

Florian Karl Kainz

**Die Bedeutung überfachlicher
und tätigkeitsspezifischer Kompetenzen**

Eine empirische Untersuchung
zum Bildungsbedarf von Arbeitnehmern
am Flughafen München



Herbert Utz Verlag · München

Münchner Beiträge zur Bildungsforschung

herausgegeben von

Prof. Dr. Rudolf Tippelt und
Prof. Dr. Hartmut Ditton

Institut für Pädagogik
der Ludwig-Maximilians-Universität München

Band 8

Zugl.: Diss., München, Univ., 2005

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die
der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von
Abbildungen, der Wiedergabe auf photomechani-
schem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in
Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur
auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2005

ISBN 3-8316-0526-2

Printed in Germany

Herbert Utz Verlag GmbH, München
089-277791-00 · www.utzverlag.de

Vorwort

In dieser Studie zur „Bedeutung überfachlicher und tätigkeitspezifischer Kompetenzen“ wird schon eingangs darauf hingewiesen, dass sich die Förderung von überfachlichen Kompetenzen - wie z. B. Sozial- und Selbstkompetenz - als wichtiges Qualitätsmerkmal von zukunftsgerichteten Unternehmen erweist. Der Entwicklung von Kompetenzen, der Sozialkompetenz, der Methodenkompetenz, der personalen Kompetenz und selbstverständlich immer der Fachkompetenz kommt neben einer pädagogischen auch eine ökonomische Bedeutung zu. Nur durch eine förderliche Kompetenzentwicklung und Weiterbildung lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Gesellschaft auf Dauer sicherstellen. Zutreffend wird hervorgehoben, dass bei der Planung von Weiterbildung sowohl die spezifischen Fachkompetenzen wie die überfachlichen Kompetenzen zu analysieren und zu berücksichtigen sind. Um dies wirklich leisten zu können, wären empirische Bildungsbedarfsanalysen erforderlich, die derzeit weder in hinreichendem Umfang noch in hinreichender Qualität vorhanden sind. Herr Kainz setzt bei diesem Forschungsdesiderat an. Er will den Bildungsbedarf in ausgewählten Tätigkeitsbereichen der Flughafen München GmbH (FMG) analysieren, um Möglichkeiten der Gestaltung betrieblicher Kompetenzentwicklung neu auszuloten. Es sollen Handlungsempfehlungen für die künftige betriebliche Weiterbildung abgeleitet und Konsequenzen für die Konzeption und Gestaltung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen herausgearbeitet werden.

Sowohl berufspädagogische, weiterbildungstheoretische als auch arbeitspsychologische Arbeiten zum Forschungsfeld werden gesichtet und für die eigene Forschungsarbeit erschlossen. In dem theoretischen Teil werden grundlegende Veränderungen des sozio-ökonomischen und soziokulturellen Lebens dargestellt, insbesondere wird auf überfachliche Kompetenzen differenziert eingegangen. Die Diskontinuitätsthese von Berufsverläufen wird als Ausgangspunkt

für Überlegungen zu überfachlichen Kompetenzen und Impulsen für die betriebliche Weiterbildungsarbeit aufgegriffen.

Wer überfachliche Kompetenzen vermitteln will, wird sich auch mit neuen Formen des Lernens, mit dem Wandel der Lernkulturen und mit lebenslangem Lernen beschäftigen müssen. Daher findet sich in diesem Buch ein hervorragender Abriss der deutschen und europäischen Kompetenzdebatte in engem Bezug zum Wandel der Lernkultur und des Konzeptes des lebenslangen Lernens. Systematisch werden Qualifikationen und Kompetenzen voneinander abgegrenzt. Es ist nachvollziehbar, dass überfachliche Kompetenzen in Verbindung gebracht werden zur zurückliegenden Schlüsselqualifikationsdebatte, dass das spezifische Verständnis von Schlüsselqualifikationen mit dazu dient, die Begriffe überfachlicher Kompetenzen zu schärfen. Die Theoriedebatte zielt von Anfang an auf einen pädagogischen Aspekt der Problemstellung, die Gestaltung betrieblicher Bildungsarbeit und betrieblicher Weiterbildung. Es gelingt vorzüglich, die Rolle der Weiterbildung, die sich im letzten Jahrzehnt deutlich gewandelt hat, zu klären, immer im Interesse eigener praxisbezogener Handlungsableitungen.

