

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](http://www.utzverlag.de)

## **Vorwort**

In dieser Studie zur „Bedeutung überfachlicher und tätigkeitsspezifischer 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	<i>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen</i> .....	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. Staffebach/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. tätigkeitspezifischen 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).

## 2 Theoretischer Hintergrund der Forschungsarbeit

### 2.1 Berufliche Entwicklung und Diskontinuität von Berufsverläufen – Impulse für die betriebliche Weiterbildung

In diesem Abschnitt wird sowohl auf die Impulse von Arbeitsmarkt und Beschäftigungssystem als auch auf die Auswirkungen beruflicher Weiterbildung für die Bewältigung von Anforderungen der Erwerbsarbeit und des Arbeitsmarktes eingegangen. Denn die hier dargestellten Veränderungen, die diskontinuierlichen Berufsverläufe, stellen neben der verringerten Halbwertszeit des Wissens wesentliche Rahmenbedingungen für die Personal- und Kompetenzentwicklung dar, auf die mit entsprechenden Konzepten geantwortet werden muss.

Im Begriff der beruflichen Diskontinuität lassen sich die wesentlichen Impulse bündeln, die zu den einzelnen konkreten Veränderungen führen. Unterbrechungen zwischen Erwerbsverhältnissen und -phasen, Veränderungen beruflicher Profile in Folge der Einführung neuer Produktions- bzw. Dienstleistungskonzepte, die Tertiärisierung des Erwerbsarbeitssystems sowie auch daraus resultierende Tendenzen der Entberuflichung kennzeichnen solche beruflichen Diskontinuitäten (vgl. Naevecke 2002, S. 12).

*„Beruf als Form und Ausdruck des ‚Fachmenschentums als Lebensstil‘ wie der Soziologe Max Weber es ausdrückte, (Weber 1973, S. 379) scheint in den modernen Industriegesellschaften zunehmend im Verschwinden begriffen. Konnte Max Weber noch feststellen: ‚der Puritaner wollte Berufsmensch sein, wir müssen es sein‘ (ebd. S. 379), so hat sich diese Situation heute eher dahin geändert, dass wir heute Berufsmenschen sein wollen, es aber - in vielen Bereichen des Beschäftigungssystems – nicht mehr oder zunehmend weniger sein können“ (Arnold 1999, S. 247).*

Der Abschied vom „Normalarbeitsverhältnis“ (Mückenberger 1985) und die „Individualisierung“ von Biografiemustern (Beck 1986) sind seit über fünfzehn Jahren Schlagworte in der Arbeitsmarkt-, Sozial- und Berufsbildungsforschung und haben seit Ende der neunziger Jahre ihr konstruktives Pendant in den Konzepten der Beschäftigungsfähigkeit, des lebenslangen Lernens und in Form der „Übergangsarbeitsmärkte“ (Schmid 1997) erhalten.

Mayer beschreibt, dass heute, wie die Ergebnisse der Flexibilitäts- und Mobilitätsforschung zeigen, von einer höheren Flexibilität und stärkeren Dynamik im beruflichen Bereich ausgegangen werden muss (vgl. Mayer 1990, S. 10). Diese Entwicklung zwingt schließlich zur Aufgabe der Vorstellung lebenslanger Zugehörigkeit zu Arbeitsplätzen und zu Berufsgruppen (vgl. Tippelt 1995b, S. 86).

Mückenberger und andere Autoren sehen das Normalarbeitsverhältnis in Deutschland als beendet. Sie legen ihren Überlegungen folgende Annahme zugrunde: *„Die Diskontinuität von Erwerbsverläufen und somit die Zunahme der Schnittstellen bzw. der Brüche zwischen Erwerbsverhältnissen bzw. Erwerbsphasen erhöht die qualifikatorischen und fallweise auch arbeitsmarktseitigen Anforderungen an die individuellen Arbeitskräfte zur Bewältigung von Übergangskonstellationen“* (vgl. Mückenberger 1985, zitiert nach Naevecke 2002, S. 13).

Hieraus entstehen letztlich auch erhöhte Ansprüche an Supportleistungen von Personalentwicklungs- und Weiterbildungsabteilungen sowie von Beratungs- und Qualifizierungsinstitutionen.

Die Annahme der „Erosion des Normalarbeitsverhältnisses“ (Wagner 2000, S.209) scheint einer empirischen Überprüfung, die bereits in verschiedenen Arbeiten in diesem Themenfeld vorgenommen wurde, auf den ersten Blick nicht standzuhalten (vgl. u. a. Bosch 2001, Hoffmann/Walwei 2002, Erlinghagen/Knuth 2002).

