

## Kompetenzentwicklung und Innovation

### Kompetenz: Grundlage für Innovationen

#### Kompetenz und Marktdynamik

In den letzten Jahren ist der Druck zur Veränderung in weiten Bereichen der Wirtschaft gestiegen: Neue Technologien drängen zur Anwendung, Nachfragestrukturen verschieben sich und Wertschöpfungsketten werden völlig neu formiert. Es kommt zu einer Neuordnung der Arbeitsteilung zwischen traditioneller Produktion und Dienstleistung, gewachsene Funktionsaufteilungen stehen zur Disposition, und die Kompetenzen spezialisierter Unternehmen werden entwertet oder relativiert. In Feldern wie Informations- und Kommunikationstechnik, Biotechnologie, Medienindustrie, Finanzdienstleistungen oder Handel und Logistik vollziehen sich Formierungsprozesse, die klassische Akteure in Marktnischen abdrängen oder ganz vom Markt verschwinden lassen und Newcomern ungeahnte Wachstumsmöglichkeiten eröffnen.

Daraus resultiert ein hohes Maß an Verunsicherung über die Strukturen von morgen und die Frage, wie man sich in diesem dynamischen Umfeld einen Platz sichern kann. Der Druck zur Innovation nimmt zu. Damit einher geht die verstärkte Suche nach Patentrezepten. Wie sind Innovationen anzugehen – möglichst per Knopfdruck? Beim Innovieren merkt man dann aber sehr schnell, dass man bestehende Strukturen und Prozesse in Frage stellt, dass der Verlust liebgehabter Privilegien droht, dass Bereiche aufgegeben werden müssen, die man beherrscht, in denen man kompetent ist. Das ist ein schmerzhafter Prozess, den viele meiden und die kurzfristig bequemere Alternative der Besitzstandswahrung und Restesicherung vorziehen. Marginale Verbesserungen und Rationalisierungen in kleiner werdenden Nischen oder Fusionen sind dann das höchste Maß an Entwicklung. Lean-Management, Reengineeringansätze, KVP haben zwar insgesamt zu riesigen Anfangserfolgen geführt – das zeigt zunächst aber nur, dass lange nichts geschehen ist. Sicherlich hat man ein vorübergehendes Optimum geschaffen, aus dem auszubrechen und neue Entwicklungen anzustoßen es jedoch noch schwieriger geworden ist. Je höher der Professionalisierungsgrad, der Optimierungsgrad von Organisationen, um so schwieriger ist der Wandel.

Die Abschöpfung der Überhangpotentiale bzw. slacks hat in vielen Unternehmen zum Abbau der letzten innovatorischen Freiräume geführt. Die eigene Orientierungsfähigkeit, sich in neu entstehenden Wirtschaftsstrukturen selbst neu zu positionieren, bleibt damit auf der Strecke. Benchmarking und Best-Practice sind dann Ersatzgrößen für die eigene Orientierung. Die potentialorientierte Suche nach neuen Wertschöpfungsmöglichkeiten wird durch Außensteuerung ersetzt:

### Aus dem Inhalt

#### Personal- und Organisationsentwicklung in innovativen Unternehmen Ostdeutschlands

Der Beitrag basiert auf der wissenschaftlichen Begleitung von fünf kleineren, innovativen Unternehmen aus Ostdeutschland bei ihren spezifischen Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten.

Seite 6

#### Kompetenzentwicklung von ausländischen IT-Experten

Fallbeispiele der Integration in deutsche Lern- und Unternehmenskulturen  
Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung führte das Institut der deutschen Wirtschaft Köln in einem Zeitraum von acht Monaten eine Untersuchung zur Situation ausländischer Fachkräfte in Unternehmen der IT-Branche durch, um erste Erfahrungen der Unternehmen und Fachkräfte bezüglich des Integrationsprozesses aufzunehmen.

Seite 11

#### Ausschreibungen zur Qualitätsoffensive

Im Rahmen der Initiative zur Sicherung von Transparenz und Qualität in der beruflichen Weiterbildung wurden Projekte ausgeschrieben (vgl. Bulletin 4'2001, S. 5-8). Die Einrichtungen, die gefördert werden, sind veröffentlicht.

Seite 14

- durch Trends, die zur bloßen Imitation führen und im Ergebnis dafür sorgen, dass alle Wettbewerber nach einiger Zeit wieder gleich aussehen und sich auf den gleichen überbesetzten Märkten gegenüberstehen,
- durch prognostizierte Schlüsseltechnologien, die riesige Investments in Forschung und Entwicklung hervorrufen, ohne einen Markt in Sicht zu haben,
- durch Erfolgsfaktoren, die sich unter sehr spezifischen historischen Bedingungen bewährt haben, aber selbst wenn die Reproduktion gelänge, sich kaum der gleiche Erfolg wieder einstellen dürfte. (Vgl. Staudt/Kriegesmann 1994)
- Oftmals führt das Hinterherlaufen hinter Trends, ohne die Orientierungsfrage geklärt zu haben, in Sackgassen. Fehlende Kompetenzen haben zur Folge, dass neue Leistungsangebote zwar programmatisch verkündet, aber nicht beherrscht werden. Es sind die verfügbaren bzw. entwickelbaren Kompetenzen, die die Entwicklungsfähigkeit von Organisationen und Unternehmen bestimmen. (Vgl. Staudt 1984) Dieser Zusammenhang liegt auf der Hand, wird jedoch – unabhängig davon, ob es um die aktive Erschließung neuer Felder oder die Anpassung an Veränderungen geht – allzu oft ignoriert. Geht man von diesem ernüchternden Befund aus, wäre es ideal, wenn Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung verzahnt würden, indem die eigene Orientierung mit den aktuell verfügbaren bzw. entwickelbaren Kompetenzen abgestimmt wird.

### **Auf dem Weg zur Kompetenzentwicklung**

Das ist die Ausgangssituation aus Sicht der Innovationsforschung. In dieser Situation wird Weiterbildung als Instrument gehandelt,

- Entwicklungsprobleme zu lösen,
- Kompetenzdefizite abzubauen oder
- Potentiale zur Innovation aufzubauen.

Die Erwartungen an Weiterbildung waren bzw. sind hoch. (Vgl. Staudt/Kriegesmann 1999) Zum Teil losgelöst von den eigentlichen Personal-, Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklungsproblemen wurde Weiterbildung zum Patentrezept im Strukturwandel. Der Mythos Weiterbildung war geboren und wurde von Unternehmensleitungen und Politikern adaptiert. Die Etats für Weiterbildung stiegen, die „lernenden Altorganisationen“ rationalisierten und schrumpften.

Innovationen kommen trotz gewaltiger Wissensvermittlungsanstrengungen nicht voran. Enttäuschte Erwartungen sind die Folge. Die Unsicherheit über die Effekte von Wissensvermittlung nimmt zu. Insgesamt weisen die wenigen vorliegenden empirischen Befunde zum Nutzen von Weiterbildung auf hohe Streuverluste und mangelnde Verwertungsmöglichkeiten hin. Offensichtlich wird beim Kompetenzaufbau gerade in Innovationsprozessen noch etwas anderes wirksam, als es die zur Reproduktion von Routinen und eingeschliffenen Qualifikationen bewährte klassische Weiterbildung abdecken kann. Das bringt Weiterbildungler in Erklärungsnotstand und

jeden betrieblichen Controller zur Verzweiflung. Die Auflistung des Aufwands für Weiterbildung gibt noch keine Hinweise auf deren Nutzen und reicht zur Legitimation nicht mehr aus. Auch Lernerfolgskontrollen, Zufriedenheit der Teilnehmer oder Qualitätssicherung und Zertifizierung sind keine hinreichenden Indikatoren für Erfolg.

In Summe deckt Weiterbildung also nicht den gesamten Entwicklungsstrang der Kompetenz zur Innovation ab. Seit Anfang der 90er Jahre hat angesichts dieser Erkenntnis ein Paradigmenwechsel von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung stattgefunden. Während inzwischen weitgehend Einigkeit besteht, dass Kompetenz mehr ist, als durch Weiterbildung abgedeckt werden kann, fehlen Ansätze und Erfahrungen, wie der Kompetenz zur Innovation beizukommen ist. Neben einem Begriffswechsel sind sehr schnell auch neue Anforderungen an die Planung, Steuerung und Bewertung von Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung offenbar geworden. Zwar sind Schlagworte schnell gefunden, die dieser Entwicklung vordergründig Rechnung tragen, doch operative Instrumente sind kaum greifbar und die Zusammenhänge zwischen Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation weitgehend intransparent.

Im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderungen betrieblicher Weiterbildung“, das vom Bund und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert und Ende 2000 abgeschlossen wurde, hatte das Institut für angewandte Innovationsforschung, Bochum (IAI), daher die Aufgabe übernommen, die Wechselwirkungen zwischen individueller Kompetenzentwicklung und Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung zu strukturieren. Ein Überblick über die Projektergebnisse wird veröffentlicht. (Vgl. Staudt et al. 2002)

### **Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation**

In vielen Betrieben setzt sich die Erkenntnis durch, dass Innovationen nicht ohne Kompetenz zu schaffen sind. Ob es um die Erweiterung des Leistungsspektrums von Energieversorgern zu Multi-utility-Angeboten, den Versuch der Neuordnung bestehender Vertriebsstrukturen über E-Commerce oder die schlichte Integration von High-Tech im Handwerksbetrieb geht, als zentraler Engpass erweist sich immer wieder die Kompetenz der Fach- und Führungskräfte. (Vgl. Staudt 1984; Staudt/Kailer/Kriegesmann/Meier/Stephan/Ziegler 1997; Staudt/Kottmann 2001) Kompetenz bzw. die Entwicklung von Kompetenzen ist dynamisierender Faktor individueller, betrieblicher und regionaler Entwicklungsprozesse. Kompetenz kommt dabei sowohl initiativer als auch adaptiver Charakter zu. Strukturiert man diesen Zusammenhang anhand der Induktionsrichtungen von Kompetenzentwicklungsprozessen (vgl. Pfeiffer 1971), können

- einerseits autonome Veränderungen von Kompetenzen zur Erschließung und Realisierung von Innovationen führen (z. B. durch im Rahmen von Forschungsaktivitäten zur Entwicklung neuer Werkstoffe aufgebaute Kompetenzen) und

- andererseits Innovationen Kompetenzentwicklungsprozesse als Anpassung „alter“ Kompetenzen an neue Anforderungen auslösen (z. B. bei der Einführung von Digitaldruckmaschinen in einem Offset-Druckbetrieb).

