



Norbert Kailer

Univ.-Prof., Dr. rer. soc. oec.;

Jg. 1955;

Vorstand des Institutes für Unternehmensgründung  
und Unternehmensentwicklung, Johannes-Kepler-  
Universität Linz;

Norbert.kailer@jku.at, www.iug.jku.at

# Management und Entwicklung der Kompetenzressourcen im Unternehmen: Problemfelder und Entwicklungsperspektiven

## Management Summary

Die Kompetenzressourcen der Mitarbeiter sind die zentralen Wettbewerbsfaktoren der Unternehmen. Internationalisierung, Unternehmenszusammenschlüsse und die demografische Umbruchssituation erfordern strategisches Kompetenzmanagement. Der echte Stellenwert von Kompetenzentwicklung im Unternehmen hängt dabei zentral von der sichtbaren und glaubwürdigen Unterstützung durch Führungskräfte und Unternehmensleitung ab. Dabei sind markante Entwicklungstrends feststellbar: Kompetenzerwerb off-the-job und außerhalb des betrieblichen Kontextes verstärkt die Bedeutung der Messung und Bilanzierung von Kompetenzen. Die zunehmende Kooperation mit externen Beratern und Trainern und anderen Unternehmen schlägt sich auch in neuen Formen der Kooperation nieder. Kompetenzcontrolling zum Nachweis der Effizienz und Effektivität der gesetzten Maßnahmen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Personalentwicklung wird zunehmend lebenszyklusbegleitend angelegt und schließt betriebliche Gesundheitsförderung und intergenerativen Kompetenztransfer ein.

## 1. Kompetenzressourcen als zentraler Wettbewerbsfaktor

Ausgehend von der Diskussion um Kernkompetenzen von Unternehmen werden die betrieblichen Kompetenzressourcen als *zentrale Wettbewerbsfaktoren* eingestuft (Descy & Tessaring 2002). In einer 2002 durchgeführten europaweiten Befragung des European Network of SME Research bezeichnen zwei von drei Unternehmen betriebliche Kompetenzentwicklung als strategischen Erfolgsfaktor. Wirtschaftlich sehr erfolgreiche

Unternehmen investieren mehr Geld und Zeit in die Entwicklung der Kompetenzen ihrer Unternehmensangehörigen. Ihre Zielgruppen für Personalentwicklung sind breiter, das Spektrum der eingesetzten Lernmethoden ist größer, und sie kooperieren markant häufiger mit externen Beratern und Trainern (ENSR 2003). Auch die markant zunehmende *Internationalisierung*, von der praktisch alle Unternehmen direkt oder indirekt betroffen sind, zeigt die Notwendigkeit der Erstellung eines an den strategischen Zielen ausgerichteten betrieblichen Kon-

zeptes der Personalentwicklung (PE). Internationalisierungskompetenzen sind auf allen Unternehmensebenen erforderlich. Dabei ist es nicht mit der Abdeckung des erheblichen Bedarfes an Fremdsprachenkenntnissen (Archan & Dornmayr 2006) oder mit Faktenwissen über Auslandsmärkte getan. Die Leitung interkulturell zusammengesetzter Arbeitsteams, die Führung von im Ausland befindlichen Mitarbeitern sowie die Spezialisten- und Führungstätigkeit im Ausland erfordern ein hohes Ausmaß interkultureller Sensibilität und Kompe-

tenz, wobei Landesspezifika besonders zu beachten sind (Falter & Kailer 2005). Wie eine erhebliche Fehlschlagsrate bei *Unternehmensfusionen* belegt, hängt der langfristige wirtschaftliche Erfolg solcher Zusammenschlüsse und organisatorischer Veränderungen ebenfalls entscheidend davon ab, wie die sozialen Prozesse im Unternehmen vorbereitet und begleitet werden.

