



Die Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung

Manfred Krenn

Ulrike Papouschek

Marion Vogt

FORBA-Forschungsbericht 3/2004

Im Auftrag des Arbeitsmarktservice Niederösterreich

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt
Aspernbrückengasse 4/5
A-1020 WIEN
Tel: +431 21 24 700
Fax: +431 21 24 700-77
office@forba.at
<http://www.forba.at>

INHALT

EINLEITUNG	1
1. ZUR ENTWICKLUNG VON QUALIFIKATIONS- UND KOMPETENZKONZEPTEN UND IHREN AMBIVALENZEN	3
2. VERFAHREN UND METHODEN ZUM ERFASSEN UND BEWERTEN VON INFORMELL ERWORBENEN KOMPETENZEN	9
2.1. Instrument Kompetenzbilanz.....	10
2.1.1. Hintergrund und Ziele.....	10
2.1.2. Instrument „Kompetenzbilanz“: Arbeitsschritte, Arbeitstechniken, Kompetenzprofil	11
2.1.3. Tauglichkeitsprüfung – erste Erfahrungen.....	15
2.1.4. Das Instrument Kompetenzbilanz – eine Einschätzung.....	16
2.2. Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen – IESKO.....	16
2.2.1. Hintergrund und Ziele.....	17
2.2.2. IESKO: Tools und Arbeitsschritte.....	17
2.2.3. IESKO – Erfahrungen und Einschätzung.....	19
2.3. Bilan de compétence.....	20
2.3.1. Entstehung und Hintergründe.....	20
2.3.2. Grundstruktur und gesetzliche Regelungen.....	21
2.3.3. Ziel der bilan de compétence	22
2.3.4. Verfahrensablauf.....	22
2.3.5. Erfahrungen und Evaluierung.....	23
2.4. Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens	25
2.4.1. Ausgangslage.....	25
2.4.2. Ziele und geplante Struktur des Weiterbildungspasses	25
2.5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	28
2.5.1. Vorgehensweise/Praxiserfahrungen.....	31
3. AUSWAHL UND BESCHREIBUNG DES SAMPLES.....	33
3.1. Auswahl der Unternehmen und Vorgehensweise	33
3.2. Beschreibung des Samples.....	34
4. PERSONALPOLITIK.....	39
4.1. Personalpolitische Leitlinien.....	39
4.2. Langfristige, enge Bindung.....	40

4.3.	<i>Entwicklungsgrad der Personalpolitik im Unternehmen</i>	44
4.4.	<i>Regionale Arbeitsmarktsituation</i>	45
4.5.	<i>Attraktivität des Unternehmens als ArbeitgeberIn</i>	46
5.	<i>PERSONALSUCHE</i>	49
5.1.	<i>Feststellung des Personalbedarfs</i>	49
5.2.	<i>Formen und Wege der Personalsuche</i>	51
6.	<i>FORMEN DER PERSONALAUSWAHL</i>	55
7.	<i>ZUM ZUSAMMENHANG VON SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN UND ARBEITSANFORDERUNGEN</i>	63
7.1.	<i>Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in Bezug auf veränderte Qualifikationsanforderungen</i>	63
7.2.	<i>Begriffliche Verwendung und Verständnis von Schlüsselqualifikationen</i>	73
8.	<i>BEDEUTUNG UND ERFASSUNG VON SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN IN DER PERSONALAUSWAHL</i>	83
8.1.	<i>Zur Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl</i>	83
8.2.	<i>Die Erfassung von Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl</i>	88
8.3.	<i>Zur Bedeutung von Alter und Geschlecht als askriptive Auswahlkriterien</i>	93
9.	<i>EINSCHÄTZUNG VON VERFAHREN ZUM NACHWEIS INFORMELL ERWORBENER KOMPETENZEN</i>	97
9.1.	<i>Bewertung informell erworbener Kompetenzen</i>	97
9.2.	<i>Zur systematischen Erfassung und Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen</i>	99
9.3.	<i>Familienkompetenzen</i>	101
	<i>ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN</i>	105
	<i>LITERATUR</i>	115

EINLEITUNG

In der personalwirtschaftlichen und personapolitischen Diskussion der letzten Jahre wird eine Zunahme der Bedeutung von außerfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen in der Arbeitswelt konstatiert. Die Literatur zu diesem Themenbereich ist kaum mehr überschaubar, ebenso wie die Vielzahl an Begriffen, die zur Kennzeichnung dieser Kompetenzaspekte verwendet werden: Es ist von Schlüsselqualifikationen, sozialen Kompetenzen, *soft skills* oder weichen Qualifikationsarten die Rede. Dabei handelt es sich allerdings um Überbegriffe, die wiederum eine Vielzahl einzelner Kompetenzen beinhalten.

In diesem Zusammenhang haben sich in den letzten Jahren auch Ansätze entwickelt, die der Frage nach der Relevanz informell erworbener Kompetenzen in der Arbeitswelt nachgehen. Es handelt sich dabei um Kompetenzen, die in außerberuflichen Zusammenhängen erworben, aber in berufliche Zusammenhänge transferiert werden können. Wir stellen in dieser Studie in Unternehmen einsetzbare Verfahren zur Einschätzung schwer festzumachender impliziter Kompetenzen von BewerberInnen bei der Personalauswahl und -einstellung auf der einen und überbetriebliche Initiativen zur Zertifizierung von Kompetenzen auf der anderen Seite vor.

Den Hauptteil der vorliegenden Arbeit bildet allerdings eine empirische Untersuchung zur Bedeutung von außerfachlichen Kompetenzen bei der Personalauswahl in niederösterreichischen Betrieben. Allerdings werden in den Diskussionen zur Qualifikationsentwicklung und –abschätzung selten tiefergehende Bezüge zu betrieblichen Realitäten hergestellt bzw. nur Einzelbeispiele angeführt. Wir haben uns in dieser Untersuchung zum Ziel gesetzt, Einblicke in die Praxis von Unternehmen zu liefern. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage nach der Bedeutung von außerfachlichen Qualifikationen im Prozess der Personalauswahl, also inwiefern diese Aspekte bereits bei den Selektionsprozessen für die Aufnahme von Beschäftigten eine Berücksichtigung finden.

Wir gehen dabei von einem Ansatz aus, der die Verwendung und Bedeutung der Begriffe selbst kritisch hinterfragt und nach ihrem tatsächlichen Gehalt in der alltäglichen Praxis von Unternehmen abklopft. Dies ist unseres Erachtens nur möglich, wenn man sich den betrieblichen Realitäten mit qualitativen Instrumenten nähert, die zum einen einen entsprechenden Spielraum für eine genauere Beschreibung von Prozessen lassen und zum anderen aber auch eine tiefergehende Analyse der Bedeutungen erlauben.

Dazu gehört auch, dass wir die Frage nach der Bedeutung von „Schlüsselkompetenzen“ bei der Personalauswahl nicht isoliert auf den unmittelbaren Auswahlprozess beschränken. Wir beleuchten vielmehr die grundsätzlichen personapolitischen Orientierungen in den Unternehmen und zwar solche die explizit formuliert werden, aber auch jene, die einfach nur implizit als zur Praxis geronnene Handlungsmuster vorhanden sind. Wir stellen die Frage nach der Bedeutung von außerfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen auch in den Zusammenhang der realen Qualifikationsanforderungen und deren

Veränderung. Denn nur in Relation dazu lassen sich ihr tatsächlicher Inhalt und ihre Bedeutung angemessen bestimmen und interpretieren.

Wir geben zudem einen Überblick über die in den untersuchten Unternehmen angewendeten Formen der Personalauswahl und gehen dann genauer auf die Bedeutung und das Verständnis von Schlüsselqualifikationen im Auswahlprozess ein. Wir versuchen dabei sowohl die Vielfalt betrieblicher Realitäten anschaulich zu beschreiben als auch bestimmte ähnliche Vorgangsweisen gebündelt darzustellen. Ein weiterer Aspekt unserer Untersuchung bestand darin, abzuklären, inwiefern Ansätze zur systematischen Erfassung und Zertifizierung von informell erworbenen Kompetenzen Relevanz und Nutzen für die interviewten Personalverantwortlichen haben könnten.

Insgesamt soll unsere Untersuchung zu einem realitätsnäheren Verständnis von personalpolitischen Prozessen und Entscheidungshintergründen in Klein- und Mittelbetrieben beitragen. Und sie soll einen kritischen Beitrag zu der Diskussion um Schlüsselqualifikationen und *soft skills* leisten, der vielfach die notwendige Differenzierung fehlt, die für eine angemessene Erfassung der Vielfalt betrieblicher Realitäten notwendig ist.

1. *ZUR ENTWICKLUNG VON QUALIFIKATIONS- UND KOMPETENZKONZEPTEN UND IHREN AMBIVALENZEN*

Die Arbeits- und Berufswelt ist gerade in den letzten Jahrzehnten einem tiefgreifenden Wandel unterworfen. Der umfassende Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien und die betriebs- und arbeitsorganisatorischen Veränderungen der Unternehmen in Richtung mehr Flexibilität haben nicht nur die Arbeit selbst, also die Aufgaben und Tätigkeitsfelder, sondern auch die Qualifikationsanforderungen für viele Arbeitsplätze und Berufe stark verändert. Die Schnelllebigkeit des technologischen Wandels, aber auch der rasche Wechsel von Märkten haben für viele Unternehmen die Unsicherheitszonen erhöht.

Eine dieser Unsicherheitszonen in zunehmend flexibilisierten Umgebungen ist die Abschätzung des Qualifikationsbedarfs, der zur Bewältigung rasch wechselnder Anforderungen notwendig ist. In dieser höchst unbestimmten Situation kommt der Personalrekrutierung und -auswahl nicht nur eine entscheidende Rolle zu, sie ist auch in besonderem Maße von den zunehmenden Unwägbarkeiten unmittelbar betroffen. Je unklarer und auf längere Zeiträume unsicherer die benötigten Qualifikationen sind, desto schwieriger wird die Auswahl von geeignetem Personal, das diese Herausforderungen zu bewältigen imstande ist.

Im Zuge der oben beschriebenen Veränderungen ist es nicht nur zu einem allgemeinen Anstieg der Qualifikationsanforderungen für viele Aufgaben- und Tätigkeitsfelder gekommen, sondern auch zu einer Verschiebung in der Bedeutung unterschiedlicher Arten von Qualifikationen. Geht man von drei grundsätzlich unterschiedlichen Typen von Qualifikationsanforderungen aus, dem Fachwissen, der Expertise oder Berufserfahrung und den sog. Schlüsselqualifikationen gewissermaßen als Generalfertigkeiten (vgl. Woschnack/Mieg 2003), so hat sich für viele Berufe auf allen drei Ebenen eine Erhöhung des Anforderungsniveaus ergeben. Mindestens ebenso bedeutsam, wenn nicht wichtiger, ist jedoch die Verschiebung zwischen diesen Qualifikationssorten: Hier zeigt sich, dass vor allem jene Fähigkeiten und Kompetenzen, die für den Umgang mit zunehmender Unbestimmtheit und raschem Wandel notwendig sind, im Vergleich zu den anderen beiden Sorten überproportional an Bedeutung gewonnen haben.

So genannte weiche Faktoren, wie Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Problemlösungs- und Lernfähigkeit, werden als die entscheidenden Ressourcen angesehen, die unabdingbar sind für die flexible und situationsadäquate Anwendung von Fachkenntnissen auf wechselnde Gegebenheiten bzw. für die Umsetzung kundengerechter Lösungen. Allerdings muss dabei beachtet werden, dass sowohl die Höhe des Anforderungsniveaus als auch die Bedeutung der einzelnen Qualifikationssorten für unterschiedliche Aufgaben- und Tätigkeitsfelder bedeutend variieren.

Eine erste umfassendere Berücksichtigung von außerfachlichen Qualifikationen findet sich bereits bei Mertens (1974), der den Begriff und das Konzept der Schlüsselqualifi-

kationen prägte. Damit wurden erstmals in konzeptiver Weise Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten zusammengefasst, die nicht nur auf den unmittelbaren Aufgaben- und Tätigkeitsbereich begrenzt sind, sondern

- „die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen zum gleichen Zeitpunkt und
- die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe eines Lebens“ (Mertens 1974) aufweisen.

Allerdings war in der ursprünglichen Fassung bei Mertens die Dimension sozialer, affektiver und kommunikativer Kompetenzen weitgehend ausgespart. Dennoch erfuhr das Konzept eine breite Rezeption und wurde in den folgenden Diskussionen auch erweitert und ergänzt. In einer genauen Ausdifferenzierung arbeiten Feldhoff/Jacke/Simoleit (1995) folgende fünf Dimensionen von Schlüsselqualifikationen heraus:

- Befähigung zur Selbstständigkeit und zu autonomer Aufgabenerfüllung
- arbeitsbezogene, habituelle Sekundärtugenden (einschließlich intrinsischer Arbeitsmotivation und Identifikation mit der Aufgabe)
- soziale und kommunikative Qualifikationen (Team- und Kooperationsfähigkeit, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Empathie, Perspektivenwechsel, Fähigkeit zur Rollendistanz, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit)
- reflexive Fähigkeiten (Fähigkeit, das Arbeitsgebiet, die Aufgabe, die Bedingungen der Aufgabenerfüllung zum Thema zu machen, Zusammenhänge zu berücksichtigen, zu vergleichen, in Frage zu stellen, zu bewerten, zu verändern, zu planen)
- Meta-Qualifikationen (Fähigkeiten zum Erwerb und zur Erweiterung von Qualifikationen, Fähigkeit zur Beschaffung, Selektion und Kombination von Information)

In den letzten Jahren hat sich nicht zuletzt durch die Einführung neuer Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation – Dezentralisierung von Verantwortung und kooperative Arbeitsformen – und den damit gestiegenen Abstimmungserfordernissen sowie durch eine Verstärkung der Kundenorientierung in der Geschäftsstrategie von Unternehmen insgesamt eine Verschiebung hin zu sozialen und kommunikativen Kompetenzen ergeben. Soziale Kompetenzen als sog. *soft skills* werden vielfach als notwendige Voraussetzung für die flexible und (situations-)adäquate Anwendung „harter“ beruflicher Fachkenntnisse zunehmend in den Mittelpunkt gerückt. Als Tendenz lässt sich erkennen, dass das Konzept der Schlüsselqualifikationen durch das Konzept der sozialen Kompetenzen ergänzt wird. Erstere werden etwa von Baethge/Schliersmann u.a. (1998) „quasi als Vorgänger“ des Kompetenzbegriffs gewertet (zit. nach Erler/Nußhardt 2000:11).

Die hier im Mittelpunkt des Interesses stehende Art von Qualifikationen ist begrifflich besonders schwer zu fassen, da es sich dabei nicht einfach um kognitives Wissen handelt, das offiziell erworben und in der Folge entsprechend angewendet werden kann. Kennzeichnend ist vielmehr eine Vermischung im Sinne einer Verwobenheit bzw. Gleichzeitigkeit von Wissen und Handeln und zwar sowohl beim Erwerb als auch bei der Aktivierung, was die herkömmliche Qualifikationsforschung vor große Probleme stellt (vgl. Herbig/Büssing 2003). Hier kommt auch noch das Problem des informellen,

häufig auch außerhalb der Arbeitswelt erfolgten Erwerbs von Qualifikationen und deren Wahrnehmung, Berücksichtigung und Bewertung bei der Personalauswahl und -einstellung in Betrieben hinzu.

Gleichzeitig zu den beschriebenen technologischen und arbeitsorganisatorischen Entwicklungen in den Unternehmen, die zu veränderten Arbeitsanforderungen führen, hat sich aber auch die Konkurrenz intensiviert, und auf kurzfristige Verwertbarkeit gerichtete, finanzgetriebene Steuerungsformen (*shareholder value*) haben zugenommen. Dadurch hat sich der Druck auf die Unternehmen erhöht, die Nutzung der Arbeitskraft zu intensivieren und die Abläufe zu flexibilisieren. In diesem Zusammenhang kommt Aspekten der Belastbarkeit und Verfügbarkeit der Beschäftigten hohe Bedeutung zu. Diese realen Entwicklungen haben aber wiederum Auswirkungen auf der Ebene der begrifflichen Bestimmungen, was sich in Ambivalenzen im Qualifikationsbegriff, die sich auch in der personalwirtschaftlichen und wissenschaftlichen Diskussion niederschlagen, ausdrückt. Wenn im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen oder sozialen Kompetenzen von Flexibilität, Veränderungs- und Leistungsbereitschaft sowie Belastbarkeit als Voraussetzung für die Bewältigung von Arbeitsanforderungen die Rede ist, wird zunehmend unklar, wo sich der Qualifikationsbegriff auf berufliche Handlungskompetenzen im Sinne von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten bezieht und wo Aspekte wie körperlich-psychische Verfassung der Beschäftigten oder ihr Lebenszusammenhang (Partnerschaft, Kinder, Sorgepflichten) darunter subsumiert werden.