Kern der vorliegenden Arbeit ist die empirische Erfassung des Weiterbildungsbedarfs, die ihrerseits Ausgangspunkt für eine gelingende Personalentwicklung darstellt. Aus meiner Sicht hat die Analyse des Bildungsbedarfs, wie sie hier angegangen wird, Zukunft. Nur wenn es gelingt, systematisch und empirisch gehaltvoll den Bildungsbedarf festzustellen und für eine überschaubare Zeit zu prognostizieren, wird die Rationalität betrieblicher Weiterbildung steigen.

Der empirische Teil ist in jeder Hinsicht transparent und gibt Auskunft über die Entwicklung des Fragebogens, über die Durchführung der Befragung, über den Rücklauf und über die deskriptiven und teilweise komplexen analytischen empirischen Verfahren der Datenauswertung. Faktorenanalysen, Diskriminanzanalysen, Korrelationsstudien sind notwendig, um immer wieder Kompetenzen zu bündeln und auf empirischem Wege diese als überfachlich zu erkennen. Nicht

alles, was als wichtig einzustufen ist, ist gleichzeitig als Bildungsbedarf ersichtlich, denn über manches verfügen Mitarbeiter bereits, gerade wenn Kompetenzen als besonders wichtig eingestuft werden.

In den Handlungsempfehlungen kommt zum Ausdruck, wie bestimmte Mitarbeitergruppen aufgrund gemeinsamer überfachlicher Kompetenzen in der Weiterbildung zusammengefasst werden können.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass hier eine empirisch gehaltvolle und theoretisch anspruchsvolle Studie vorliegt, die ein für die Weiterbildung bedeutendes Thema aufgreift. Florian Kainz gelingt eine hochdifferenzierte und elaborierte Bildungsbedarfsanalyse, die auch praktische Konsequenzen haben kann. Für die Pädagogik dürfte die Identifizierung überfachlicher Kompetenzen sowohl im Weiterbildungsbereich als auch im Bereich beruflicher Erstausbildung und darüber hinaus auch im schulischen und Hochschulbereich von großer Relevanz in Zukunft sein. In dieser Arbeit werden neue Wege der empirischen Analyse beschrrieben.

München, Mai 2006

Prof. Dr. Rudolf Tippelt

Inhaltsverzeichnis

DANKSAGUNG	3
VORWORT	5
VERZEICHNIS DER ABBILDUNGEN	12
1 EINLEITUNG	17
1.1 Problemstellung	17
1.2 Erkenntnisinteresse	19
1.2.1 Zielsetzung der Forschungsarbeit	19
1.2.2 Stand der Forschung und Forschungsfragen	20
1.3 Wissenschaftstheoretische Positionsbestimmung	23
1.4 Aufbau der Arbeit	31
2 THEORETISCHER HINTERGRUND DER FORSCHUNGSARBEIT	35
2.1 Berufliche Entwicklung und Diskontinuität von Berufsverläufen – Impulse für die betriebliche Weiterbildung	35
2.2 Der Wandel der Lernkulturen	44
2.2.1 Lebenslanges Lernen	46
2.2.2 Lebenslanges Lernen und die europäische und deutsche Kompetenzdebatte	49
2.3 Kompetenz	54
2.3.1 Kompetenzbegriff und Kompetenzverständnis	54
2.3.2 Klassifikation von Kompetenzen	63
2.3.3 Zugrunde gelegtes Kompetenzverständnis	71
2.3.4 Qualifikation versus Kompetenz	72