Bedingt durch die demografische Umbruchssituation zählt der *intergenerative Wissenstransfer* aktuell zu den zentralen Herausforderungen: Wie kann personengebundenen Wissen für das Unternehmen gesichert werden, wenn gleichzeitig der Abbau älterer bzw. teurerer Arbeitskräfte forciert wird? Neben PE-Maßnahmen wie z.B. Kompetenz tandems, Mentorentätigkeit oder Senior-Expert-Beraterereinsätzen sind hier Modelle für Arbeitszeit und finanzielle Kompensation einzusetzen.

## 2. Problemfelder der Personalentwicklungs-Praxis

Der effiziente und effektive Einsatz von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen setzt dabei ein abgestimmtes Konzept betrieblichen Kompetenzmanagements voraus. Es existiert durchaus eine Reihe von beispielhaften betrieblichen Praxis-konzepten in Unternehmen aller Größen. Dies wird z.B. durch die Einreichungen beim „Knowledge“-Staatspreis für lebensbegleitendes Lernen im beruflichen Kontext ([www.knowledge.at](http://www.knowledge.at)) in den letzten Jahren eindrucksvoll dokumentiert.

Eine Reihe von *Defiziten* schränkt jedoch die Effizienz und Effektivität betrieblicher PE-Konzepte in der Praxis erheblich ein, wie z.B.:

- dass in Veranstaltungen Gelernte nur zum Teil tatsächlich am Arbeitsplatz erfolgreich umgesetzt wird (Lerntransferproblem).
- Implizites Wissen (Erfahrungswissen, Branchen-Know-how) kann nur teil-

weise explizit gemacht und weitergegeben werden.

- Anreizsysteme für innerbetriebliche Wissensweitergabe und die Verschränkung von Kompetenzentwicklung und betrieblicher Laufbahn sind oft noch unterentwickelt.

## 3. Entwicklungsperspektiven

### 3.1. Vom Seminarbesuch zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung

Die intensive Kompetenzentwicklungsdebatte der letzten Jahre (Staudt u. a. 2002) hat den Blick dafür geschärft, dass der 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 und der Leitungsebene bzw. Inhaberebene stellen somit zentrale Ansatzpunkte für eine Erhöhung von Effizienz und Effektivität betrieblicher Kompetenzentwicklung dar. Die *überragende Bedeutung arbeitsintegrierter Kompetenzentwicklung* zeigt sich in der unabhängig von der Unternehmensgröße zunehmenden Verbreitung von arbeitsplatznahen Lernformen wie
  - On-the-job-Training
  - Einführungs- und Traineeprogrammen
  - Projektlernen und Action-Learning-Programmen,
  - Coaching.

### 3.2. Zunehmende Bedeutung der Messung und Bilanzierung von Kompetenzen

Die Erkenntnis, dass betrieblich bedeutsame Kompetenzen oft on-the-job bzw. außerhalb des betrieblichen Kontextes erworben werden, führt zu intensiven Versuchen, diese zu messen und auf Per-

sonen- und Unternehmensebene zu bilanzieren. In *Kompetenzbilanzen* (z.B. der französischen bilan de compétence) werden individuelle Kompetenzen im Sinne eines persönlichen Inventars erfasst und durch externe Stellen zertifiziert. Schwierig gestaltet sich dabei eine Bilanzierung von implizitem Wissen und des Soft-skill-Bereiches. In letzter Zeit wurde bereits eine Vielzahl praxistauglicher Testinstrumentarien für vielfältige Zielgruppen (z.B. Diagnose von Führungspotenzial, Unternehmereignungstests, Berufswahltests) entwickelt (Erpenbeck & von Rosenstiel 2003). Solche Instrumentarien gewinnen in der betrieblichen PE-Arbeit als Begleitinstrument für Einzel- und Gruppencoaching, in Förder-Assessments und im Self Development ähnliche Bedeutung wie bereits in der Personalauswahl.