Wagner weist allerdings darauf hin, dass die Gültigkeit der genannten Prämisse sehr stark davon abhängt, wie weit oder wie eng das Normalarbeitsverhältnis jeweils definiert ist. *„Je detaillierter und stringenter die Merkmale für das Normalarbeitsverhältnis gefasst werden und je mehr diese Elemente als konstitutiv angesehen werden, desto leichter ist es, empirisch seine Auflösung zu begründen“* (Wagner 2000, S. 209).

Für die Vertiefung der Diskussion um die Diskontinuität der Erwerbsverläufe erscheint es an dieser Stelle sinnvoll, das Verständnis des Normalarbeitsverhältnisses, wie es in Deutschland ab Ende der fünfziger, Anfang der sechziger Jahre entwickelt wurde, in Erinnerung zu rufen.

Bosch charakterisiert rückblickend das Normalarbeitsverhältnis als ein *„sozialstaatliches Arrangement zur ‚Dekommodifizierung‘ der Ware Arbeitskraft“* (Bosch 2001, S. 221). Zentrale Merkmale bildeten nach Boschs Ausführungen

eine „stabile, sozial abgesicherte, abhängige Vollzeitbeschäftigung, deren Rahmenbedingungen (Arbeitszeit, Löhne, Transferleistungen) kollektivvertraglich oder arbeits- bzw. sozialrechtlich auf einem Mindestniveau geregelt sind“ (ebd., S. 163). Dies schuf nicht nur für die Beschäftigten und für ihre individuelle Lebensgestaltung, sondern auch für die Unternehmen und dort insbesondere für die Organisation der Arbeit und des Arbeitskräfteeinsatzes kalkulierbare Standards und Rahmenbedingungen, die eine längerfristige Planung erlaubten. Für das Verständnis des Normalarbeitsverhältnisses ist nach Bosch des Weiteren auch die Einbettung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse in gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen mit Mindeststandards und sozialer Sicherheit von Bedeutung (vgl. ebd., S. 221).

Für die nachfolgende Diskussion um die Diskontinuitäten von Berufsverläufen und Erwerbsbiografien und den Stellenwert beruflicher Weiterbildung bei der individuellen Bewältigung von Anforderungen des Beschäftigungssystems ist daher vor allem die Beschreibung des zentralen Merkmalbündels des deutschen Normalarbeitsverhältnisses von Bedeutung: das der stabilen, sozial abgesicherten, abhängigen Vollzeitbeschäftigung.

Eine DFG-Studie des Instituts für Arbeit und Technik in Gelsenkirchen zeigt - bei der vordergründigen Plausibilität anderweitig behaupteter Diskontinuitäten und Instabilitäten - dass im Vergleich der siebziger mit den neunziger Jahren keine Erhöhung der Mobilität der Beschäftigten auf dem externen Arbeitsmarkt und keine Verringerung der Stabilität von Beschäftigungsverhältnissen zu erkennen ist. Erlinghagen und Knuth haben die Ergebnisse dieser Untersuchung folgendermaßen gewertet: „Kein Turbo-Arbeitsmarkt in Sicht“, die „Fluktuation stagniert – Beschäftigungsstabilität nimmt zu“<sup>2</sup> (Erlinghagen/Knuth 2002).

Neben dieser Studie weisen auch die vorliegenden Zahlen der ILO (1999, S. 28) über die Entwicklung des Beschäftigungswachstums und der Betriebszugehörigkeit in Westdeutschland im Zeitraum 1982 bis 1995 in die gleiche Richtung.

Die erwarteten Destabilisierungseffekte in Folge von:

---

<sup>2</sup> Die Untersuchung stützt sich wegen ihres Längsschnittscharakters aus methodischen Gründen nur auf eine Datenbasis für den westdeutschen Arbeitsmarkt. Die großflächige De-Industrialisierung und der damit verbundene Personalabbau in den ostdeutschen Bundesländern wurden hierbei explizit nicht berücksichtigt.

- personalpolitischen Maßnahmen zur Bewältigung betrieblicher Flexibilitätsanforderungen, z. B. in Form von Entlassungen und Einstellungen, durch Teilzeitarbeit oder durch befristete und geringfügige Beschäftigungsverhältnisse oder
- Anpassung und Konzentration des betrieblichen Leistungsspektrums durch Outsourcing im Kontext von Lean-Production-Konzepten und Tertiarisierungstendenzen oder
- Individualisierung und Pluralisierung von Lebens- und Erwerbsverläufen (vgl. Beck 1986)

lassen sich durch die Befunde der oben zitierten DFG-Studie des Instituts für Arbeit und Technik nicht verifizieren.