2.4	Schlüsselqualifikationen als überfachliche Kompetenzen.....	75
2.4.1	<i>Theoretische Ansätze des Schlüsselqualifikationskonzeptes</i>	80
2.4.2	<i>Ausgewählte Differenzierungsansätze von Schlüsselqualifikationen</i>	83
2.4.3	<i>Zusammenfassung und eigenes Verständnis</i>	86
2.5	Empirische Ansätze überfachlicher- und tätigkeitsspezifischer Kompetenzen	87
2.5.1	<i>Überfachliche Kompetenzen</i>	91
2.5.2	<i>Tätigkeitsspezifische Kompetenzen</i>	101
2.6	Kompetenzentwicklung	107
2.6.1	<i>Begriffsbestimmung und Zielsetzung</i>	107
2.6.2	<i>Voraussetzungen des Kompetenzerwerbs</i>	107
2.6.3	<i>Formen des Kompetenzerwerbs</i>	109
2.6.4	<i>Gestaltung kompetenzfördernder Lernumgebungen</i>	117
2.6.5	<i>Die Bedeutung des Lernorts Arbeitsplatz für die Kompetenzentwicklung</i>	123
2.7	Die Betriebliche Bildungsarbeit vor dem Hintergrund der Kompetenzdebatte.....	126
2.7.1	<i>Betriebliche Weiterbildung</i>	128
2.7.2	<i>Die veränderte Rolle der betrieblicher Weiterbildung</i>	131
2.8	Bildungsbedarfsanalysen	134
2.8.1	<i>Bedarfsanalysen und Frühaufklärungssysteme</i>	135
2.8.2	<i>Zielsetzungen von Bildungsbedarfsanalysen</i>	136
2.8.3	<i>Grundlage und Vorgehensweisen der Bildungsbedarfsermittlung...</i>	137

3	FORSCHUNGSPROGRAMM	143
3.1	Forschungshypothesen und Variablen	143
3.2	Der Projektpartner	145
3.2.1	<i>Das Unternehmen Flughafen München GmbH</i>	145
3.2.2	<i>Personalentwicklung bei der Flughafen München GmbH</i>	146
3.2.3	<i>Das Kompetenzraster der FMG</i>	147
3.3	Beschreibung der Forschungsmethodik.....	151
3.3.1	<i>Zielsetzungen</i>	151
3.3.2	<i>Vorgehensweise und Projektplanung</i>	152
3.3.3	<i>Festlegung der Befragungs-Grundgesamtheit</i>	154
3.3.4	<i>Fragebogen</i>	155
3.3.5	<i>Verfälschungen und soziale Erwünschtheit</i>	163
3.3.6	<i>Verteilung des Fragebogens</i>	163
3.3.7	<i>Die Durchführung der Befragung</i>	164
3.3.8	<i>Anonymität</i>	165
3.3.9	<i>Rücklauf</i>	165
3.3.10	<i>Die Auswertung der empirischen Daten</i>	166
3.4	Festlegung der Untersuchungsstichprobe	166
3.4.1	<i>Beschreibung der ausgewählten Tätigkeitsbereiche</i>	168
3.4.2	<i>Zusammensetzung der Untersuchungsstichprobe</i>	177
3.5	Statistische Datenanalyse	188
3.5.1	<i>Faktorenanalyse</i>	189
3.6	Ergebnisse der empirischen Untersuchung.....	202
3.6.1	<i>Analyse überfachlicher und tätigkeitsspezifischer Kompetenzen</i>	202
3.6.2	<i>Analyse des Bildungsbedarfs</i>	221
3.6.3	<i>Zusammenhang zwischen Wichtigkeit und Bildungsbedarf der Kompetenzen</i>	245

3.6.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	255
4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS	263
LITERATURVERZEICHNIS	272
ANHANG	314