Beispielhaft dafür eine Stimme aus der Personalberatung:

„In der modernen Arbeitswelt gewinnen Schlüsselkompetenzen (wie zum Beispiel Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, *Belastbarkeit* oder Verantwortungsbereitschaft) an Bedeutung, Fachwissen allein reicht für die erfolgreiche Aufgabebewältigung nicht mehr aus.“ (Kadishi 2002:46, Hervorhebung durch die VerfasserInnen)

Zum einen werden dabei Aspekte wie Belastbarkeit zu den Schlüsselqualifikationen gerechnet, zum anderen bleibt auch unklar, mit welchem konkreten Inhalt der Begriff Verantwortungsbereitschaft gefüllt wird.

Sinnvollerweise können Qualifikationen bzw. Kompetenzen in der Arbeitswelt immer nur in Relation zu bestimmten Qualifikationsanforderungen an bestimmten Arbeitsplätzen oder in Tätigkeitsfeldern bestimmt werden. Auch wenn gerade der Begriff der Schlüsselqualifikationen auf Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verweist, die über den engen Rahmen der Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes hinaus einsetzbar sind, muss doch der Bezug zu arbeitsbezogenen Potenzialen von Arbeitskräften erhalten bleiben. Insofern gehen wir zur Schärfung des Qualifikationsbegriffs von einer früher getroffenen Unterscheidung aus, in der Leistungsfähigkeit (Qualifikation) auf der einen von Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit auf der anderen Seite getrennt wird (vgl. Papouschek u.a. 1998).

An diesen begrifflichen Abgrenzungsproblemen deutet sich auch an, dass Qualifikationen und Kompetenzen als soziales Konstrukt begriffen werden müssen, dessen konkrete Ausgestaltung auch von gesellschaftlichen Auseinandersetzungen und Aushandlungs-

prozessen bestimmt wird. Dabei wird auch die Widersprüchlichkeit und Ambivalenz von allgemeinen Begriffen deutlich, die v.a. in Relation zu konkreten sozialen Verhältnissen keineswegs als wert- und zweckneutral zu begreifen sind. Darauf weist auch Gottschall (1991) in ihrer Auseinandersetzung mit dem Konzept der Schlüsselqualifikationen aus der Geschlechterperspektive hin:

„... die zunächst positiv formulierten Eigenschaften und Fähigkeiten könnten unter Einbezug der realen gesellschaftlichen Machtverhältnisse (insbesondere der Fremdbestimmung der Arbeitswelt) also auch negativ gelesen werden: nämlich als Anpassungsbereitschaft, Genügsamkeit, Loyalität etc.“ (Gottschall 1991:5)

War mit dem Konzept der Schlüsselqualifikationen und ihrer steigenden Bedeutung auch die Hoffnung auf größere Autonomie in der Arbeit und Möglichkeiten zu einer breiteren Kompetenzentfaltung der Beschäftigten verbunden so sprechen auch Feldhoff/Jacke/Simoleit davon, dass Schlüsselqualifikationen wegen ihrer inhaltlichen Neutralität offen sind für eine beliebige Funktionalisierung und Instrumentalisierung. D.h. die darin enthaltenen Entfaltungsmöglichkeiten in Richtung Subjektconstitution in der Arbeit realisieren sich nicht im Selbstlauf. Vielmehr können unter steigendem Ökonomisierungsdruck und der Verschiebung von gesellschaftlichen und betrieblichen Machtverhältnissen Schlüsselqualifikationen auch zu „neuartigen ‚funktional-pathologischen‘ Merkmalen der Beschäftigten pervertieren“ (1995:61). Als Beispiele für eine solche pervertierte inhaltliche Füllung des Begriffes Schlüsselqualifikationen führen sie „Monotonieresistenz“ oder auf allgemeinerer gesellschaftlicher Ebene „Aggression als Lebenstüchtigkeit in einer Konkurrenzgesellschaft“ an (Ebenda).

Die Ausweitung der Unsicherheitszonen als auch die Bedeutungszunahme weicher Qualifikationsarten (*soft skills*), werfen für die Unternehmen wie für das Aus- und Weiterbildungssystem bedeutende Probleme auf. Zum ersten können die Unternehmen nicht genau bestimmen, welche Qualifikationen sie in Zukunft wie lange brauchen werden und die (Weiter-)Bildungsinstitutionen haben wiederum Schwierigkeiten bedarfsgerecht auszubilden. Zum zweiten lassen sich weiche Qualifikationen für die Unternehmen nur schwer feststellen und vom Aus- und Weiterbildungssystem mit den herkömmlichen Methoden und Instrumenten schlecht herstellen. Aufgrund ihres fluiden Charakters entziehen sich diese Kompetenzen in einem sehr hohen Grad einer Formalisierung und Zertifizierung, was nicht zuletzt in der Schwierigkeit ihrer begrifflichen Fassung und der Vielzahl an unterschiedlichen Konzepten und Begriffen zum Ausdruck kommt.

Die Bedeutungszunahme des Faktors Persönlichkeit bei der Personalauswahl wird auch durch empirische Studien bestätigt (Schmitt/Werth 1998). In aufwändigen Personalausleseverfahren, die vom Einzelinterview bis zum Assessment Center reichen, wird versucht, Aufschlüsse über die Persönlichkeit von BewerberInnen und deren Passform für das Unternehmen und dessen *corporate identity* zu erhalten. Waren solche zeit- und kostenintensiven Verfahren früher der Besetzung mittlerer und höherer Führungspositionen vorbehalten, so reicht deren Anwendung mittlerweile weit in untere Ebenen des Betriebs hinein (Rastetter 1996).

Dadurch entstehen auch neue Anforderungen an die VerkäuferInnen von Arbeitskraft. Diese müssen ihre schwer messbaren Kompetenzen bzw. das Gesamte ihrer Persön-

lichkeit überzeugend präsentieren und glaubhaft vermarkten können. Das bedeutet, dass StellenbewerberInnen neue Strategien und auch Fähigkeiten zur Selbstdarstellung und -vermarktung benötigen und auch in der Lage sein müssen, diese in der Bewerbungssituation umzusetzen. Die Flut an Ratgeberliteratur zum Thema Selbstmarketing (Die Marke Ich, ...) sowie der Einbau solcher Elemente in das Aus- und Weiterbildungssystem (Bewerbungstrainings) sind Ausdruck dieses Trends. Mit der Verbreitung solcher Techniken erhöht sich aber wiederum für die PersonalrekrutiererInnen die Unsicherheit, zwischen Schein und Sein im Personalauswahlprozess zu unterscheiden, also die tatsächlichen Qualifikationen und Kompetenzen einer Person von ihrer „Performance“ in der Bewerbungssituation abzugrenzen.

Aus der Perspektive der Arbeitssuchenden ist im Zusammenhang mit diesen Entwicklungen zu fragen, inwiefern bzw. unter welchen Bedingungen sich aus einer Zunahme von *soft skills* neue Chancen für benachteiligte Gruppen am Arbeitsmarkt, insbesondere Frauen und ältere Arbeitskräfte ergeben. Denn es handelt sich bei vielen dieser unter den Begriffen Schlüsselqualifikationen oder soziale Kompetenzen zusammengefassten Fähigkeiten und Fertigkeiten um solche, die Frauen häufig als „natürliche“ Fähigkeiten sozial zugeschrieben und von ihnen im Rahmen von Sozialisationsprozessen bzw. der ihnen zugeteilten Familien- und Sorgearbeit erworben werden. Dass diese emotionalen, sozialen und auch organisatorischen Kompetenzen weiblicher Arbeitskräfte in verschiedensten Arbeitszusammenhängen in die Arbeit einfließen, ist nichts Neues: Sie wurden und werden in der Regel als nicht zertifizierte und damit nicht anerkannte Fähigkeitsanteile stillschweigend und unentgeltlich genutzt. Davon, dass die verstärkte Aufmerksamkeit und Thematisierung dieser Kompetenzdimensionen auch tatsächlich in Einstellungs- und Auswahlprozessen positive Effekte für Frauen zeitigt, kann allerdings nicht automatisch ausgegangen werden.

Der Umstand, dass zunehmend auf die ganze Persönlichkeit zugegriffen wird und damit auch Aspekte der Selbstdarstellung und -vermarktung an Bedeutung gewinnen, sowie der Umstand, dass aus Erwerbskarrieren auf die Persönlichkeit geschlossen wird, kann auch eine Erhöhung der Barrieren für diese Gruppen darstellen. Geht es mehr um eine gute Performance in der Bewerbungssituation, also im Kern um eine darstellerische Leistung, oder um eine Sichtbarmachung verdeckter Potenziale? Mit welchen Ansätzen, Verfahren und Instrumenten eine solche Sichtbarmachung implizit vorhandener Kompetenzen versucht wird und welcher Nutzen für eine umfassendere Wahrnehmung der tatsächlichen Potenziale von Arbeitssuchenden und damit auch für eine Erhöhung ihrer Arbeitsmarktchancen besteht, stellt ebenfalls eine wichtige Fragestellung im Rahmen des Projektes dar.

In Zusammenhang mit der oben beschriebenen Vermischung von Qualifikationen und Aspekten der Zumutbarkeit und Belastbarkeit wäre auch der Frage nachzugehen, ob sich die Bedeutung dieser Aspekte entlang des Anforderungsniveaus von Arbeitsplätzen unterscheidet. Konkret ist damit gemeint: Richten sich die Anforderungen und damit auch die Chancen, persönliche (soziale, kommunikative) Stärken sowohl in den Bewerbungs- als auch später in den Arbeitsprozess einzubringen hauptsächlich an qualifizierte Personen, während sich Erwartungen an Persönlichkeitsfaktoren für „normale“ oder arbeitsmarktferne Gruppen v.a. an Aspekten der Belastbarkeit und Zumutbarkeit orientieren?

2. VERFAHREN UND METHODEN ZUM ERFASSEN UND BEWERTEN VON INFORMELL ERWORBENEN KOMPETENZEN

Die Schwierigkeiten der Wahrnehmung und Bewertung sog. „weicher“ und impliziter Kompetenzen und Wissensformen haben seit einigen Jahren zu verschiedenen Versuchen geführt, Modelle und Verfahren zu entwickeln und zur Anwendung zu bringen, mit denen diese expliziert und anerkannt werden können.

Für die Personalauswahl, die Weiterbildung und andere Bereiche wurden Verfahren entwickelt, mit denen Schlüsselqualifikationen und informell erworbene Kompetenzen erfasst werden sollen. Diese dienen sowohl der Selbsteinschätzung der Arbeitskräfte als auch der Fremdeinschätzung durch Betriebe oder BerufsberaterInnen. In diesem Abschnitt sollen daher die wichtigsten verfügbaren Verfahren insbesondere im deutschsprachigen Raum, in Einzelfällen auch darüber hinaus (*bilan de compétence*), zusammengestellt werden.

Wir unterscheiden dabei in Unternehmen einsetzbare Verfahren zur Einschätzung schwer festzumachender impliziter Kompetenzen von BewerberInnen bei der Personalauswahl und -einstellung auf der einen und überbetriebliche Initiativen zur Zertifizierung von Kompetenzen auf der anderen Seite.

Eine weitere Unterscheidung ist die nach den Lernorten von informell erworbenen Kompetenzen: andere (außerbetriebliche) Lernorte – Gesamtblick (betriebliche und außerbetriebliche Lernorte). Bei ersteren liegt der Schwerpunkt auf der Sichtbarmachung von Kompetenzen, die den vielfach geforderten Schlüsselqualifikationen sehr nahe kommen, in der Arbeitswelt aber kaum anerkannt werden. Das bezieht sich vor allem auf Kompetenzen, die vorwiegend von Frauen im Bereich der Haushalts- und Sorgearbeit angeeignet werden. Ziel der Erfassung und Sichtbarmachung dieser Kompetenzen ist, zum einen die geschlechtsspezifische Segregation am Arbeitsmarkt zu mindern, indem Bedeutung und Verwertbarkeit der so genannten weichen Potenziale von Frauen auch für männerdominierte Bereiche aufgezeigt werden, zum anderen aber auch, um die Integration von Frauen in den Arbeitsmarkt zu erleichtern.

Und nicht zuletzt differieren die Verfahren und Instrumente nach dem Grad ihrer Institutionalisierung. Während das französische Verfahren der *bilan de compétence* seit über zehn Jahren gesetzlich geregelt ist, hat die deutsche „Kompetenzbilanz“ vor nicht allzu langer Zeit erst die Pilotphase abgeschlossen. Der deutsche „Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens“ (www.dipf.de) befindet sich hingegen erst in der Konzeptualisierungsphase.

2.1. *Instrument Kompetenzbilanz*

Den Kern des Instruments „Kompetenzbilanz“ bildet eine Arbeitsmappe zur Selbsteinschätzung von außerberuflich – vor allem im Rahmen von Familienarbeit (Sorgearbeit) – erworbenen Kompetenzen für berufstätige Mütter und Väter, BerufsrückkehrerInnen und an Weiterbildung Interessierte. Darüber hinaus soll die Kompetenzbilanz – so die Intention der EntwicklerInnen – auch als personalpolitisches Instrument in Unternehmen eingesetzt werden.

2.1.1. *Hintergrund und Ziele*

Das Deutsche Jugendinstitut (DJI) führte zwischen 2001 und 2003 ein Europäisches Kooperationsprojekt mit dem Namen „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung“ durch. In der ersten Phase dieses Projekts wurde das Instrument der „Kompetenzbilanz“ entwickelt. In der zweiten Phase wurde das Instrument mit 20 ausgewählten Firmen und Weiterbildungseinrichtungen sowie auf individueller Ebene mit NutzerInnen auf seine Tauglichkeit überprüft. Weiterreichende Erfahrungen mit dem Einsatz dieses Instruments stehen bislang noch aus.

Das Instrument der „Kompetenzbilanz“ zielt nicht, wie die drei anderen Verfahren, auf die Erfassung von Schlüsselkompetenzen im Allgemeinen, sondern fokussiert auf jene Kompetenzen, die innerhalb der Familie bzw. im Rahmen von „Versorgungsarbeit“ erworben werden. Anliegen des Projekts war, eine Brücke zwischen den Lebensbereichen „Beruf“ und „Familie“ zu schlagen, damit die Zeit, die Frauen und Männer zu Hause bei den Kindern verbringen, nicht als für die berufliche Entwicklung verlorene Zeit betrachtet wird, sondern für das Erwerbsleben als nutzbar erkannt und verwertbar gemacht wird. Die Annahme, die der Kompetenzbilanz zugrunde liegt, ist, dass die Arbeit in der Familie durchaus relevante Kompetenzen für den Arbeitsplatz beinhaltet.

„Familie bleibt nicht nur der Adressat von familienorientierten betrieblichen Maßnahmen, sondern gewinnt auch als Ressource von Humankapital an Bedeutung.“
(Gerzer-Sass et al. 2001a:5)

Das Besondere des Lernortes „Familie“ zeigt sich, so das Deutsche Jugendinstitut (DJI), in vier Aspekten. Zum ersten stellt die Familie eine lernende Organisation dar, die in verschiedene Netzwerke eingebunden ist. Zum zweiten findet Lernen nicht innerhalb eines organisierten Rahmens statt, sondern ist als Erfahrungslernen zu verstehen. Drittens ist Lernen innerhalb der Familie handlungsorientiert, „da sich Persönlichkeitsentwicklung und Erkenntnisbildung auf der Grundlage tätiger Auseinandersetzung in einer lebendigen Lernkultur vollziehen“ (Gerzer-Sass et al. 2001a:5f). Und viertens zeitigt diese Form des Lernens innerhalb der Familie aufgrund ihrer Unmittelbarkeit, ihrer Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit sowie durch die emotionalen Bezüge eine stärkere und nachhaltigere Wirkung auf die Entwicklung von Kompetenzen.

Zielgruppen

Die Kompetenzbilanz richtet sich an zwei Zielgruppen: Die erste Zielgruppe sind Personen, die Familientätigkeiten durchführen, WiedereinsteigerInnen ebenso wie erwerbstätige Mütter und Väter. Für diese soll die Kompetenzbilanz ein Instrument darstellen, das ihnen ermöglicht, ihren Standort und ihre beruflichen Perspektiven neu zu bewerten und zu bestimmen. Mit Hilfe der Kompetenzbilanz können sie feststellen, welche Kompetenzen sie durch die tägliche „Sorgearbeit“ in der Familie erworben haben. Denn die meisten Menschen sind sich darüber, was sie außerhalb formeller Lerninstitutionen (Schule und Ausbildung) gelernt haben, nicht bewusst.

„Mit Hilfe der Selbstevaluation sollen die erworbenen Kompetenzen bewusst gemacht werden und auf ihre mögliche Übertragbarkeit in die Arbeitswelt überprüft werden.“ (Gerzer-Sass et al. 2001a:4)

Genutzt werden soll das Instrument, um sich auf Bewerbungsgespräche vorzubereiten, für den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt nach einer Kinderpause, nach anderweitigen Unterbrechungen der Erwerbstätigkeit, aber auch zur Vorbereitung auf MitarbeiterInnengespräche, für den beruflichen Aufstieg, bei beruflicher Neuorientierung, um sich bei der Frage der Weiterbildung bzw. über an den Arbeitsplätzen bereits benutzte Kompetenzen Klarheit zu verschaffen (Gerzer-Sass et al. 2001b:30).