### 3.3 Zunahme von langfristigen Kooperationen mit Externen und anderen Unternehmen

In den letzten Jahren werden Personalsuche und -auswahl, Personalabrechnung sowie Personalentwicklung zunehmend ganz oder teilweise an Externe ausgelagert. Auch „heikle“ Gebiete wie Top-Management-Weiterbildung und Coaching werden oft an Externe vergeben. In Großunternehmen wird oft fachliche Weiterbildung dezentral in den Unternehmensbereichen „nebenamtlich“ durch Fachspezialisten und Führungskräfte aus dem Unternehmen durchgeführt, während der sozial-kommunikative Bereich, Führungsthemen oder insbesondere als strategisch wichtig erachtete Aktivitäten für (Nachwuchs-) Führungskräfte durch spezialisierte Stabsstellen betreut werden. Größere Unternehmen wie z.B. voest alpine bauen gezielt externe Trainerpools auf, auf die bei Bedarf zurückgegriffen wird (Kailer u. a. 2001).

Im Zuge dieser zunehmenden Kooperationen mit Externen ist eine deutliche Ausweitung der Kooperationsfelder und -formen zu beobachten (Abb. 1).

Kooperationsfeld	Beispiele für Aktivitäten im Kooperationsfeld
Kooperation zur Verbesserung des Leistungsangebotes der Anbieter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Branchen-/regionsbezogene Qualifikationsbedarfsanalysen,</li> <li>• Kundenforen, Programm-Beirat, gemeinsame Benchmarking-Studien</li> <li>• Modellprojekte in Anbieter-Unternehmens-Kooperation</li> </ul>
Innovationen bei überbetrieblichen Veranstaltungen zur „Maßschneidung“ von Angeboten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Bedarfsermittlung</i> (Vortreffen, Interviews, Fragebögen) für customized programs</li> <li>• <i>lerntransferfördernde Gestaltung</i> von Veranstaltungen (durch Vor- und Nachgespräche, Stützkurse, Transfer-treffen und -evaluierung, hotline, berufsbegleitende Lehrgänge in Sandwich-Form)</li> <li>• begleitende <i>Evaluierung</i></li> </ul>
Informationsaufbereitung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Literaturberatung, <i>Recherchen und Dossiers</i> zu bestimmten Themenstellungen, Erstellung von Branchen-Newsletters</li> </ul>
Entwicklung und Vertrieb von Lernmaterialien	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkauf/Verleih, Adaptierung, <i>Entwicklung von Lernmaterialien</i></li> <li>• begleitende Präsenzveranstaltungen, <i>tutorielle Begleitung</i> firmeninterner Selbstlernprogramme und Selbstlerngruppen.</li> </ul>
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Weiterbildungsberatung</i> (Einzelpersonen, Unternehmen, Tests, Kompetenzanalysen)</li> <li>• <i>Unternehmensberatung</i> (Organisationsdiagnosen, Begleitung von Veränderungsprozessen in Unternehmen)</li> <li>• <i>Coaching</i> (Einzel- und Gruppencoaching, Supervision von Lernprojekten, Action-Learning-Programme, Moderation von Klausuren und Besprechungen)</li> </ul>
Unterstützung des Aufbaues innerbetrieblicher Personalentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Weiterbildungsbedarfserhebung</i> im Unternehmen (schriftlich, Interviews, moderierte Klausur) mit Programmentwicklung</li> <li>• <i>Firmeninterne Veranstaltungen</i> (Standard, Adaption, maßgeschneidert)</li> <li>• Begleitung und <i>Supervision</i> selbstgesteuerter Lerngruppen und Projekte</li> <li>• <i>Entwicklung nebenamtlicher PE-Experten</i> (Training, Supervision)</li> </ul>
Makler- und Börsenfunktion, Netzwerkbildung, Verbünde (regional bzw. international)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung von <i>Kooperation und Erfahrungsaustausch</i> (regionale, themen- und branchenspezifische Kontaktplattformen, Erfahrungsgruppen, Fachkongresse, Lernpartnerbörsen)</li> <li>• <i>Personalentwicklung im Unternehmensverbund</i> (Initiierung und Organisation von regionalen oder internationalen Weiterbildungsverbänden)</li> <li>• Entwicklung von <i>Branchenweiterbildungsprogrammen</i> oder <i>Branchen-Trainingszentren</i></li> <li>• Etablierung eines <i>Gütesiegelverbundes und Qualitätskriterien</i></li> </ul>

Abb. 1: 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.