Verzeichnis der Abbildungen

- Abb. 1: Unterschiedliche Ansätze des Kompetenzkonzeptes
- Abb. 2: Handlungskompetenz und ihre Bestandteile
- Abb. 3: Der Kompetenzatlas als Ausgangsraster des Kompetenztrainings
- Abb. 4: Kaisers Differenzierung von Schlüsselqualifikationen
- Abb. 5: Prozentualer Anteil der Nennungen von Oberkategorien des Kategorienschemas aller Inserate
- Abb. 6: Lernposition des Subjektes in Abhängigkeit vom Lernbereich
- Abb. 7: Weiterbildungsbedarfsermittlung im betrieblichen Zusammenhang
- Abb. 8: Bedarf und Bedürfnisse
- Abb. 9: Zuordnung der Teilkompetenzen zu den Kompetenzarten
- Abb. 10: Projektplan der Feld-Untersuchung
- Abb. 11: Webbasierter Fragebogen der Erhebung
- Abb. 12: Organigramm der Hauptabteilung Personal und Einordnung des Bereichs PW
- Abb. 13: Organigramm der Hauptabteilung Marketing und Verkehrsförderung MK
- Abb. 14: Organigramm der Hauptabteilung Informatik und Kommunikation und Einordnung des Bereichs IS
- Abb. 15: Organigramm der Hauptabteilung Rechnungswesen KR
- Abb. 16: Organigramm der Geschäftsführung Verkehrsbetrieb und Technik unterstellten Abteilungen und Einordnung des Bereichs SF
- Abb. 17: Organigramm Hauptabteilung Unternehmenskommunikation

- Abb. 18: Prozentuale Verteilung der Untersuchungsstichprobe nach Bereichen
- Abb. 19: Stellung im Unternehmen nach Bereichen
- Abb. 20: Altersstruktur der Teilnehmer nach Tätigkeitsbereichen
- Abb. 21: Häufigkeitsverteilung Alter nach Stellung im Unternehmen
- Abb. 22: Geschlechterverteilung nach Bereichen
- Abb. 23: Häufigkeitsverteilung der Bildungsabschlüsse
- Abb. 24: Bildungsabschluss nach Bereichen
- Abb. 25: Umfang der Beschäftigung
- Abb. 26: Umfang der Beschäftigung nach Bereichen
- Abb. 27: Mittelwertdarstellung des letzten Stellenwechsels („Hat die Stelle seit...“) nach Bereichen
- Abb. 28: Mittelwertdarstellung „Wichtigkeit der Fachkompetenz“ nach Bereichen
- Abb. 29: Wichtigkeit der Teilkompetenzen aus dem Bereich der Fachkompetenz mit tätigkeitsspezifischen Ausprägungen
- Abb. 30: Wichtigkeit der Kundenorientierung nach Bereichen
- Abb. 31: Wichtigkeit Projektmanagement nach Bereichen
- Abb. 32: Mittelwertdarstellung Bildungsbedarf der Teilkompetenz Instrumente des FMG internen Rechnungswesens nach Tätigkeitsbereichen
- Abb. 33: Mittelwertdarstellung Bildungsbedarf der Teilkompetenz FMG Kundenorientierung nach Tätigkeitsbereichen
- Abb. 34: Mittelwertdarstellung Bildungsbedarf der Teilkompetenz interne und externe Kunden sowie deren Bedürfnisse nach Tätigkeitsbereichen
- Abb. 35: Mittelwertdarstellung Bildungsbedarf der Teilkompetenz interne und externe Kunden sowie deren Bedürfnisse nach Tätigkeitsbereichen

- Abb. 36: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs nach Bereichen
- Abb. 37: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs der Teilkompetenz Belastbarkeit in Normal- und Stresssituationen nach Tätigkeitsbereichen
- Abb. 38: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs der Teilkompetenz Selbst- u. Eigenverantwortung der Mitarbeiter nach Tätigkeitsbereichen
- Abb. 39: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs nach Hierarchien
- Abb. 40: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs der Teilkompetenzen Belastbarkeit und Selbst- und Eigenverantwortung nach Hierarchien
- Abb. 41: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs der Teilkompetenzen Konfliktmanagement nach Hierarchie
- Abb. 42: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs der Teilkompetenzen Präsentationstechniken nach Hierarchien
- Abb. 43: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs Selbst- und Eigenverantwortung nach Alter
- Abb. 44: Mittelwertdarstellung des Bildungsbedarfs der Teilkompetenz Verhandlungstechniken nach Aufstiegs-erwartungen
- Abb. 45: Kompetenzprofil des Tätigkeitsbereichs Marketing und Verkaufsförderung (MK)
- Abb. 46: Kompetenzprofil des Tätigkeitsbereichs Marketing und Verkaufsförderung (MK)
- Abb. 47: Kompetenz-Portfolio des Bereichs Marketing und Verkaufsförderung
- Abb. 48: Vorgehensmodell zur systematischen Erfassung des Bildungsbedarfs nach Kainz & Werner

