



Norbert Kailer

Univ.-Prof., Dr., Jg. 1955, Studium der Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik an der Universität Graz, 15-jährige Tätigkeit als Produktmanager und Bereichsleiter in Trainings- und Beratungsinstituten sowie in der Berufsbildungsforschung, Staatspreis für Erwachsenenbildung, 1991 berufsbegleitende Habilitation für Betriebswirtschaftslehre, Professor für Personal und Qualifikation am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum, Gastprofessor für Unternehmensgründung und -entwicklung an der Universität Linz, Mitglied des wiss. Leitungsteams des Master of Advanced Studies-Lehrganges „International Human Resource Management and Organization Development“ in Wien (www.pef-imbs.co.at).

Arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung: Neue Anforderungen an Führungskräfte und PersonalentwicklerInnen

Ausgehend von der vielzitierten Diskussion um die Kernkompetenzen von Unternehmen werden auch die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen als zentrale Wettbewerbsfaktoren erkannt. Zunehmend setzt sich dabei die Erkenntnis durch, dass ein Großteil der beruflichen Handlungsfähigkeit nicht in institutionalisierter Aus- und Weiterbildung, sondern durch Lernen on- und near-the-job und durch selbstinitiiertes und -organisiertes Lernen erworben wird. Betriebliche Kompetenzentwicklung (KE) im umfassenden Sinne erfordert dementsprechend eine adäquate konzeptionelle Gestaltung der Entwicklungsmaßnahmen. Das Leistungsangebot der Personalentwicklungsabteilung, die methodisch-didaktischen Lernfor-

men, die Art der Kooperation mit externen Trainern und Beratern verändern sich. Arbeitsintegrierte KE führt zu neuen Anforderungen insbesondere bei den entwicklungsverantwortlichen Führungskräften und den Mitarbeitern selbst.

1. Problemfelder betrieblicher Personalentwicklung (PE)

Bisher praktizierte betriebliche Konzepte der Weiterbildung und PE weisen in der Praxis eine *Reihe von Defiziten* auf, die ihre Wirksamkeit erheblich einschränken, wie z.B.:

⇒ Betriebliche Weiterbildung als wesentlicher Teilbereich der KE beschränkt

sich oft auf die Durchführung von organisierten Bildungsveranstaltungen. Beim Versuch der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz entstehen dadurch die bekannten Transferverluste.

⇒ Das an Personen gebundene implizite Erfahrungswissen und Möglichkeiten seiner zumindest teilweisen Weitergabe¹ wird dagegen zuwenig berücksichtigt. Eine systematische Förderung der „Kapitalisierung“ und Weitergabe von Arbeitserfahrungen (z.B. durch Erfahrungsaustausch-Runden, Coaching, regelmäßige Mitarbeitergespräche, Fördergespräche, Mentoren- und Patensysteme) wird vernachlässigt.

⇒ Betriebliche Personalentwicklung konzentriert sich auf Vermittlung von Fachwissen auf Individualebene. Das Fehlen von Anreizen für Lernkooperationen und Wissensweitergabe („Wissen ist Macht“) führt einerseits zu Informationslücken und dadurch zu Doppel- oder Fehlentwicklungen, andererseits zu Abwehrhaltungen (not-invented-here-Syndrom).

⇒ Weiterbildung, die allein als „Reparaturwerkstätte für fehlerhafte Selektion“ ohne Anbindung an die strategischen Unternehmensziele betrieben wird, verliert entscheidend an Wirksamkeit.

Der Begriff der „Kompetenzentwicklung“ lenkt den Blick stärker auf die in der bestehenden Weiterbildungspraxis oft vernachlässigte Tatsache, dass Kompetenzentwicklung zum größten Teil außerhalb organisierter Aus- und Weiterbildungsprozesse stattfindet². Damit verlagert sich der Fokus der Entwicklungsaktivitäten auf lauf-

bahn- und arbeitsplatzbezogene Aktivitäten. Einflussfaktoren wie z.B. das Anreizsystem, Zuständigkeit für Entwicklungsmaßnahmen, Rolle der Führungskräfte, organisatorische Rahmenbedingungen wie Zeitregelungen etc. rücken stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung.