Kompetenz und Innovation wirken dementsprechend interdependent zusammen: Kompetenz ist einerseits Basis der Unternehmensentwicklung und andererseits Anpassungsreserve an Veränderungen. Die Entwicklung von Kompetenzen wird damit zum zentralen Bestandteil von Innovationsprozessen, die gleichsam den inhaltlichen Orientierungs- und Handlungsrahmen für Kompetenzentwicklung darstellen. D. h. nicht abgehobene Diskussionen über Gruppenarbeit, Flexibilität, Schlüsselqualifikationen oder Selbstorganisation bestimmen Inhalte und Form von Kompetenzentwicklung, sondern die Ansteuerung ist an Entwicklungsproblemen ausgerichtet. Es gibt keine originären Weiterbildungsbedarfe, sondern nur Entwicklungsprobleme, bei deren Lösung Weiterbildung gelegentlich hilfreich sein kann.

Innovationen liegen komplexe Prozesse zugrunde, in denen Input-Faktoren, eingesetzte Betriebsmittel, Strukturen und Prozesse, Mitarbeiterpotential und das Leistungsangebot neu formiert werden. Innovationen im Sinne einer signifikanten Veränderung in einem der Bereiche bleiben dabei selten ohne Auswirkungen in den anderen Gebieten. So erfordern einerseits Produktinnovationen andere Fertigungsorganisationen mit neuen Betriebsmitteln und Verschiebungen im Mitarbeiterpotential, eventuell ebenfalls neue Absatzwege oder Servicefunktionen. Andererseits bilden z. B. neue Betriebsmittel den Ausgangspunkt für neue Produktquantitäten und -qualitäten, aber auch ein geändertes Personalkompetenzprofil bis hin zu Verschiebungen der Marktconstellationen.

Die Entwicklung des Mitarbeiterpotentials bzw. der individuellen Kompetenzen ist damit ein Teilprozess betrieblicher Entwicklungsprozesse, der mit anderen Teilprozessen untrennbar verknüpft ist. Kompetenzentwicklung ist integraler Bestandteil von Innovationsprozessen. Mechanismen der Fremdregulation, wie sie in der Tradition einer wissenschaftlichen Betriebsführung propagiert und nach tayloristischem Muster auf die anforderungsorientierte Weiterbildung übertragen werden, versagen in Innovationsprozessen. Innovationen beruhen auf selbstregulierten Prozessen. Die darin erforderlichen und zum Vorschein tretenden Kompetenzen der Beteiligten zur Gestaltung von Nicht-Routineprozessen sind kaum auf der Schulbank oder in Seminaren zu vermitteln. (Vgl. Staudt 1989) Die veraltete statische Vorstellung der Berufspädagogik von einem „Lernen auf Vorrat“ greift nicht.

Während sich die institutionalisierte Weiterbildung in relativ stabilen Verhältnissen zur Reproduktion und Vervielfältigung von Qualifikationen bewährt hat, zeigen sich in dynamischen Entwicklungsprozessen Begrenzungen. Weiterbildung traditioneller Prägung setzt feste Positionierungen bzw. Orientierungen voraus. Üblicherweise orientiert sich die Weiterbildung an bestehenden und bekannten

Anforderungen. Diese Anforderungen werden dem vorhandenen Qualifikationsprofil gegenübergestellt; aus der Differenz ergibt sich der Weiterbildungsbedarf, der durch geeignete Maßnahmen zu befriedigen ist.

Die Ableitung notwendiger Weiterbildungsaktivitäten ist aber mit einer Reihe von Problemen behaftet, die bei der Abbildung aktueller Anforderungen beginnen und bei der Prognose zukünftiger Erfordernisse eskalieren. Wachsende Komplexität und Änderungsdynamik aufgrund technischer und organisatorischer Innovationen erschweren die valide Ermittlung zusätzlich.

Das traditionelle Modell der Bestimmung von Qualifikationsentwicklungsbedarf ist daher schon aus logischen Gründen problematisch und nur stückweise – bei statischen Verhältnissen – praktikabel. Seine strukturellen Mängel bewirken in Phasen beschleunigten strukturellen Wandels stark verzögerte und in ihrer Wirkung unsichere Aktivitäten. Die Bestimmung von Anforderungen findet zu einem Zeitpunkt statt, zu dem die Weiterbildungsmaßnahmen bereits wirksam geworden sein müssten. Obwohl dieser Zusammenhang unbestritten ist, ignorieren staatliche Programme zur Innovationsförderung diesen Fakt weitgehend, indem sie einseitig Technologien pushen, ohne die Kompetenzen mitzuentwickeln und betreiben Unternehmen sehr aufwendig Marktanalysen und Investitionsrechnungen vor der Einführung neuer Techniken, ohne die erforderliche Kompetenzentwicklung vorzubereiten. Mit erheblichen Aufwendungen startet man dann meistens sehr verspätet experimentell, um sich die erforderlichen Kompetenzen anzueignen.

In Summe kommt es zu nachlaufender Entwicklung der Mitarbeiter. Wenn das eigentliche Entwicklungsvorhaben – wie z. B. die Einführung neuer Technologien – als abgeschlossen angesehen wird, folgt krisenhaft, angehängt in linear-sequenzieller Manier die Kompetenzentwicklung. Was unter Schlagworten wie simultaneous-engineering längst für die Parallelisierung von Innovationsaktivitäten unterschiedlicher Funktionsbereiche wie Forschung und Entwicklung, Produktion oder Marketing akzeptiert ist, klammert Kompetenzentwicklung aus. Es kommt zu einer künstlichen Abkopplung eines Teilprozesses, der sowohl initiiert als auch limitierende Funktion für Innovationen einnimmt und in empirischen Analysen immer wieder als der zentrale Engpassfaktor für Innovationen identifiziert wird.

## Missverständnisse über Kompetenz

Nimmt man die beschriebenen Zusammenhänge, wird deutlich, dass die Kompetenzentwicklung in Innovationsprozessen einem komplexen Umbau gleichkommt, in dem die Individualkompetenzen einen Baustein darstellen. Ein verbreitetes, auf Qualifikation resp. explizite Wissensvermittlung basierendes Weiterbildungsverständnis unterstellt dabei, mechanistisch bei Fach- und Führungskräften fast beliebig Voraussetzungen für wechselnde Anforderungen schaffen zu können. Es besteht aber offensichtlich eine Differenz zwi-

schen explizitem Wissen und Kompetenz zur Handlung, (vgl. hierzu auch Reischmann 1998) die nicht über traditionelle Weiterbildung ausgeglichen werden kann. Zur Erklärung braucht man ein sehr viel differenzierteres Kompetenzverständnis. Kompetenz zur Handlung basiert auf individueller Ebene zunächst auf der Handlungsfähigkeit mit den Elementen explizites, implizites Wissen und Fertigkeiten als kognitive Basis. Inwieweit diese prinzipielle Handlungsfähigkeit auch handlungswirksam wird, hängt auf der einen Seite von der Handlungsbereitschaft und auf der anderen Seite von der organisatorisch-technologischen Einbindung in den institutionellen Kontext ab. (Vgl. hierzu ausführlich Staudt/Kailer/Kriegesmann/Meier/Stephan/Ziegler 1997)

Weiterbildung konzentriert sich hoch professionalisiert auf einen Teilausschnitt der individuellen Handlungsfähigkeit – das explizite Wissen. Wesentliche, gerade an die Person gebundene Elemente der Kompetenz bleiben unberücksichtigt bzw. werden oft zufällig, unsystematisch und mit einem deutlich geringeren Professionalisierungsgrad angegangen. Explizites Wissen, das ist ein frei transferierbares Gut, das im Kurssystem zu vermitteln ist. Doch Innovationen ergeben sich daraus nicht. Schwimmen lernt man nicht auf der Schulbank, sondern nur im Wasser. Dabei kann es ganz sinnvoll sein, neben dem Schwimmen auch das „explizite Wissen“ über die Technologie des Schwimmens zu vermitteln. Nur die Kausalität: aus dieser Wissensvermittlung folgt Handlungsfähigkeit oder gar Kompetenz, ist falsch.

Weiterbildungsbemühungen traditioneller Prägung sind – insbesondere in der Diffusionsphase von Innovationen – wichtig, decken aber bestenfalls 20 Prozent der Entwicklung individueller Handlungsfähigkeit ab. Der Mythos Weiterbildung bewirkte damit die Konzentration der Instrumentalisierung auf den gut beeinflussbaren Anteil der expliziten Wissensvermittlung. Erweitert man aber das Kompetenzverständnis über die Individualebene hinaus auf organisatorische Einheiten oder ganze Unternehmen als Kompetenzträger, verstärkt sich nicht nur die Relativierung der Rolle traditioneller Weiterbildung in Kompetenzentwicklungsprozessen, sondern erweitert sich das Spektrum von Kompetenzentwicklungsobjekten und -maßnahmen.

Schon mit der Einbettung der Individualkompetenzen in organisatorisch-technologische Zusammenhänge wird deutlich, dass das, was Organisations- oder Unternehmenskompetenz ausmacht, weitaus vielschichtiger als die Summe kompetenter oder gar wissender Individuen ist. Weite Teile der Diskussion um Kompetenzentwicklung beschränken sich aber im Schwerpunkt auf diese individuellen Kompetenzen. Auch Erwartungen an Team- oder Gruppenkompetenzen werden als quasi „sozialdeterminierte“ Funktion individueller Kompetenzen dargestellt und Überlegungen zur lernförderlichen Organisationsgestaltung heben wiederum auf das Individuum ab. Das Thema Organisation erscheint damit weitgehend abgedeckt. Tatsächlich sind die Formierung einzelner Kompetenzträger zu kompetenten Organisationseinheiten und die Rolle der organisato-

risch-technologischen Einbindung in das Unternehmen weitgehend ungeklärt. Oftmals entsteht der Eindruck, als sei organisatorische Kompetenz oder organisationales Lernen mit etwas Gruppenideologie zu synthetisieren.