Die zweite Zielgruppe der „Kompetenzbilanz“ sind Unternehmen. Sie sollen mit der Kompetenzbilanz ein Instrument in die Hand bekommen, das ihnen ermöglicht, die „in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und als Leistungspotential zu erschließen“ (Gerzer-Sass et al. 2001a:2). Mögliche Einsatzfelder für Unternehmen sind Bewerbungsverfahren, MitarbeiterInnengespräche und berufliche Weiterentwicklungen von MitarbeiterInnen, insbesondere von Frauen und Männern, die nach der Karenzzeit auf ihren Arbeitsplatz zurückkehren.

2.1.2. Instrument „Kompetenzbilanz“: Arbeitsschritte, Arbeitstechniken, Kompetenzprofil

Zielgruppe 1: Berufstätige Mütter und Väter, BerufsrückkehrerInnen und an Weiterbildung Interessierte

Das Instrument „Kompetenzbilanz“ ist als Arbeitsmappe mit Arbeitsblättern konzipiert und umfasst vier zentrale Arbeitsschritte.

Im ersten Schritt werden mit Hilfe einer Mind Map alle Aufgaben, Aktivitäten, Personen und Organisationen festgehalten, von denen angenommen wird, dass sie zu einem Lernprozess geführt haben. Diese können sich beispielsweise auf Schule und Berufsausbildung, das eigene Elternhaus, den Freundeskreis, Vereine, politische Parteien, Initiativen, Ehrenämter und diverse Hobbys beziehen. Jedem dieser Lern- und Erfahrungsfelder werden anschließend Kompetenzen zugewiesen, die dabei erworben wurden. Dabei werden jene Kompetenzen besonders hervorgehoben, die zum Zeitpunkt der Erstellung der Kompetenzbilanz noch von Bedeutung sind. Die Mind Map soll, so die Intention der EntwicklerInnen, ganz nach individuellen Bedürfnissen gestaltet werden.

Sie kann sowohl mehr als auch weniger der beispielhaft vorgegebenen Lern- und Erfahrungsfelder umfassen.

Im zweiten Schritt wird das Lern- und Erfahrungsfeld Familie mittels Mind Map gesondert dargestellt. Diesem werden wiederum Aufgaben, Aktivitäten und Personen zugeteilt, bei denen es zu einem Lernprozess kam. Dies wären zum Beispiel Partnerschaft, Kindererziehung, Hausarbeit, Organisation der Kinderbetreuung oder außerhäusliche Tätigkeiten. Auch hier gilt es, den Aufgaben, Aktivitäten und Personen Kompetenzen zuzuweisen, die dort erlernt wurden, und jene, die nach wie vor Relevanz haben, gesondert darzustellen. Ein Beispiel zur Illustration: Im Elternbeirat wurde nicht nur gelernt, Verantwortung zu übernehmen, sondern es wurde auch im Team gearbeitet. Wie bei den im ersten Schritt erstellten Lern- und Erfahrungsfeldern soll auch hier die Mind Map nach individuellen Erfordernissen zusammengestellt werden.

Nach der Erstellung der Mind Maps wird anhand von Beispielen aus der Praxis verdeutlicht, wie vielschichtig die Handlungen und Überlegungen sind, die in der täglichen Arbeit in der Familie geleistet werden. Dabei handelt es sich um zwei bis drei Alltagssituationen, wie zum Beispiel ein Ausflug mit der Familie, Probleme im Kindergarten oder die Erkrankung eines Kindes (beispielhaft siehe folgende Auszüge aus der Mappe).

Arbeitsblatt 2, Teil 1:

Vertiefung am Beispiel: Ein Kind wird plötzlich krank

Stellen Sie sich vor, Sie haben eine sechsjährige Tochter, die, nachdem sie aus der Schule nach Hause gekommen ist, rötliche Flecken auf der Haut hat. Sie sind natürlich aufgeregt und besorgt und fragen sich: Sind es die Masern, eine Allergie oder irgend etwas anderes? Was ist zu tun? Glücklicherweise sind Sie als Vater oder Mutter – in unserem Beispiel – in Teilzeit beschäftigt und arbeiten nur vormittags, so dass Sie sich ganz um Ihr Kind kümmern können. Jetzt gibt es eine Reihe von Schritten, die Sie sich genau überlegen müssen. Als erstes werden Sie sicherlich Ihr Kind beruhigen und versorgen. Danach rufen Sie Ihren Hausarzt an, in der Hoffnung, dass er Sprechstunde hat. Wenn er nicht erreichbar ist, müssen Sie nach alternativen Lösungen suchen: z.B. im Telefonbuch nach einem anderen Arzt/ärztlichen Notdienst in Ihrer Nähe, Freunde anrufen oder Nachbarn fragen, ob sie einen Arzt oder Ärztin kennen usw. Wenn Sie beim Arzt oder bei einer Ärztin gewesen sind und dieser bzw. diese festgestellt hat, dass das Kind z.B. Windpocken hat und mindestens zwei Wochen ins Bett gehört, geht es mit dem „Organisieren“ weiter: Partner oder Partnerin benachrichtigen, Arbeitgeber anrufen usw. usw.

Wenn Sie eine solche Situation zum ersten Mal erleben, werden Sie einiges möglicherweise falsch machen, einiges „intuitiv“ richtig. Auf jeden Fall haben Sie etwas dazugelernt und beim nächsten Mal – in einer ähnlichen Situation – werden Ihnen diese Erfahrungen nützen.

Auf der folgenden Seite wird versucht, nicht nur die verschiedenen Aktivitätsfelder sowie die einzelnen Handlungsschritte und die dazu benötigten Kompetenzen deutlich zu machen, sondern auch die Vielschichtigkeit der Handlungen und Überlegungen darzustellen. Mit anderen Worten: In einer solchen Situation muss vieles gleichzeitig überlegt und bedacht werden. Und dabei muss mehr oder weniger gleichzeitig auch gehandelt werden. Daran wird deutlich, dass das Handeln in unterschiedlichen Situationen und mit unterschiedlichen Personen eine Reihe von Kompetenzen erfordert. (Quelle: Kompetenzbilanz 2000:15)

Arbeitsblatt 2, Teil 2:

Beispiel „Krankheit des Kindes“



Quelle: Kompetenzbilanz 2000:16 (Deutsches Jugendinstitut München).

Im dritten Schritt geht es daran anschließend um die Rekonstruktion eines Tagesablaufs. Die eingesetzten und eventuell neu gewonnenen Kompetenzen werden auch hier wieder notiert.

Der vierte – und letzte – Arbeitsschritt besteht in der Erstellung des Kompetenzprofils. Die vorangegangene intensive Beschäftigung mit den erworbenen Kompetenzen soll dazu befähigen, dieses Kompetenzprofil zu erstellen. Anhand einer vorgegebenen Liste von Kompetenzen, die sowohl in der Familie als auch in der Arbeitswelt eingesetzt werden, soll zum einen deren Ausprägung (von sehr gut bis nicht genügend) und zum anderen der Einfluss der Familienarbeit auf diese Kompetenzen (Kategorien sind: neu erworben, weiterentwickelt, nicht beeinflusst) dargestellt werden.

Insgesamt hat das Deutsche Jugendinstitut (DJI) neun Kompetenzfelder entwickelt, die von Selbstorganisation/Selbstmanagement, Verantwortungsbewusstsein, Belastbarkeit, Fähigkeit zur Stressbewältigung, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsfähigkeit/Teamfähigkeit über interkulturelles Handeln, Flexibilität und Mobilität bis zu Organisationsfähigkeit und Führungsfähigkeit reichen. Jedem dieser Kompetenzfelder werden dabei mehrere Kompetenzen zugeschrieben.

Dem Kompetenzfeld „Verantwortungsbewusstsein“ beispielsweise sind folgende drei Kompetenzen zugeordnet: „die Folgen des eigenen Handelns einschätzen“, „übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen“, „sich an gemeinsame Vereinbarungen halten“. Das Kompetenzfeld „Interkulturelles Handeln“ umfasst die beiden Kompetenzen „unterschiedliche soziale und kulturelle Verhaltensweisen erkennen und

akzeptieren“ und „mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten“ (Gerzer-Sass 2001b:24ff). Der folgende Überblick zeigt die vollständige Liste der den Kompetenzfeldern zugeordneten Kompetenzen.

Kasten: Kompetenzfelder und ihre Kompetenzen

Kompetenzfelder und ihre Kompetenzen gemäß der Kompetenzbilanz des DJI

1. Selbstorganisation/Selbstmanagement
Ziele entwickeln, verwirklichen, verantwortlich damit umgehen; für die eigene Gesundheit sorgen
2. Verantwortungsbewusstsein
Folgen des eigenen Handelns einschätzen, Aufgaben erledigen und zu Ende bringen, sich an Vereinbarungen halten
3. Belastbarkeit, Fähigkeit zur Stressbewältigung
in schwierigen Situationen und unter Zeitdruck handeln, längere Zeit konzentriert arbeiten, Aufgaben auch gegen Widerstände verwirklichen, mit Störungen konstruktiv umgehen
4. Kommunikationsfähigkeit
auf Menschen zugehen, Kontakte knüpfen, konzentriert zuhören, schwierige Sachverhalte ruhig und klar darstellen, das eigene Gesprächsverhalten kritisch überprüfen, in Konfliktsituationen persönliche Gefühle und Bedürfnisse ausdrücken, unterschiedliche Meinungen als Chance und Anregung verstehen, Kritik gegenüber anderen so ausdrücken, dass sie angenommen wird
5. Kooperationsfähigkeit/Teamfähigkeit
auch in schwierigen Situationen Unterstützung von anderen annehmen bzw. Unterstützung anbieten, Bereitschaft, zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen
6. Interkulturelles Handeln
unterschiedliche soziale und kulturelle Verhaltensweisen erkennen und akzeptieren, mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten
7. Flexibilität und Mobilität
Ziele und Vorstellungen an neue Situationen/veränderte Bedingungen anpassen können, mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen, offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen
8. Organisationsfähigkeit
unterschiedliche Vorgaben koordinieren, längerfristig planen, unterschiedliche Zeitstrukturen aufeinander abstimmen, gefundene Lösungen realisieren, sich selbstständig Informationen beschaffen und auswerten, in schwierigen Situationen Lösungsmöglichkeiten entwickeln und in praktisches Handeln umsetzen
9. Führungsfähigkeit
sich durchsetzen können, Fähigkeit, Aufgaben an andere zu delegieren, andere für gemeinsame Ziele und Aufgaben motivieren und begeistern, Kontrolle über andere ausüben wollen und können, auf Wirtschaftlichkeit und Qualität in der Arbeit achten, Entscheidungen treffen unter Berücksichtigung möglicher Folgen

Quelle: Kompetenzbilanz (Deutsches Jugendinstitut München 2000).

Als optionaler zusätzlicher Arbeitsschritt wird in der Arbeitsmappe „Kompetenzbilanz“ die Überprüfung der Selbsteinschätzung durch „Fremdeinschätzung“ von FreundInnen, KollegInnen und PartnerInnen, aber auch durch Vorgesetzte und Personalverantwortliche empfohlen. Den Abschluss der Kompetenzbilanz stellen Überlegungen dar, wie diese sozialen Kompetenzen zukünftig genutzt werden sollen.

Zielgruppe 2: Unternehmen

Für Unternehmen wurde vom Deutschen Jugendinstitut (DJI) eine Informationsbrochure erarbeitet, in der das Instrument Kompetenzbilanz mit seinen Einsatzmöglichkeiten und seinem Nutzen für das Unternehmen dargestellt wird. Viele der „Nutzenargumente“ sind aus Leitfäden zur Frauenförderung und Chancengleichheit bekannt, wie Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, bessere Nutzung der vorhandenen Humanressourcen stärkere Leistungsmotivation der MitarbeiterInnen etc.

Einsatz des Instruments im Unternehmen: Das von den einzelnen BewerberInnen oder Beschäftigten erstellte Kompetenzprofil (siehe Zielgruppe 1) dient als Grundlage für Personalgespräche, wie Bewerbungsverfahren, MitarbeiterInnengespräche, berufliche Weiterentwicklungen von MitarbeiterInnen sowie Personalgespräche mit Frauen und Männern, die nach der Karenzzeit auf ihren Arbeitsplatz zurückkehren etc.

Für eine optimale Nutzung des persönlichen Kompetenzprofils im Rahmen eines Personalgesprächs ist es darüber hinaus notwendig, vorab ein betriebliches Anforderungsprofil für die betreffende Position festzulegen, damit dieses mit dem persönlichen Kompetenzprofil der jeweiligen Person verglichen und festgestellt werden kann, ob und inwiefern diese miteinander übereinstimmen. Dieser Vergleich soll die Prüfung der Eignung der BewerberIn, MitarbeiterIn, BerufsrückkehrerIn (Gerzer-Sass et al. 2001a:11) ermöglichen bzw. gegebenenfalls auch verdeutlichen, wo noch Zusatzqualifikationen erforderlich sind.

Damit die Einführung der Kompetenzbilanz in den Unternehmen erleichtert wird, bietet das Deutschen Jugendinstitut (DJI) verschiedene Hilfestellungen wie Schulungen für Personalverantwortliche, Informationsveranstaltungen, Durchführung von Modellphasen, Vorschläge zur Einbeziehung der Kompetenzbilanz in die Organisationsentwicklung und die Entwicklung von vergleichbaren Instrumenten an (Gerzer-Sass et al. 2001a:13).

2.1.3. Tauglichkeitsprüfung – erste Erfahrungen

Wie bereits zu Beginn erwähnt wurde das Instrument Kompetenzbilanz mit 20 ausgewählten Firmen und Weiterbildungseinrichtungen sowie auf individueller Ebene mit NutzerInnen auf seine Tauglichkeit überprüft. Leider sind die veröffentlichten Ergebnisse eher spärlich, vor allem was die Nutzung in den Unternehmen betrifft.

Zuerst jedoch zur Nutzung auf individueller Ebene: Wesentliche Motive für die Erstellung eines Kompetenzprofils waren: eine betriebliche und/oder persönliche Zwischenbilanzierung und die Planung einer beruflichen Neuorientierung (insbesondere nach Wiedereinstieg). Die überwiegende Mehrzahl der Frauen wie der Männer gab weiters an, dass ihnen durch die Beschäftigung mit der Kompetenzbilanz bewusst geworden ist, welche Fähigkeiten sie im Verlauf des Lebens bzw. durch Familientätigkeit erworben haben. Die Fähigkeiten aus Familienarbeit ergaben folgendes Ranking: Organisationsfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Flexibilität, Belastbarkeit und

Stressbewältigung sowie die Fähigkeit, Zeit einteilen und auch mit der Zeit verantwortlich umgehen zu können.

Hinsichtlich beruflicher Einsatzmöglichkeiten zeigte sich, dass die befragten erwerbstätigen NutzerInnen die Ergebnisse der Kompetenzbilanz in der nächsten Zeit für ihre Karriereplanung, bei ihrer Weiterbildungsplanung, als Vorbereitung eines MitarbeiterInnen- bzw. eines Bewerbungsgesprächs nutzen wollten.

In den Unternehmen wurde die Kompetenzbilanz vornehmlich zur Rückgewinnung von Mitarbeiterinnen nach einer kinderbedingten Erwerbsunterbrechung, im Rahmen betriebsinterner Weiterbildung, zur Optimierung des Personaleinsatzes und zur Definition von „Führungskompetenz“ genutzt. Bewertungen oder praktische Erfahrungsberichte von Unternehmen sind nicht veröffentlicht.

2.1.4. Das Instrument Kompetenzbilanz – eine Einschätzung

Die Kompetenzbilanz stellt zweifellos ein Instrument dar, das Frauen – und Männern –, die über einen längeren Zeitraum aufgrund von Betreuungspflichten nicht erwerbstätig waren, dabei behilflich ist, zu erkennen, dass sie während dieser Zeit durchaus Kompetenzen erworben und eingesetzt haben, die auch beruflich verwertbar sind und genutzt werden können. Dies zeigen auch die eben beschriebenen Ergebnisse der „Tauglichkeitsprüfung“. Sind sich die Frauen und Männer dieser Kompetenzen bewusst, können sie in Personalgesprächen – seien es Bewerbungs-, MitarbeiterInnengespräche etc. – auch eingebracht werden und in Folge zu einer Verbesserung der Erwerbssituation führen. Voraussetzung für Letzteres ist allerdings, dass diese Familienkompetenzen von den Unternehmen auch anerkannt werden. Weitere Sensibilisierungsmaßnahmen – neben der erwähnten Informationsbroschüre für Unternehmen – sind dazu sicher nötig. Ob die Kompetenzbilanz ein geeignetes personalpolitisches Instrument für Unternehmen darstellt, muss offen bleiben, da veröffentlichte praktische Erfahrungen fehlen. Mögliche Einsatzhemmnisse, wie der Zeitaufwand für die Kompetenzbilanz oder Probleme, die daraus resultieren, dass das Instrument auf Selbsteinschätzung beruht, können nur vor dem Hintergrund von Praxiserfahrungen analysiert und bewertet werden.

2.2. Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen – IESKO

Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen (IESKO) ist im Unterschied zur Kompetenzbilanz als personalpolitisches Instrument konzipiert, das sich in erster Linie an Personal- und Linienverantwortliche sowie an Personalvermittlungsbüros richtet. Das Ziel ist – und darin liegt ein zweiter Unterschied zur Kompetenzbilanz – die Erfassung sowohl beruflich als auch außerberuflich erworbener Schlüsselkompetenzen.