Verzeichnis der Tabellen

- Tab. 1: Systematisierung von Schlüsselqualifikationen
- Tab. 2: Gliederung der Schlüsselqualifikationen
- Tab. 3: Entwicklung der fachlichen und charakterlichen Anforderungen nach Brunner und Mariauzouls
- Tab. 4: Schlüsselqualifikationskategorien des Kategorienschemas von Sieber bezüglich ihrer berufs- und funktionsübergreifenden Ausprägung
- Tab. 5: BIBB/IAB-Erhebung 1998/1999
- Tab. 6: Partizipative Bildungsbedarfsermittlung
- Tab. 7: Teilnehmer und Beteiligungsquoten nach Tätigkeitsbereichen
- Tab. 8: Stellung im Unternehmen
- Tab. 9: Letzter Stellenwechsel („Hat die Stelle seit...“)
- Tab. 10: Erklärte Gesamtvarianz – Einstellung
- Tab. 11: Rotierte Komponentenmatrix – Einstellung
- Tab. 12: Erklärte Gesamtvarianz – Kompetenzarten
- Tab. 13: Rotierte Komponentenmatrix – Kompetenzarten
- Tab. 14: Faktoren mit Itemzuordnung und Reliabilitätsmaßen
- Tab. 15: Ergebnisse des ANOVA-Tests „Wichtigkeit der Kompetenzarten“ nach Bereichen
- Tab. 16: Überfachliche Teilkompetenzen im weiteren Sinne und tätigkeitsspezifische Teilkompetenzen nach der Analyse tätigkeitsbereichsspezifischer Ausprägungen
- Tab. 17: Überfachliche Teilkompetenzen und tätigkeitsspezifische Teilkompetenzen nach der Analyse hierarchiespezifischer Ausprägungen
- Tab. 18: Überfachliche Teilkompetenzen
- Tab. 19: Ergebnisse des ANOVA-Tests Bildungsbedarf Kompetenzarten nach Bereichen

- Tab. 20: Zusammenhang zwischen Einstufung der Kompetenzart und Bildungsbedarf analysiert nach Bereichen
- Tab. 21: ANOVA-Test der überfachlichen Teilkompetenzen nach Tätigkeitsbereichen
- Tab. 22: Bildungsbedarf der Mitarbeiter der jeweiligen Bereiche in Bezug auf die tätigkeitsspezifischen Teilkompetenzen
- Tab. 23: ANOVA-Test des Bildungsbedarfs der überfachlichen Teilkompetenzen im engeren Sinne nach Tätigkeitsbereichen
- Tab. 24: ANOVA-Test des Bildungsbedarfs der überfachlichen Teilkompetenzen im engeren Sinne nach hierarchischen Stellungen
- Tab. 25: Bildungsbedarf der Mitarbeiter nach Bereichen und nach Hierarchien in Bezug auf überfachliche Teilkompetenzen im engeren Sinne
- Tab. 26: Ergebnis der Korrelationsauswertung zwischen Wichtigkeit und Bildungsbedarf der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz über die Tätigkeitsbereiche (verdichtete Tabelle der detaillierten Korrelationsauswertung nach Pearson)
- Tab. 27: Ergebnisse des ANOVA-Tests Bildungsbedarf nach Geschlecht
- Tab. 28: Ergebnisse des ANOVA-Tests Bildungsbedarf nach Alter
- Tab. 29: Ergebnisse des ANOVA-Tests nach Vorbildung
- Tab. 30: Ergebnisse des ANOVA-Tests nach Aufstiegs-erwartungen
- Tab. 31: Bildungsbedarf der einzelnen Teilkompetenzen nach ausgewählten Einflussfaktoren

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Den Themen Kompetenzentwicklung und überfachliche Kompetenzen wird seit geraumer Zeit nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Wirtschaft ein hoher Stellenwert zugewiesen. Ein wesentlicher Grund für den Bedeutungszuwachs sind die veränderten Anforderungen in der Arbeitswelt und die gewandelten Lebenssituationen. Ständiger Wandel wird in Zukunft der Normalfall sein. Die grundlegenden Veränderungen des sozialökonomischen und -kulturellen Lebens bezeichnet Sloane als „Megatrends“. Dazu gehören die Globalisierung und Internationalisierung, die zunehmende Individualisierung sowie der Wandel hin zur Dienstleistungsgesellschaft (vgl. Sloane 1999b).

