

Schwering, Markus G.

**Article**

## Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen: Eine empirische Analyse in innovativen und wachstumsstarken Unternehmungen

Zeitschrift für Personalforschung (ZfP)

**Provided in Cooperation with:**

Rainer Hampp Verlag

*Suggested Citation:* Schwering, Markus G. (2005) : Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen: Eine empirische Analyse in innovativen und wachstumsstarken Unternehmungen, Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), ISSN 1862-0000, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 19, Iss. 4, pp. 388-391

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/105247>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Markus G. Schwering

## **Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen – Eine empirische Analyse in innovativen und wachstumsstarken Unternehmungen\***

Betreuer: PD Dr. Hilmar F. Henselek

### **1. Problemstellung und Zielsetzung**

Wenn in breiter gesellschaftlicher Übereinstimmung die große Bedeutung von Innovationen und Wachstum für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmungen betont wird, ist zentral auch die Lern- und Entwicklungsfähigkeit der Fach- und Führungskräfte angesprochen. Heute besteht weitgehend Konsens darüber, dass deren Kompetenz einen, wenn nicht den entscheidenden Faktor der Innovations- und Wachstumsfähigkeit ausmacht. Die dynamischen und komplexen Entwicklungen innerhalb und im Umfeld der Unternehmungen führen jedoch dazu, dass Teile dieser Kompetenzen immer schneller relativiert oder sogar völlig entwertet werden. Unternehmungen, die ihre Wettbewerbsfähigkeit auch nachhaltig sichern wollen, sind deshalb gezwungen, in die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter zu investieren und gezielt deren berufliche Handlungsfähigkeit zu erhöhen.

Während in den letzten Jahren die zentrale Rolle der Kompetenz aus einer strategischen Perspektive vor allem in der Diskussion um die ressourcenorientierte Unternehmensführung umfassend behandelt wurde, konzentrierte sich die Forschung und Praxis auf der Individualebene lange auf eine Personalentwicklung, deren Instrumentarium im Kern aus formell organisierter Weiterbildung bestand. Traditionelle Ansätze der beruflichen Qualifizierung stoßen aber an Grenzen. Eine auf Vermittlung expliziten Wissens ausgelegte betriebliche Weiterbildung ist in dynamischen Veränderungsprozessen allein immer weniger in der Lage, entstehende Kompetenzlücken zu schließen, da es praktisch unmöglich ist, zeitnah Lehrcurricula zu entwickeln, die den jeweils aktuellen Anforderungen an die beruflichen Kompetenzen gerecht werden. Zunehmend setzt sich daher die Erkenntnis durch, dass das formelle Lernen in organisierten Qualifizierungsmaßnahmen nur die ‚Spitze des Eisbergs‘ bei der Entwicklung von Individualkompetenzen darstellt. In jüngerer Zeit zeichnet sich im Bereich der Personalentwicklung ab, dass Instrumente an Bedeutung gewinnen, mit denen Kompetenzentwicklung jenseits von formellen Lehrarrangements umgesetzt und zum integralen Teil der alltäglichen Arbeit wird. Verbunden mit der beginnenden Diskussion zur Berücksichtigung von nicht-formellen bzw. arbeitsintegrierten Lernformen hat das Inte-

---

\* Markus G. Schwering: Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen – eine empirische Analyse in innovativen und wachstumsstarken Unternehmungen. Schriftenreihe *Innovation – Forschung und Management*, hrsg. von Bernd Kriegesmann, Band 23. ISBN 3-928854-23-2, Bochum 2004, 305 S., € 25.-.

resse an lernfördernden Rahmenbedingungen zugenommen. Mittlerweile stützen zwar einige explorative Studien die Vermutung, dass insbesondere innovative und wachstumsstarke Unternehmungen eine umfassendere Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter forcieren. Offen ist aber, wodurch sich die Kompetenzentwicklungsaktivitäten dieser Unternehmungen im Einzelnen auszeichnen.

## 2. Der Kontext der empirischen Untersuchung

Kern der Arbeit ist die Deskription und vergleichende Analyse von empirischen Befunden zur Bedeutung der Maßnahmen und Rahmenbedingungen individueller Kompetenzentwicklung in innovationsaktiven und stark wachsenden Unternehmungen einerseits und innovationspassiven und stagnierenden Unternehmungen andererseits.