2.2.1. *Hintergrund und Ziele*

Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen (IESKO) wurde im Zuge des Projekts „Sonnhalde Worb“ in der Schweiz konzipiert. Im Zentrum dieses Projektes stand eine Studie über das Qualifikationspotenzial der Familien- und Hausarbeit und deren Anerkennung auf dem Arbeitsmarkt. Mittels arbeitspsychologischer Instrumente wurden Belastungen und Anforderungen von über 100 Familien- und Hausarbeitsplätzen analysiert. Die Analyse zeigte, dass die Anforderungen und Belastungen denen vieler Erwerbsarbeitsplätze entsprechen. Zu deren Bewältigung sind unter anderem Schlüsselkompetenzen notwendig, die am Arbeitsmarkt immer stärker nachgefragt werden. Von diesen Ergebnissen ausgehend wurde das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen entwickelt (Kadishi 2001:22).

IESKO ist ein Verfahren, das eingesetzt werden kann, um sowohl beruflich als auch außerberuflich erworbene Schlüsselkompetenzen zu erfassen. Mittels eines eigens entwickelten EDV-Programms haben Personalverantwortliche die Möglichkeit, Schlüsselkompetenzen im Zuge des Bewerbungsprozesses explizit zu erfassen und zu evaluieren.

Der Terminus „Schlüsselkompetenzen“ entstand durch die Auseinandersetzung mit den beiden Begriffen „(Schlüssel-)Qualifikation“ und „Kompetenz“ (ebenda:13), wobei folgende begriffliche Fassung unterlegt wurde: Kompetenzen sind „Kombinationen von Ressourcen, die eingesetzt werden, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen“ (Goetze 2001:56). Qualifikationen hingegen sind „Kompetenzbündel, die von einer geeigneten Instanz geprüft wurden und für die das Individuum einen Ausweis erhalten hat“ (ebenda:56). Schlüsselkompetenzen sind demnach ebenfalls eine Kombination von Ressourcen, stellen aber eine besondere Art von Kompetenzen dar. Prinzipiell sind Schlüsselkompetenzen Haltungen und allgemeine Fähigkeiten, die durch drei Merkmale gekennzeichnet sind: Erstens sind sie Lösungsmuster, die in vielen Situationen und unterschiedlichen Zusammenhängen angewendet werden. Zweitens ermöglichen Schlüsselkompetenzen, sich beim Auftreten von Problemsituationen ein bis zu diesem Zeitpunkt unbekanntes Wissen zu verschaffen und noch nicht bekannte Vorgehensweisen zu entwickeln. Schließlich ergänzen Schlüsselkompetenzen Kompetenzen und bauen auf diesen auf (ebenda:57f).

Auch wenn Familientätigkeiten einen wesentlichen Ausgangspunkt für die Entwicklung von IESKO dargestellt haben, bezieht IESKO im Unterschied zur Kompetenzbilanz alle Lernorte gleichwertig mit ein.

„IESKO basiert auf der Philosophie, dass Lernen überall möglich ist und in allen Lebensbereichen ein Qualifikationspotential steckt. Das gilt insbesondere für Schlüsselkompetenzen.“ (Kadishi 2001:19)

2.2.2. *IESKO: Tools und Arbeitsschritte*

Eine wesentliche Anforderung an dieses Instrument war seine Praxisorientierung, das heißt wenig Zeitaufwand und dennoch zuverlässige Ergebnisse. Mit der Entwicklung eines eigenen EDV-Programms wurde versucht, dieser Anforderung zu entsprechen. In

diesem Sinne ist IESKO als spezifisches EDV-gestütztes Hilfsmittel für die strukturierte Vorbereitung, Durchführung und Auswertung von Personalgesprächen – Bewerbungsgesprächen, MitarbeiterInnengesprächen etc. – konzipiert.

Es besteht aus drei Haupttools, die mit Hilfe eines benutzerfreundlichen EDV-Programms auf die jeweils zu besetzende Stelle oder angestrebte Tätigkeit zugeschnitten werden können. Diese Haupttools sind: das Schlüsselkompetenzenprofil, der Gesprächsleitfaden und die Auswertungskriterien

IESKO – Verfahrensablauf

Schlüsselkompetenzenprofil: Im ersten Arbeitsschritt wird ein Profil sowohl der Fach- als auch der Schlüsselkompetenzen der zu besetzenden Stelle erarbeitet. Dabei müssen Kenntnisse über stellenspezifische Aufgaben, Befugnisse, Zuständigkeiten, Verantwortungsbereiche, fachliche Anforderungen und körperliche/geistige Beanspruchung ebenso vorliegen wie Überlegungen darüber angestellt werden, worauf es in dieser Position wirklich ankommt. Diese Informationen sollen in Gesprächen mit Vorgesetzten und/oder StelleninhaberInnen oder durch Arbeitsplatzbeobachtungen gesammelt werden.

Liegen diese Informationen vor, werden im EDV-Programm die notwendigen Schlüsselkompetenzen für die zu besetzende Position, aber auch das Ausmaß ihres Vorhandenseins (eher viel, viel, sehr viel) festgelegt. Sind für die zu besetzende Position weitere Schlüsselkompetenzen notwendig, die nicht berücksichtigt wurden, können diese im EDV-Programm hinzugefügt werden. Diese Option beruht darauf, „dass es weder eine allgemeingültige Liste von Schlüsselkompetenzen noch definitiv formulierte Definitionen der einzelnen Schlüsselkompetenzen gibt“ (ebenda:13).

Insgesamt bietet IESKO 15 verschiedene Schlüsselkompetenzen an. Diese umfassen Planungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Eigeninitiative, Flexibilität, Entscheidungsfähigkeit, Kreativität/Problemlösungsfähigkeit, Lernfähigkeit, Verantwortungsbereitschaft, Teamfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kontaktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Belastbarkeit und Selbstbehauptung. Jede Kompetenz wird mit verschiedenen Inhalten definiert. So umfasst die Schlüsselkompetenz „Planungsfähigkeit“ beispielsweise „Arbeitsschritte, Vorhaben und Ziele langfristig bestimmen“, „systematisch, zielgerichtet vorgehen“ und „Prioritäten setzen“. Organisationsfähigkeit wird mit „für die Durchführung einer Arbeit oder Aufgabe, die verfügbare Zeit, die beteiligten Personen und die vorhandenen Hilfsmittel berücksichtigen“ festgelegt (Kadishi 2001:28).

Gesprächsleitfaden: Im Anschluss an die Erstellung der benötigten Schlüsselkompetenzen wird – als zweiter Arbeitsschritt – ein Leitfaden für das Gespräch mit der Bewerberin bzw. dem Bewerber entwickelt. Das EDV-Programm bietet verschiedene Fragen an, die sowohl berufliche als auch außerberufliche Themenbereiche zu den einzelnen Schlüsselkompetenzen enthalten. Jede Schlüsselkompetenz soll dabei mit mindestens zwei Fragen erhoben werden. Das Besondere der Fragen besteht darin, dass sie sich auf konkretes Verhalten in bestimmten beruflichen und außerberuflichen Situationen be-

ziehen. Diesem Vorgehen liegt die Annahme zugrunde, dass sich zukünftiges Verhalten durch konkretes früheres Verhalten abschätzen lässt (ebenda:30f). Um zum Beispiel die Schlüsselkompetenz „Planungsfähigkeit“ zu erheben, stehen Fragen über die tägliche und längerfristige Arbeitsplanung bzw. über das Behalten des Überblicks über unerledigte Arbeiten im Bereich der beruflichen Themen zur Verfügung. Außerberufliche Aspekte der Schlüsselkompetenz „Planungsfähigkeit“ umfassen etwa die „Festlegung des Tagesablaufes“, „Vorbereitung der Ferien mit der Familie“, aber auch „Vorbereitung eines Dorffestes“ oder „Planung einer Wahlkampagne“ (ebenda:15).

Das Einstellungsgespräch selbst soll – zur Verringerung von Subjektivität – von mindestens zwei Personen, idealerweise einer Frau und einem Mann, durchgeführt werden. Beide sollen dabei Fragen stellen und sich Aufzeichnungen über das Gesprochene machen.

Auswertungskriterien und Beurteilung: Ausgehend von Notizen über das Einstellungsgespräch werden das Vorhandensein und das Ausmaß der notwendigen Schlüsselkompetenzen mit Hilfe einer Checkliste des EDV-Programms evaluiert und mit dem Profil verglichen. Je mehr Übereinstimmungen zwischen dem Profil und den Kompetenzen der BewerberInnen existieren, desto eher ist die Person für die Position geeignet.

2.2.3. IESKO – Erfahrungen und Einschätzung

Abgesehen von ersten Erfahrungen, die während der Pilotphase von IESKO gemacht wurden, liegen keine Evaluierungsergebnisse vor.¹ Die erste Erprobung zeitigte vor allem einen Sensibilisierungseffekt. Personalverantwortliche gaben an, in Bezug auf die Relevanz von außerberuflich erworbenen Kompetenzen sensibilisiert worden zu sein. Da Schlüsselkompetenzen bewusster und strukturierter erhoben wurden, kam es zu einer klareren Einschätzung der BewerberInnen. Über das Erfassen der Schlüsselkompetenzen hinaus bewirkte IESKO eine stärkere Strukturierung des Bewerbungsprozesses, was zu mehr Transparenz und Einheitlichkeit des Vorgehens führte (ebenda:18).

Ebenso wie bei der Kompetenzbilanz fehlen bei IESKO weiterreichende praktische Erfahrungswerte. Dies lässt eher Spielraum für Vermutungen als für abgesicherte Einschätzungen. Festgehalten werden kann allerdings, dass sich IESKO auf alle Lebensbereiche bezieht. Dadurch ist es als personalpolitisches Instrument breiter anwendbar – nämlich auf alle Beschäftigten – als die Kompetenzbilanz. Gleichzeitig finden sich jedoch auch Hinweise, dass sich durch IESKO die Chancen von Frauen im Zuge des Bewerbungsprozesses erhöhen können: Einerseits dadurch, dass eine Kompetenz mit Fragen über berufliche und außerberufliche Lernorte beurteilt wird und diese in der Beurteilung auch gleich behandelt werden, andererseits ist aus Untersuchungen bekannt, dass Frauen von mehr Transparenz und Einheitlichkeit bei personalpolitischen Entscheidungen profitieren. Anzunehmen ist schließlich auch, dass das EDV-gestützte

¹ Information laut E-Mail-Korrespondenz mit Bernadette Kadishi.

IESKO für Unternehmen ein leichter handhabbares Instrument darstellt als die Kompetenzbilanz.

2.3. *Bilan de compétence*

Die *bilan de compétence* (b.d.c. – Kompetenzbilanz) ist ein in Frankreich seit 1991 gesetzlich verankertes Verfahren, das die Kompetenzen von ArbeitnehmerInnen und Arbeitslosen „bilanzieren“ – das meint, explizieren und in Hinblick auf bestimmte Ziele bewerten – soll.

2.3.1. *Entstehung und Hintergründe*

„Bilanzierungsverfahren“ haben in Frankreich eine vielfältige und lange Vorgeschichte. Zum ersten gab es in Frankreich schon seit langem die einer Bilanzierung nahe stehenden Verfahren der Berufsberatung für Jugendliche und Erwachsene, welche jedoch fast ausschließlich auf schulisch erworbenes Wissen und Abschlüsse ausgerichtet waren. Zum zweiten findet sich eine Orientierung an internationalen Vorbildern wie beispielsweise den so genannten „credits“, die in den Vereinigten Staaten nach dem zweiten Weltkrieg geschaffen wurden, um zurückkehrenden Soldaten den Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt zu erleichtern, oder an kanadischen Verfahren für Wiedereinsteigerinnen aus den 60er Jahren.

Weiterentwickelt und ausgebaut wurden diese – der Bilanzierung nahe stehenden – Verfahren jedoch erst ab Beginn der 80er Jahre. 1980 wurde im Zusammenhang mit der Restrukturierung der französischen Stahlindustrie für Beschäftigte das so genannte „CAP“ geschaffen, ein institutionelles Arrangement, das die Möglichkeit des Erwerbs eines Facharbeiterabschlusses auf Basis bereits vorhandener Kenntnisse und praktischer Fähigkeiten durch flexibel kombinierbare Bildungsmodule schuf.

Die darin zum Ausdruck kommende Anerkennung vorhandener – einschließlich der im Arbeitsprozess erworbenen – Kenntnisse und Fähigkeiten wurde Mitte der 80er Jahre in der vom französischen Arbeitsministerium und dem Staatssekretariat für Berufsbildung „entwickelten Politik einer Explizierung und Anerkennung der Gesamtheit der vorhandenen Kompetenzen aufgegriffen“ (Drexel 1997:201). Auslöser dieser Politik war zum einen die wachsende Anzahl jugendlicher Arbeitsloser, weswegen die Eingliederung von Jugendlichen in den Betrieb und ihre Qualifizierung zu einem dringenden politischen Problem wurde. Zum anderen führten Umstrukturierungen der Unternehmen zu Massenentlassungen. Die freigesetzten Arbeitskräfte besaßen in der Regel jedoch keinen Nachweis über ihre praktischen Kenntnisse und Erfahrungen. Ihre Bildungsabschlüsse wiederum brachten die „Gesamtheit“ ihrer Kompetenzen, die für die in den großen – verstaatlichten – Unternehmen geplante sozialverträgliche Bewältigung der Beschäftigungskrise genutzt werden sollte, nicht zum Ausdruck (ebenda:201). Vor diesem Hintergrund wurde 1991 ein branchenübergreifender Tarifvertrag abgeschlossen, der auch weit reichende Regelungen zur Bilanzierung von

Kompetenzen enthielt. Einige dieser Regelungen führten in den Jahren 1991 und 1992 zu drei Gesetzen, welche die Rahmenbedingungen der b.d.c festlegen.

2.3.2. Grundstruktur und gesetzliche Regelungen

Die staatlichen Regelungen der *bilan de compétence* umfassen die Gesetze vom 3. Juli 1991, vom 31. Dezember 1991 und vom 2. Oktober 1992. Festgelegt wird, unter welchen Umständen eine *bilan de compétence* in Anspruch genommen werden kann: Erstens können Beschäftigte auf Eigeninitiative eine b.d.c. innerhalb des gesetzlich geregelten Weiterbildungsurlaubs durchführen. Zweitens kann diese im Rahmen eines speziell für diesen Zweck geschaffenen Urlaubsanspruchs stattfinden. Die dritte Möglichkeit besteht darin, dass auf Initiative des Unternehmens die Erstellung einer Kompetenzbilanz innerhalb des jährlich aufzustellenden betrieblichen Bildungsplans vorgesehen ist. Jede Arbeitnehmerin bzw. jeder Arbeitnehmer hat Anspruch auf 24 Stunden (drei Arbeitstage) Bilanzierungsurlaub.

Bilanzierungszentren

Die französische Kompetenzbilanz wird in eigens dafür in den 80er Jahren geschaffenen Bilanzierungszentren durchgeführt. Diese interinstitutionellen Zentren zur Bilanzierung von Kompetenzen (*Centres interinstitutionnels de bilans de compétences – CIBC*) müssen unabhängig agieren und unterliegen der Kontrolle durch Präfekten der jeweiligen Region. Das Personal, das die b.d.c. durchführt, muss die dafür erforderlichen Qualifikationen aufweisen: Meist handelt es sich um PsychologInnen. Insgesamt gibt es in Frankreich 1.000 Zentren mit 5.000 Angestellten. Der Großteil dieser CIBC (54%) ist gemeinnütziger Art. 30% aller Bilanzierungszentren sind private und nur 15% sind öffentliche Einrichtungen. Die CIBC werden jedes Jahr anhand von Beurteilungskriterien neu zugelassen.

Finanzierung der bilan de compétence

Eine b.d.c. kann – wie bereits erwähnt – auf Initiative von Unternehmen oder von ArbeitnehmerInnen zustande kommen. Im ersten Fall übernimmt der Betrieb die Kosten des Lohnausfalls und kann sich für die Durchführung der b.d.c seine verpflichtenden Weiterbildungsabgaben anrechnen lassen. Die ArbeitnehmerInnen müssen allerdings der Bilanzierung zustimmen. Sollten sie ablehnen, dann darf dies weder als eine Verfehlung angesehen werden noch zu einer Kündigung führen. Zwischen den ArbeitgeberInnen, den ArbeitnehmerInnen und dem Bilanzierungszentrum wird ein Vertrag abgeschlossen, der die Rahmenbedingungen, das Ziel und eventuell die Weitergabe der Ergebnisse an das Unternehmen festhält (Drexel 1997:205).

Wenn die Bilanzierung auf Initiative der Beschäftigten erfolgt, so müssen sich diese an das Bilanzierungszentrum wenden. Die Kosten werden in diesem Fall von einem Weiterbildungsfonds übernommen. Allerdings sind einige Bedingungen an diese Möglichkeit geknüpft: Der Arbeitnehmer bzw. die Arbeitnehmerin muss mindestens

fünf Jahre gearbeitet haben, davon mindestens 12 Monate im derzeitigen Betrieb. Außerdem braucht der/die Beschäftigte die Zustimmung des Unternehmens für die Abwesenheit vom Arbeitsplatz. Diese kann nicht verweigert, sondern nur verschoben werden. Auch in diesem Fall muss ein Vertrag zwischen dem Bilanzierungszentrum, den Beschäftigten und dem Weiterbildungsfonds geschlossen werden.