(Lern-)Kooperationen mit Kunden- und Lieferantenbetrieben werden immer wichtiger und bilden für Jungunternehmen sowie 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.

Zur Vorbereitung von grenzüberschreitenden Aktivitäten werden gerade in Klein- und Mittelbetrieben oft gemeinsame Aktivitäten, wie z.B. Kooperationen in Marktforschung und ersten Exporten vorgeschaltet, um Kenntnisse über den jeweiligen Zielmarkt zu erwerben.

In den letzten Jahren hat auch die Zahl der „*Corporate/Company Universities*“ auch im deutschsprachigen Raum markant zugenommen. Diese Begriffe beinhalten eine große Bandbreite von Aktivitäten, beginnend mit einer reinen Umbenennung betrieblicher Weiterbildungsabteilungen über spezielle High-Potential- und Führungskräfte-Entwicklungsprogramme, bei der als Spitzenangebot ein akademischer Abschluss angeboten wird, bis hin zur Gründung von vollständig unternehmensfinanzierten privaten Hochschulen wie z.B. der VolkswagenUni. Kooperationspartner sind oft regionale Hochschulen, teils wird gezielt ausschließlich mit international renommierten Institutionen (wie z.B. Duke, Ashridge, Insead, Thunderbird, London Business School) zusammengearbeitet (Münch 2003).

Hauptziel dieser Aktivitäten ist eine innovations- und strategieorientierte Kompetenzentwicklung von Führungskräften, insbesondere vor dem Hintergrund der Entwicklung einer global einheitlichen Unternehmenskultur. Diese

besondere unternehmensstrategische Bedeutung wird auch aus internen Überlegungen durch die HRM-Verantwortlichen hervorgehoben, um die dafür reservierten Budgets von den (oft von Kürzungen bedrohten) Weiterbildungsbudgets abzukoppeln.

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. den „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

Zur Erhöhung der Effizienz und Effektivität betrieblicher Personalentwicklungsmaßnahmen werden zunehmend Steuerungsinstrumentarien (Bedarfserhebung, pädagogische Evaluation, Controlling von Mittelbudgetierung und -verwendung, Kosten-Nutzen-Nachweise) eingesetzt. Dies ist auch auf *zunehmende Kostensensibilität* in den Unternehmen zurückzuführen, die auch den PE-Bereich unter Rechtfertigungsdruck bringt: Die Leitungsebene fordert Nachweise – oder zumindest plausibel argumentierte Zusammenhänge – zwischen PE-Aktivitäten und Unternehmenserfolg. Die Controllingaktivitäten gehen dabei über Erhebungen der Teilnehmerzufriedenheit und Wissenstests hinaus und fokussieren auf die Ebene des Umsetzungserfolges (von Landsberg & Weiß 1995).

Diese Entwicklung wird auch durch die Verbreitung von Qualitätssicherungs-

maßnahmen in Unternehmen (z.B. Zertifizierungen nach ISO und EFQM, Investors in People) verstärkt und macht auch vor der Anbieterseite nicht Halt. Hier sind z.B. das oberösterreichische Erwachsenenbildungsgütesiegel, die Beraterzertifizierung entsprechend den Richtlinien des International Council of Management Consulting Institutions (ICMCI), die Zertifizierungen zum Customer Certified Trainer (CCT) bzw. die Akkreditierung zum Wirtschaftstrainer durch den Fachverband Unternehmensberatung und Informationstechnologie der Wirtschaftskammer zu nennen.

### 3.5 Lebenszyklusbegleitende Personalentwicklungsangebote und betriebliche Gesundheitsförderung

Die demografische Entwicklung und die Pensionsreform stellen Österreichs Unternehmen aktuell vor tiefgreifende Herausforderungen ([www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at), [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)). Sie müssen sich auf ein deutlich 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 auf Personalrekrutierung, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung notwendig.

