

# Vorüberlegungen zum Gestaltungspotenzial betrieblicher Kompetenzentwicklung

*Daniela Ahrens, Gabriele Molzberger*

- 1.1 Betriebliche Kompetenzentwicklung und Innovation – 2
- 1.2 Aufbau des Bandes – 3
- Literatur – 5

### Zusammenfassung

Dieser Band thematisiert Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt als Innovationstreiberin. Im Mittelpunkt stehen Arbeiten und Lernen in betriebsförmig organisierten Prozessen und Tätigkeitsfeldern. Dient betriebliche Kompetenzentwicklung der Kompensation von Defiziten in einer individuellen Kompetenzmatrix? Oder ist betriebliche Kompetenzentwicklung eher komplementär zu begreifen zu anderen Orten der Kompetenzaneignung und Instanzen der Weiterbildung? Wird Kompetenzentwicklung als Reparaturbetrieb in defensiver Manier betrieben? Oder kann sie Impulsgeberin für Erneuerungen sein? Die versammelten Beiträge gehen diesen Fragen nach und wählen dabei höchst unterschiedliche Formen der Annäherung.

## 1.1 Betriebliche Kompetenzentwicklung und Innovation

Im Mittelpunkt dieses Bandes stehen Arbeiten und Lernen in betriebsförmig organisierten Prozessen und Tätigkeitsfeldern. Im Begriff der betrieblichen Kompetenzentwicklung sind diese beiden menschlichen Grundtätigkeiten – Arbeiten und Lernen – synthetisiert. Arbeitstätigkeiten sind das Ergebnis von gesellschaftlicher Arbeitsteilung. Lernen hatte für Arbeit als Erschließung von Natur immer schon eine wichtige Bedeutung. Nur weil der Mensch arbeitend auch gelernt hat, konnte er seine Arbeitsweisen verfeinern und an andere weitergeben. Wie wir inner- und intergenerational Lernen und gesellschaftlich Arbeit teilen und organisieren, ist immer zugleich Antrieb und Ergebnis von gesellschaftlichem Wandel. Die Gestaltung dieses Wandels hängt entscheidend davon ab, was wir über diese Zusammenhänge wissen und welche Handlungskonsequenzen wir daraus ziehen.

Arbeiten, Lernen und Kompetenzentwicklung sind kontingente und historisch variable Begriffe, die sich wissenschaftlich weder einzeln noch in ihrem Zusammenhang letztgültig bestimmen lassen. Das Theorem betrieblicher Kompetenzentwicklung ist wissenschaftsgeschichtlich ein vergleichsweise junges Konzept, dessen anthropologisch-ethische und gesellschaftlich-geschichtliche Dimensionen sich beginnen herauszuschälen. Anders formuliert: Jede Kompetenztheorie operiert explizit oder implizit mit einem spezifischen Subjektbegriff und einem damit verbundenen Gesellschaftsbild. Geht man davon aus, dass moderne Gesellschaft und betriebsförmige Arbeitsorganisation in einem Verhältnis rekursiver Konstitution so zueinanderstehen, „dass die Organisationen eben jene gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen, denen sie unterliegen, ihrerseits produzieren und reproduzieren“ (Ortmann et al., 1997, S. 19), dann wird der Betrieb als Organisation zu einem gesellschaftlich bestimmten und bestimmbareren Ort (Braczyk, 1997). Folglich ist der Betrieb als kompetenzförderlicher Ort gestaltbar.

Ein wichtiges Anliegen des Bandes ist es deshalb zu zeigen, wie betriebliche Kompetenzentwicklung angemessen erfasst werden kann und welche Implikationen mit der Gestaltung verbunden sind. In Zeitdiagnosen zur Krise und Zukunft der „Arbeitsgesellschaft“ oder der „Wissensgesellschaft“ hat betriebliche Kompetenzentwicklung mehrfache Umdeutungen erfahren. Mit dem Aufkommen neuer Arbeits- und Produktionskonzepte seit den 1980er-Jahren ist Arbeit lernhaltiger und die betriebliche Arbeitsorganisation ein wichtiger Faktor menschlicher Kompetenzentwicklung geworden. Da der Zusammenhang zwischen technologischen Entwicklungen, betrieblicher Arbeitsorganisation und individueller Kompetenzentwicklung dynamisch ist, ist es wichtig nach den Wechselbeziehungen der Lernhaltigkeit von Erwerbsarbeit und zunehmender Digitalisierung der Arbeitsprozesse und -organisation zu fragen.