Im Falle von arbeitslosen Personen entscheidet entweder die Person selbst oder die Arbeitsmarktverwaltung initiiert eine *bilan de compétence*. Der/die InitiatorIn der b.d.c. muss auch die Kosten dafür übernehmen. Die Bilanzierungszentren können die Arbeitsmarktverwaltung zwar dazu auffordern, die Kosten zu tragen, bei Ablehnung muss die arbeitslose Person jedoch selbst für die Kosten aufkommen.

2.3.3. Ziel der *bilan de compétence*

Grundlegendes Ziel der *bilan de compétence* ist eine Analyse der Kompetenzen, Fähigkeiten und Motivationen von Personen, damit diese ein berufliches Ziel oder auch ein Weiterbildungsziel festlegen können. Die Erläuterungen zum Gesetzestext sind etwas präziser und halten fest, dass der/die Betroffene sich intensiv mit seiner/ihrer bisherigen Berufslaufbahn auseinandersetzen muss, um

- „eine Bestandsaufnahme seiner beruflichen und persönlichen Erfahrungen vorzunehmen;
- die in der Arbeit, in Bildungsprozessen und im Privatleben erworbenen Kompetenzen zu ermitteln und zu bewerten;
- die Elemente, die die Entwicklung eines beruflichen oder persönlichen Ziels erlauben, zu sammeln und in Form zu bringen;
- seine persönlichen Ressourcen möglichst gut zu entwickeln;
- seine beruflichen Prioritäten zu organisieren;
- seine Stärken in den Verhandlungen um einen Arbeitsplatz oder bei der Wahl seiner Karriere besser nutzen zu können.“
(Centre Inffo 1996 zitiert in Drexel 1997:229)

2.3.4. Verfahrensablauf

Das Verfahren der b.d.c. umfasst drei Phasen: Die Vorphase, die Informationsgewinnungsphase und die Schlussphase, an deren Ende ein Synthese-Dokument steht. Die Vorphase dient dazu, Informationen über den Ablauf der Kompetenzbilanz weiterzugeben und eine Analyse über die Bedürfnisse der betreffenden Person zu erstellen. In der zweiten Phase sollen die Betroffenen ihre persönlichen und beruflichen Motivationen und Interessen analysieren, ihre Kompetenzen und Fähigkeiten identifizieren und ihre berufliche Entwicklung bestimmen. Die Schlussphase soll

„dem Betroffenen erlauben, durch persönliche Gespräche die Ergebnisse der Informationsphase sowie die Faktoren, die die Realisierung seines beruflichen Ziels und gegebenenfalls eines Bildungsziels begünstigen oder behindern, zur Kenntnis zu nehmen und die wichtigsten Etappen einer Umsetzung dieses Ziels zu planen.“
(Centre Inffo 1996 zitiert in Drexel 1997:230)

Das Synthese-Dokument als Ergebnis der dritten Phase muss vielfältige Informationen enthalten. Diese betreffen einerseits die Rahmenbedingungen der Bilanzierung selbst, andererseits die Kompetenzen und Fähigkeiten ebenso wie die Realisierung des beruflichen Ziels (ebenda).

Ein besonders hervorzuhebender Aspekt der *bilan de compétence* liegt in der Vertraulichkeit der gewonnenen Daten. Diese stehen ausschließlich den Betroffenen zur Verfügung. Nur mit ihrer schriftlichen Einwilligung können die Daten an die Unternehmen weitergegeben werden.

Da die in den Gesetzen und ihren Erläuterungen beschriebenen Verfahrensaspekte der *bilan de compétence* sehr allgemein gehalten sind, sind die Vorgehensweisen und Methoden, welche die Bilanzierungszentren anwenden, sehr heterogen. Zum Teil findet die b.d.c. in kleinen Gruppen, zum Teil aber mit Einzelpersonen statt. Meistens stellen Tests, manchmal aber auch persönliche Gespräche und autobiografische Interviews die eingesetzten Instrumente dar.

Zur Illustration wird im Folgenden beispielhaft das Vorgehen eines öffentlichen Zentrums beschrieben (ebenda:230): Das Einführungsgespräch zu Beginn der Kompetenzbilanz informiert Personen über den Ablauf des Verfahrens. Außerdem wird überprüft, ob die Betroffenen freiwillig an der b.d.c. teilnehmen.

Die zweite Phase dauert insgesamt 18 Stunden. In dieser Phase werden im Abstand von einer Woche mehrere Gespräche und Tests durchgeführt, wobei die Tests auf den Gesprächen aufbauen. Im Erstgespräch werden die Situation und der Bilanzierungsbedarf erhoben. Wenn die Personen bereits ein berufliches Ziel haben, dann wird untersucht, ob dieses mit Motiven, Interessen und Berufsverlauf zusammenpasst. Im Mittelpunkt steht dabei die Rekonstruktion des bisherigen Berufsverlaufs und außerberuflicher Entwicklungen, wie z.B. die Übernahme von Haushaltsaufgaben oder Vereinszugehörigkeiten. Damit sollen diejenigen Kompetenzen identifiziert werden, die sich übergreifend durch die bisherigen Lebensbereiche gezogen haben. Bei Personen, die noch kein berufliches Ziel entwickelt haben, sollen berufliche Perspektiven identifiziert werden.

In der Schlussphase werden Informationen über die interessierenden Berufe, Berufsinformationszentren und andere Informationssysteme an die betreffenden Personen weitergegeben. Hier sollen die Betroffenen ihre Ziele nochmals überprüfen, indem sie beispielsweise mit Personen Kontakt aufnehmen, die diese Berufe ausüben. Danach werden Schritte festgelegt, wie dieses berufliche Ziel erreicht werden kann. Zum Abschluss wird das Synthese-Dokument überreicht und mit den Betroffenen besprochen.

2.3.5. *Erfahrungen und Evaluierung*

Eine empirische Gesamtevaluierung der *bilan de compétence* gibt es nicht. Es liegt aber eine Reihe von Teiluntersuchungen und Berichten vor, die auf Probleme der b.d.c. Bezug nehmen.

Das wohl größte Problem der *bilan de compétence* scheint darin zu bestehen, dass in den Gesetzestexten und den Erläuterungen zu diesen Gesetzen keine Definition der Kompetenzen vorgenommen wurde. Deshalb existieren je nach Zusammensetzung des Personals der Bilanzierungszentren und ihres favorisierten Konzepts unterschiedliche Definitionen von Kompetenzen, wie beispielsweise einerseits die Unterscheidung zwischen „allgemeinen“ und „spezifischen“ Kompetenzen, wobei mit ersteren transferierbare Fähigkeiten und mit zweiteren konkretes berufliches Können gemeint ist; und andererseits wird nur dann von einer Kompetenz gesprochen, wenn sie durch einen Leistungsnachweis belegt ist (Drexel 1997:231).

Weiters werden Testverfahren gegenüber Beratungsgesprächen bevorzugt. Das heißt, die Kompetenzzentren stützen sich auf vermeintlich objektive Testverfahren, während teilnehmerInnenaktivierende Verfahren vernachlässigt werden. Zurückgeführt wird dies unter anderem darauf, dass der Großteil des Personals der Bilanzierungszentren über Werkverträge beschäftigt ist und sich deshalb aus UniversitätsabsolventInnen zusammensetzt, die über keinerlei Betriebserfahrung verfügen und die deshalb dazu neigen, auf standardisierte Tests zurückzugreifen.

Auch wenn gesetzlich festgelegt ist, dass vor allem die Synthese-Dokumente dem Prinzip der Vertraulichkeit unterliegen, so erhalten dennoch mehrere Personen, wie z.B. das Personal der CIBC, Angestellte der Arbeitsmarktverwaltung und zum Teil sogar betriebliche Vorgesetzte der bilanzierenden Person Einblick in die Synthesepapiere.

Dazu kommt, dass die Betroffenen die Synthese-Dokumente oft nicht verstehen und Schwierigkeiten haben,

„in diesen Dokumenten sich selbst und die in der vertraulichen Gesprächssituation der bilanzierenden Person mitgeteilten Informationen über ihre Situation, ihre Wünsche und Ziele wiederzufinden.“ (ebenda:238)

Die Verständigungsprobleme beginnen manchmal bereits mit der Erfassung von Kompetenzen, wenn das Personal der Bilanzierungszentren nur über geringes Wissen über die Spezifika von Berufsfeldern verfügt und daher Kompetenzen nicht in deren Kontext einschätzen kann. Oft fehlt dem Personal auch Zeit, sich in die Berufssituation der zu bilanzierenden Person gründlich einzuarbeiten. So entstehen dann Synthesepapiere, die von den Betroffenen mit Unverständnis aufgenommen werden.

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass die *bilan de compétence* von Seiten der Unternehmen nicht sehr oft genutzt wird. Dies wird zum einen darauf zurückgeführt, dass die Unternehmen natürlich ein großes Interesse daran haben, den Evaluierungsprozess inhaltlich zu steuern und das berufliche Ziel der MitarbeiterInnen bis zu einem gewissen Grad mitzubestimmen, und zum anderen, dass sie – zumindest laut gesetzlicher Bestimmung – ohne die Zustimmung des/der Betroffenen keinen Zugriff auf die Ergebnisse der b.d.c. haben.

Insgesamt wird aber nach Drexel (1997:239) in Frankreich, einem Land, in dem formalen Schulabschlüssen nach wie vor eine sehr hohe Bedeutung zukommt, der *bilan de compétence* als „positiv zu bewertende gesellschaftliche Innovation“ eingeschätzt, die

allerdings in ihren „Auswirkungen außerordentlich ambivalent ist“. Zurzeit finden sich daher intensive Bestrebungen, die auf eine Reform des Gesetzes zielen.

2.4. *Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens*

Der Weiterbildungspass befindet sich derzeit am Beginn der Konzeptualisierungsphase, ist also das – im Vergleich zu den drei bereits beschriebenen – am wenigsten weit entwickelte und konkretisierte Verfahren. Das Ziel, das mit dem Weiterbildungspass verfolgt wird, ist die Anerkennung und Gleichbewertung von formalen, non-formalen und informellen Lernprozessen (siehe genauer 2.4.2).

2.4.1. *Ausgangslage*

Die Neubewertung des Lernens, insbesondere die Zertifizierung von non-formalen und informellen Lernprozessen, war eine der zentralen Botschaften des im Jahr 2000 vom Europäischen Rat und dem EU-Bildungsministerrat verfassten „Memorandums über lebenslanges Lernen“. Darüber hinaus wurde in diesem Zusammenhang auch die Notwendigkeit konkreter Maßnahmen wie Forschungsarbeiten, Erfahrungsaustausch und die Entwicklung von Instrumenten zur Kompetenzerfassung betont.

Eine solche konkrete Maßnahme ist das deutsche Modellprojekt „Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens“. Das Projekt wurde von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) initiiert und beläuft sich auf eine Projektdauer von insgesamt fünf Jahren. Zu Beginn der Projektlaufzeit im April 2002 stand eine Forschungs- und Entwicklungsphase, die in einer Machbarkeitsstudie resultierte. Deren Zentrum bildete eine Bestandsaufnahme national und international vorhandener Bildungspässe. Ergänzt wurde die Bestandsaufnahme durch Gespräche mit VertreterInnen aus Wissenschaft, Unternehmen, Vereinen, Verbänden und mit SozialpartnerInnen, um die Rahmenbedingungen und die Akzeptanz eines zu konzipierenden Bildungspasses abzuklären (Neß 2003a:25).

Ausgehend von den Ergebnissen dieser Studie, die vom Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF), dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung der Universität Hannover (IES) durchgeführt wurde, ist eine vier Jahre dauernde Erprobungs- und Evaluationsphase geplant. Derzeit befindet sich das Projekt am Beginn der Erprobungsphase, in der der Weiterbildungspass entwickelt und konzeptualisiert werden soll. Was bislang aus diesem Arbeitsschritt vorliegt, sind allgemeine Zieldefinitionen sowie grobe und vorläufige Strukturelemente des Weiterbildungspasses.

2.4.2. *Ziele und geplante Struktur des Weiterbildungspasses*

Der Weiterbildungspass soll ein Dokument darstellen, das individuelles Lernen in formalen, non-formalen und informellen Bildungskontexten ermittelt, visualisiert,

anerkennt und bewertet. Formales Lernen meint „Lernprozesse in Aus- und Bildungseinrichtungen, die zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen führen“ (Barth/Neß 2003:2). Non-formales Lernen stellen Lernprozesse dar, die „außerhalb der formalen Systeme allgemeiner und beruflicher Bildung“ (ebenda:2) erfolgen. Unter informellem Lernen werden „selbst-organisierte, intentionale oder beiläufige Lernprozesse bezeichnet, die in unterschiedlichen Lernzusammenhängen stattfinden: im Prozess der Arbeit wie im Privaten“ (ebenda:2).

Diese drei Formen des Lernens sollen mit Hilfe des Weiterbildungspasses gleichwertig gemacht werden. Dadurch wird ermöglicht, dass bisher außer Acht gelassene Bereiche, in denen Kompetenzen erworben werden, wie beispielsweise Familientätigkeiten oder ehrenamtliche Arbeit, gesellschaftlich aufgewertet werden (Neß 2003b:4, DIPF 2003:13).

Geplante Strukturelemente des Passes:

Bislang sind folgende Strukturelemente des Weiterbildungspasses geplant (nach Neß 2003a:29):

- Der Weiterbildungspass soll einerseits ein Instrument zur Sammlung und Dokumentation bisheriger Lernprozesse und – innerhalb oder außerhalb des formalen Bildungssystems erworbener – Kompetenzen sein, andererseits ein Instrument zur Bilanzierung der Bildungs-, Lern- und Tätigkeitsbiografie. Darüber hinaus soll er Hilfestellung und Motivation zur weiteren Lern-, Lebens- und Laufbahnplanung bieten.
- Da der Weiterbildungspass gleichwertig formale, non-formale und informelle Bildungsprozesse einbeziehen soll, müssen in die Dokumentation Abschlüsse, Zertifikate, Nachweise, Bescheinigungen und Tätigkeitsbeschreibungen aus den Bereichen Schule, Ausbildung, Erwerbstätigkeit, Familie, Ehrenamt und Freizeit aufgenommen werden können.
- Die „Verfügungsgewalt“ über den Weiterbildungspass muss beim Einzelnen liegen. Der/die PassinhaberIn soll allein darüber entscheiden, ob der Pass oder Teile davon weitergegeben werden.
- Der Weiterbildungspass muss optisch ansprechend gestaltet sein. Außerdem soll er einen einprägsamen Namen erhalten, z.B. Kom(petenz)Pass.
- Der Weiterbildungspass soll zielgruppenunabhängig und mehrsprachig sein (Deutsch plus eine Fremdsprache).
- In den Weiterbildungspass sollen sowohl Selbst- als auch Fremdeinschätzungen Eingang finden.

Ausgehend von diesen Strukturelementen liegt auch eine erste Skizzierung des Passes vor (siehe nachstehender Kasten). Geplant ist, bei der weiteren Ausarbeitung des Entwurfs verschiedene Anspruchsgruppen einzubeziehen, um die Akzeptanzbedingungen bei der probeweisen Einführung zu verbessern.

Kasten: Weiterbildungs- und Kompetenzenpass

Weiterbildungs- und Kompetenzenpass

Persönliche Daten zur Identifikation der Passeigentümer
Lebenslauf (in Anlehnung an Europäischen Lebenslauf)

1. **Einführungstext mit ausführlichen Hinweisen zur Nutzung des Dokuments/Handreichungen**
2. **Dokumentation bisheriger Lernprozesse und Kompetenzen, seien sie innerhalb oder außerhalb des formalen Bildungssystems erworben**

- 2.1 **Abschlüsse/Zertifikate**

- Allgemeinbildende Schulabschlüsse
- Berufsausbildungsabschlüsse (inkl. Hochschulabschlüsse)
- Weiterbildungsabschlüsse

- 2.2 **Nachweise (Bescheinigungen) und Tätigkeitsbeschreibungen aus den Bereichen**

- Erwerbsarbeit
- Familien- und Hausarbeit
- Ehrenamt
- Hobbys/Interessenschwerpunkte
- besondere Berufs- und Lebenssituationen (z.B. Migration)

3. **Bilanzierung der Bildungs-, Lern- und Tätigkeitsbiographie**

Reflexion und Bilanzierung

- des bisherigen Werdegangs („Das habe ich gelernt.“)
- individueller Stärken, Neigungen und Schwächen („Das bin ich.“)
- positive und negative Lernerfahrungen

4. **Mein Profil, meine Ziele, die nächsten Schritte**

Fokussierung auf die aktuelle Situation zur

- Lern-, Lebens- und Laufbahnplanung („Das will ich.“)
- Vorbereitung auf Bewerbungen

Anhang

wichtige Adressen u.a. Beratung, Information, Internet, Kontakte ausführliche Hinweise über rechtliche Regelungen zur Anerkennung informell erworbener Kompetenzen Hinweise zu Einrichtungen, die informell erworbene Kompetenzen erfassen und zertifizieren

Nennung der Coaches (freiwillig)

Quelle: Neß 2003a:29.