Beschreibungsversuche, die organisatorische Kompetenz als die Summe individueller Kompetenzen zu charakterisieren, bieten unter Bedingungen *artenteiliger* Arbeitsbewältigung keine hinreichende Erklärung für unterschiedliches Organisationshandeln. Im Rahmen artenteiliger Arbeitsorganisation ist organisatorische Kompetenz deshalb nicht die Summe von Wissen oder Fertigkeiten Einzelner, sondern das „Gebäude organisatorischer Kompetenz“ ergibt sich vielmehr aus dem Zusammenspiel von

- gewachsenen organisatorischen Eigenschaften, die das Verhalten von Teams, Abteilungen, Unternehmensbereichen oder Unternehmen insgesamt beeinflussen und sich zum Beispiel in gewachsenen Werte- und Normensystemen widerspiegeln,
- organisatorischen Fähigkeiten, die durch individuelle Handlungsfähigkeit sowie bestehende Technostrukturen (technologische Leistungsfähigkeit) bestimmt werden,
- organisatorischer Verfügbarkeit als Ausdruck der organisatorischen Leistungsbereitschaft, die den Einsatz von organisatorischen Fähigkeiten limitieren,
- organisatorischen Innenkopplungen im Sinne entstandener Strukturen und Prozesse, die das Zusammenwirken von Fähigkeit und Verfügbarkeit determinieren und damit für die innere Kompetenzarchitektur verantwortlich sind sowie
- organisatorischen Außenkopplungen, die die Anbindung an andere Arbeitssysteme und Organisationen, aber auch Zuliefermärkte und letztlich Absatzmärkte, die als Regulativ über den Unternehmensbestand entscheiden, charakterisieren.

Organisatorische Kompetenz ist eine Funktion all dieser Elemente, wobei die funktionalen Beziehungen individuell und situationsbezogen variieren. In Abhängigkeit von der Kompetenzarchitektur von Organisationen entstehen

- zum einen *Kompetenzüberdeckungen* in Form aktuell ungenutzter Kompetenzpotentiale (organizational slacks), die in vielen Unternehmen Ausgangspunkt für Innovationen sind, bzw. *Kompetenzunterdeckungen* einzelner Funktionsbereiche (organizational pressures),
- zum anderen *redundante* und *überschneidungsfreie* Kompetenzanteile.

Organisationen sind dabei das Ergebnis einer historischen Entwicklung; „zero-based organizations“ gibt es nicht. (Vgl. Bartlett/Ghoshal 1987, S. 7 ff.) Die „history dependency“, d. h. die Vergangenheitsabhängigkeit limitiert mit ihrem innewohnenden Beharrungsmoment den Raum zukünftiger Entwicklungen. (Vgl. Schreiner 1998, S. 181) Diese Konstellationen bestimmen letztlich die Systemkompetenz und damit die Fähigkeit und Bereitschaft von Organisationen zur Innovation.

## Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation neu ordnen

Die Ergebnisse des Gesamtprogramms zeigen die Zusammenhänge und Begrenzungen von Kompetenzentwicklung im Kontext von Innovationsprozessen auf. Missverständnisse über Objekt, Entwicklungswege, Steuerungs- und Bewertungsfragen erklären die verhaltenen Erfolge traditioneller Personalentwicklungsbemühungen. Angesichts der Lücke zwischen dem Teilbereich, auf den traditionelle Wissensvermittlung wirken kann, und der Kompetenz zur Handlung wird die von fortschrittlichen Praktikern forcierte „Flucht aus der Schule“ verständlich. Nimmt man die beschriebenen Zusammenhänge zur Kompetenz ernst, wird gerade für betriebliche Neuerungsprozesse schnell deutlich, dass Kompetenzentwicklung kein einfaches Anpassungsproblem ist, in dem „fehlende“ Kompetenzen beliebig prognostiziert und anschließend auf der Schulbank vermittelt werden können, sondern einem komplexen Umbau bestehender Systemkompetenzarchitekturen gleichkommt.

Und selbst wenn der Wissensvermittlungsapparat weiter aufgebläht wird, werden sich daher in der Zukunft die Kompetenzengpässe für kleine und mittlere High-Tech-Unternehmen, aber auch für Gründungen und neuformierte Großunternehmen sogar noch erheblich verschärfen. (Vgl. Staudt/Kottmann 2001) Der Glaube an das planwirtschaftlich technokratische Anpassungsmuster Weiterbildung führt in eine innovatorische Patt-Situation. Aus dieser Patt-Situation auszubrechen erfordert Konzepte und eine andere Lernkultur, die sich nicht auf die verkrusteten Wissensvermittlungsinstitutionen von gestern verlässt, sondern auf die reale Problematik von Strukturwandel eingeht.

Die Aufgabe der Alibifunktion von Wissensvermittlung macht den Weg zur echten Innovation frei. Das bedeutet, einzelbetrieblich sind nicht nur erhebliche Mittel einzusparen, sondern auch demotivierende Frustrationsschleifen bei der Entwicklung zu beseitigen. Innovation setzt Instrumente zur Orientierung und Platzierung in sich verändernden Wertschöpfungsketten voraus, die

- einerseits auf die Marktdynamik mit ihren Anforderungen an die Kompetenzentwicklung und
- andererseits auf das entwickelbare personelle und organisatorisch-technologische Potential abheben.

Die Umsetzung im Betrieb bzw. die Etablierung einer neuen Lernkultur verlangt

- Methoden der integrierten Kompetenz-, Organisations- und Unternehmensentwicklung,

aber auch

- rigide Verfahren der Steuerung und Kontrolle der Entwicklungsmaßnahmen und des Innovationsprozesses.

Wenn man wirklich offensiv Entwicklungen fördern will, sind Personal- und Organisationsentwicklung zu integrieren, ist die künstliche Trennung individueller Lernwelten von betrieblichen Entwicklungen aufzuheben.

## Literatur

*Bartlett, C. A.; Ghoshal, S.:* Managing across borders: New strategic requirements. In: Sloan Management Review. 1987, S. 7–17

*Pfeiffer, W.:* Allgemeine Theorie der technischen Entwicklung. Göttingen 1971

*Reischmann, J.:* Andragogisch-didaktische Überlegungen zwischen Wissen und Können. In: GdWZ, 6/1998, S. 269

*Schreiner, G.:* Organisatorische Fähigkeiten. München 1998

*Staudt, E.:* Die Führungsrolle der Personalplanung im technischen Wandel. In: ZfO, Heft 7/1984, S. 395–405

*Staudt, E.:* La Gestione dei Processi Innovativi. In: CIS (Centro Studi d'Impresa) (Hrsg.): Tagung 'Innovazione e Imprenditorialita' im Oktober 1987 in Lecco. Padua 1989, S. 1–29

*Staudt, E.; Kriegesmann, B.:* Erfolgs- und Mißerfolgskriterien von Produktinnovationen. In: Corsten, H. (Hrsg.): Handbuch Produktionsmanagement: Strategie – Führung – Technologie – Schnittstellen. Wiesbaden 1994, S. 131–150

*Staudt, E.; Kailer, N.; Kriegesmann, B.; Meier, A. J.; Stephan, H.; Ziegler, A.:* Kompetenz und Innovation – Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalentwicklung und Wissensmanagement. Bochum 1997

*Staudt, E.; Kriegesmann, B.:* Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht – Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99 – Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster, New York, München, Berlin 1999, S. 17–59

*Staudt, E.; Kottmann, M.:* Deutschland gehen die Innovatoren aus. Frankfurt/Main 2001

*Staudt, E. et al.:* Kompetenzentwicklung und Innovation: Die Rolle der Kompetenz für Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. edition QUEM, Band 14 (erscheint 2002)

*Erich Staudt und Bernd Kriegesmann*

# Personal- und Organisationsentwicklung in innovativen Unternehmen Ostdeutschlands

## Ein Zwischenbericht

Der folgende Beitrag basiert auf der wissenschaftlichen Begleitung von fünf kleineren, innovativen Unternehmen aus Ostdeutschland bei ihren spezifischen Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten. Diese werden im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ im Programmfeld „Lernen im Prozess der Arbeit“ vom Bund und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Ausgehend von einer ausführlicheren Beschreibung der Ausgangssituation, der spezifischen Ziele und der Organisationsformen der einzelnen Vorhaben rücken in einer allgemeineren Betrachtung Zielkonflikte und das dynamische Umfeld der Unternehmen in den Mittelpunkt des Beitrags. Ein zweiter Schwerpunkt des Beitrags liegt auf der Rolle der wissenschaftlichen Begleitung der fünf Unternehmen durch die VDI/VDE-IT, die durch die externe Perspektive und Interaktion neue Impulse in die Veränderungsprozesse einbringen.

### Ausgangssituation, Ziele und Organisationsformen der Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte

#### Ausgangssituation

Das Sample der fünf hier beschriebenen Unternehmensprojekte bildet sowohl die spezifischen Charakteristika ostdeutscher Betriebe als auch vergleichbare Gemeinsamkeiten relativ junger Unternehmen (zwischen 2 ½ und 12 Jahren) in innovativen Branchen mit hoher Marktdynamik ab. Alle Unternehmen vollziehen gegenwärtig Wachstumsprozesse, die auch in der Zukunft fortgesetzt werden sollen. Die Wachstumsprozesse beziehen sich in erster Linie auf Umsatz, Gewinn und Zahl der Mitarbeiter. Um die Wachstumsziele zu erreichen, werden Strategien zur Erschließung neuer Marktsegmente entwickelt. Aus der internen Dynamik und den daraus abgeleiteten Wachstumsperspektiven resultiert ein erhöhter Bedarf an strukturierender und differenzierender Organisationsentwicklung sowie an einer perspektivischen Personalentwicklung, der die Projektanträge motivierte.

Die Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Aufgabenbereich, dem sich Führungskräfte und Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Unternehmen häufig neben der täglich anfallenden Arbeit widmen. Folglich fehlen oft vorausschauende Planungs- und Umsetzungsperspektiven. Meist werden die knappen Ressourcen Geld und Zeit sowie die Dominanz des „Tagesgeschäfts“ als Gründe für die Vernachlässigung personalpolitischer Fragestellungen genannt. Die Strukturen der Unternehmen, die Arbeitsabläufe und das zur Verfügung stehende Personal passen

mehr oder weniger gut zu den momentanen Anforderungen der Unternehmensumwelt. Werden Wachstumsstrategien verfolgt, dann stehen die Unternehmen vor folgenden Herausforderungen:

- Vor dem Wachstumsprozess müssen seine Größenordnung sowohl hinsichtlich des erwarteten Umsatzes als auch der personellen Veränderungen abgeschätzt und der Wachstumsverlauf sowie die möglichen Folgen des Wachstums für das Unternehmen antizipiert werden können. Nur dann ist eine präzise Planung und Steuerung des Prozesses möglich. Gleichzeitig müssen die Unternehmen Transparenz über die vorhandenen Strategien, Geschäftsprozesse und Strukturen schaffen, um vor diesem Hintergrund zukünftige Entwicklungsschritte planen zu können. Diese Herausforderungen können mit den bisherigen Mitteln nur unzureichend bewältigt werden.
- Die Personalrekrutierung hinkt im Normalfall dem Aufgabenzuwachs der Mitarbeiter hinterher, so dass während des Wachstumsprozesses die Arbeitsanforderungen an die einzelnen Mitarbeiter im Unternehmen weiter zunehmen. Es wird allein aus zeitökonomischen Gründen beinahe unmöglich, Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen mit den bestehenden Personalressourcen durchzuführen.