Dass die großflächigen regionalen Frakturen und Friktionen in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt nicht auch in Veränderungen des ermittelten Gesamtbildes sichtbar werden und sich dort als Erhöhung der objektivierbaren Fluktuation niederschlagen, dürfte nach Naevecke folgende Gründe haben:

- Die Zunahme der Arbeitslosenzahlen ging im Zeitraum von 1988 bis 1998 mit einer absoluten Zunahme der Erwerbspersonen in Deutschland einher. Die stattfindenden Austauschprozesse können in der summarischen Betrachtung von dieser Entwicklung kaschiert werden.
- Die Betrachtungsgegenstände von Beschäftigungsverhältnissen und beruflichen Erwerbsverläufen sind unterschiedlich<sup>3</sup> (vgl. Naevecke 2002, S. 15 f.).

Demgegenüber weit greifender und geeigneter für die Beantwortung der Frage, welche Rolle betriebliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung bei der Bewältigung beruflicher Umstellungskonstellationen spielen kann, erscheint der Ansatz der Bremer Sozialforscher des inzwischen aufgelösten Sonderforschungsbereichs 186 „Statuspassagen Risiken im Lebenslauf“.

Berufliche Diskontinuität machen die Bremer Forscher Schaeper, Kühn und Witzel auf der einen Seite an dem vordergründigen Phänomen unterbrochener Erwerbskarrieren fest (vgl. Schaeper/Kühn/Witzel 2000, S. 84 f.). Auf der ande-

---

<sup>3</sup> Die IAT-Untersuchung identifiziert Beschäftigungsverhältnisse nach dem formalen Aspekt der Vertragsbindung einer Arbeitskraftperson mit einem Unternehmen (vgl. Erlinghagen/Knuth 2002, S. 3).

## 3 Forschungsprogramm

### 3.1 Forschungshypothesen und Variablen

Auf der Grundlage einer systematischen Aufarbeitung der theoretischen Grundlagen und der empirischen Befunde wurden die einzelnen Forschungshypothesen formuliert.

Im Hinblick auf die Analyse überfachlicher und tätigkeitsspezifischer Kompetenzen auf der Ebene der Kompetenzarten wurden zunächst folgende Forschungshypothesen formuliert:

- Die Fachkompetenz ist keine überfachliche, sondern eine tätigkeitsspezifische Kompetenz. Das heißt, die Wichtigkeit der Fachkompetenz wird von den Bereichen unterschiedlich eingeschätzt.
- Die Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz sind überfachliche Kompetenzen. Das heißt, die Wichtigkeit der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz wird von den Bereichen gleichermaßen wichtig eingeschätzt.

Zur Untersuchung überfachlicher und spezifischer Kompetenzen auf Teilkompetenzebene wurden folgende Forschungshypothesen formuliert:

- Diejenigen Teilkompetenzen, die der Fachkompetenz zugeordnet sind, werden nach Bereichen unterschiedlich wichtig eingeschätzt und gehören damit zu den tätigkeitsspezifischen Kompetenzen.
- Diejenigen Teilkompetenzen, die der Fachkompetenz zugeordnet sind, werden nach hierarchischen Stellungen unterschiedlich wichtig eingeschätzt und gehören damit zu (hierarchie)spezifischen Kompetenzen.
- Der überwiegende Anteil der Teilkompetenzen aus dem Bereich der Methodenkompetenz wird von Mitarbeitern aus allen Tätigkeitsbereichen gleich wichtig eingeschätzt.
- Der überwiegende Anteil der Teilkompetenzen aus dem Bereich der Sozialkompetenz wird von Mitarbeitern aus allen Tätigkeitsbereichen gleich wichtig eingeschätzt.
- Diejenigen Teilkompetenzen, die der Personalen Kompetenz zugeordnet sind, werden sowohl nach Bereichen als auch nach Hierarchien gleich

wichtig eingeschätzt und gehören damit zu den überfachlichen Teilkompetenzen im engeren Sinne.