- 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. 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. Von erheblicher Bedeutung ist deshalb eine bereits frühzeitig einsetzende Weiterbildungsaktivität, um Weiterbildungsbarrieren zu vermeiden. Eine gezielte Förderung älterer Arbeitnehmer erfordert Maßnahmen, die auf das Erfahrungswissen und die Lernbiografien der Beschäftigten Rücksicht nehmen (Fasel & Kailer 2001). Bei lernentwöhnten Teilnehmern sollten begleitende Beratungen oder Workshops angeboten werden, die entsprechende Lerntechniken vermitteln. Vor E-Learning oder Blended-Learning-Seminaren muss ggf. der Umgang mit den elektronischen Lerntools vermittelt werden. In altersgemischten Teams oder Kompetenzteams lernen Beschäftigte verschiedener Generationen voneinander. Dies funktioniert allerdings nur dann, wenn die Beschäftigten nicht befürchten müssen, ihren eigenen Arbeitsplatz zu gefährden, wenn sie ihr Spezialwissen anderen 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 das traditionelle Weiterbildungsmanagement hinaus auszuweiten und sich in Bereichen wie Prozessberatung bei Veränderungsprojekten, Coaching und strategischer HRM-Beratung der Unternehmensleitung zu positionieren. In diese Richtung zielen auch Versuche einer hierarchisch höheren Einbindung der Kompetenzverantwortung (z.B. auf Vorstandsebene) oder durch Etablierung eines „Chief Learning Officers“ (Stiefel 2003). Daraus ergibt sich allerdings ein erhebliches internes *Konfliktpotenzial* hinsichtlich der Aufgabenverteilung zwischen Führungskräften und Personalentwicklern. PE wird zudem oft als Durchlaufposten im Zuge interner Job-Rotation gesehen. Damit bleibt jedoch

zu wenig 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. Die verbreitete Vorgangsweise, neu eingerichtete PE-Positionen mit Jungakademiker(inne)n ohne größere berufliche Erfahrung zu besetzen, weist auf einen unternehmensintern eher geringen strategischen Stellenwert der Kompetenzentwicklung hin.

Als zentrale Voraussetzung dafür, dass durchgeführte Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Unternehmen eine Wirkung zeigen können, ist eine sichtbare und glaubwürdige *Unterstützung durch das Top-Management* zu nennen. Diese zeigt den tatsächlichen Stellenwert der Kompetenzentwicklung im Unternehmen. Ausschlaggebend sind dabei

- die Vorbildwirkung der Leitungsebene hinsichtlich laufender eigener Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen
- die Ableitung von funktions- und tätigkeitsspezifischen Kompetenzanforderungen aus den strategischen Unternehmenszielen und
- das darauf basierende konsequente und sichtbare Durchhalten kompetenzbasierter Mitarbeiterauswahl und Beförderungspolitik durch die Leitungsebene.

#### Literaturquellen:

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

Archan, S./Dornmayr, H.: Fremdsprachenbedarf und -kompetenzen. Unternehmensbefragung. Studie im Rahmen der „go international“-Initiative des BMWA und der WK, ibw-Forschungsbericht, Wien (erscheint 2006).

Descy, P./Tessaring, M. (eds.): Training in Europe, Second Report on Vocational Training Research in Europe: background report, CEDEFOP (ed.), Luxembourg 2002.

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.

Falter, C./Kailer, N.: Internationalisierung und betriebliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2005 – Kompetente Menschen – Voraussetzung für Innovationen, Waxmann Verlag, Münster 2006, S. 243–272.

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. u. a.: Betriebliche Kompetenzentwicklung in Österreich: Stand, Defizite, Entwicklungsperspektiven, in: Kailer, N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung, Linde Verlag, Wien 2001, S. 11–54.

Kriener, B. u. a.: Gesund durchs Arbeitsleben – Empfehlungen für eine zukunfts- und altersorientierte betriebliche Gesundheitsförderung in Klein- und Mittelbetrieben. Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich, Wien 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.

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

Stiefel R.: Der Chief Learning Officer – Konturen einer Karriere-Vision, St. Gallen 2003.