Der Wachstumsprozess erfordert von den fünf Unternehmen, dass sie ihre Strukturen und Abläufe genau kennen bzw. überhaupt über solche wohldefinierten Struktur- und Ablaufpläne verfügen, mit denen das erhöhte Arbeitsvolumen ressourcensparend bewältigt werden könnte. Oft sind aus der Gründungsphase noch undifferenzierte Strukturen mit einer unklaren Arbeitsteilung beibehalten worden. Zumindest von der Stamm- und Gründungsbelegschaft wurde das Selbstverständnis verinnerlicht, prinzipiell für alle Vorgänge verantwortlich und kompetent zu sein. Eine klare Differenzierung von Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter ist daher eine wesentliche Aufgabe, die sich aus einer stärker arbeitsteilig agierenden Organisation ableitet. Dies betrifft insbesondere die Managementfunktionen in den Betrieben.

Einige der teilnehmenden Betriebe beabsichtigen, das Wachstumsziel durch das Betreten eines gänzlich neuen Marktsegments zu realisieren. Diese Strategie hat direkte Auswirkungen auf die Anforderungen an das Personal der Unternehmen. Kompetenzentwicklung und Neurekrutierung sind zwei mögliche Antworten. Die Integration neuer Mitarbeiter ist angesichts des bereits erwähnten Wachstums eine besonders dringliche Aufgabe in allen fünf Unternehmen. Allerdings ist sie nicht unproblematisch. Der Fachkräftemangel sorgt für einen Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt und zu steigenden Einstiegsgehältern. Bestehende Gehaltsstrukturen können hierdurch

unter Druck geraten und zu Unmut bei langjährigen Mitarbeitern führen, wenn Neueinstellungen gerade von spezialisierten Fachkräften nur bei Zusicherung eines hohen Einstiegsgehalts durchgeführt werden können. Eine Lösung dieser Konfliktpotentiale, die von einigen der untersuchten Betriebe bereits gewählt oder zumindest diskutiert wurde, ist eine leistungsorientierte Gehaltskomponente. Eine systematische Laufbahnplanung, die bei allen Unternehmen noch unzureichend entwickelt ist, wäre ebenfalls eine mögliche Antwort, um allen Mitarbeitern eine (auch finanziell interessante) mittelfristige Perspektive zu geben. Neue Mitarbeiter können aber nicht nur einen Druck auf die Gehaltsstrukturen auslösen. Sie können auch bestehende Kompetenzen und Wissensstrukturen in Frage stellen und entwerfen. Sie eröffnen damit neue Handlungsperspektiven, führen aber auch zu neuen Konflikten in den Unternehmen.

## Ziele

Die Ziele der fünf Unternehmensprojekte stehen in enger Verbindung mit dem zentralen Motiv der erfolgreichen Umsetzung des Wachstumsprozesses. Die Unternehmen suchen nach einer stabilen, routinartigen und vorausschauenden Form der Entwicklung des Personals und der Organisation. Ihnen ist gemeinsam, dass es im Wesentlichen um die Identifikation und Dokumentation der zentralen Arbeitsabläufe, eine präzise Beschreibung der Verantwortlichkeiten der jeweiligen Funktionen und die Schaffung neuer Abläufe geht.

Auf der Ebene des Personals werden eine bessere Kenntnis der vorhandenen und der gezielte Aufbau neuer Wissensbestände sowie die Identifikation von Wissens- und Qualifizierungsbedarfen angestrebt. Die Mitarbeiter sollen ihre individuelle Kompetenz eigenverantwortlich weiterentwickeln. Dabei spielt gerade in Unternehmen, die bereits in ihrer Gründungsphase auf Übernahme von Verantwortung und Initiative ihrer Mitarbeiter setzen mussten, diese Zielsetzung eine ambivalente Rolle. Die Mitarbeiter und Führungskräfte erkennen häufig nicht die strategische Bedeutung einer längerfristigen Personalplanung und erweisen sich als wenig veränderungsbereit. Dieser Befund kann anhand eines Unternehmensbeispiels verdeutlicht werden. Das Projektziel „Lernen im Prozess der Arbeit“ wird vom Geschäftsführer dieses Unternehmens bereits als gelebte Realität beschrieben: „Learning by Doing“ und die Bereitschaft zu Eigenverantwortung beim Lernen am Arbeitsplatz sind für die Mitarbeiter eine Selbstverständlichkeit. „Lernen im Prozess der Arbeit“ ist in der Wahrnehmung der Mitarbeiter folglich nichts Neues, sondern bildet scheinbar die tägliche Praxis ab. Veränderungsprozesse können bei diesem geringen Problembewusstsein, und – damit einhergehend – dem als gering wahrgenommenen Problemdruck, nur mühsam in Gang gesetzt werden.

Die Stärkung einer eigeninitiativen Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter muss einhergehen mit einer strategisch und organisational verankerten Steuerung der Kompetenzentwicklung durch die Füh-

rungskräfte. Die Führungskräfte in den wachsenden Unternehmen haben im Projektkontext außerdem die Aufgabe, ihr eigenes unternehmerisches Denken, aber auch ihre soziale Kompetenz im Sinne einer strategischen Teamentwicklung weiter herauszubilden. Die Implementierung der Kompetenzentwicklungsziele erfolgt also *bottom up* und *top down*.

Die Unternehmen streben mit ihren Vorhaben auch danach, den Wissenstransfer zu verbessern und ein Wissensmanagement zu etablieren. Dabei gilt es, mit unterschiedlicher Priorität Teamarbeit/Projektarbeit für Problemlösungen auf unterschiedlichen Ebenen einzuführen, um die individuellen Wissenstransfer-Prozesse auf der organisationalen Ebene strukturell zu begleiten.

## Organisationsformen

Im Gegensatz zu den mehr oder weniger übereinstimmenden Zielen unterscheidet sich die Organisation der Projekte teilweise jedoch erheblich. Um mögliche Auswirkungen der Projektorganisation auf die Implementierungserfolge mit erfassen zu können, soll dieser Aspekt im Folgenden näher betrachtet werden.

Zwei Unternehmen haben externe Berater hinzugezogen, die über professionelles Wissen und langjährige Erfahrung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung verfügen. In beiden Unternehmen stehen die Berater in sehr engem und regelmäßigem Kontakt mit dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern. In einem der beiden Unternehmen hatte der externe Berater diese Rolle bereits vor Projektbeginn wahrgenommen und bezeichnete sich selbst als „Quasi-Mitarbeiter“.

Der Rückgriff auf externe Berater hat folgende Vorteile: Externe Berater können wertvolles Know-how zur Verfügung stellen, das im Unternehmen nicht vorhanden ist. Dieser Entlastungseffekt bedeutet auch, dass interne Ressourcen zum Wissensaufbau und langwierige Lernkurven eingespart werden können. Zugleich lassen sich einzelne Konsequenzen, die sich aus der Beratung ableiten, mit dem professionellen Know-how der Berater und deren Unabhängigkeit begründen. Auch kann ihnen die Verantwortung für die durch die Organisationsentwicklungsprojekte verursachten Effekte und Ergebnisse in einem gewissen Umfang übertragen werden. Ein spezifisches Problem externer Berater, das aber wohl erst nach Auslaufen der Projekte akut werden wird, ist die dauerhafte Implementierung der Projektergebnisse, die vermutlich auch an eine Kontinuität der verantwortlichen Personen gebunden ist. Durch eine enge Zusammenarbeit der externen und internen Verantwortlichen versuchen die betroffenen Betriebe, diese Gefahr frühzeitig abzuwenden.

In einem weiteren Unternehmen ist eine eigenständige Personalabteilung neu eingerichtet und mit einer externen, wenig berufserfahrenen Mitarbeiterin besetzt worden. Ihre Aufgabe besteht darin, die neue Abteilung innerhalb des Unternehmens zu entwickeln und sich gleichzeitig die erforderlichen Kompetenzen für die Erfüllung dieser

Aufgabe selbst anzueignen. Diese organisatorische Veränderung mit einem individuellen und selbst zu steuernden Personalentwicklungsprojekt zu verknüpfen, ist nicht unproblematisch. Weder die Person noch die Abteilung verfügen über eine bereits fest etablierte Akzeptanz innerhalb des Unternehmens; sie müssen sich diese noch erarbeiten. Dem steht positiv das Fehlen langjähriger und schwer veränderbarer Rollenzuschreibungen gegenüber, die Veränderungsoptionen ex ante einschränken könnten. Die Besetzung dieser Stelle war im Hinblick auf die Erschließung externen Know-hows ein notwendiger Schritt. Durch die organisatorische Verankerung in einer eigenen Abteilung sind die Voraussetzungen geschaffen worden, um das Projekt „Lernen im Prozess der Arbeit“ auch auf Dauer im Unternehmen zu implementieren.

Ein anderes Unternehmen setzt auf die Kompetenzentwicklung innerhalb der bestehenden Belegschaft, federführend ist der für Personal- und Organisationsfragen zuständige Geschäftsführer. Aus Sicht von geänderten Kundenanforderungen und neuen technischen Entwicklungen werden die konkreten Maßnahmen definiert. Das Unternehmen beauftragt Projektteams mit der Bearbeitung sich daraus ableitender Personalentwicklungsmaßnahmen. Es hat beispielsweise ein Team gebildet, das in Bezug auf die Auswahl von 3D-CAD-Programmen testen und prüfen soll, welche Qualifikationen hierfür notwendig sind. Die Projektteams sollen nach Ablauf des geförderten Projekts zunächst wieder aufgelöst, dann aber bei Bedarf auch erneut zusammengestellt werden.

Das letzte Unternehmen verwendet zur Personal- und Organisationsentwicklung ein spezifisches Verfahren und will ein Qualitätsmanagementsystem einführen, um sich nach den Anforderungen der Norm DIN EN ISO 9001:2000 ISO zu zertifizieren. Das Unternehmen kann – ähnlich wie im Fall der Verwendung von externen Beratern – durch das Verfahren der Zertifizierung die Personal- und Organisationsentwicklung gegenüber Widerständen im Unternehmen rechtfertigen. Personell stützt sich die Projektarbeit auf bereits vorhandene Mitarbeiter.