Im Hinblick auf die Analyse des Bildungsbedarfs wurden folgende Forschungshypothesen formuliert:

- Der Bildungsbedarf variiert in den tätigkeitsspezifischen Kompetenzarten nach Tätigkeitsbereichen.
- Bei Kompetenzarten, die sich als überfachlich (tätigkeitsbereichsübergreifend) erweisen, ist der Bildungsbedarf in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen annähernd gleich hoch.
- Bei tätigkeitsspezifischen Teilkompetenzen ist auch der Bildungsbedarf in den Tätigkeitsbereichen unterschiedlich hoch.
- Der Bildungsbedarf einzelner überfachlicher Teilkompetenzen im engeren Sinne variiert nach Tätigkeitsbereichen.
- Der Bildungsbedarf einzelner überfachlicher Teilkompetenzen im engeren Sinne variiert nach hierarchischen Stellungen.

Zur Überprüfung des Zusammenhangs von Wichtigkeit und Bildungsbedarf in Bezug auf die Kompetenzen wurde folgende Hypothese formuliert:

- Es besteht kein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Bewertung der Bedeutsamkeit bestimmter Kompetenzen und der Einschätzung des eigenen Bildungsbedarfs der Mitarbeiter.

Durch die Themenstellung werden die Tätigkeitsbereiche und die hierarchischen Positionen für die Datenanalyse der empirischen Untersuchung als unabhängige Variable festgelegt.

Hinsichtlich der aufgestellten Forschungshypothesen wurden:

- die Wichtigkeit der vier Kompetenzarten,
- die Wichtigkeit der einzelnen Teilkompetenzen,
- der Bildungsbedarf in Bezug auf die vier Kompetenzarten,
- der Bildungsbedarf in Bezug auf die Teilkompetenzen

als relevante abhängige Variablen definiert.

Folgende Kontrollvariablen werden für die Auswertung herangezogen:

- Aufstiegserwartungen
- Vorbildung, d. h. der formelle Bildungsgrad
- Alter



## 4 Handlungsempfehlungen für die Praxis

Im Sinne einer handlungsorientierten Bildungsforschung bildete den Ausgangspunkt der vorliegenden Forschungsarbeit eine konkrete Problemstellung aus der Praxis.

Durch den Kostendruck, unter dem auch die Flughafen München GmbH leidet, ist es durch das 2002 gestartete M-Power-Projekt Zielvorgabe für alle Bereiche, ihre Kosten um 30 Prozent zu reduzieren. So muss auch in der Personalentwicklung und betrieblichen Weiterbildung künftig eine stärkere Kosten- und Effizienzkontrolle erfolgen.

Zur effizienteren Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung der FMG wurden folgende gemeinsame Zielsetzungen von Unternehmen und Forscherteam formuliert:

- Durchführung einer systematischen Analyse des Bildungsbedarfs, bei der die Sicht der Mitarbeiter einbezogen wird.
- Ermittlung von Ansatzpunkten für die Maßnahmen der Personalentwicklung und Weiterbildung.

Unter dem Gesichtspunkt dieser Zielsetzungen sind folgende Punkte als Ergebnisse der Forschungsarbeit - im Sinne von Handlungsempfehlungen - für die Praxis besonders hervorzuheben:

Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurden im Rahmen der in der FMG vorherrschenden Bildungsarbeit undifferenzierte Trainingsangebote für alle Mitarbeiter in Form eines jährlichen Bildungsprogrammes gemacht. Die Umstellung von einer angebotsorientierten auf eine bedarfsorientierte und strategisch ausgerichtete Personalentwicklung stellt einen viel versprechenden Ansatz dar. Die Orientierung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen am genauen Bildungsbedarf minimiert Fehlinvestitionen und ermöglicht zielgerichtet den Kompetenzerwerb bei Mitarbeitern und unterstützt zudem den Ausbau der Kernkompetenzen des Unternehmens.

Durch den Einbezug des Kriteriums überfachlicher Kompetenzen können neue und effiziente Wege im Kompetenzmanagement gegangen werden.

Für die Planung und Durchführung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen erscheint es nach den theoretischen wie empirisch gewonnenen Erkenntnissen sinnvoll, für die überfachlichen Teilkompetenzen, bei welchen die Mitarbeiter in unterschiedlichen Bereichen oder Hierarchien den gleichen Bildungsbedarf haben, zentrale Kompetenzentwicklungsmaßnahmen anzubieten.

In der vorliegenden Untersuchung betrifft dies insbesondere Kompetenzentwicklungsmaßnahmen der Teilkompetenzen Informations- und Wissensmanagement, Kommunikationstechniken sowie Verhandlungstechniken.