Daraus ergibt sich der Bedarf für ein „neues“ Qualifikationsprofil, das prinzipiell jeder am Arbeitsprozess Beteiligte zunehmend aufweisen sollte. Schlüsselqualifikationen, wie z. B. Lernfähigkeit, Teamfähigkeit, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Flexibilität, Kreativität, Prozessdenken, Problemlösungskompetenz und Verantwortungsbewusstsein, werden von immer größerer Bedeutung für den Berufstätigen sein (vgl. Kremer 1998).

Zahlreiche Analysen zeigen, dass die Humanressourcen und das Kapital „Wissen“ Bestimmungsmerkmale für den Erfolg eines Unternehmens sind (vgl. Staffelbach/Schön 1999). Die Förderung von überfachlichen Kompetenzen, wie z. B. Sozial- und Selbstkompetenz, erweist sich deshalb zunehmend als bedeutendes Qualitätsmerkmal eines zukunftsgerichteten Unternehmens. Der Entwicklung individueller Kompetenzen kommt somit neben einer pädagogischen auch eine ökonomische Bedeutung zu. So spiegeln nach Sieber auch Stelleninserate die ökonomische Bedeutung überfachlicher Kompetenzen wider. Zukünftige Mitarbeiter müssen überfachliche Kompetenzen wie, z. B. Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit oder Selbstständigkeit aufweisen, damit sie dem idealen Anforderungsprofil der Unternehmen entsprechen (vgl. Sieber 2003).

Im Zuge der Debatte über die Wissensgesellschaft, Lebenslanges Lernen und neue Lehr- und Lernkulturen wird Kompetenz daher in den Vordergrund gerückt (stellvertretend für eine Vielzahl von Publikationen: vgl. Nolda 2001 oder Heuer/Botzat/Meisel 2001). Überfachliche Kompetenzen sollen dem Individuum dabei helfen, die neuen Anforderungen, die durch rasche Veränderungsprozesse entstehen, zu bewältigen.

Allerdings zeigt sich, dass in den Diskussionen um Schlüsselqualifikationen, Kompetenzen und überfachliche Kompetenzen die fachspezifischen bzw. tätigkeitsspezifischen Kompetenzen deutlich vernachlässigt werden. Nach Tippelt besteht die Gefahr, dass das Erfahrungswissen von Facharbeitern real und in der Debatte um Schlüsselqualifikationen entwertet wird (vgl. Tippelt 1995). Auch in Bereichen, wo in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung der Erwerb von spezifischen Fachkompetenzen als wichtig angesehen wird, lässt der betriebliche Alltag spezialisierte Trainings und damit das Erfahrungswissen häufig zu kurz kommen.

Nur durch geeignete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und Weiterbildung, so der Konsens der wissenschaftlichen Diskussion, lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und der Gesellschaft auf Dauer sichern (Kraus 2001, Kade/Seittler 1996). Bei der Planung der Weiterbildungsaktivitäten ist es entscheidend, die spezifischen Fachkompetenzen in gleichem Maße wie die überfachlichen Kompetenzen zu analysieren und zu berücksichtigen.

Eine systematische Analyse des Bildungsbedarfs im Unternehmen ist dabei eine wichtige Voraussetzung für die gelungene Personalentwicklung. Gerade in Zeiten knapper Budgets stellt die Orientierung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen am genauen Bildungsbedarf der Mitarbeiter den wesentlichen Erfolgsfaktor dar. Damit verbunden erhöhen sich die Anforderungen an Transparenz, Passgenauigkeit und die effiziente Zielerreichung von Qualifizierungsmaßnahmen.

In diesem Kontext sollte immer mehr Abstand genommen werden vom „Gießkannenprinzip“, dem „Bildungstourismus“ sowie von Fehlinvestitionen in einem

„nice to have“ – Aktionismus. Stattdessen sollte es zu einer gezielten Förderung der ausgewählten Personen kommen.