Die Unternehmen, die im Rahmen des Projekts externe Berater einsetzen, haben intern Ansprechpartner bzw. Projektverantwortliche benannt, die eine Kontinuität über die Projektlaufzeit hinaus sicherstellen und die Schnittstelle zu den internen Prozessen besetzen. Diese internen Projektmitarbeiter sind einerseits mit den neuen, projektspezifischen Aufgaben betraut, müssen andererseits ihre übrigen Aufgaben größtenteils weiterhin erfüllen. Der Kompetenzaufbau soll die Projektmitarbeiter dazu befähigen, dass sie nach dem Ende des Projekts eigenständig die jeweiligen Strategien um- und fortsetzen können. Den zusätzlich zu übernehmenden Aufgaben der Personal- und Organisationsentwicklung müssen folglich auch Anreize von Seiten der Unternehmen gegenüberstehen. Dennoch besteht das Risiko, dass die Projektverantwortlichen in den Unternehmen sich selbst überfordern und beiden Arbeitsbereichen (Projektarbeit und bisherige Arbeitsaufgaben) nicht mehr ausreichend gerecht werden können. Da auch hier eine Priorisierung der

Aufgaben des Tagesgeschäfts anzunehmen ist, wird den Projektverantwortlichen unter Umständen nur wenig Spielraum für tiefgreifendere Veränderungsprozesse gelassen.

## **Zielkonflikte der Personal- und Organisationsentwicklung**

Die umfassende und gleichzeitige Entwicklung des Personals und der Organisation ist ein komplexes und anspruchsvolles Vorhaben. Personalentwicklung, so Bühner (1997, S. 117), „beinhaltet die planmäßige Erweiterung der fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Qualifikation der Mitarbeiter im Hinblick auf Organisations- und Individualziele“. Die Kernziele der Organisationsentwicklung sind denen der Personalentwicklung sehr ähnlich; sie sind aber noch umfassender. Die Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE e.V.) beispielsweise sieht die Ziele der Organisationsentwicklungsprozesse in der Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit der Organisation sowie in der Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens. Organisationsentwicklung wird hier als ein langfristig angelegter, nachhaltiger Entwicklungs- und Veränderungsprozess der Organisation und der in ihr tätigen Menschen verstanden. „Der Prozess beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung“ (zit. n. Becker 1999, S. 443). Mit der Organisationsentwicklung soll zum einen das Unternehmen leistungsfähiger und vor allem flexibler und anpassungsfähiger (Effizienzziel) gemacht werden und zum anderen die Qualität des Arbeitslebens (Humanisierungsziel) verbessert werden.

Die integrierte Personal- und Organisationsentwicklung muss also zwei Ziele miteinander verknüpfen: Ziele der Organisation und Ziele der Organisationsmitglieder. Sie versucht nicht nur, diese zwei Zielhorizonte miteinander zu verbinden, sie unterstellt auch – das macht besonders das zitierte Verständnis der Organisationsentwicklung deutlich – eine Harmonisierbarkeit der betrieblichen und individuellen Interessen (Breisig 1990, S. 380). Die Effizienz- und Humanisierungsziele sind aber nicht gleichrangig und auch nicht ohne weiteres mit der Personal- und Organisationsentwicklung in Einklang zu bringen.

In der Personal- und Organisationsentwicklung steckt ein Konfliktpotential, das nicht nur auf divergierende Ziele der Beschäftigten in einem Unternehmen und dem Unternehmen selbst zurückzuführen ist, sondern auch auf ganz unterschiedliche Interessenlagen der Mitarbeiter. Diese Interessenlagen können untereinander konkurrieren und werden vielfach nicht offen gelegt, sie schränken jedoch die Aktivierung von Kompetenzen ein (Baethge-Kinsky/Hardwig 2000, S. 21). Als Beispiele zu nennen sind „sichere Verhaltensroutinen (die Belastungen reduzieren und Freiräume eröffnen), heimliche Privilegien (in Form schwer oder nicht kontrollierbarer Arbeitsabläufe), eingeschliffene Kommunikationsformen u.a.“ (Baethge-Kinsky/Hardwig 2000, S. 23).

Ein weiterer Zielkonflikt besteht darin, dass der Kompetenzaufbau



bei einzelnen Mitarbeitern zugleich deren Vermittlungschancen auch am externen Arbeitsmarkt wesentlich erhöht. Die Unternehmen verfolgen mit der Personalentwicklung das Ziel, über qualifizierte Mitarbeiter zu verfügen, die im Unternehmen eine große Bandbreite von unterschiedlichen Aufgaben ausführen können. Das Unternehmen befreit sich damit – gerade in einem dynamischen Umfeld, mit sich ständig wandelnden Anforderungen – von aufwändigen Personalrekrutierungsbemühungen und langwierigen Einarbeitungszeiten für neue Mitarbeiter. Die Beschäftigten ihrerseits erweitern mit der Personalentwicklung zunächst ihr Know-how und ihr Qualifikationspotential und verbessern damit ihre Position am Arbeitsmarkt. Die Personalentwicklung kann so zu einem nicht intendierten Effekt führen, nämlich zu einer erhöhten Fluktuation der Mitarbeiter.

Mit der Personal- und Organisationsentwicklung verfolgen die Unternehmen auch das Ziel, über geeignete Instrumente das Wissen interner „Experten“ dem gesamten Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Damit sollen negative Folgen abgemildert werden, die auftreten, wenn ein Experte das Unternehmen verlässt und sein Expertenwissen mitnimmt. Mit Hilfe von Wissensmanagementsystemen streben die Unternehmen danach, das „Expertenwissen“ im Idealfall dauerhaft zu speichern und damit von den Personen als Trägern des Wissens unabhängiger zu werden. Dieser Transfer des Wissens in eine dokumentierbare Form muss aber nicht im Interesse aller Beteiligten sein. Ein Experte, der sein Wissen dem Unternehmen zur Verfügung stellt und dieses explizit macht, muss befürchten, dass damit sein Expertenstatus – zumindest teilweise – eingeschränkt wird. Interne Status- oder Machtpositionen, die hierüber abgesichert waren, verlieren ihre Grundlage. Diese Tatsache vermindert die Bereitschaft von Mitarbeitern, wirklich alle Wissensbestände allen Kollegen umfassend zugänglich zu machen oder gar dauerhaft zu speichern.

Auch die Zielsetzung der Personal- und Organisationsentwicklung, die Mitarbeiter eigenverantwortlicher handeln und ihre Kompetenzen selbst entwickeln zu lassen, birgt Spannungspotential. Dies ist eine strategische und folglich zumeist auf der oberen Managementebene angesiedelte Zielstellung. Mittlere Führungspersonen, die ihre eigene Handlungsautonomie erhöhen wollen, werden dagegen die Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter nicht zugleich bestärken. Auch hier kann die individuelle Motivation zur Umsetzung einzelner Organisationsentwicklungsschritte der Gesamtstrategie entgegenlaufen. Der eigenverantwortliche und kompetente Mitarbeiter muss nicht auf allen Hierarchieebenen gleichermaßen als wünschenswertes Ziel wahrgenommen werden.

## **Die Entwicklung des Personals und der Organisation in einem dynamischen Umfeld**

Neben den bereits beschriebenen Konfliktlinien stellen sich gerade kleine und mittlere Unternehmen in einem dynamischen Umfeld die Frage, wie sich die Ziele des eigenen Personal- und Entwicklungs-

projekts mit der Zeit verändern. Auch die Folgen der in die Praxis umgesetzten Schritte für die weitere Entwicklung des Personals und für die weitere Entwicklung der Organisation müssen neu bedacht und in der weiteren Umsetzung konsequent berücksichtigt werden.

Die Unternehmensführung entscheidet auf der Grundlage spezifischer Ressourcen, Strukturen, Prozesse und Regeln zu einem Ausgangszeitpunkt über bestimmte Ziele, Maßnahmen und Organisationsformen der Personal- und Organisationsentwicklung. Diese Entscheidung wird vor dem Hintergrund der bekannten Einflussfaktoren und Anforderungen aus der Unternehmensumwelt getroffen. In der nächsten Phase wählt das Unternehmen die Form der Organisation des Projekts und setzt erste Maßnahmen um. In allen fünf Unternehmen werden z. B. Mitarbeitergespräche regelmäßig durchgeführt, deren Ergebnisse und Vereinbarungen in eine systematische Laufbahnplanung eingehen sollen.

Parallel zur Umsetzungsphase sind Reaktionen auf die umgesetzten Maßnahmen beim Personal oder den Kunden festzustellen, die dann in einer Rückkopplung wiederum auf das Unternehmen, seine Ziele, Maßnahmen und Organisationsformen einwirken. In dieser Phase muss das Unternehmen entscheiden, ob die Maßnahmen der Zielerreichung dienen sollen, ob neue Ziele definiert oder ob die Organisationsformen der Projekte überdacht werden müssen. Auch muss in diesem Zusammenhang überprüft werden, ob sich die Einflussfaktoren und die Umwelтанforderungen nicht so verändert haben, dass die Ziele der Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, für die man sich zu Beginn des Projekts entschieden hat, nicht mehr relevant sind. Im Falle der Mitarbeitergespräche ist dabei beispielsweise die Auswirkung von qualifikationsbezogenen Zielvereinbarungen auf die tatsächlichen Qualifizierungsanstrengungen der Mitarbeiter zu prüfen, um den Erfolg einer Selbstorganisationsstrategie gegenüber der zentral gesteuerten Kompetenzentwicklung abschätzen zu können und nichtintendierte Effekte wie Frustrationen durch verweigerter Weiterbildungswünsche und Laufbahnziele aufzufangen.

Die Unternehmen müssen also bei ihrer Personal- und Organisationsentwicklung nicht nur Zielkonflikte auf unterschiedlichen Ebenen bearbeiten, sondern auch die Ziele, die einzelnen Umsetzungsschritte, die Organisationsformen und die Einflussfaktoren und Anforderungen regelmäßig überprüfen und dabei offen für Veränderungen bleiben. Diesen Herausforderungen stehen spezifische Pfadabhängigkeiten entgegen, die aus einmal beschlossenen und gemeinsam verabschiedeten Projektplanungen und Umsetzungsstrategien resultieren. Die Bereitschaft, diese erneut zu hinterfragen, setzt eine große Offenheit der verantwortlichen Entscheidungsträger voraus, die einen Weg zwischen notwendigen Anpassungen und der Aufrechterhaltung einer für alle Beteiligten nachvollziehbaren Strategie definieren müssen. Nicht immer ist ein Unternehmen dazu bereit, einmal beschlossene Veränderungsstrategien zur Disposition zu stellen.