2. Trends in der betrieblichen PE

2.1 Von zentraler Weiterbildung zu Kompetenzentwicklung in Kooperation von Führungskräften, internen und externen PE-ExpertInnen

Die früher vorherrschende Beschränkung auf ein von einer zentralen Bildungsabteilung verantwortetes und durchgeführtes Seminarangebot wird zunehmend aufgelöst. In den meisten Unternehmen ist inzwischen eine Kooperation zwischen Vorgesetzten und PE-Abteilung institutionalisiert. Diese ist allerdings je nach Aufgabenfeld sehr unterschiedlich gestaltet:

- Zu den Aufgaben, die *Vorgesetzte vorwiegend allein* zu erfüllen haben, zählen die Personaleinsatzplanung, die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und die Durchführung der (jährlichen) Mitarbeitergespräche.
- *Kooperiert* wird insbesondere bei der Erarbeitung von Anforderungsprofilen, der Personalsuche und -auswahl sowie bei der (Nachwuchs)-Führungskräfte-Entwicklung.
- Dagegen liegen die Personalverwaltung sowie (sofern überhaupt durchgeführt) Personalcontrolling und Outplacementberatung vorwiegend im Aufgabenbereich der *Personalabteilungen*.

Auch in der Weiterbildung i.e.S. zeigt sich eine Aufgabenteilung:

- Bildungsbedarfserhebung (mit oder ohne vorgegebenes Instrumentarium) sowie die konkrete Auswahl der Teilnehmer an Präsenzveranstaltungen sind vorwiegend Aufgabe der Vorgesetzten.

Lernform	häufig	gelegentlich
On-the-job-Training	62 %	21 %
Externe Seminare	53 %	42 %
Firmeninterne Seminare	47 %	36 %
Projektarbeit	27 %	37 %
Fachmessenbesuch	20 %	59 %
Besuch von Hersteller/Kundenschulungen	14 %	51 %
Coaching	13 %	28 %
Selbstlernunterlagen	9 %	32 %
Lernen mit anderen Unternehmen	9 %	39 %
Job-rotation-Programme	7 %	25 %
Mitarbeit in Netzwerken, Verbänden	7 %	25 %
Auslandsaufenthalte	6 %	30 %
Computer Based Training	4 %	12 %
Diskussionsforen im Inter/Intranet	2 %	5 %
Videokonferenzen	1 %	8 %
Andere Formen	-	1 %

Abb.1: In Unternehmen eingesetzte Lernformen⁴

- Die PE-Abteilung ist für Veranstaltungsplanung, Durchführung und Trainer- und Beraterauswahl zuständig.
- Eine geteilte Aufgabenverantwortung gibt es bei Förderung der Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz (Transferförderung) und Evaluation – soweit dies überhaupt durchgeführt wird.

Dasselbe Bild zeigt sich auch bei Auswahl und Einsatz von Selbstlernpaketen oder CBT-Programmen im Kontext selbstgesteuerten Lernens³.

2.2 Vordringen neuer Lernformen: Vom Seminarbesuch zur arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung

Training off- und on-the-job stellen die Spitzenreiter unter den eingesetzten betrieblichen Lernformen dar. Unter den „häufig“ eingesetzten Lernformen wird on-the-job-Training (62 % der Unternehmen) bereits häufiger genannt als die Teilnahme an überbetrieblichen bzw. firmeninternen Seminaren (Abb. 1).

Die überragende Bedeutung der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung zeigt sich auch darin, dass zunehmend ergänzend Lernformen wie Projektarbeit, Coaching, Auslandsaufenthalte, Job-rotation-Programme, Formen des Gruppenlernens, die Arbeit mit Selbstlernunterlagen oder die Mitarbeit in externen Netzwerken und Verbänden speziell unter dem Aspekt der Kompetenzentwicklung forciert werden.

Markant ist die Bedeutungszunahme der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (*Intercompany Learning* z.B. durch Kundens Schulung, gemeinsame Erfa-Treffen, Firmenbesuche, „best-practice“-Studien).

Dagegen werden *neue Lernmedien* (Computer Based Learning, Video-konferenzen, Diskussionsforen im Inter/Intranet usw.) entgegen der herrschenden Literatureuphorie derzeit *noch relativ selten genutzt*. Ihr eigentliches Potential wird jedoch noch kaum erkannt. Dieses Einsatzdefizit wird durch

andere Erhebungen bestätigt⁴ und ist den Unternehmen durchaus bewusst: Unter den zukünftig geplanten Aktivitäten stehen Coaching und der Einsatz von CBT und Selbstlernunterlagen an erster Stelle.