Wie bereits ausgeführt, soll sich die Erfassung der Kompetenzen innerhalb des Weiterbildungspasses in erster Linie an unterschiedlichen Lernfeldern, wie Schule, Hobbys, Familie, Weiterbildung etc. orientieren. Hinsichtlich der Form der Erfassung dieser Kompetenzen liegen bereits Modellüberlegungen vor: In einem ersten Schritt sollen für jedes dieser Lernfelder Tätigkeiten detailliert beschrieben werden. Anschließend werden die für diese Tätigkeiten erforderlichen Fähigkeiten zusammengefasst. Wenn diese Fähigkeiten in andere Kontexte transferiert werden können, dann stellen sie – so die Modellüberlegungen – Kompetenzen dar. Bei der Erfassung der Kompetenzen soll es also nicht darum gehen, eine vorliegende Liste von Kompetenzen einfach

anzukreuzen, sondern der bzw. die Betroffene soll die Kompetenzen mittels Selbstexploration identifizieren. Damit die Person in diesem Prozess nicht allein gelassen ist, ist Unterstützung durch professionelle BeraterInnen geplant.

Parallel zur weiteren Konzeptualisierung und Konkretisierung des Passes wird zurzeit daher auch ein Beratungsansatz ausgearbeitet.² Eines der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie war, dass den meisten Menschen nicht bewusst ist, was sie können und über welche Kompetenzen sie verfügen. Daraus ergibt sich, dass Beratung einen wesentlichen Faktor für eine erfolgreiche Implementierung des Verfahrens darstellt. Ziel der Beratung soll sein, Hilfestellung bei der Identifizierung informell erworbener Kompetenzen, bei der Planung weiterer Bildungsschritte und bei der Bewältigung privater oder beruflicher Anforderungssituationen anzubieten.

Damit der Qualitätsstandard des Weiterbildungspasses gewährleistet ist, soll zudem die Ausbildung der BeraterInnen zertifiziert werden (DIPF 2003:21).

Zum jetzigen Zeitpunkt lassen sich – ob der Modellhaftigkeit – kaum Schlüsse über den deutschen Weiterbildungspass ziehen. Für eine sinnvolle Einschätzung bleibt das Ende des Projekts oder zumindest das Ende der Erprobungsphase abzuwarten.

2.5. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Die hier vorgestellten Verfahren zur Erfassung und Bewertung informell erworbener Kompetenzen weisen einige Gemeinsamkeiten, aber auch eine Reihe von Unterschieden auf. Ausgangspunkt oder gemeinsamer Bezugspunkt aller vorgestellten Verfahren ist das implizite Ziel, die Position von Beschäftigten, Arbeitslosen und WiedereinsteigerInnen am Arbeitsmarkt zu stärken. Dabei gehen sie von einer ressourcenorientierten Perspektive der Beschäftigten aus.

Das charakteristisch Neue ist dabei der Versuch, über formale und zertifizierte Qualifikationen hinaus in unterschiedlichen Kontexten informell erworbene und damit weitgehend unbewusste und nicht-anerkannte Qualifikationen und Kompetenzen einzubeziehen. Diese schwer sichtbaren und fluiden Kompetenzen sollen durch Verfahren und Instrumente expliziert und damit einer Anerkennung und Bewertung zugänglich gemacht werden.

Bei dem Versuch der Stärkung der Arbeitsmarktposition von Arbeitskräften durch Sichtbar- und Bewusstmachungsprozesse informeller Kompetenzen werden zwei unterschiedliche Ansatzpunkte sichtbar. Zum einen wird versucht, dies über eine Stärkung des Selbstbewusstseins von Arbeitskräften zu erreichen, indem diesen die Gesamtheit ihrer Kompetenzen in diesen Verfahrensprozessen bewusst gemacht werden soll. Damit sollen Motivationsprozesse angestoßen und Handlungsspielräume am Arbeitsmarkt erweitert werden. Dies soll die Betroffenen darüber hinaus auch in eine

² Informationen gemäß E-Mail-Verkehr mit Markus Bretschneider vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE).

günstigere Lage versetzen, eigene Berufsperspektiven zu entwickeln, und soll neue Wege in der eigenen Laufbahnplanung zu eröffnen.

Zum anderen wird über diese Verfahren versucht, Personalverantwortliche in Unternehmen für informell erworbene Kompetenzen zu sensibilisieren und deren Berücksichtigung in Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozessen dadurch entsprechend zu fördern. Die Verfahren sollen dabei die Beurteilung und Bewertung der beruflichen Verwertbarkeit außerberuflich erworbener Kompetenzen ermöglichen und damit eine transparentere und rationalere Personalauswahl und -entwicklung gewährleisten.

Soweit zu den übergreifenden Gemeinsamkeiten der ausgewählten Verfahren; wie aus der Beschreibung der einzelnen Instrumente/Verfahren hervorgeht, weisen diese aber auch deutliche Unterschiede auf, die im Folgenden noch einmal zusammenfassend dargestellt werden sollen.

Die Verfahren „Kompetenzbilanz“ und IESKO basieren beide auf Projekten, die im Kontext von Programmen zur Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Arbeitswelt entstanden sind. Insofern fokussieren sie auch in ihren Kernbereichen auf die Sichtbarmachung von informellen Kompetenzen, die sozial zugeschrieben als „weiblich“ gelten. Mit dieser Zuschreibung geht – bekanntermaßen – gleichzeitig eine Abwertung in der Arbeitswelt einher, was insbesondere für Kompetenzen gilt, die dem Bereich der Reproduktions- und Sorgearbeit zugeordnet werden. Die Explizierung dieser Kompetenzen, v.a. ihre Bewertung als Schlüsselkompetenzen und damit verbunden der Nachweis ihrer Verwertbarkeit in beruflichen Zusammenhängen soll insbesondere die Chancen von Frauen auf dem Arbeitsmarkt, aber auch im Unternehmen (im Hinblick auf ihre Entwicklungsmöglichkeiten) erhöhen.

Allerdings unterscheiden sich die beiden Konzepte hinsichtlich ihrer Schwerpunktsetzung. Bei der Kompetenzbilanz steht die Selbstevaluierung informeller Kompetenzen – insbesondere jener, die im Zusammenhang mit Familienarbeit erworben wurden – bei Beschäftigten selbst im Zentrum des Verfahrens. Diesen Beschäftigten soll ein handhabbares Instrument zur Verfügung gestellt werden, das ihnen ermöglicht, ihre Kompetenzen besser einschätzen und in der Folge auch in Einstellungs- oder Personalentwicklungsprozessen einbringen zu können. Angestrebt wird auch der Einsatz dieses Instruments in Unternehmen, um Familienkompetenzen erkennbar und damit als Leistungspotenzial für Unternehmen erschließbar zu machen.

Zu diesem Zweck wurde eine Informationsbroschüre erarbeitet, in der verschiedene Einsatz- und Unterstützungsmöglichkeiten, wie Schulungen für Personalverantwortliche, Informationsveranstaltungen, Durchführung von Modellphasen sowie Vorschläge zur Einbeziehung der Kompetenzbilanz in die Organisationsentwicklung dargestellt und angeboten werden. Allerdings liegen keine Informationen über den praktischen Einsatz des Instruments in Unternehmen vor, sodass davon auszugehen ist, dass diese Versuche bislang über das Informations- und Angebotsstadium nicht hinausgekommen sind. Insofern ist der Einsatz zur Selbstevaluierung von Arbeitskräften eindeutig als Schwerpunkt des Verfahrens zu bezeichnen.

Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen (IESKO) hingegen setzt schwerpunktmäßig in den Unternehmen an. Das Instrument wurde explizit mit dem Ziel entwickelt, ein für die Praxis der Personalauswahl und -entwicklung in Unternehmen effizientes und transparentes Verfahren zur Sichtbarmachung und Bewertung von Schlüsselkompetenzen zur Verfügung zu stellen. Es wendet sich daher in erster Linie an Personal- und Linienverantwortliche sowie an Personalvermittlungsbüros. Obwohl auch der Ausgangspunkt von IESKO das Aufspüren des Qualifikationspotenzials der Familien- und Hausarbeit und deren Anerkennung auf dem Arbeitsmarkt darstellt, bezieht sich das Instrument im Unterschied zur „Kompetenzbilanz“ auf die Erfassung sowohl beruflich als auch außerberuflich erworbener Schlüsselkompetenzen. Die technische Umsetzung in einem Computerprogramm verweist gleichzeitig auf den intendierten Zweck, über die Gestaltung als ein gleichermaßen differenziertes wie auch für die Praxis unaufwändiges, effizientes und zuverlässiges Instrument seine Anwendungschancen in Unternehmen zu erhöhen.

Im Unterschied zu den beiden ersten Verfahren handelt es sich bei den *bilans de compétence* und dem Weiterbildungspass um staatliche Initiativen. Während sich der Weiterbildungspass erst in der Konzeptualisierungsphase befindet, sind die *bilans de compétence* in Frankreich bereits seit mehr als zehn Jahren gesetzlich verankert und weisen daher die größten und vielfältigsten Praxiserfahrungen auf.

Beide Initiativen verfolgen das Ziel, Beschäftigten eine Unterstützung im Hinblick auf eine strukturierte und systematische Auseinandersetzung mit ihren Kompetenzen sowie Reflexionsmöglichkeiten über ihre bisherige Berufslaufbahn zu bieten. Ausgangspunkt ist dabei die Ermittlung der erworbenen Kompetenzen, wobei diese alle Lernorte – das Bildungssystem, die Arbeitswelt und den privaten Bereich – einbezieht. Während beim deutschen Weiterbildungspass die unterschiedlichen Lernformen – formales, non-formales und informelles Lernen – und die jeweiligen Lernfelder gleichberechtigt behandelt werden, liegt bei den *bilans de compétence* ein Schwerpunkt auf den in der Arbeitswelt erworbenen Kompetenzen. Das ist vor allem auf das französische Bildungssystem zurückzuführen, das – anders als in Deutschland und Österreich – keine duale Ausbildung kennt, sondern nur schulische Ausbildungsgänge, was zu einer Unterbewertung von praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie des Erfahrungswissens führt.

Auf Grundlage eines umfassenden Kompetenzprofils soll also in beiden Verfahren den betroffenen Personen die Entwicklung neuer beruflicher Ziele ermöglicht werden. Beide Verfahren legen den Schwerpunkt auf die Beratung und professionelle Unterstützung von Personen in diesem Prozess. Während man sich im Rahmen des Weiterbildungspasses um eine hohe und möglichst einheitliche Qualifizierung und Professionalisierung der BeraterInnen bemüht, was im Ziel einer Zertifizierung der BeraterInnenausbildung zum Ausdruck kommt, stellt dieser Punkt bei den *bilans de compétence* ein zentrales Problem dar. Aufgrund der Tatsache, dass ein einheitliches Verständnis von Kompetenzen fehlt, kommt es in den unabhängigen Bilanzierungszentren – je nach Kompetenzansatz der dortigen BeraterInnen – zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen.

Beim deutschen Weiterbildungspass wird das Verständnis von Kompetenzen in der Vorgehensweise folgendermaßen gefasst: Zuerst werden Lernfelder ermittelt und Tätigkeiten, die in diesen Feldern ausgeübt wurden/werden. Dann werden die für die Tätigkeiten notwendigen Fähigkeiten eruiert und daraus nach dem Kriterium ihrer Transferierbarkeit in andere Kontexte Kompetenzen identifiziert.

2.5.1. Vorgehensweise/Praxiserfahrungen

Die Grundstruktur der Verfahrensweise ist bei allen beschriebenen Instrumenten ähnlich: Erster Schritt ist die Erstellung einer vollständigen Kompetenzbilanz, in der Kompetenzen aus allen Lernbereichen zusammengestellt und auf ihre Transferierbarkeit in berufliche Kontexte geprüft werden. Dabei kommen unterschiedliche Methoden wie Mind Maps, Tests, biografische Interviews u.ä. zum Einsatz. Die Erstellung dieser Bilanz wird in allen Verfahren – mit Ausnahme von IESKO – unabhängig und außerhalb von Unternehmen durchgeführt. Bei IESKO ist das Verfahren in den Personalauswahl- bzw. -entwicklungsprozess unmittelbar integriert.

Obwohl außer bei den *bilans de compétence* kaum Evaluierungsergebnisse oder weitreichendere Praxiserfahrungen vorliegen, zeichnet sich doch ein gemeinsames Problemfeld ab. Die Unternehmen selbst zeigen wenig Bereitschaft, sich auf diese Verfahren einzulassen und diese auch anzuwenden. Dies kontrastiert die Diskussion der letzten Jahre über eine zunehmende Bedeutung informeller und sozialer Kompetenzen sowie über den zentralen Stellenwert von Wissensmanagement, wobei allerdings die Gründe dafür weitgehend im Dunkeln liegen. Beim Bereich der sog. Familienkompetenzen kann vermutet werden, dass die allgemein geringe gesellschaftliche Bewertung dieses Bereichs und seine eindeutig geschlechtsspezifische Konnotation einen Mitgrund für die zögerliche bis ablehnende Haltung der Unternehmen darstellen.

Ein weiterer Aspekt ist der mit den Verfahren verbundene Aufwand, der auf dem Hintergrund kostenminimierender Unternehmensstrategien, vor allem bei Klein- und Mittelbetrieben, zu ablehnenden Haltungen in den Unternehmen führen kann. Bei großen Unternehmen bzw. Konzernen wiederum kann davon ausgegangen werden, dass dort bereits elaborierte Verfahren und Instrumente für die Personalauswahl und -entwicklung vorhanden sind, was als Barriere gegen den Umstieg auf neue Konzepte und den damit verbundenen Implementierungsaufwand wirken könnte.

Was die Seite der Selbstevaluierung bzw. durch BeraterInnen unterstützte Erstellung von Kompetenzprofilen bei Beschäftigten und Arbeitslosen betrifft, liegen außer bei den *bilans de compétence* auch kaum weitreichende Evaluierungen vor. Die Erfahrungen in Frankreich weisen allerdings auf einen Problembereich hin, der in diesem Zusammenhang beachtet werden sollte. Bei der Selbstevaluierung von Kompetenzen stellt sich die Frage, ob alle Personen auch tatsächlich in der Lage sind, ein realitätsgerechtes Kompetenzprofil zu erstellen. Auch dazu sind bestimmte Kompetenzen nötig, über die nicht alle Personen im gleichen Ausmaß verfügen. Ansätze, die den Schwerpunkt auf professionelle und qualifizierte Beratung und Unterstützung in diesem Prozess legen, tragen diesem Umstand zumindest auf

konzeptioneller Ebene Rechnung. Allerdings zeigen die Erfahrungen mit den *bilans de compétence*, dass es in einem solchen Beratungsprozess und der Aufbereitung der Ergebnisse auch zu einer Entfremdung von den eigenen Kompetenzen kommen kann. Wenn die Betroffenen sich in den Kompetenzbilanzen mit ihren Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten nicht wiederfinden und Schwierigkeiten haben, ihre eigene Kompetenzbilanz zu verstehen, dann kann diese auch nicht als Stärkung und Bewusstmachung ihrer Stärken auf dem Arbeitsmarkt und in Einstellungsgesprächen genutzt werden.

Die Auseinandersetzung mit den beschriebenen Verfahren hat gezeigt, dass zunehmend Initiativen und Versuche existieren, die Diskussion um die Bedeutungszunahme sozialer Kompetenzen ernst zu nehmen und in eine praktische arbeitsmarkt- und beschäftigungs-politische Relevanz umzumünzen. Gleichzeitig werden diese Versuche von den Unternehmen bis dato nur sehr zögerlich bis gar nicht zur Kenntnis genommen. Probleme, die bei der Anwendung solcher Verfahren auftreten, können aber nur in und durch Praxis identifiziert und gelöst werden.

3. AUSWAHL UND BESCHREIBUNG DES SAMPLES

3.1. Auswahl der Unternehmen und Vorgehensweise

Die Untersuchung ist als qualitative Befragung angelegt. Die Anwendung qualitativer Methoden ist erforderlich, um sowohl das in Betrieben bzw. Personalabteilungen vorherrschende Verständnis von *soft skills* und deren Bedeutung für unterschiedliche Berufsgruppen in ihrer Differenziertheit zu erfassen als auch Personalauswahl und -einstellung als komplexe soziale Prozesse nachzuzeichnen und den dabei entscheidenden Faktoren auf die Spur zu kommen. Diese Vorgehensweise impliziert natürlich eine quantitative Beschränkung hinsichtlich der Anzahl der in die Erhebung einbezogenen Unternehmen. Es wurden Interviews mit 18 Personalverantwortlichen/GeschäftsführerInnen (in 15 Unternehmen) und zwei Interviews mit Personalberatern durchgeführt. Bezüglich der Unternehmen wurde – trotz zahlenmäßiger Beschränkung – versucht, eine große Bandbreite an unterschiedlichen Situationen hinsichtlich Betriebsgröße, Entwicklungsgrad der Personalpolitik, Branchen und auch Regionen zu erhalten (siehe Auswahl der Betriebe). Bei den Interviews mit den Personalberatern ging es vor allem darum, Informationen über und Erfahrungen mit der betrieblichen Bedeutung und dem Verständnis von *soft skills* über die untersuchten Betriebe hinaus einzubeziehen.