## Die Rolle der Projektnetzwerke und der wissenschaftlichen Begleitung

Die Einbindung von Projekten in Projektnetzwerke mit wissenschaftlicher Begleitung kann hier zunächst bewirken, vorliegende Pfadabhängigkeiten erkennbar und bewusst zu machen. Eine externe Perspektive, z.B. durch andere Netzwerkteilnehmer oder die wissenschaftliche Begleiteinrichtung, kann in den Projektprozess eingespeist werden und verborgene Zielkonflikte und dynamische Veränderungsprozesse im Unternehmensumfeld verdeutlichen. Dies kann aber nur dann gelingen, wenn tatsächlich Auswirkungen der Projektumsetzung stärker akzentuiert werden, die den Projektverantwortlichen aufgrund ihrer innerbetrieblichen Perspektive als nachrangig erscheinen oder aufgrund individueller Motivlagen ausgeblendet werden, für die genannten externen Beobachter wie Netzwerkpartner und wissenschaftliche Begleiter aber sichtbar bleiben. Dies trifft insbesondere auf unterschiedliche Wahrnehmungen der innerbetrieblich Betroffenen zu. Deshalb erfüllen externe wissenschaftliche Projektbegleitungen die wichtige Aufgabe, in eigenen Erhebungen, z.B. im hier beschriebenen Fall durch Befragungen und Interviews, die Projektentwicklung mit ihren subjektiv wahrgenommenen Konsequenzen für die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen herauszuarbeiten und an die Projektverantwortlichen zurückzuspiegeln. Ziel der Erhebungen ist die Erfassung des Projektverlaufs durch die wissenschaftliche Begleiteinrichtung. Auf Wunsch können diese Ergebnisse mit den Projektverantwortlichen in den Betrieben reflektiert und ausgewertet werden.

So wurden im beschriebenen Unternehmenssample erste Erhebungen nach Projektstart durchgeführt und die Ergebnisse an die Projektverantwortlichen zurückgespielt. Dabei konnten einige Konfliktpotentiale wie Mehrbelastung der Mitarbeiter durch Projektbausteine (z.B. Teamarbeit für die Lösung spezifischer Projektziele) oder mangelnde Vermittlung der Zielsetzungen herausgearbeitet werden, woraus sich unmittelbar Konsequenzen für die weitere Umsetzung ableiten lassen. In der Diskussion von Projekterfahrungen in Netzwerkveranstaltungen werden zudem Problemlagen thematisiert, die in den Unternehmen häufig ausgeblendet werden. Beispiel hierfür sind Fragen der Selbsteinschätzung von Führungskräften hinsichtlich ihres individuellen Kompetenzentwicklungsbedarfs. Für den Umsetzungserfolg ist es erforderlich, dass sie nicht nur die generellen Ziele unterstützen, sondern sich auch auf ihre eigene Funktionswahrnehmung beziehen. Häufig sehen sich die Führungskräfte selbst aber als bereits hinreichend kompetent an und streiten daher Veränderungsbedarfe ab. Insgesamt zeigen die bisherigen Erfahrungen, dass die Einbindung von Unternehmensprojekten in Netzwerke des Erfahrungsaustauschs und die externe Begleitung durch wissenschaftliche Partner die Erfolgchancen der Einzelprojekte erhöhen.

## Zusammenfassung

In der bisherigen wissenschaftlichen Begleitung der Unternehmensprojekte wurde deutlich, dass eine strategische Neuorientierung von Personal- und Organisationsentwicklung in vielerlei Hinsicht ein anspruchsvolles Vorhaben ist. Unterschiedliche Zielhorizonte und Konfliktpotentiale müssen berücksichtigt und zum jeweiligen Unternehmen passende Umsetzungsschritte definiert werden. Daraufhin sind auch die Planung und Organisation der Prozesse auszurichten.

Die fünf innovativen kleineren Unternehmen sehen ihren Wachstumsprozess als zentralen Auslöser für ihre jeweiligen Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte, der eine interne Differenzierung von Rollen und Aufgaben erfordert. Mit der Wahrnehmung unterschiedlicher Rollen differenzieren sich im zeitlichen Verlauf auch divergierende Interessenlagen intern aus. Damit müssen die Unternehmen in ihrem Wachstum und ihren Personal- und Organisationsentwicklungsprojekten nicht nur Zielkonflikte auf unterschiedlichen Ebenen bearbeiten und dynamische Umfeldveränderungen als mögliche Einflussfaktoren kontrollieren. Die Projektverantwortlichen müssen ebenfalls die sich verändernden, ausdifferenzierenden Interessenlagen innerhalb des Unternehmens beachten. Die unternehmensinterne Dynamik in Hinsicht auf Interessen und Rollen ist für die Analyse von Personal- und Organisationsentwicklungsvorhaben von entscheidender Bedeutung.

Aus der Erfahrung der wissenschaftlichen Begleitung in den fünf beschriebenen Projekten wird deutlich, dass hierbei eine Einbindung der Einzelprojekte in ein Projektnetzwerk und die wissenschaftliche Begleitung der Projekte eine wichtige Aufgabe übernehmen können, wenn hierdurch externe Wahrnehmungen und Erfahrungen in die interne Diskussion zurückgespielt werden.

## Literatur

*Baethge-Kinsky, V.; Hardwig, T.:* Kompetenzentwicklung als Transformation der betrieblichen Sozialorganisation. In: Kompetenzen entwickeln – Veränderungen gestalten. edition QUEM, Band 13. Münster, New York, München, Berlin 2000

*Becker, M.:* Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart 1999

*Breisig, T.:* Personalentwicklung, partizipative. In: Breisig, T.: Betriebliche Personaltechniken: Handbuch für Betriebsrat und Personalwesen. Neuwied 1990, S. 379-413

*Bühner, R.:* Personalmanagement. Landsberg/Lech 1997

*Joachim Rupp und Jan Wessels*

# Kompetenzentwicklung von ausländischen IT-Experten

## Fallbeispiele der Integration in deutsche Lern- und Unternehmenskulturen

Die Entstehungsgeschichte der Studie ist eng mit aktuellen Entwicklungstrends in der New Economy verbunden. Als vor gut einem Jahr die Idee zu dieser Studie entstand, war ein weltweites Boomen der Branche zu beobachten. Auch in Deutschland galt die New Economy als Wachstumsmotor Nummer 1, was mit enormen Zuwächsen bei der Entwicklung von Umsatz und Beschäftigung belegt werden kann. Insbesondere wurde durch die Wirtschaft ein Mangel an qualifizierten Fachkräften artikuliert, der sich für Deutschland hochgradig als Wachstumsbremse erweist. Bundesregierung und IuK-Wirtschaft haben mit der Verabschiedung eines Sofortprogramms zur Deckung des IT-Fachkräftebedarfs vielfältige Maßnahmen zur Stärkung des inländischen IT-Fachkräfteangebots beschlossen, deren Reichweite kurz-, mittel- und langfristig angelegt ist.

### Green Card – Instrument zur Überbrückung des aktuellen Mangels an Fachkräften

Um den aktuellen Bedarf an IT-Fachkräften kurzfristig decken zu können, hat die Bundesregierung ein Verfahren entwickelt, das schnell und möglichst unbürokratisch den zeitlich befristeten Zuzug ausländischer Fachkräfte aus Nicht-EU-Ländern ermöglichen soll – die Green Card. Danach können bis zu 20.000 ausländische Fachkräfte für eine Dauer von bis zu fünf Jahren eine Tätigkeit in Deutschland aufnehmen.

Mit der Verkündung der Green-Card-Initiative durch Bundeskanzler Gerhard Schröder auf der Cebit 2000 in Hannover erlebte die Debatte um quantitative und qualitative Diskrepanzen im Angebot an und in der Nachfrage nach Fachkräften im Bereich Kommunikations- und Informationstechnologie eine neue Aktualität. Während sich in den 80er und 90er Jahren das Verhältnis von vorhandenen Absolventen mit der Nachfrage durch die Wirtschaft in Übereinstimmung befand, werden in den letzten Jahren erhebliche Mängel festgestellt. Branchenvertreter und Experten sprechen diesbezüglich von einer spezifischen Mismatch-situation, die vor allem auf qualifikatorische und regionale Diskrepanzen zwischen Angebot und Nachfrage zurückzuführen sind. Über dessen Höhe und Ursache werden unterschiedliche Aussagen getroffen, zu konstatieren ist aber, dass es bislang zu wenig professionell ausgebildete IT-Fachkräfte gibt (quantitativer Aspekt) und das ganz spezifische Kompetenzprofile in der Branche fehlen (qualitativer Aspekt). Nach Einschätzung der Initiative D 21 wird der Höhepunkt des IT-Fachkräftemangels im Jahr 2003 erreicht.

Vor diesem Hintergrund stellte sich die Frage, ob die Green-Card-Regelung dazu beitragen kann, den aktuellen Fachkräftemangel spürbar zu mildern, um damit positive Impulse auf Markt- und Beschäftigungswachstum zu bewirken. Hier setzt die vorliegende

Studie an. Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung führte das Institut der deutschen Wirtschaft Köln als Projektnehmer in einem Zeitraum von acht Monaten eine Untersuchung zur Situation ausländischer Fachkräfte in Unternehmen der IT-Branche durch, um erste Erfahrungen der Unternehmen und Fachkräfte bezüglich des Integrationsprozesses aufzunehmen. Die Untersuchung war im Rahmen der geplanten Projektlaufzeit nicht als systematische und repräsentative Studie angelegt. Im Vordergrund stand die Momentaufnahme qualitativer Aussagen von Fach- und Führungskräften sowie ausländischen Experten in ausgewählten Unternehmens-Fallbeispielen zu individuellen Bewertungen, Sichtweisen und Erfahrungen im Integrationsprozess.

Folgende Fragestellungen bildeten den Orientierungsrahmen für das Projekt:

Welche Trendaussagen lassen sich für die nächsten Jahre zur Entwicklung des Personalbedarfs im IT-Sektor treffen?

Wie beurteilen Unternehmen das Green-Card-Verfahren zur Überbrückung ihrer Personalprobleme?