2.3 Zunehmende Bedeutung privater Trainer/Berater(gruppen) und neuer Kooperationsformen mit Externen

Nicht nur Klein- und Mittelbetriebe, sondern auch Großunternehmen arbeiten bei Kompetenzentwicklungs- und Veränderungsprojekten zunehmend mit externen Experten (z.B. Trainern, Coaches, Unternehmensberatern, (außer)universitären Forschungseinrichtungen, interne Berater und Trainer anderer Unternehmen) zusammen.⁶ Auf Fehlerfahrungen im Kooperationsprozess und daraus resultierende gravierende Umsetzungsverluste bei der Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz⁷ reagiert

- ⇒ die Anbieterseite mit Spezialisierung auf bestimmte Marktnischen und mit einem *veränderten Leistungsspektrum*,
- ⇒ die Nachfragerseite wiederum mit einem *differenzierten Nachfrageverhalten*.

Dabei zeigt sich ein deutlicher Trend weg von unreflektierten „Streuentendungen“ zu bekannten Seminaranbietern hin zum Aufbau von Langfristbeziehungen mit einigen wenigen sorgfältig selektierten Anbietern, die dann die Rolle eines „quasi-internen“ Experten, Moderators oder Coaches übernehmen. Da gerade kleinere Trainer- und Beratergruppen flexibel auf veränderte Anforderungen der Unternehmen reagieren können, hat ihre Bedeutung für betriebliche KE in den letzten Jahren erheblich zugenommen.

2.4 Veränderung der Anforderungen an Führungskräfte und PersonalentwicklerInnen

Hinter dem Trend zur Aufgabenteilung und Dezentralisierung steht die Einsicht,

dass *die Verantwortung für Kompetenzentwicklung bei den Führungskräften selbst liegen sollte*, d.h. die PE wird nur mehr unterstützend tätig durch

- Beratung der Führungskräfte und Mitarbeiter
- Entwicklung und Begleitung der Einführung von Instrumentarien
- Moderation von Workshops oder begleitende Betreuung von Projektgruppen auf Anforderung einzelner Unternehmensbereiche
- Organisation und Durchführung von Bildungsveranstaltungen i.e.S.
- qualitätssichernde Maßnahmen, wie z.B. Auswahl externer Experten und Supervision nebenamtlicher Trainer

Zudem wird das *Training im Fachbereich zunehmend nebenamtlich* von Fachspezialisten und Führungskräften des Unternehmens durchgeführt: Etwa ein Drittel der österreichischen Unternehmen setzt nebenamtliche Trainer ein.

Zukünftige Schwerpunkte für hauptamtliche Personalentwickler liegen eher im Bereich der *Kompetenzentwicklung auf Organisationsebene*⁸: Prozessberatung bei Veränderungsprojekten, Coaching und strategische Beratung der Leitungsebene.

Daraus können sich neue Konfliktfelder ergeben, wie z.B.:

- Führungskräfte sind z.T. der Auffassung, dass Personalentwickler sich auf Bildungsadministration beschränken sollen.
- Die „Rückdelegation“ der pädagogischen Führungsfunktion an die Führungskräfte stößt auf Widerstand.
- Die Funktion als Personalentwickler wird als „Durchlaufrhitze“ für einige wenige Jahre Tätigkeit in diesem Bereich gesehen, sodass zuwenig Zeit für den Aufbau innerbetrieblicher persönlicher Glaubwürdigkeit als Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit in Veränderungsprojekten bleibt.

Die erheblich veränderten Kompetenzanforderungen an Personalentwickler zeigen sich u.a. auch darin, dass ein Großteil der Unternehmen eine ein-

schlägige akademische Aus- bzw. Weiterbildung voraussetzt. Der reine Besuch von Train-the-Trainer-Kursen wird nicht mehr als ausreichend gesehen. Die zunehmende Bedeutung beratender Tätigkeit wird auch dadurch illustriert, dass überwiegend eine mehrjährige Berufspraxis zur Voraussetzung gemacht wird.

