eine Reihe weiterer Qualitätssicherungsmaßnahmen entwickelt wurden (z.B. Gütesiegelverbände, das o.ö. Erwachsenenbildungsgütesiegel, ICMCI-Zertifizierungen, Customer Certified Trainer, Unternehmensberaterprüfung, Kampagnen wie Investors in People).

3.5 Lebenszyklusbegleitende Personalentwicklungsangebote und betriebliche Gesundheitsförderung

Die demografische Entwicklung und die Pensionsreform stellen Österreichs Unternehmen vor neue Herausforderungen (www.arbeitundalter.at, www.demotrans.de). Sie müssen sich auf zunehmendes Durchschnittsalter der Belegschaft und Probleme bei der Nachwuchssuche einstellen. Diese Entwicklung wird zwar wegen unterschiedlicher Altersstruktur, Fluktuationsquote und Attraktivität am Arbeitsmarkt für die Unternehmen zeitlich unterschiedlich spürbar, jedoch ist für alle Unternehmen eine frühzeitige Analyse der Auswirkungen des Altersstrukturwandels notwendig. Personalrekrutierung, Arbeitsorganisation und insbesondere die Kompetenzentwicklung müssen sich diesen neuen Aufgaben stellen.

- Im Rahmen *betrieblicher Gesundheitsförderung* sollen Arbeitsplätze nach ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet und belastende Tätigkeiten möglichst minimiert werden. Gesundheitsangebote – zum Beispiel Sportkurse oder Ernährungsprogramme – fördern zusätzlich die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und beugen chronischen Erkrankungen vor (Kriener u.a. 2004).
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind unter Berücksichtigung der längeren Tätigkeit im Unternehmen zu konzipieren. Eine alters- und altersgerechte Laufbahngestaltung soll Burn-Out im Vorfeld verhindern. Dabei muss die Karriere nicht zwangsläufig aufwärtsgerichtet verlaufen. Ältere Mitarbeiter können gezielt in Bereichen eingesetzt werden, in denen Erfahrungswissen wichtig ist. Auch alternative Laufbahnen – zum Beispiel eine Karriere als Fachspezialist, Wechsel in eine Tätigkeit als Berater, Mentor oder Trainer, zeitlich begrenzte Job-Rotation-Phasen und (Lern-)Projekte sind in individuelle Karriereplanungen einzubeziehen.
- Bildungsstatistiken zeigen, dass Beschäftigte schon ab 40 Jahren seltener an Weiterbildungen teilnehmen als jüngere. Eine gezielte Förderung älterer Arbeitnehmer erfordert Maßnahmen, die auf das Erfahrungswissen und die Lernbiografien der Beschäftigten Rücksicht nehmen (Fasel & Kailer 2001). Sind die Teilnehmer „lernentwöhnt“, sollte die Personalentwicklung begleitende Beratungen oder Workshops anbieten, die entsprechende Lerntechniken vermitteln. Vor e-Learning oder Blended-Learning-Seminaren muss der Umgang mit den elektronischen Lerntools vermittelt werden. In altersgemischten Teams oder Kompetenz tandems lernen

Beschäftigte verschiedener Generationen voneinander. Dies funktioniert allerdings nur dann, wenn die Beschäftigten nicht befürchten müssen, ihren eigenen Arbeitsplatz zu gefährden, indem sie Wissen an andere weitergeben. Unternehmensleitung und Führungskräfte sind somit gefragt, eine offene Kommunikationskultur im Unternehmen zu fördern.

3.6 Von zentralgesteuerter Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung durch Führungskräfte

In den meisten größeren Unternehmen ist die Kompetenzverteilung zwischen Führungskräften und PE-Abteilung im Rahmen eines PE-Konzeptes geregelt. Hinter der zunehmenden *Aufgabenteilung und Dezentralisierung der PE-Arbeit* steht die Einsicht, dass die Verantwortung für Kompetenzentwicklung bei den Führungskräften und Mitarbeitern selbst liegen sollte: Führungskräfte führen Bildungsbedarfserhebung im Zuge der Mitarbeitergespräche durch, wählen Teilnehmer aus, fördern den Lerntransfer und evaluieren die Maßnahmen. Die PE-Abteilung wird unterstützend tätig durch

- Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Entwicklung und Einführung von Instrumentarien
- Moderation und Coaching für Einzelpersonen, Abteilungen und Projekte
- Organisation der Weiterbildungsveranstaltungen
- Qualitätssichernde Maßnahmen, wie z.B. Auswahl externer Experten und Ausbildung sowie Supervision nebenamtlicher Trainer.

Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass ein übermäßiger Einsatz qualitätssichernder Instrumente (für Bildungsbedarfserhebung, Transferförderung, Bildungscontrolling) im Unternehmen den Eindruck von „Bildungsbürokratie“ hervorrufen und somit einen kontraproduktiven Effekt erzeugen kann.