Auf welche Weise vollziehen sich Prozesse der Integration und Kompetenzentwicklung aus Sicht der Unternehmen und aus Sicht der ausländischen Fachkräfte?

Wie beurteilen Fach- und Führungskräfte den Aufwand bei der Auswahl und Einstellung von ausländischen Experten und welche Ressourcen müssen dafür mobilisiert werden?

Welche Erfahrungen und welche Probleme sind mit der Tätigkeit ausländischer Fachkräfte in deutschen Unternehmen verbunden?

Welche Beweggründe und Motive sind für ausländische Fachkräfte ausschlaggebend, eine Tätigkeit in Deutschland aufzunehmen bzw. welche Faktoren beeinflussen die Einwanderungsbereitschaft?

Wie beurteilen die IT-Fachkräfte die Möglichkeiten beruflicher Kompetenzentwicklung, und wie zufrieden sind sie mit ihrer Arbeits- und Lebenssituation?

### Green Card – Bilanz nach einem Jahr: erfolgreich

Obwohl der Beobachtungszeitraum sehr kurz ist, lässt sich nach rund einem Jahr ein durchaus erfolgreiches Zwischenfazit ziehen. Bislang wurden 10.116 Arbeitsgenehmigungen für ausländische IT-Fachkräfte erteilt (Stand 31. Oktober 2001). Aufgrund der bisherigen Entwicklung kann erwartet werden, dass das Kontingent von 10.000 Inhabern einer Green Card bis zum Jahresende deutlich überschritten werden wird. Angesichts einer prognostizierten Nachfrage von etwa 100.000 IT-Experten könnte man die Anzahl der Green-Card-Inhaber als relativ unbedeutend ansehen. Dennoch muss berück-

sichtigt werden, dass nach bisherigen Schätzungen die Zahl der Absolventen im Studiengang Informatik voraussichtlich erst ab 2004 die Marke von 10.000 erreichen wird. Insofern stellen die „Green Cardler“ gegenwärtig ein beachtliches Rekrutierungspotenzial für inländische Unternehmen dar.

Entgegen mancher Vermutungen, profitieren vor allem kleine und mittlere Unternehmen von der Green-Card-Initiative, die über diesen Weg Arbeitsplätze besetzen können, für die es keine oder keine geeigneten deutschen Bewerber gibt. Etwa 60 Prozent der Inhaber einer Green Card sind in Unternehmen mit bis zu 100 Beschäftigten tätig.

Eine Recherche des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln bei den Arbeitsämtern München, Frankfurt, Stuttgart, Hamburg, Berlin und Düsseldorf ergab, dass allein in diesen Arbeitsamtsbezirken 1.756 Firmen ihren Bedarf an Fachkräften über die Green Card decken und Arbeitsgenehmigungen an 5.213 Experten erteilen, was einem prozentualen Anteil von gut der Hälfte aller Green-Card-Inhaber entspricht. Fast ein Drittel der IT-Experten arbeiten und leben in Bayern, 70 Prozent davon in München bei 531 Unternehmen. Von den 2.273 erteilten Arbeitsgenehmigungen in Hessen entfallen fast 80 Prozent allein auf Frankfurt und 386 ansässige Firmen profitieren von Fachkräften über die Green Card. In Stuttgart beschäftigen etwa 300 kleine und 100 mittlere und größere Firmen Green-Card-Inhaber. Die Städte Hamburg, Berlin und Düsseldorf weisen zwar eine deutlich geringere Anzahl von Green-Card-Inhabern und Firmen auf, komplettieren aber die Rangfolge der IT-Zentren Deutschlands. In Hamburg verteilen sich 309 „Green Cardler“ auf 154 Unternehmen, in Berlin beschäftigen 198 Firmen rund 305 Experten und in Düsseldorf arbeiten die 278 IT-Spezialisten in 87 Firmen.

Schließlich ist hervorzuheben, dass im Umfeld jedes Green-Card-Inhabers durchschnittlich weitere 2,5 Arbeitsplätze geschaffen werden, was sich insgesamt positiv auf die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen auswirkt. In Gesprächen, die Mitarbeiter der Zentralstelle für Arbeitsvermittlung mit Personalchefs von Unternehmen zur Beurteilung der Kompetenzprofile der ausländischen Fachkräfte regelmäßig führen, wird den Experten eine hohe Professionalität bescheinigt.

## **Erfahrungen aus Sicht der Unternehmen**

Auch in unseren Untersuchungen haben die in den IT-Unternehmen geführten Gespräche ein hohes Interesse an der Nutzung der Green Card offenbart. Wenn diese Rekrutierungsstrategie trotz akuten Personalmangels dennoch nicht von allen der vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln kontaktierten Unternehmen eingesetzt worden ist, so liegt dies vor allem an dem teilweise hohen Zeit- und Kostenaufwand, der mit der Rekrutierung, der Einarbeitung und Eingliederung von ausländischen IT-Fachkräften verbunden ist. Insgesamt wurden 79 Firmen gebeten, die Relevanz der Green-Card-Initiative aus Sicht ihres Unternehmens zu bewer-

ten, davon beschäftigten 29 Firmen ausländische Fachkräfte über diese Initiative, 17 Firmen wirkten direkt an der Studie mit. Gesprächspartner in den Unternehmen waren Geschäftsführer, Leiter und Referenten des Bereichs Personal, Controlling sowie Marketing. Alle befragten Unternehmen, die ausländische IT-Fachkräfte eingestellt haben, sind sehr zufrieden mit ihren neuen Mitarbeitern. Die dringend benötigten Kompetenzprofile entsprechen in hohem Maße den Aufgaben- und Tätigkeitsinhalten. Insbesondere können auch Forschungs- und Entwicklungsaufgaben realisiert werden, die für viele Unternehmen einen Innovations Schub bedeuten.

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich mehrheitlich um kleine und mittlere Unternehmen aus dem Bereich der IT-Dienstleistungen und IT-Hersteller. Etwa zwei Drittel der Unternehmen wurden in den neunziger Jahren gegründet, ein Drittel vor 1991. In zehn Firmen werden neben IT-Fachkräften, die über die Green-Card-Initiative rekrutiert wurden, auch weitere ausländische Experten beschäftigt.

Die Personalstruktur ist durch ein hohes Qualifikationsniveau der Mitarbeiter geprägt, es dominieren Absolventen von Fach- und Hochschulen bzw. Universitäten, gefolgt von Mitarbeitern, die eine Berufsausbildung im IT-Bereich abgeschlossen haben. Quereinsteiger mit DV-Hintergrund sind in den meisten Firmen in der Minderheit. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt deutlich unter 40 Jahren, der Frauenanteil ist etwas höher als in traditionellen Branchen und beträgt zwischen 15 und 25 Prozent. Zu den Rekrutierungsstrategien dieser Unternehmen zählen in erster Linie die Nutzung von Jobbörsen, Praktika, Empfehlungen durch eigene Mitarbeiter und natürlich die Homepage. Obwohl auch Anzeigenkampagnen genutzt werden, spielen diese eher eine untergeordnete Bedeutung bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Der fachliche Integrationsprozess der ausländischen IT-Spezialisten in Arbeits- und Projektteams sowie deren Einarbeitung vollzieht sich in den meisten Unternehmen fließend und zielgerichtet. Zeit und Mühe bereiten den Unternehmen die Auswahl geeigneter Bewerber und die Unterstützung bei Behördengängen und Wohnungssuche. Einige Unternehmen wurden mit Bewerbungen von Green-Card-Fachkräften geradezu überhäuft. Wir hörten von 350 Bewerbungen, deren Bearbeitung (u.a. Durchsicht der Bewerbungsprofile, telefonische Kontaktaufnahme) sehr aufwendig war, weil meist auch die Mitarbeiter der Fachabteilungen an der Auswahl beteiligt wurden, um die passende Fachkraft auszuwählen.

Erwartungsgemäß sind die aktuellen Fachkompetenzen und spezifischen Erfahrungen auf dem jeweiligen Fachgebiet entscheidendes Kriterium für die Auswahl der ausländischen Bewerber. Allgemeine Berufserfahrungen in der Branche sind dagegen nur teilweise erforderlich für die zu besetzenden Stellen. Überfachliche Fähigkeiten und Einstellungen, wie sie mit den Kategorien Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsmerkmale abgebildet werden, rangieren ebenfalls an herausragender Stelle und gelten für die Mehrheit der befragten Unter-

nehmen als Voraussetzung für eine Tätigkeitsaufnahme. Auch der entsprechende Bildungsabschluss (Hochschule oder vergleichbarer Abschluss) wird deutlich gefordert. Interessant ist der Befund zu den Sprachkenntnissen Deutsch und Englisch. Immerhin sind zehn Unternehmen der Ansicht, dass die ausländischen Experten über Englischkenntnisse verfügen sollten. In „nur“ sechs Unternehmen gelten Deutschkenntnisse als uneingeschränktes Auswahlkriterium. In den Gesprächen mit den Unternehmensvertretern wurde deutlich, dass es durchaus wünschenswert ist, wenn die ausländischen Fachkräfte mehrere Sprachen sprechen, darunter natürlich auch über deutsche Sprachkenntnisse verfügen, andere Kenntnisse (vor allem Fachkenntnisse) spielen aber eine größere Rolle bei der Auswahl geeigneter Bewerber. Alter und Herkunftsland haben aus Sicht der befragten Unternehmen relativ wenig Bedeutung für die Einstellung ausländischer Fachkräfte. Die Forderung, den Experten ein Mindestgehalt von 100.000 DM brutto zu zahlen, wenn der entsprechende Qualifikationsnachweis nicht vorliegt, wird von den Unternehmen als zu hoch empfunden. Insbesondere kleinere Firmen, die eine Beschäftigungszahl bis zu 100 Mitarbeitern haben, können diese Gehälter nicht zahlen und fühlen sich dadurch in ihren Innovationschancen benachteiligt.

Die aus Unternehmenssicht überwiegend positiv erlebten Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den ausländischen Fachkräften spiegeln sich auch als Trend in den Befragungsergebnissen der ausländischen Fachkräfte wider.

## **Erfahrungen aus Sicht der ausländischen Fachkräfte**

Die 17 männlichen Experten sind Absolventen von Universitäten und Hochschulen. Drei von ihnen sind verheiratet, die Mehrheit ist unter 30 Jahre alt. Sie sind auf den Tätigkeitsfeldern Softwareentwicklung, Programmierung, Datenbanken, Projektmanagement, Systementwicklung und Applikation eingesetzt. Es sind vor allem drei Beweggründe aus Sicht der befragten Fachkräfte für eine Arbeitsaufnahme in Deutschland maßgebend:

- ob die Arbeits- und Tätigkeitsinhalte interessant sind,
- ob ausreichend Weiterbildungsangebote zur Verfügung gestellt werden und
- ob entsprechende Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten durch die Unternehmen geboten werden.