3. Ansatzpunkte

Praxiserprobte *Entwicklungs-Instrumente* liegen in relativ großer Anzahl vor⁹. Beispielhaft angeführt seien

- job-rotation-Programme
- Einsatz als Assistent/Projektleiter/Stellvertreter
- Auslandsaufenthalte
- Durchführung von Lernprojekten, Action Learning Programme
- Potentialeinschätzung, 360-Grad-Feedback, Förder-ACs
- Entwicklungsvereinbarungen und Laufbahnberatung
- (computergestützte) Selbstdiagnosepakete und -tests
- Intervisionsgruppen, Self Development-Gruppen
- integrierte Entwicklungsprogramme, Trainerprogramme
- Erfahrungsaustauschgruppen, Kooperative Selbstqualifikation
- Selbstlernzentren mit tutorieller Unterstützung
- individualisierte Bildungsbudgets

Wichtiger als eine Entwicklung weiterer neuer Instrumentarien erscheint es deshalb, verstärkt an den Rahmenbedingungen ihres Einsatzes zu arbeiten, wie z.B.

- Abbau auftretender Abstimmungsdefizite zwischen PE-Experten und Führungskräften
- Abstimmung der im Unternehmen eingesetzten Entwicklungsinstrumente zur Vermeidung kontraproduktiver Effekte.
- Entwicklung von „simple tools“ für die Hand von Vorgesetzten bzw. zur Selbsteinschätzung und -auswertung durch die MitarbeiterInnen.

Zumindest ebenso wichtig ist die Neudefinition der Rolle der Führungskräfte, der Betroffenen und der Trainer/Berater im Kompetenzentwicklungsprozeß und das „Leben“ dieser neuen Vereinbarungen im betrieblichen Alltag:

⇒ Um diese Formen der KE überhaupt sinnvoll zum Tragen zu bringen, ist oft eine weitreichende Veränderung der gesamten Unternehmens- und Lernkultur erforderlich. So wird z.B. „vergessen“, aus der Einsicht in die zentrale Rolle der Vorgesetzten bei der KE ihrer Mitarbeiter auch entsprechende Konsequenzen hinsichtlich erforderlicher Führungskompetenz, Beurteilungskriterien für Führungskräfte und Zielvereinbarungen zu ziehen. Hier ist insbesondere die Top-Ebene gefordert.

⇒ Bildungsmanager, Trainer und interne Berater sehen sich tiefgreifenden Veränderungen des Rollenverständnisses („vom Trainer zum Berater/Prozeßbegleiter“) gegenüber, die eine Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen erforderlich machen.

⇒ Auch für die Führungskräfte ist eine Entwicklung ihrer Kompetenzen im (beratungs)methodischen und sozial-kommunikativen Bereich wichtig, um ihre Schlüsselrolle als Entwicklungsverantwortliche ihrer Mitarbeiter ausfüllen zu können.

Literatur

¹Nonaka I./Takeuchi H.: The Knowledge-creating Company, New York /Oxford 1995.

²Vgl. Memorandum „Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung“ QUEM-Report 40, Berlin 1995; Staudt E./Kailer N./Kriegesmann B./Stepan H./Ziegler A., Kompetenz und Innovation, Bochum 1997.

³Kailer N. (Hrsg.), Innovative Weiterbildung durch Computer-Based Training – Ergebnisse einer europäischen Studie, Wien 1998, S. 34ff.

⁴Kailer N./Eder K./Flake C./Mayrhofer J.: Personalentwicklung in österreichischen Unternehmen, in: Kailer N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung, Wien 2001 (in Druck).

⁵Petrovic O./Kailer N./Scheff J./Vogel D.: Qualifizieren in der Informationsgesellschaft – Aktueller Stand und Zukunftsperspektiven des Einsatzes neuer Technologien in der Aus- und Weiterbildung, München 1998.

⁶Siehe Kailer N./Mugler J. (Hrsg.): Entwicklung von kleinen und mittleren Unternehmen: Konzepte, Praxiserfahrungen, Entwicklungsperspektiven, Wien 1998.

⁷Siehe Kailer N./Walger G. (Hrsg.): Perspektiven der Unternehmensberatung für kleine und mittlere Betriebe: Probleme, Potentiale, Empirische Analysen, Wien 2000.

⁸Bergenhengouwen G.J. et al: Competence development – a challenge for HRM professionals: core competences of organizations as guidelines for the development of employees, in: Journal of European Industrial Training 20/9 (1996), pp. 29 – 35;

⁹Siehe die betrieblichen Konzepte in: Kailer N. (Hrsg.): Personalentwicklung in Österreich – Konzepte und Praxisbeispiele von Unternehmen und aus der öffentlichen Verwaltung, Wien 1995; Biehal F./Kailer N./Schrems B. (Hrsg.): Personalentwicklung in Praxisfällen, Wien 1998, Kailer N. (Hrsg.): Betriebliche Kompetenzentwicklung, Wien 2001 (in Druck).