Auswahl der Unternehmen

Die 15 Unternehmen wurden aus einer Unternehmensliste ausgewählt, die vom Auftraggeber zur Verfügung gestellt wurde. Als Auswahlkriterien wurden herangezogen:

- Betriebsgrößen (Anzahl der Beschäftigten)
- Wirtschaftsklassen (Branchen) und
- Regionen, in denen die Unternehmen angesiedelt sind.

Zu den Betriebsgrößen: Unternehmen mit unter 10 Beschäftigten wurden ausgeschlossen, da davon ausgegangen werden kann, dass der Umgang mit Personalpolitik in Kleinstbetrieben sehr informell abläuft. Darüber hinaus sollte aber das Sample Betriebe mit bis zu 50 Beschäftigten ebenso enthalten wie Betriebe mit über 250 Beschäftigten. Hinsichtlich der Branchen wurde zum einen versucht, deren Vielfalt einzufangen, zum anderen für den niederösterreichischen Arbeitsmarkt bedeutende Branchen in das Sample aufzunehmen. Bei den Regionen ging es vor allem um die Einbeziehung vieler unterschiedlicher Regionen. Die Grundlage für die Regionsauswahl war die Gliederung nach den Regionalgeschäftsstellen des Arbeitsmarktservice.

Die ausgewählten Unternehmen wurden unter Beilegung eines Begleitbriefes und einer Projektinfo (= Kurzbeschreibung des Projektinhaltes) schriftlich und telefonisch kontaktiert. Rund ein Drittel der Unternehmen lehnte – meist mit der Angabe „zeitlicher Engpässe“ – ein Interviewgespräch ab. Für die ausgefallenen Betriebe wurden im

zweiten Schritt wiederum entlang der Auswahlkriterien Ersatzbetriebe ausgewählt und schriftlich und mündlich kontaktiert.

Durchführung der Interviews

Insgesamt wurden Interviews mit 20 Personen durchgeführt. Die Gespräche dauerten zwischen einer dreiviertel Stunde und eineinhalb Stunden. Bei der Durchführung der Erhebung orientierten wir uns an der Methode des qualitativen leitfadenzentrierten Interviews.

Befragt wurden die Personalverantwortlichen u.a. über die Zusammensetzung der Beschäftigten sowie die vorherrschende Personalpolitik (Personalrekrutierungsverfahren, Personalauswahl und -entwicklung), über die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen und sozialen Kompetenzen im Unternehmen (Bezeichnungen, die im Unternehmen verwendet werden, Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Unternehmen anhand von Beispielen, Beschreibung von Arbeitsanforderungen, zu deren Bewältigung Schlüsselqualifikationen notwendig sind), über die Rolle und Bedeutung der Schlüsselqualifikationen bei der Personalauswahl (Unterschiede nach verschiedenen Arbeitsplätzen und Beschäftigtengruppen), über die Form der Erfassung von Schlüsselqualifikationen im Unternehmen sowie über Verfahren zum Nachweis informell erworbener Kompetenzen (Bewertung von informell erworbenen Kompetenzen und ihrer Anwendbarkeit in beruflichen Zusammenhängen, Vorteile einer systematischen Erfassung informeller Kompetenzen wie Verbesserung der Chancen von BewerberInnen mit geringem fachlichen Ausbildungsniveau, Beschreibung der wichtigsten Anforderungen an ein Instrument zur systematischen Erfassung informeller Kompetenzen, Bewertung von sogenannten Familienkompetenzen). Die Personalverantwortlichen waren LeiterInnen von Personalabteilungen, BereichsleiterInnen, in deren Aufgabenbereich auch Personalverantwortung fiel, GeschäftsführerInnen und EigentümerInnen. Die Interviews fanden in den Unternehmen statt. Sie wurden auf Tonband aufgenommen und anschließend vollständig transkribiert.

3.2. Beschreibung des Samples

Um die zugesagte Anonymität zu wahren, können die untersuchten Unternehmen jeweils nur auf sehr allgemeine Art und nur nach zusammengefassten Kategorien beschrieben werden. Insgesamt spiegelt das Unternehmenssample die Heterogenität niederösterreichischer Betriebe sowohl hinsichtlich der Branchen als auch hinsichtlich der Betriebsgröße und der Regionen wider.

Branchen, Betriebsgrößen und Regionen

Sechs Betriebe sind Produktionsbetriebe: Die Nahrungs- und Genussmittelindustrie ist ebenso vertreten wie die metallverarbeitende Industrie und Elektroindustrie, die chemische Industrie ebenso wie die holzbearbeitende Industrie. Neun Unternehmen sind dem Dienstleistungssektor zuzurechnen. Darunter fallen Unternehmen im Hotel- und Gast-

stättengewerbe, Transport- und Verkehrsbetriebe, aber auch Handelsunternehmen und Unternehmen des Bank- und Versicherungswesens.

Die ausgewählten Unternehmen haben zwischen 16 und 480 Beschäftigte: Sechs Unternehmen weisen zwischen 16 und 50 Beschäftigte auf. In dieser Gruppe dominieren die Dienstleistungsbetriebe. Fünf Unternehmen haben zwischen 150 und 250 Beschäftigte und vier Unternehmen zwischen 350 und 500 Beschäftigte. Bei der letzten Gruppe finden sich fast ausschließlich Produktionsbetriebe.

Die Unternehmen befinden sich in 13 unterschiedlichen Regionen (Klassifizierung nach Regionalgeschäftsstellen des Arbeitsmarktservice). Vertreten sind Unternehmen aus den Regionen Korneuburg, St. Pölten, Krems, Melk, Mödling, Berndorf, Waidhofen/ Ybbs, Amstetten, Baden, Schwechat, Neunkirchen, Gänserndorf, Bruck.

Neugründung oder Traditionsbetrieb, Familienbetrieb oder Konzern, Personalexpansion oder Personalabbau?

Rund ein Fünftel der Betriebe im Sample sind sehr junge Betriebe: Sie wurden zwischen 2000 und 2002 gegründet. Darunter finden sich Produktions- ebenso wie Dienstleistungsbetriebe. Fast zwei Drittel der Unternehmen sind Tochterfirmen internationaler Konzerne oder Zentralen österreichischer Konzerne.

In rund der Hälfte der Betriebe des Samples hat in den letzten Jahren eine größere Restrukturierung stattgefunden. So wurden in einem Unternehmen sowohl Serviceabteilungen wie Logistik und Instandhaltung als auch Produktionsabteilungen ausgelagert, zum Teil verkauft und zum Teil aufgelassen. Die Folge: Kündigungen. Waren 1997 noch rund 600 Personen in diesem Unternehmen beschäftigt, liegt die Beschäftigtenanzahl 2004 bei 160. In einem zweiten Industriebetrieb hat sich die Anzahl der Belegschaft um 20% reduziert. Ein anderes Unternehmen im Sample, ein Kleinstbetrieb mit 16 Beschäftigten, ist wiederum Produkt der Auslagerung von Produktionsbereichen eines anderen großen Unternehmens. In einem Betrieb des Dienstleistungssektors kam es infolge der Übernahme durch einen deutschen Konzern zu einer Zentralisierung der Verwaltungsbereiche. Für den Standort bedeutete dies, dass die Buchhaltungs- und Lohnverrechnungsabteilung aufgelöst wurde. Da allerdings der Bereich Rechnungskontrolle zentral für Österreich an diesem Standort angesiedelt wurde, erfolgten keine Kündigungen.

In zwei Unternehmen des Samples – einer Konzerntochter und einem österreichischen Traditionsbetrieb – finden sich hingegen in den letzten Jahren Beschäftigungszuwächse um 50%. In einem Fall, einem metallverarbeitenden Betrieb, wurden neben bestehenden Produkten, deren Stückzahl erhöht wurde, neue Produkte in die Palette aufgenommen, da ein deutscher Kunde die Produktion verringert und das niederösterreichische Werk diesen Produktionsverlust aufgefangen hat. Das zweite Unternehmen hingegen profitierte – nach Krisenjahren – von den Branchenzuwächsen der letzten Jahre. In den restlichen Betrieben hat die Beschäftigung jedoch stagniert oder hat sich über lange Jahre aufgrund fehlender Nachbesetzungen kontinuierlich verringert.

Als wesentlichste Veränderung im Unternehmen sehen die Mehrzahl der interviewten Personalverantwortlichen die Auswirkungen eines zunehmenden Wettbewerbs und Preisverdrängungskampfes am Markt. Die Folge: Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen sind erste Prioritäten in der Unternehmensstrategie. Als Beispiel ein Industriebetrieb:

„Der wirtschaftliche Erfolg, das ist einfach die Voraussetzung, dass wir da investieren können. Das ist beinhart, im Moment überhaupt, weil die Konjunktur nicht und nicht anspringen will. Wir sind in großem Maße abhängig von Deutschland, weil wir sehr viele wichtige Kunden dort haben. Und es herrscht ein brutaler Preisverdrängungskampf etc. Das ist sicher erste Priorität und wir müssen permanent auf unsere Kosten schauen und das im Auge behalten. Und wenn wir versuchen hier Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen zu entwickeln und zu realisieren, dann ist es halt einmal nicht so, dass wir dann durchschnaufen und sagen, so jetzt haben wir das erledigt, das war's jetzt, sondern man muss dauernd dahinter sein. Das ist auch etwas, was für einen selbst, genauso wie für alle MitarbeiterInnen anstrengend ist. Weil das auch etwas ist, das in der Vergangenheit in dem Maße nicht notwendig war.“ B4-8

Beschäftigtenstruktur: Frauenanteile, Qualifikationsstruktur, Beschäftigungsformen und Fluktuation

Erwartungsgemäß weisen die Frauenanteile an der Beschäftigung eine große Streuung auf. Während in einigen Produktionsbetrieben Frauen nur mit einem Anteil von 5% bis 10% vertreten sind, und zwar vor allem in der Verwaltung, verhält es sich in einigen Dienstleistungsbetrieben, vor allem denjenigen des Hotel- und Gaststättengewerbes, genau umgekehrt. Gleichzeitig finden sich allerdings einige Unternehmen mit Mischbeschäftigung (= geringe horizontale Segregation), dort sind rund die Hälfte der Beschäftigten Frauen.

Hinsichtlich der Qualifikationsniveaus in den Unternehmen dominieren Lehrabschlüsse. In zwei Betrieben finden sich überwiegend Un- und Angelernte mit Pflichtschulabschluss, in zwei weiteren Betrieben vorwiegend BMS- und BHS-AbgängerInnen. Sechs Betriebe sind durch eine relativ homogene Qualifikationsstruktur der Beschäftigten gekennzeichnet. Neun Betriebe weisen einen „Qualifikationsmix“ auf: Lehrabschlüsse, HTL- oder HAK-Abschlüsse und UniversitätsabsolventInnen.

Die Beschäftigungsformen sind mehrheitlich unbefristete Vollzeitbeschäftigungsverhältnisse. Die Anteile von Teilzeitverhältnissen weisen zwischen den Betrieben eine große Streuung auf und stehen erwartungsgemäß in engem Zusammenhang mit den Frauenanteilen in den Unternehmen. Während in einem Unternehmen in einer „traditionellen Frauenbranche“ rund zwei Drittel der Beschäftigten Teilzeit (zwischen 20 und 30 Stunden) arbeiten, sind es in klassisch männerdominierten Produktionsbereichen gerade 0,5%.

In einem Produktionsunternehmen findet sich produktionsbedingt ein saisonal erhöhter Mehrbedarf an Arbeitskräften, der durch befristete Beschäftigung abgedeckt wird. In einem anderen Unternehmen werden seit einigen Jahren bei Neuaufnahmen nur mehr befristete Dienstverträge abgeschlossen. Ein Unternehmen arbeitet bei Bedarf mit

einigen wenigen LeiharbeiterInnen. Diese sind – laut Personalverantwortlicher – hoch qualifizierte, spezialisierte MitarbeiterInnen, auf die zurückgegriffen wird, wenn für bestimmte Spezialgebiete kein Personal gefunden wurde. Geringfügige Beschäftigung ist in den Unternehmen kaum verbreitet.

In der überwiegenden Mehrzahl der Unternehmen ist die Fluktuation der Beschäftigten gering. Allerdings wird vereinzelt von den Personalverantwortlichen darauf verwiesen, dass die Fluktuation in den letzten Jahren im Ansteigen begriffen ist. Vor allem in den ersten Jahren nach Berufseinstieg verlassen junge Beschäftigte – häufiger als noch vor zehn Jahren – das Unternehmen wieder. Dies wird auf „falsche“ Vorstellungen vom Beruf, aber auch auf zunehmenden Leistungsdruck im Unternehmen zurückgeführt. In einigen Unternehmen differiert die Fluktuation in hohem Ausmaß nach Tätigkeitsbereichen. Dies wird auf die in unterschiedlichem Ausmaß belastenden Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Bereichen zurückgeführt. So ist die Fluktuation in einem Unternehmen in jenem Tätigkeitsbereich sehr hoch, in dem in Kühlräumen bei fünf Grad und auch jedes zweite Wochenende gearbeitet werden muss. In einem anderen Unternehmen konnte die Fluktuationsrate hingegen in den letzten fünf Jahren von 22% auf 10,5% halbiert werden, was die Personalleiterin auf Investitionen in die Personalentwicklung zurückführt (genauer zu Maßnahmen der Personalbindung siehe Kapitel 4).

4. PERSONALPOLITIK

4.1. Personalpolitische Leitlinien

In fast allen untersuchten Betrieben konnten die Befragten Leitlinien nennen, die ihre Personalpolitik bestimmen. Allerdings liegen sie in keinem der Betriebe in schriftlicher Form vor. In manchen der größeren Unternehmen sind die personalpolitischen Leitlinien Teil des unternehmerischen Leitbildes und/oder von der Konzernzentrale vorgegeben. In anderen Unternehmen, deren Beschäftigtenzahl ebenfalls 150 übersteigt und die über eine eigene Personalabteilung verfügen, legen die Personalverantwortlichen die Leitlinien ihrer Personalpolitik selbst fest.

„Das sind also die Linien, die ich mir selber vorgebe. Personalpolitik, Leitlinien vom Vorstand gibt es nicht wirklich, außer die Vorgaben, die sowieso da sind im Sinne der Wirtschaftlichkeit.“ B1/PL-4

Doch nicht in allen Betrieben findet sich eine eigene Personalabteilung, weswegen die Personalpolitik entweder von den GeschäftsführerInnen bzw. DirektorInnen bestimmt wird oder aber von AbteilungsleiterInnen, die für das Personal in ihren Abteilungen verantwortlich sind. Es handelt sich dabei um Unternehmen, die zwischen 30 und 50 Personen beschäftigen.

In den beiden Betrieben mit der geringsten Beschäftigtenzahl spielen Leitlinien der Personalpolitik keine Rolle und konnten somit von den InterviewpartnerInnen auch nicht formuliert werden. Es ist davon auszugehen, dass personalpolitische Leitlinien als solche bei Kleinstbetrieben nicht als sinnvoll erachtet werden. In kleinen Unternehmen beruht der Umgang mit der Belegschaft vielmehr auf persönlichen Kontakten, was eine ausformulierte Personalpolitik obsolet erscheinen lässt.

Die Personalpolitik in den Unternehmen ist primär dadurch geprägt, die MitarbeiterInnen langfristig an das Unternehmen zu binden. Diese enge Bindung versucht man durch das Schaffen von Möglichkeiten, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln und aufzusteigen, zu erreichen. Doch nicht nur diese interne Durchlässigkeit, sondern auch Aspekte der Unternehmenskultur spielen für personalpolitische Grundsätze eine wichtige Rolle. So setzen sich PersonalleiterInnen zum Ziel, als ArbeitgeberIn attraktiv zu sein, einen sicheren Arbeitsplatz zu bieten, optimale Rahmenbedingungen für die Arbeit zu schaffen oder in ihren Entscheidungen transparent zu sein.

„Das Ganze natürlich (...) im Einklang mit einer gewissen Transparenz, Nachvollziehbarkeit für die Mitarbeiter und Fairness natürlich. Weil ich meine, ich will jetzt keine Unternehmen angreifen, was im Handel passiert mit Mitarbeitern. Auf diese Stufe und auf dieses Niveau möchte ich mich nie begeben, sage ich auch ganz deutlich.“ B1/PL-4

Die Ausformulierung solcher Leitsätze ist nur in den größeren Betrieben mit über 200 Beschäftigten anzutreffen. Eines dieser Unternehmen beispielsweise hat in den letzten Jahren nicht nur versucht, seine Personalentwicklung an internationale Standards

anzupassen, sondern auch *diversity management* in die Personalpolitik implementiert. Allerdings sind diese Schritte auf die Aktivitäten der internationalen Konzernzentrale zurückzuführen.

Die Personalpolitik wird nicht nur durch ein Angebot an die MitarbeiterInnen, sondern auch durch Anforderungen an die Belegschaft bestimmt.