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

#### Links zum Thema:

[www.abwf.de](http://www.abwf.de)

[www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at)

[www.auva.at](http://www.auva.at)

[www.gesundheit-im-betrieb.ch](http://www.gesundheit-im-betrieb.ch)

[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

[www.ibw.at](http://www.ibw.at)

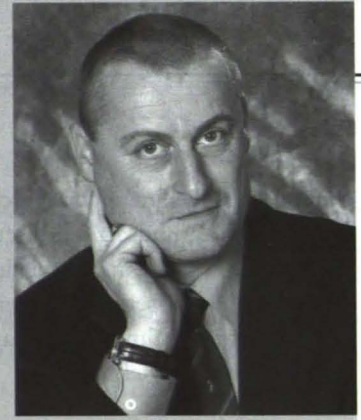
[www.inqa.de](http://www.inqa.de)

[www.knowledge.at](http://www.knowledge.at)

[www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)

## Peter Heimerl

Mag. Dr. rer. soc. oec.;  
 Jahrgang 1964;  
 Professor für Organisation an der PEF-  
 Privatuniversität für Management;  
 Akademischer Leiter ebenda;  
 Lektor an der Wirtschaftsuniversität Wien und  
 anderen Hochschulen;  
 Unternehmensberater und Managementtrainer;  
 umfangreiche Publikationstätigkeit zu den Themen  
 Organisationstheorie und -entwicklung;  
 Forschungsschwerpunkte: Organisationsentwicklung  
 und Management-Development.  
 m: +43/664/4207702  
 e: peter.heimerl@magnet.at  
 peter.heimerl@pef.co.at



# Schmetterlinge steuern?!

## Management Summary

Es ist ein tragikomisches Spiel: Die Manager laufen mit dem Netz in der Hand den Schmetterlingen hinterher. Die Schmetterlinge sind meist schneller und den letzten Jahren bunter, aber auch launischer geworden. Dennoch tun alle Manager so, als ob sie die Systeme der Schmetterlinge durchschauen und steuern würden. Es gibt aber immer weniger Schmetterlinge, die sich fangen und dressieren lassen. Sie haben das Spiel mitunter bereits umgedreht: Sie sind mal kooperativ, mal abwartend, mal kritisch.

Früher sei das anders gewesen, erzählen langgediente Manager. Schmetterlinge ließen sich fangen und zu Ordnung, Pünktlichkeit und Arbeitseinsatz erziehen. Die Manager planten und kontrollierten. Die Schmetterlinge arbeiteten brav und hatten ihr gutes Auskommen. Nur fliegen wollten sie nach der Abrichtung nicht mehr. Heutzutage ist das Spiel verrückt. So sucht man nach Lösungen, denn man ist sich einig: Es muss was geschehen, man muss gegensteuern.

## Die Spielstrategie Flucht

ist in mehreren Varianten zu beobachten:

- Flucht aus der Aufgabe (Outsourcing): Man kann sich ja nicht um alles kümmern. Wer weniger vorhat, braucht weniger Schmetterlinge abzurichten.
- Räumliche Flucht (Verlagerung): Viele Manager weichen einfach nach Fernost aus, weil es dort Unmengen an dressierbaren Schmetterlingen geben

soll. Die Politiker der Manager beschwören den Standort Westen und senken die Steuern auf Spiele. Es geht ihnen dabei wie den Managern mit ihren Schmetterlingen.

- Flucht vor der Erkenntnis: Als Manager kann man die Phänomene aber auch rationalisieren: Die geringe Schmetterlingfangquote lässt sich als differenzierte Personalstrategie rechtfertigen, nur die besten Schmetterlinge auszuwählen.

- Flucht nach vorne: Man kann auch schlicht den Druck erhöhen. „Schneller!, Höher!, Weiter!“ steht an den Fahnen ihrer Schmetterlingsnetze. Sie nennen das Vision.

Verantwortungsvolle Manager erkennen, dass diese Wege nicht in allen Fällen zum Erfolg führen bzw. mit Gefahren verbunden sein können. Sie stellen sich den Herausforderungen und versuchen, Strategien zu finden, die den geän-