Die Forschung der vergangenen drei Jahrzehnte hat gezeigt, dass aus Innovationen der Arbeitswelt neben neuen Chancen stets zugleich neue Risiken erwachsen. Auch die aktuelle Debatte um die Digitalisierung löst im Hinblick auf Arbeitsmarkt, Beschäftigung und Kompetenzentwicklung Effekte auf sehr verschiedenen Ebenen aus. Laute Warnungen vor dem Ende der Arbeit und wirkmächtige bildliche Darstellungen menschenleerer Arbeitsorte beherrschen den öffentlichen Diskurs. Diese werden nach und nach durch differenzierte Sichtweisen und wissenschaftlichen Analysen abgelöst, die von einer Veränderung von Arbeit und von einem durch Digitalisierung ausgelösten Strukturwandel ausgehen, der derzeit nicht eindeutig prognostizierbar ist. Einige Untersuchungen gehen von hohen Automatisierungspotenzialen im Produktions- und Dienstleistungssektor aus. Andere sehen große Substituierungspotenziale von Arbeitsplätzen Geringqualifizierter. Mehr oder wenig einig sind sonst dissonante Stimmen, nach denen Flexibilität und Anpassungskraft durch berufliche Qualifizierung und Weiterbildung auch in Zukunft für die Sicherung von Beschäftigung wichtig bleiben werden.

Der im Titel des Bandes angeführte Innovationsbegriff ist weit gefasst. Die Auffächerung in soziale, technologische und organisationale Innovation folgt dem inzwischen etablierten Innovationsverständnis, welches die Nachhaltigkeit und Vieldimensionalität von Erneuerungsprozessen berücksichtigt. Wir stellen als Bandherausgeberinnen bewusst den Innovationsimperativ der vergangenen beiden Jahrzehnte in Abrede und rekurren stattdessen auf den rekursiven Zusammenhang von Innovation und Tradition, von Vergangenheit und Zukunft. Auch erschien es uns in der Konzeption des Bandes wichtig, die vielfältigen Implikationen von Innovationen, die vorhergesehenen oder geplanten, aber auch die unvorhergesehenen und nicht geplanten oder (un)beabsichtigten „Nebenwirkungen“ in die Betrachtung mit aufzunehmen.

Es gibt bis heute keine allgemeingültige Theorie betrieblicher Kompetenzentwicklung. Wohl aber gibt es verschiedene theoretische Grundlegungen und Ansätze, mit denen in der Forschung und Wissenschaft versucht wird, das Gegenstandsfeld zu beschreiben und zu objektivieren. So wie es keine allgemeine Theorie betrieblicher Kompetenzentwicklung gibt, so gibt es auch nicht die eine akademische Disziplin, die für sich allein beanspruchen könnte, betriebliche Kompetenzentwicklung mit ihren inhaltlichen Ausprägungen und ihrer sozialen Konstitution in lebens- und arbeitsweltlicher Perspektive konsistent und umfassend zu bündeln und zu erfassen. Die theoretische Erschließung erfolgt multidisziplinär, d. h. durch die Berufs- und Weiterbildungswissenschaft, Industriosozologie, Arbeitswissenschaft, Psychologie, Ingenieurwissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Geschichtswissenschaft und weitere Fachgebiete, die aus Platzgründen nicht alle hier genannt werden können. Alle in diesem Band versammelten Beiträge folgen nicht nur einer multidisziplinären Ausrichtung, sondern auch der doppelten Adressierung von spezifischen praktischen Entwicklungsaufgaben einerseits und generalisierender Erkenntnis andererseits. Alle Forschungs- und Entwicklungsprojekte vereinigen in je unterschiedlicher Weise praktisch-konzeptionelle, empirische sowie theoriegeleitete Forschungsarbeit. Die Beiträge stehen im Kontext aktueller arbeitsmarkt-, sozial- und bildungspolitischer Zielsetzungen sowie unter dem Anspruch der Ergebnisverstetigung und nachhaltigen Implementation in die betriebliche Praxis.