Wie in den Gesprächen deutlich wurde, möchte die Mehrheit der Experten auch Land und Leute besser kennen lernen, Erfahrungen mit internationalen Projekten machen und ihre Sprachkenntnisse erweitern. Für die meisten der befragten Fachkräfte ist der Aufenthalt in Deutschland kein temporäres Ereignis, sondern mit beruflichen und sozialen Entwicklungsperspektiven verknüpft, was für die Motivlage der Befragten von entscheidender Bedeutung ist. Die Vermutung liegt nahe, dass es wahrscheinlich von dem Realisierungsgrad dieser Faktoren abhängig ist, wie sich die Einwanderungsbereitschaft ausländischer Experten nach Deutschland zukünftig entwickeln wird.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass die ausländischen Fachkräfte mit den meisten der aufgeführten Merkmale ihrer Arbeits- und Lebenssituation deutlich zufrieden sind, was für einen gelungenen beruflichen Integrationsprozess spricht. Grundlegende Bedürfnisse und Motive nach Tätigkeiten mit einem hohen fachlichen Anforderungsprofil können in den Unternehmen realisiert werden. Die sozialen Beziehungen zu Vorgesetzten und Kollegen sowie der Status in der Firma werden von den Fachkräften ebenfalls als zufriedenstellend beurteilt. Die Integration bereitet offensichtlich kaum Probleme. Unternehmen und Fachkräfte verfügen über viele gemeinsame Anknüpfungspunkte, die sich in Zufriedenheiten auf beiden Seiten widerspiegeln: Dringend benötigte Fachqualifikationen werden durch die Experten abgedeckt, weitere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten durch die Unternehmen geboten. Zwischen deutschen und ausländischen Kollegen gibt es keine Diskriminierungen oder Begünstigungen, die sich negativ auf das soziale Klima in den Unternehmen auswirken könnten. Kritisch wurde angemerkt, dass die Green-Card-Regelung keine Chancen zur Planung der beruflichen Zukunft bietet, da die zeitliche Befristung von fünf Jahren weder für die Unternehmen, noch für die Experten eine zukunftsorientierte Planungssicherheit ermöglicht. Aus der Untersuchungsgruppe möchte die Mehrheit der Experten länger als fünf Jahre in Deutschland arbeiten und leben.

## **Weltweiter Wettbewerb um kluge Köpfe**

Trotz der gegenwärtigen Krise am Kapitalmarkt und der konjunkturellen Entwicklung des dynamischen Marktumfelds in der IT-Branche, besteht eine anhaltend große Nachfrage an hoch qualifizierten Fachkräften in Deutschland. Der Fachkräftemangel ist aber kein deutsches Problem, sondern erweist sich weltweit als Wachstumsbremse für viele Unternehmen. Deutschland steht damit im internationalen Wettbewerb um hoch qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Die gemeinsamen Anstrengungen von Wirtschaft und Politik, Ausbildungsplätze bereitzustellen und Ausbildungsberufe in der Informationstechnologie zu etablieren, kann mittelfristig dazu beitragen, den künftigen Bedarf an IT-Nachwuchs in Deutschland zu sichern. Kurzfristig ist die Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften per Green Card eine standortpolitische Notwendigkeit, die die Innovationsfähigkeit von Unternehmen deutlich verbessert.

Die Debatte über die Green Card hat darüber hinaus ein Problem in das öffentliche Bewusstsein gelenkt, das bislang unbeachtet blieb: die Notwendigkeit einer gesteuerten Zuwanderung, die unumgänglich ist, um die ökonomische Leistungsfähigkeit Deutschlands zu erhalten.

Die Studie „Kompetenzentwicklung von ausländischen IT-Experten – Fallbeispiele der Integration in deutsche Lern- und Unternehmenskulturen“ ist als Heft 71 in der Reihe QUEM-report erschienen (vgl. S. 15 in diesem QUEM-Bulletin).

*Erika Rell*

# Ausschreibungen zur Qualitätsoffensive

Im Rahmen der Initiative zur Sicherung von Transparenz und Qualität in der beruflichen Weiterbildung wurden Projekte ausgeschrieben (vgl. Bulletin 4'2001, S. 5-8). Folgende Einrichtungen werden gefördert:

## Entwicklung und Erprobung branchenspezifischer Weiterbildungsberatungs- und Qualitätsringssysteme

### ► Ausschreibungsnummer: Q 010/1

1. Zentralstelle für Berufsbildung im Einzelhandel e. V., Berlin
2. Fachverband Sanitär-Heizung-Klima Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
3. BDWS – Bundesverband Deutscher Wach- und Sicherheitsunternehmen, Bad Homburg
4. Dmmv – Deutscher Multimedia Verband e. V., Düsseldorf
5. Thühoga – Thüringer Hotel- und Gaststättenverband e. V., Erfurt

### ► Ausschreibungsnummer: Q 010/2

1. MMB Essen – Michel Medienforschung und Beratung, Essen
2. Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e. V. (isw), Halle/Saale

## Bestandsaufnahme und Typologisierung bestehender Qualitätsringe

### ► Ausschreibungsnummer: Q 011

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

## Zertifizierungs- und Akkreditierungsverfahren von Trägern und Maßnahmen beruflicher Weiterbildung (Bestandsaufnahme)

### ► Ausschreibungsnummer: Q 012

Europäische Bildungswerke für Beruf und Gesellschaft e. V., Düsseldorf

## Weiterentwicklung von Qualitätskriterien für selbst organisiertes Lernen – Problemorientierte Fallstudien von Qualitätsringen

### ► Ausschreibungsnummer: Q 013

1. Rettler experts GmbH, Sadelkow
2. Pädagogisches Landesinstitut Brandenburg (PLIB), Ludwigsfelde-Struveshof
3. Bildungswerk der ostwestfälisch-lippischen Wirtschaft e. V., Bielefeld
4. Weiterbildung Hamburg e. V.
5. Büro für berufliche Bildungsplanung, Dortmund
6. Europäischer Verband beruflicher Bildungsträger e. V., Düsseldorf

## QUEM-BULLETIN

Jg. 2001, Heft 6

herausgegeben von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Berlin

gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Verleger: Dr. Manfred Herrmann

Redaktion: Gabriele Kossack

Zuschriften und Bestellungen an die Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF)

Anschrift: Storkower Str. 158, 10402 Berlin

Tel.: 0 30 / 42 187 515, Fax: 0 30 / 42 187 305

E-Mail: [kossack@abwf.de](mailto:kossack@abwf.de)

Internet: <http://www.abwf.de>

Satz und Layout: ESM Satz und Grafik GmbH

Wilhelminenhofstr. 83-85, 12459 Berlin

ISSN 1433-2914

Nachdruck bei Quellenangabe gestattet, Beleg erbeten.

Das QUEM-Bulletin wird kostenlos abgegeben.

## Veröffentlichungen



QUEM-report 70 „Lernen im sozialen Umfeld. Entwicklung individueller Handlungskompetenz – Positionen und Ergebnisse praktischer Projektgestaltung“ ist kostenlos zu beziehen von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.



QUEM-report 71 „Kompetenzentwicklung von ausländischen IT-Experten – Fallbeispiele der Integration in deutsche Lern- und Unternehmenskulturen“ ist kostenlos zu beziehen von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.



QUEM-report 72 „Kompetenzentwicklung von Existenzgründern – Grundformen und Realisierungsbeispiele“ ist kostenlos zu beziehen von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Storkower Straße 158, 10402 Berlin.

## Unsere Autoren

*Prof. Dr. Bernd Kriegesmann*, Fachhochschule Gelsenkirchen

*Erika Rell*, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Hauptstadtbüro, Berlin

*Joachim Rupp*, VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH, Teltow

*Prof. Dr. Dr. Erich Staudt*, Ruhr-Universität Bochum

*Dr. Jan Wessels*, VDI/VDE-Technologiezentrum Informationstechnik GmbH, Teltow

*Allen unseren Lesern  
ein frohes Weihnachtsfest  
und ein gesundes  
und erfolgreiches Jahr*

**2002**

## **Kompetenzentwicklung 2001**

*Tätigsein – Lernen – Innovation*

*mit Beiträgen von*

*Alexandra Angress, Bärbel Bergmann,  
Peter Dehnbostel, Dieter Kirchhöfer,  
Annegret Köchling, Burkart Lutz,  
Lutz von Rosenstiel, Eckart Severing,  
Horst Siebert, Thomas Stahl,  
Volker Volkholz, Monika Wastian*



*Berufliche Lernkultur und Lernstrukturen sind zunehmend wirtschaftliche Wettbewerbsfaktoren und gesellschaftliche Standortbedingungen, da effizientes Lernen maßgeblich über Innovation und Transformation entscheidet. Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, die bestehenden beruflichen Weiterbildungsvorstellungen, die Lernziele, Lernwege und Lernorte, zu überdenken.*

*Mit dem interdisziplinären Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, das in den Jahren 2001 bis 2007 durchgeführt wird, wird den Fragen des Aufbaus einer neuen Lernkultur, die sich durch Pluralität von Lernformen auszeichnet und ihr optimales Zusammenwirken ermöglicht, gezielt nachgegangen. Viele Diskussionen gerade im internationalen Rahmen belegen, dass die weiterbildungspolitische Diskussion in der Bundesrepublik sich in den letzten Jahren zu sehr auf institutionalisiertes Lernen konzentriert hat und hier durch eine Öffnung neue Ansätze gefunden werden müssen.*

*Aus den vielfältigen Forschungs- und Gestaltungsaufgaben dieses Programms stellt der sechste Band der Reihe „Kompetenzentwicklung“ einige ausgewählte theoretische Positionen und praktische Überlegungen dar, die bei der Suche nach Lösungen für erfolgreiches Lernen in Entwicklungsprozessen zu berücksichtigen sind.*

*Hierzu gehören u.a. die Themen:*

- Lernkultur und Innovation*
- Perspektiven des Lernens*
- Lernen und Arbeiten*
- Europa und nationale Kompetenzentwicklung.*

*Waxmann Verlag  
Münster/New York/München/Berlin 2001  
ISSN 1432-3257, ISBN 3-8309-1117-3*