Um das Fundament für die empirische Untersuchung legen zu können, stehen im konzeptionellen Teil der Arbeit theoretische Überlegungen zur Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen im Vordergrund. Dazu erfolgt in einem ersten Schritt die Darstellung und Diskussion ausgewählter empirischer Befunde zur Bedeutung von Kompetenzentwicklung für die Entwicklungsfähigkeit von Unternehmungen und für die berufliche Handlungsfähigkeit von Individuen. Daran anknüpfend wird in einem zweiten Schritt das Konzept der traditionellen Personalentwicklung im Hinblick auf seine Eignung im Kontext von Veränderungsprozessen mit hoher Dynamik und Komplexität kritisch analysiert. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse dienen zur Ableitung und Operationalisierung möglicher Ansatzpunkte für eine integrative Kompetenzentwicklung. Im Einzelnen werden dazu

- Maßnahmen, mit denen punktuell und unmittelbar die Entwicklung von individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter angesteuert wird (von klassischer, seminaristischer Weiterbildung als Teil des formellen Lernens über informelle Lernformen bis hin zu Maßnahmen, die auf dem Lernen aus der unmittelbaren eigenen Erfahrung basieren), und
- arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen, denen in der Literatur ein fördernder oder hemmender Einfluss auf die Entwicklung individueller Kompetenzen zugeschrieben wird,

auf ihren Nutzen für die Entwicklung der Kompetenzen von Individuen überprüft. Dabei trägt die Berücksichtigung der verschiedenen Lernformen und Rahmenbedingungen der Tatsache Rechnung, dass sich der Wissensaufbau und das Erlernen neuer Fähigkeiten realiter nur selten allein auf eine Lernkategorie stützen und zur Entwicklung von Kompetenzen auch die Bereitstellung geeigneter Lerninfrastrukturen einen entscheidenden Beitrag leistet.

Unmittelbarer Gegenstand des empirischen Teils der Arbeit ist es, die Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung in der Praxis abzubilden und zu analysieren. Die Untersuchung basiert auf den Daten einer primärstatistischen Erhebung bei 4.500 in Deutschland ansässigen Unternehmungen des produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungssektors (Nettorücklaufquote 11,1%). Die Daten wurden im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds kofinanzierten Projektes am Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum erhoben und unter

Rückgriff auf uni-, bi- und multivariate Methoden der empirischen Sozialforschung ausgewertet.

Die Sampleunternehmungen werden mittels Clusteranalyse typologisiert und anhand ihrer Strukturmerkmale charakterisiert. Ausgangspunkt für die Typologisierung ist die Kennzeichnung der Veränderungsintensität in Unternehmungen, die auf den faktoranalytisch gewonnenen Variablenbündeln ‚Innovativität‘ und ‚Wachstum‘ basiert. Durch die kontrastive Analyse der Kompetenzentwicklungsaktivitäten der verschiedenen Realtypen werden im Anschluss Hinweise auf die Ausgestaltung der individuellen Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen unterschiedlicher Intensität herausgearbeitet.

### **3. Ergebnisse: Integrative Kompetenzentwicklung durch die Verzahnung von Lernformen und -infrastrukturen**

In den beiden Clustern unterscheiden sich die prozentualen Verteilungen sowohl bei den Lernformen als auch bei den Lerninfrastrukturen zum Teil erheblich voneinander. Zwischen den beiden identifizierten Unternehmungstypen lassen sich bei fast allen berücksichtigten Items hochsignifikante Unterschiede nachweisen. Die Kernhypothese der Arbeit, dass sich die Ausgestaltung der Kompetenzentwicklung in innovativen und wachstumsstarken Unternehmungen von derjenigen in der Vergleichsgruppe unterscheidet, wurde damit eindrucksvoll bestätigt. In Summe besteht empirische Evidenz dafür, dass innovative und wachstumsstarke Unternehmungen der Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter einen höheren Stellenwert beimessen:

- Schon im Bereich der institutionalisierten Weiterbildung zeigt sich, dass dynamische Unternehmungen diesen Bereich der Kompetenzentwicklung höher gewichten als die statischen Unternehmungen. Die durch institutionalisierte Weiterbildung oder interne Multiplikatoren vermittelten Wissenskomponenten spielen also offenbar als ‚formale‘ Basis zur Erfüllung beruflicher Handlungen nicht nur in Routine-, sondern auch in Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle.
- Besonders deutlich werden die Unterschiede aber bei der nicht-formellen Kompetenzentwicklung. In dynamischen Unternehmungen wird signifikant häufiger solchen Lernformen eine prominente Bedeutung beigemessen, die nicht nur arbeitsplatznah stattfinden, sondern durch die Lernpotenziale der Arbeit selbst initiiert werden und auf dem Aufbau eigener Erfahrung basieren (z.B. ‚Bearbeitung von Sonderaufgaben‘; ‚Learning-by-doing‘).
- Daneben hat die Gestaltung von Lerninfrastrukturen in den dynamischen Unternehmungen ein wesentlich höheres Gewicht. Vor allem Freiräume spielen dabei eine besondere Rolle: Den Mitarbeitern in dynamischen Unternehmungen wird wesentlich häufiger die Möglichkeit eröffnet, im Rahmen anspruchsvoller Aufgaben eigene Ideen zu verfolgen und zu testen.
- Wie wichtig das Zusammenbringen einzelner Kompetenzträger ist, zeigt sich darin, dass dynamische Unternehmungen – signifikant häufiger als statische Unternehmungen – mittels dauerhafter Team- oder temporärer Projektarbeit Rahmenbedingungen gestalten, die den formellen und informellen Erfahrungsaustausch zwischen Mitarbeitern anregen und fördern.

- Schließlich weisen die empirischen Befunde aber auch aus, dass dynamische Unternehmungen nicht darauf verzichten, das Handeln der Mitarbeiter zu steuern, indem bspw. gesamtorganisatorisch gültige Regeln und Verfahrensanweisungen schriftlich fixiert werden.

Die Untersuchung zeigt, dass Kompetenzentwicklung in Veränderungsprozessen in erster Linie nicht durch formell organisierten Support im Rahmen von Schulungen, Seminaren usw., sondern durch die alltägliche Konfrontation mit den arbeitsimmanenten Lernchancen und beruflichen Herausforderungen gefördert wird. Kompetenzentwicklung ergibt sich hier en passant und gewissermaßen als ‚Kuppelprodukt‘ aus der Erfüllung anspruchsvoller und komplexer Aufgaben. Das formalisierte Lernen wird aber nicht durch nicht-formelles Lernen ersetzt, sondern die unterschiedlichen Lernformen verschränken und ergänzen sich. Innovative und wachstumsstarke Unternehmungen haben offenbar erkannt, dass formelles Lernen in gut definierbaren fachlichen Kompetenzgebieten, in denen die direkte Umsetzung im Arbeitsalltag ohne wesentliche Transfer- oder Übersetzungsnotwendigkeiten möglich ist, zu Erfolgen führt. Ferner gewährleisten sie über die Bereitstellung von geeigneten Lerninfrastrukturen, dass die Flexibilitätspotenziale, Eigeninitiative und Fähigkeiten zur Selbstregulation der Mitarbeiter geschaffen, gefördert, erhalten und praktisch wirksam werden können.

Zusammengenommen resultieren aus der Kombination von Lernformen und -infrastrukturen permanente Lernpotenziale für die in den Unternehmungen tätigen Akteure. Dabei stehen die einzelnen Lernformen eher in komplementärer als in substitutiver Beziehung zueinander, und den Lerninfrastrukturen kommt gewissermaßen eine Unterstützungsfunktion zu. Für die Kompetenzentwicklung von Individuen in Veränderungsprozessen mit hoher Komplexität und Dynamik sind also neben dem Einsatz von unterschiedlichen Entwicklungsmaßnahmen entsprechende arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen ‚mitzugestalten‘, da von ihnen eine ‚katalytische Wirkung‘ auf individuelle Kompetenzentwicklungsprozesse ausgeht.

#### **4. Weiterführende Fragen**

Nachdem mit dieser Arbeit die große Bedeutung der Entwicklung von Individualkompetenzen in Veränderungsprozessen dokumentiert werden konnte, sind weiterführende Untersuchungen notwendig. Insbesondere bezüglich der Wechselwirkungen zwischen Maßnahmen und Rahmenbedingungen besteht noch erheblicher Forschungsbedarf. Auch wird zu klären sein, wie individuelle Kompetenzentwicklungsprozesse in unterschiedlichen situativen Kontexten gestaltet werden müssen. Neben weiteren quantitativen Studien sind dazu vor allem qualitative Studien notwendig, mit denen schwer zu quantifizierende Daten erhoben und Details in der Umsetzung von Kompetenzentwicklung besser beleuchtet werden können.