## 1.2 Aufbau des Bandes

In den Beiträgen im ersten Teil des Bandes werden Zwischenergebnisse aus den theoriegeleiteten und empirischen Erprobungen beschrieben. Ihre besondere Stärke liegt in den skizzierten Beispielen aus der betrieblichen Praxis. Der erste Teil wird eingeleitet mit dem Beitrag „Gestaltung strategischen Kompetenzmanagements“ durch eine Zusammenschau zum Innovationsbegriff von Horvat und Gust, die den „State of the Art“ dieser Diskussion aus betriebswirtschaftlicher

und ingenieurwissenschaftlicher Sicht bilanzieren (► [Kap. 2](#)). In dem ersten Beitrag aus den Entwicklungs- und Forschungsprojekten werden von Kinkel, Schemmann, Lichtner und Migas „Engpasskompetenzen für die Innovationsfähigkeit von Wertschöpfungschampions – Herausforderungen und Lösungsszenarien“ dargelegt und Lösungen entwickelt (► [Kap. 3](#)). Komplementär betrachten Güth, Decius, Horvat, Schaper und Virgillito in ihrem Beitrag „Strategisches Kompetenzmanagement von Produktionsbeschäftigten in nicht-forschungsintensiven KMU“ die Kompetenzentwicklungsbedarfe von Produktionsbeschäftigten (► [Kap. 4](#)).

Die Beiträge des zweiten Teiles beschäftigen sich mit der Gestaltung arbeitsprozessorientierten Lernens. Nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch die Gestaltung von Lernprozessen wird zunehmend durch digitale Hilfsmittel unterstützt. Im Beitrag „Mediengestützte Arbeits- und Lernprojekte als Instrument der betrieblichen Kompetenzentwicklung“ von Longmuß, Grantz und Höhne wird das Konzept des agilen Lernens zur Umsetzung arbeitsorientierter Kompetenzentwicklung diskutiert (► [Kap. 5](#)). Produktionsnah und arbeitsprozessorientiert wird in dem Beitrag „Betriebliche Kompetenzentwicklungsansätze zur Weiterentwicklung fachlich-methodischer und sozial-kommunikativer Kompetenzen in produktionsnahen Bereichen“ ein innovatives Konzept von Metternich, Hertle, Tisch, Jokovic, König, Bruder, Weber, Tenberg und Ardelt entwickelt (► [Kap. 6](#)). Die Bedeutung elektronischer Lernplattformen für Qualifizierungskonzepte diskutieren Leimeister, Schöbel, Lehmann, Oeste-Reiß und Söllner in ihrem Beitrag „We is smarter than I – Der StaySmart-Ansatz zum kollaborativen Kompetenzaufbau, -erhalt und -austausch“ am Beispiel von Freelancern in der Energiebranche (► [Kap. 7](#)). Für diese Beschäftigtengruppe ist die zeitliche und räumliche Mobilität in der Kompetenzentwicklung besonders wichtig.

Im dritten Teil rücken die spezifischen Bedingungen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in den Fokus. Ressourcenorientiertes Arbeiten ohne Verschwendung ist für schnell wachsende KMU der Medizintechnikindustrie eine wichtige Voraussetzung für Produktinnovationen. Dies ist die zentrale These des Beitrags „Herausforderungen für Kompetenzentwicklung in schnell wachsenden innovativen kleinen und mittleren Unternehmen“ von Kriegesmann, Kley, Knickmeier, Balic, Ottensmeier, Lauterbach, Monstadt, Hannes und Pracht (► [Kap. 8](#)). In dem Beitrag „Heterogene Lernkonstellationen als Ausgangspunkt betrieblicher Kompetenzentwicklung“ diskutieren Alexander, Koall, Litz und Weiß anhand von Fallbeispielen aus der Metallbranche Gestaltungskonzepte arbeitsprozessintegrierter Kompetenzentwicklung (► [Kap. 9](#)). Die Bedingungen zur Kompetenzentwicklung in KMU des Handels stehen in dem Beitrag „Technische Innovationen als Mittel zum arbeitsintegrierten Lernen in kleinen und mittleren Unternehmen des Einzelhandels“ von Holtkamp, Riebe, Baumgarten, Blanco, Steinbuß, Eickholt und Templer im Mittelpunkt (► [Kap. 10](#)).