Personalentwickler versuchen zunehmend ihr internes Tätigkeitsfeld über den traditionellen Weiterbildungsbe- reich hinaus auszuweiten und sich in Bereichen wie Prozessberatung bei Veränderungsprojekten, Coaching und strategischer HRM-Beratung der Unternehmensleitung zu positionieren. Daraus ergibt sich allerdings ein *Konfliktpotenzial*:

- Führungskräfte sind oft der Meinung, dass Personalentwickler sich auf die Aufgabe der Bildungsadministration beschränken sollen.
- Die Entwicklung geeigneter Nachwuchskräfte für das Unternehmen stellt ein wichtiges Kriterium für Führungskompetenz und -erfolg von Führungskräften dar. Jedoch stößt diese (Rück)-Delegation der pädagogischen Führungsfunktion an die Vorgesetzten bei diesen auf Widerstand, wenn diese Tätigkeit nicht auch in ihrer eigenen Zielplanung und Leistungsbeurteilung berücksichtigt wird.
- PE wird als Durchlaufposten im Zuge interner Job-Rotation gesehen. Damit bleibt zuwenig Zeit für den Aufbau einer innerbetrieblichen Vertrauensbasis und eines fachlichen „standings“ durch erfolgreiche Projekte. Dies bildet jedoch wiederum Voraussetzung dafür, nicht nur als Veranstaltungsorganisator tätig zu sein, sondern auch als Berater in strategisch wichtigen Entscheidungen und Projekten beigezogen zu werden.

Bei der Lösung dieser Fragen ist eine im Unternehmen sichtbare *Unterstützung durch das Top-Management* erforderlich. Darin zeigt sich, welcher Stellenwert der Personalentwicklung im Unternehmen tatsächlich zugemessen wird. Ausschlaggebend sind dabei

- die Vorbildwirkung hinsichtlich eigener Kompetenzentwicklung
- die Ableitung von funktions- und tätigkeitsspezifischen Kompetenzanforderungen aus den strategischen Unternehmenszielen und
- das darauf basierende konsequente Durchhalten *kompetenzbasierter* Mitarbeiterauswahl und Beförderungspolitik.

Literaturquellen:

ABWF – Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), *Lernen im sozialen Umfeld – Entwicklung individueller Handlungskompetenz*, Reihe QUEM-report, Heft 70, Berlin 2001.

Argyris, C.: *Tacit Knowledge in Management*, in: Sternberg, R.; Horvath, J. (eds.): *Tacit Knowledge in Professional Practice*, Mahwah (N.J.) und London 1999, S. 123 – 140.

Descy P./Tessaring M. (eds.): *Training in Europe, Second Report on Vocational Training Research in Europe: background report*, CEDEFOP (ed.), Lux-

embourg 2002. *Donnenberg, O. (Hrsg.): Action Learning – Ein Handbuch*, Klett Cotta Verlag, Stuttgart 1999.

Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (Hrsg.): *Handbuch Kompetenzmessung*, Schäffer Poeschel Verlag, Wiesbaden 2003.

ENSR - Beobachtungsnetz der europäischen KMU: *Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen in KMU*, Nr. 2003/1, Brüssel 2003.

Fasel, G./Kailer, N.: *Ältere ArbeitnehmerInnen: Last oder Ressource? Leitfaden zur Entwicklung und Nutzung der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen*. Schriftenreihe Unternehmensführung des Wirtschaftsförderungsinstitutes Nr. 323, Wien 2001.

Kailer, N. (Hrsg.), *Steuerung betrieblicher Weiterbildung – Empirische Ergebnisse, theoretische Beiträge und Firmenbeispiele*, *ibw-Schriftenreihe* Nr. 83, Wien 1991

Kailer, N. (Hrsg.), *Personalentwicklung in Österreich*, Linde Verlag, Wien 1995.

Kailer, N./Eder, K./Flake, C./Mayrhofer, J.: *Betriebliche Kompetenzentwicklung in Österreich: Stand, Defizite, Entwicklungsperspektiven*, in: Kailer, N. (Hrsg.): *Betriebliche Kompetenzentwicklung*, Linde Verlag, Wien 2001, S. 11 – 54.

Kailer, N./Kottmann, M.: *Hochschulen als Dienstleister einer innovationsorientierten Personalentwicklung*, in: Geißler/Laske/Orthey (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung*, Deutscher Wirtschaftsverlag (Hrsg.), Köln, 92. Erg.-Lief. (Aug. 2004), Kap. 4.28, S. 1-25.

Kriener, B./Neudorfer, E./Künzel, D./Aichinger, A.: *Gesund durchs Arbeitsleben – Empfehlungen für eine zukunfts- und alternsorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben*. Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich, Wien, Sep. 2004.

Münch J. (Hrsg.): *Status und Rolle der Corporate University zwischen betrieblicher Bildungsabteilung und öffentlicher Hochschule*, Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.), Berlin und Kaiserslautern 2003.

Schneeberger A./Kastenhuber B.: *Bildungsarbeit und Qualifikationsbedarf in Industrieunternehmen*, *ibw-Schriftenreihe* Nr. 106, Wien 1997.

Staudt E. u.a. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung und Innovation – Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung, Münster 2002.

Stiefel, R. u.a.: Überbetriebliche Weiterbildung besser nutzen – Schnellerer Lerntransfer in den Betrieb, RKW (Hrsg.), Berlin und Köln 1979.

Von Landsberg, G. & Weiß, R.: Bildungscontrolling, Schäffer Poeschel Verlag, Wiesbaden 1995 (2. Aufl.)

Links zum Thema:

www.abwf.de

www.arbeitundalter.at

www.auva.at

www.gesundheit-im-betrieb.ch

www.demotrans.de

www.ibw.at

www.inqa.de

www.knowledge.at

www.kmu-vital.ch