Allerdings zeigt sich in der Unternehmenspraxis häufig noch das „alte Bild“ von unternehmensweit einheitlichen Bildungsprogrammen, die ohne entsprechende Bedarfsermittlungen aufgestellt und allen Mitarbeitern gleichermaßen, d. h. ohne Differenzierung nach Tätigkeitsbereichen und ohne Zielgruppenorientierung, zur Verfügung gestellt werden.

In naher Zukunft wird in diesem Bereich jedoch ein Wandel zu verzeichnen sein, denn der Großteil der Unternehmen verspürt hier massiven Handlungsbedarf. So stellen Grünewald et. al. in der Studie „Betriebliche Weiterbildung in Deutschland und Europa“ fest, dass 94 Prozent der befragten Weiterbildungsverantwortlichen von einer stärkeren Kosten- und Effizienzkontrolle der betrieblichen Weiterbildung ausgehen. Dies wird nach Aussage der Befragten eine zunehmende Orientierung der Investitionen in der Weiterbildung am direkten Bedarf der Unternehmen zur Folge haben (vgl. Grünewald/Moraal/Schönfeld 2003).

Die dargestellten Entwicklungen zeigen, dass zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in Zukunft zielgenaue Entwicklungsmaßnahmen für Kompetenzen überfachlicher sowie tätigkeitsspezifischer Art für die Mitarbeiter erforderlich sind, um den „neuen Anforderungen“ gerecht zu werden.

Für die Unternehmen ist es in diesem Zusammenhang erforderlich, zum einen die Relevanz bestimmter Kompetenzen, zum anderen den konkreten Bildungsbedarf der Mitarbeiter zu analysieren und danach zu handeln.

1.2 Erkenntnisinteresse

1.2.1 Zielsetzung der Forschungsarbeit

Die dargestellten Problemstellungen sowie diverse wissenschaftliche Diskussionsbeiträge und der aktuelle Forschungsstand zu den Themen überfachliche Kompetenzen und Kompetenzentwicklung haben den Verfasser dieser Arbeit

dazu veranlasst, eine empirische Untersuchung in diesem Forschungsfeld durchzuführen. Dabei sollen zentrale Fragestellungen, die bisher von der empirischen Bildungs- bzw. Weiterbildungsforschung nicht hinreichend bearbeitet wurden, aufgegriffen werden:

Zielsetzung der Arbeit ist es, zur Bedeutung tätigkeitsspezifischer und überfachlicher Kompetenzen und dem Bildungsbedarf in ausgewählten Tätigkeitsbereichen der Flughafen München GmbH (FMG) Daten zu erheben und auszuwerten, um neue Erkenntnisse über die Möglichkeiten der Gestaltung betrieblicher Kompetenzentwicklung, unter der Berücksichtigung ausgewählter Einflussfaktoren auf Bildungsbedarfe in unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, zu generieren.

Die durch die Forschungsarbeit gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu dienen, Handlungsempfehlungen für die künftige betriebliche Weiterbildung abzuleiten und Konsequenzen für die Konzeption und Gestaltung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu beschreiben.

1.2.2 Stand der Forschung und Forschungsfragen

Zur Relevanz überfachlicher Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen im beruflichen Kontext liegen verschiedene neuere wissenschaftliche Forschungsarbeiten vor (vgl. unter anderem Brunner et. al. (1995); Grob/Maag Merki (2000); Frieling et. al. (2000); Sieber (2003); Maag Merki (2004)).

Mit Ausnahme der groß angelegten qualitativen Untersuchung von Frieling et. al. (2000) mit der Zielsetzung der Identifikation von Kompetenz- und Flexibilitätsmustern in Abhängigkeit von den Daten auf Organisationsebene beziehen sich alle genannten Erhebungen auf die Analyse von Stelleninseraten über mehrere Branchen hinweg.

Die vorliegenden Untersuchungen können allerdings die Frage nicht beantworten, welche Schlüsselqualifikationen die Berufstätigen im Alltag wirklich brauchen (vgl. Sieber 2003, S. 30).