Bis zu diesem Teil des Bandes stehen die jeweiligen Fallspezifiken aus verschiedenen Branchen und Betriebsgrößenklassen im Zentrum der Betrachtung.

Diesen folgen im vierten Teil übergreifende Betrachtungen. So rekonstruieren Ahrens und Gessler die junge Geschichte betrieblicher Kompetenzentwicklung seit der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts (► [Kap. 11](#)). Der Aufsatz systematisiert den Diskurs und zeichnet die Entwicklungsetappen als Dreischritt nach. Beginnend mit der „Humanisierung der Arbeitswelt“ in den 1970er-Jahren entwickelten sich zwei weitere Leitmotive der Diskussion um Arbeit und Lernen, seit etwa 1990 die Kompetenzorientierung und ab dem 21. Jahrhundert die Digitalisierung. Betriebliche Kompetenzentwicklung ist auch Gestaltungsaufgabe der Sozialpartner. Kaßbaum und Heinze diskutieren die „Kompetenzentwicklung als Gestaltungsaufgabe für eine ‚erweiterte moderne Beruflichkeit‘“ und fragen, inwiefern Kompetenzentwicklung mit dem in Deutschland dominanten Modell berufsförmig organisierter Arbeitsteilung vereinbar ist (► [Kap. 12](#)). Molzberger schließlich wirft die Frage auf, inwiefern die betriebliche Kompetenzentwicklung sich komplementär zu beruflicher Weiterbildung verhält (► [Kap. 13](#)).

Abschließend stellt ein Autorenkollektiv der Fokusgruppen 6 und 7 neben die Innovation einen zweiten gesellschaftlichen „Topbegriff“: die Zukunft (► [Kap. 14](#)). Perspektiven- und akteursgeleitete Schlussfolgerungen sowie Desiderate aus den Verbundprojekten liefern Impulse für die Forschung, die betriebliche Praxis und die Politik.

Mit dem vorgelegten Reihenband möchten wir einen Beitrag zur Diskussion zu den Grenzen und Möglichkeiten betrieblicher Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitsprozessen leisten und zugleich innovative Impulse für deren zukunftsorientierte Gestaltung setzen.

### Fazit

Mit dem Band „Betriebliche Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten Arbeitswelten“ werden wichtige Fragen zu den aktuellen sozialen, technologischen und organisationalen Dimensionen von Kompetenzentwicklung reformuliert und präzisiert. Die Formen der Annäherung fallen höchst unterschiedlich aus und bilden damit selbst eine Grundlage für Innovationen im Feld der betrieblichen Kompetenzentwicklung.

### Weiterführende Literatur und Links

- ─ Fokusgruppe 6 „Neue Formen arbeitsorientierten Lernens“: <http://147.172.96.40/content/fokusgruppe-6-neue-formen-arbeitsprozessorientierten-lernens>
- ─ Fokusgruppe 7 „Kompetenzentwicklung als Innovationstreiber“: <http://147.172.96.40/content/fokusgruppe-7-kompetenzentwicklung-als-innovationstreiber>

### Literatur

---

- Braczyk, J. (1997). Organisation in industriesoziologischer Perspektive. In: G. Ortmann, J. Sydow, & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 530–575). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Ortmann, G., Sydow, J., Türk, K. (1997). Organisation, Strukturation, Gesellschaft. Die Rückkehr der Gesellschaft in die Organisationstheorie. In: G. Ortmann, J. Sydow, & K. Türk (Hrsg.), *Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft* (S. 15–34). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Kompetenzentwicklung in analogen und digitalisierten  
Arbeitswelten

Gestaltung sozialer, organisationaler und  
technologischer Innovationen

Ahrens, D.; Molzberger, G. (Hrsg.)

2018, XXII, 202 S. 74 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-54955-1