Weiter geht aus den Untersuchungsergebnissen hervor, dass im Bereich der überfachlichen Methodenkompetenz über alle Tätigkeitsbereiche hinweg weitgehend gleich hoher Bildungsbedarf auf einem insgesamt sehr hohen Niveau besteht. Hier sind Prioritäten in der Maßnahmenplanung zu setzen, wobei sich wiederum zentrale Maßnahmen anbieten.

Bei zentral angebotenen Programmen sollte allerdings berücksichtigt werden, dass überfachliche Kompetenzen immer nur anhand konkreter berufsspezifischer Inhalte gefördert werden können (vgl. Tippelt 1995). Für die Gestaltung der Lehr-Lernarrangements bedeutet dies einen weiteren Schritt zur Individualisierung, wenn z. B. an der gleichen Weiterbildungsveranstaltung Personen unterschiedlicher Bereiche mit unterschiedlichen Funktionen und Vorbildungen etc. teilnehmen.

Im Falle der tätigkeitsspezifischen bzw. der hierarchiespezifischen Teilkompetenzen empfiehlt es sich, von zentralen Angeboten zu modularisierten, bereichsspezifischen bzw. hierarchiespezifischen Maßnahmen überzugehen.

Die Auswertung des Bildungsbedarfs nach Hierarchien sollte für die Diskussion genutzt werden, für welche der Teilkompetenzen es sinnvoll sein kann, sie in Programme der Führungskräfteentwicklung zu integrieren. Dies ist möglich, indem die hierarchiespezifischen Ausprägungen der Teilkompetenzen für die Planung herangezogen werden. Den Forschungsergebnissen zufolge haben

# Münchner Beiträge zur Bildungsforschung

herausgegeben von

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

Institut für Pädagogik  
der Ludwig-Maximilians-Universität München

- Band 10: Rudolf Tippelt (Hrsg.): **Zur Tradition der Pädagogik an der LMU München** · Georg Kerschensteiner: Biographische, bildungs-, erziehungs- und lehrtheoretische Aspekte  
2006 · 88 Seiten · ISBN 3-8316-0605-6
- Band 9: Saskia Sabine Frommelt: **Erfolgsfaktor Kommunikation** · Untersuchungen zum informellen Lernen in Produktionsnetzwerken  
2006 · 258 Seiten · ISBN 3-8316-0595-5
- Band 8: Florian Karl Kainz: **Die Bedeutung überfachlicher und tätigkeitsspezifischer Kompetenzen** · Eine empirische Untersuchung zum Bildungsbedarf von Arbeitnehmern am Flughafen München  
2005 · 320 Seiten · ISBN 3-8316-0526-2
- Band 7: Chong Kalis: **Förderung interkultureller Kompetenz in der chinesischen Hochschulbildung**  
2005 · 164 Seiten · ISBN 3-8316-0500-9
- Band 6: Rudolf Tippelt (Hrsg.): **Zur Tradition der Pädagogik an der LMU München** · Aloys Fischer. Allgemeiner Pädagoge und Pionier der Bildungsforschung (1880–1937)  
2004 · 88 Seiten · ISBN 3-8316-0439-8
- Band 5: Bernhard Schmidt, Rudolf Tippelt (Hrsg.): **Jugend und Gewalt – Problemlagen, empirische Ergebnisse und Präventionsansätze** · Ein Projekt in Kooperation mit der Münchner Sportjugend  
2004 · 180 Seiten · ISBN 3-8316-0424-X
- Band 4: Bernhard Schmidt: **Virtuelle Lernarrangements für Studienanfänger** · Didaktische Gestaltung und Evaluation des »Online-Lehrbuchs« Jugendforschung und der begleitenden virtuellen Seminare  
2004 · 274 Seiten · ISBN 3-8316-0385-5
- Band 3: Doris Edelmann: **Bildungskooperation mit Lateinamerika** · Eine Analyse über die Zusammenarbeit der peruanischen Berufsbildungsinstitution SENATI mit Ausbildungsbetrieben  
2003 · 177 Seiten · ISBN 3-8316-0238-7
- Band 2: Tine Adler: **Erwachsenenbildung in Südafrika** · Eine Untersuchung zur gegenwärtigen Situation  
2002 · 193 Seiten · ISBN 3-8316-0165-8
- Band 1: Ruth Hoh: **Umgang mit Sterben und Tod** · Ein Beitrag zur Qualitätssicherung in der Pflege  
2002 · 300 Seiten · ISBN 3-8316-0162-3

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:  
Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · info@utz.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 2500 lieferbaren Titeln: [www.utz.de](http://www.utz.de)