„Ich habe folgende Leitlinie. Ich bin für das Personal rund um die Uhr da. Ich helfe ihnen, wenn sie was brauchen. Doch ich verlange von ihnen Leistung.“ B5-3

Doch auch andere Erwartungen an die ArbeitnehmerInnen, wie etwa Loyalität dem Betrieb gegenüber bzw. Identifikation mit dem Unternehmen oder Engagement und Motivation, sind Leitlinien der Personalpolitik in den Betrieben. So stellt in einem der größeren Betriebe das wesentlichste Ziel die Stärkung der Eigenverantwortung und die Motivierung zur Mitgestaltung dar. Um dieses Ziel zu erreichen, werden verschiedene Projekte durchgeführt, bei denen in Diskussionszirkeln die ArbeitnehmerInnen und die Führungskräfte sowohl getrennt voneinander als auch miteinander über ihre Arbeitssituation diskutieren. Die Möglichkeiten des Dialogs zwischen den beiden Gruppen führen, nach Angaben der Personalverantwortlichen, auch zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen und somit zu einer engeren Bindung des Personals an das Unternehmen.

Eine andere Richtlinie, die die PersonalistInnen hervorheben, betrifft die gute Zusammenarbeit und den angemessenen Umgang der Beschäftigten untereinander. Hier rückt vor allem das Verständnis als Team ins Blickfeld.

„Dass wir im Team auftreten, also nicht als Einzelkämpfer (...) Jeder weiß von uns, dass er, egal wo er steht, als Abwäscher oder im Housekeeping oder sonst irgendwo, ein wichtiges Glied ist. Also wir sind praktisch eine Kette und jeder ist ein wichtiges Glied. Also sobald hier ein Glied ausbricht, ist es natürlich für das ganze Haus, für das ganze Team natürlich ein, würd ich sagen, eine Schwierigkeit.“ B6-4

Personalpolitik kann natürlich nicht unabhängig von den Unternehmenszielen gesehen werden, weswegen sich auch einige Leitlinien finden, die diesen Zielen entsprechen, wie etwa der effiziente Einsatz des Personals.

Die meistgenannte personalpolitische Leitlinie ist, wie eingangs erwähnt, die langfristige Bindung des Personals an das Unternehmen, wie die Aussage des Betriebsleiters am Lagerstandort eines Handelsunternehmens illustriert.

„Jeder soll gerne da arbeiten, und der Großteil der Beschäftigten ist auch viele, viele Jahre hier beschäftigt. Und wenn es nach den Vorstellungen der Firma geht, ist, wenn einer hier zu arbeiten beginnt, es ihm gefällt und er mit der Firma zufrieden ist und auch umgekehrt, würde man einen jeden am liebsten so lange da haben, bis er in die Pension geht.“ B2-3

4.2. *Langfristige, enge Bindung*

Prinzipiell ist es das Ziel aller Unternehmen, ihre MitarbeiterInnen langfristig im Betrieb zu halten. Größere Firmen streichen in diesem Zusammenhang die Bedeutung

von Weiterbildungskosten und die Erfahrung von langjährig Beschäftigten hervor. Die Investitionen, die in die Weiterbildung getätigt wurden, müssen sich allerdings rentieren, weswegen eine langfristige Bindung an das Unternehmen in den größeren Betrieben eine wichtige Rolle spielt.

„Also wie gesagt, wir haben einen Grundstock an Mitarbeitern, den wir natürlich langfristig ans Unternehmen binden möchten. Oder versuchen zumindest, weil wenn wer gehen will, dann können wir ihn eh nicht aufhalten. Einfach aus dem Grund, weil die Erfahrung extrem wichtig ist in unserer Arbeit. Weil wir auch sehr viel Geld und Zeit in die Mitarbeiter investieren in der Ausbildungsphase, nur als Beispiel: Bis ein Mitarbeiter am „Check In“ wirklich komplett fertig ausgebildet ist, kann man sagen, es kommt natürlich auf die einzelne Person dann an, aber sag ich jetzt einmal, dauert es zwischen vier und sechs Monaten. Und das ist natürlich dann die Zeit und das Geld, das investiert wird in laufende Schulungen und Trainings und so weiter und so fort. Supervision und so und da möchte ich natürlich die Mitarbeiter so lang wie möglich dann behalten.“ B10-4

Hier spricht der Personalverantwortliche nicht nur die Weiterbildung, sondern auch die Einschulung und ihre Kosten an. Mehrere der untersuchten Betriebe setzen bei den BewerberInnen nämlich keine fachlichen Qualifikationen voraus, sondern schulen diese zu Arbeitsantritt in ihre Tätigkeiten ein, wie etwa die Banken oder Versicherungsunternehmen.

Nur eines der Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten sieht in der Weiterbildung ein wichtiges Ziel der Personalpolitik. Dieser Betrieb ist jedoch das Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns und Schulungen, die der Weiterentwicklung dienen, werden von der Konzernzentrale angeboten. Insofern fallen dem Betrieb auch keine wesentlichen Kosten für die Schulungsmaßnahmen an.

Neben den Investitionen in die Einschulung und Weiterbildung, die sich rentieren müssen, stellen vor allem bei Dienstleistungsbetrieben insbesondere die KundInnen einen Grund für diese Strategie dar. Vor allem die kontinuierliche Betreuung der KundInnen durch ein und dieselbe Person scheint den PersonalistInnen wesentlich zu sein. Dahinter steckt die Annahme, dass bei einem (oder mehrmaligem) Wechsel der MitarbeiterInnen KundInnen verloren gehen, weswegen es besonders notwendig ist, die Beschäftigten an das Unternehmen zu binden.

Die Kontinuität umfasst auch die Zusammensetzung der Teams, denn ein ständiger Wechsel wird in Bezug auf die Teams als ebenso störend empfunden wie in der KundInnenbetreuung.

„Und Teamarbeit bedeutet immer, dass die Mitarbeiter untereinander natürlich sehr gut auskommen sollten. Und wenn da ständig ein Wechsel ist, dann wird das Team auch nicht funktionieren.“ B13-4

Die hier zitierte Personalleiterin begründet die langfristige Bindung der ArbeitnehmerInnen je nach Beschäftigungsverhältnis unterschiedlich. Eine kontinuierliche Zusammensetzung der Teams betrifft vor allem die ArbeiterInnen. Bei den Angestellten ist das hohe Produktwissen, das sich die Beschäftigten mit der Zeit angeeignet haben, der ausschlaggebende Grund, weswegen diese nicht aus dem Unternehmen ausscheiden sollen.

Maßnahmen, um die Beschäftigten im Unternehmen zu halten

Die Maßnahmen, die in den untersuchten Betrieben gesetzt werden, damit die Beschäftigten langfristig im Unternehmen bleiben, lassen sich in drei Bereiche einteilen: Geld- und Sozialleistungen, Unternehmenskultur und innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten.

Geld- und Sozialleistungen

In den Lagerstandorten der beiden Handelsunternehmen versuchen die Personalverantwortlichen Beschäftigte, die aufgrund höherer Gehaltsaussichten in anderen Branchen das Unternehmen verlassen wollen, mit höheren Löhnen dazu zu bringen, im Betrieb zu bleiben.

„Ja, es ist immer so, in jedem Betrieb, die guten Arbeitskräfte, die wir haben, die eine Leistung bringen, bevor wir die weggehen lassen, schauen wir, dass wir sie halten. Und wenn sie sagen, ja woanders verdiene ich mehr, dann schaut man halt auch, dass man finanziell ein bisschen was machen kann.“ B15-4

Eine andere Form von finanziellem Anreiz stellt die betriebliche Altersvorsorge dar, die zwei Betriebe – eine Bank und ein Versicherungsunternehmen – ihren MitarbeiterInnen bieten. Außerdem werden die monatliche Auszahlung von Überstunden und Rabatte auf die Unternehmensprodukte als Maßnahmen gesehen, eine langfristige Bindung der ArbeitnehmerInnen zu erreichen.

Neben finanziellen Anreizen stellen Sozialleistungen weitere Maßnahmen dar, das Unternehmen für die Beschäftigten attraktiv erscheinen zu lassen. Diese umfassen die (teilweise) Kostenübernahme des Essens in der Kantine ebenso wie den Transport von und zum Unternehmen oder die kostenlose Bereitstellung der Arbeitskleidung. Einer der größeren Betriebe bietet den ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit, an einem Gesundheitsprogramm teilzunehmen oder auch Angebote der Ernährungs- und Rückenschulungen in Anspruch zu nehmen. Ein anderes größeres Unternehmen ermöglicht den Beschäftigten, Internet und in einem angemessenen Ausmaß auch das Telefon für private Zwecke zu nutzen. Der Geschäftsführer eines der kleineren Betriebe hingegen praktiziert besondere Formen der Anerkennung in Form von Geschenken, wenn die Beschäftigten besondere Leistungen erbracht haben:

„Wenn zum Beispiel die Lehrlinge einen tollen Schulabschluss haben, kriegen sie von uns ein Wochenende oder was in irgendeinem Hotel, und sei es je nach Leistung, ob sie in Prag oder in Brünn oder in Wien sind. Oder ich habe auch Leute, die in mein Privathaus nach X fahren dürfen. Das wird für Leistung einfach von uns zusätzlich geboten.“ B5-3

Unternehmenskultur

Die wichtigsten Maßnahmen für eine langfristige Bindung der Belegschaft an das Unternehmen beziehen sich auf den Umgang mit den Beschäftigten. Teil der Personalpolitik ist es, den ArbeitnehmerInnen die nötige Aufmerksamkeit zu widmen, ihnen Wertschätzung entgegenzubringen oder sie durch Lob zu motivieren. Gleichzeitig legen

die Personalverantwortlichen Wert auf einen vertrauensvollen Umgang und ein offenes Verhältnis, in dem Probleme besprochen werden können.

„Dann, sollte es zu irgendwelchen Problemen kommen, eine Offenheit von meiner Seite ist, diese Probleme auch anzusprechen. Dem Mitarbeiter ein Klima der Vertrautheit zu geben. (...) Motivation bei Lob von den Gästen, das auch sofort zu transportieren, an alle Mitarbeiter.“ B6-4

Andere Maßnahmen, eine langfristige Bindung zu erreichen, betreffen den Handlungsspielraum, der den Beschäftigten bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten ermöglicht wird. Einerseits wird hier auf die aktive Mitarbeit der ArbeitnehmerInnen Wert gelegt, andererseits werden sie in Entscheidungen miteinbezogen bzw. ihnen größere Entscheidungsspielräume und auch Gestaltungsmöglichkeiten eingeräumt.

Den Personalverantwortlichen erscheint es auch notwendig, dass den ArbeitnehmerInnen ihre Arbeit Spaß macht, sie sich wohl fühlen und dass prinzipiell ein gutes Arbeitsklima herrscht.

Laufbahngestaltung

Der vierte Maßnahmenbereich, den die Personalverantwortlichen als Angebot an die Belegschaft verstehen, im Unternehmen zu bleiben, sind berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Unternehmen mit mehr als 150 Beschäftigten ermöglichen es den Beschäftigten, sich im Unternehmen weiterzuentwickeln und höhere Positionen anzustreben, indem offene Stellen zuerst intern ausgeschrieben werden und versucht wird, diese mit bereits beschäftigten Personen zu besetzen. In einem der Betriebe werden beispielsweise mindestens 85% der Führungs- und Schlüsselpositionen intern besetzt. Ein anderes Unternehmen besetzt Positionen mit Personen, die eigentlich für diese Stellen überqualifiziert sind, und bietet gleichzeitig die Perspektive des innerbetrieblichen Aufstiegs in höhere Positionen an.

„Das sind für mich Beispiele wie, dass ich sag, ich hol mir Leute herein, die eine sehr gute Qualifikation haben, in der Erwartung, dass sie eine Chance haben sich weiterzuentwickeln. Also Beispiel, der Versuch die Rezeption zu besetzen mit jemandem der HAK hat, aber ich sag, für Rezeption wahrscheinlich überqualifiziert ist. Andererseits, wenn ich dann einen Job in einem anderen Bereich ausschreibe und ich sag, ich erwarte mir HAK als Abschluss, dann möchte ich auch sicherstellen, dass sich jemand wirklich bewerben kann. Ich möchte diese Mitarbeiter dann eigentlich intern dann weiterentwickeln.“ B11/PL-4

Damit dieser innerbetriebliche Aufstieg auch möglich ist, stellt, wie bereits erwähnt, die Weiterbildung einen wichtigen Schwerpunkt der Personalpolitik in den größeren Betrieben dar. In einem dieser Unternehmen umfasst das Weiterbildungsangebot nicht nur den Erwerb fachlicher, sondern auch von Schlüsselqualifikationen und wird als eine Maßnahme begriffen, die Beschäftigten langfristig an den Betrieb zu binden.

„Und in diesem Sinne diese Eigenverantwortung stärken und diesen Willen zur Mitgestaltung, ich glaub, das ist ganz wichtig. Also das versuchen wir zu fördern. Und wir versuchen das sicher viel über Weiterbildungsmöglichkeiten im weitesten Sinne, d.h. wir versuchen jetzt nicht nur fachspezifische Schulungen zu fördern, für jeden in seinem Bereich, wo er es braucht oder nötig hätte, sondern wirklich auch

Schlüsselqualifikationen, von denen jeder redet, aber kaum jemand etwas tut dafür.“ B4-6

In nur einem der kleineren Betriebe, dem Lagerstandort eines Handelsunternehmens, erwähnt der Personalverantwortliche die Option des innerbetrieblichen Aufstiegs, die er ehemaligen Lehrlingen anbietet, und begründet dies mit den Kosten, die in die Lehrlingsausbildung investiert wurden. Allerdings muss dabei berücksichtigt werden, dass in kleinen Betrieben aufgrund ihrer geringen Größe in der Regel kaum Möglichkeiten für einen innerbetrieblichen Aufstieg vorhanden sind.

4.3. Entwicklungsgrad der Personalpolitik im Unternehmen

Wie die bisherigen Ausführungen bereits gezeigt haben, ist der Entwicklungsgrad der Personalpolitik in den von uns untersuchten Betrieben höchst unterschiedlich. Nicht alle Unternehmen haben eine Personalabteilung eingerichtet. Das ist hauptsächlich in den Firmen, die über mehr als 150 Beschäftigte verfügen, der Fall. Allerdings gibt es in zwei dieser größeren Betriebe keine eigenen Personalabteilungen, weswegen die AbteilungsleiterInnen mit den Personalagenden betraut sind. In den Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten obliegen die Personalangelegenheiten den GeschäftsführerInnen, DirektorInnen bzw. den Standortverantwortlichen.

Auf das Fehlen schriftlich ausformulierter Leitlinien wurde bereits hingewiesen. Anders verhält es sich bei Stellenbeschreibungen. In den meisten Unternehmen existieren Beschreibungen der Tätigkeiten einzelner Positionen. Allerdings ist auch hier darauf hinzuweisen, dass diese nicht in allen Betrieben bzw. auch nicht für alle Positionen vorliegen.

Für Arbeitsplätze mit Anlernqualifikationen beispielsweise werden keine Tätigkeitsbeschreibungen ausgearbeitet. Auch für Positionen, bei denen die fachlichen Qualifikationen klar sind, werden sie als nicht notwendig erachtet. Dies trifft vor allem auf die kleinen Unternehmen zu, in denen die GeschäftsführerInnen die zu besetzenden Positionen mit ihren Tätigkeiten genau kennen.

Prinzipiell liegen Stellenbeschreibungen für alle Positionen in den größeren Betrieben vor. In den Konzernbetrieben wurden diese von der Konzernzentrale erstellt. In den größeren Unternehmen existieren nicht nur Stellenbeschreibungen, sondern auch Anforderungsprofile. Allerdings sind diese in einigen Betrieben nur für die Führungsebenen vorhanden. In einem Betrieb werden diese zurzeit weltweit für alle Positionen erstellt.

„Das ist das, was ich Ihnen vorher erzählt habe, von den Core-Competences, die es im Top-Management momentan schon gibt und die wir in den nächsten zwei bis drei Jahren dann wirklich bis auf alle Stellen, und das weltweit, herunterbrechen wollen.“ B12-13

Da in den kleineren Betrieben meist Stellenbeschreibungen fehlen, finden sich dort auch keine Anforderungsprofile. Das bestätigen auch die Erfahrungen des Personalberaters (P1), dessen KundInnen sich hauptsächlich aus KMU's zusammensetzen. Seiner Erfah-

nung nach kommt es sehr häufig vor, dass keine Stellenbeschreibungen oder Anforderungsprofile existieren. In vielen Fällen ist den KlientInnen selbst überhaupt nicht klar, welche Aufgaben und Tätigkeiten in der zu besetzenden Position genau zu erledigen sind und welche Qualifikationen und Fähigkeiten man zu deren Bewältigung braucht.

„Es gibt Unternehmen, die das haben, aber in der Mehrzahl ist es so, dass ich denen einmal sag, ich komme morgen vorbei, bitte schreib mir die zehn wichtigsten Aufgaben und Ziele auf, das sag ich ihm. ... Leider die Kunden oder die Firmen sehr oft, gerade die kleinen Firmen, die schreiben sich nicht einmal auf, was die tut, sondern der sagt sofort, ich brauch eine, die muss zuverlässig sein. Ich erstell das in 60-70% der Fälle gemeinsam mit dem Kunden und bin schon froh, wenn er mir die zehn wichtigsten Aufgaben im Vorfeld aufschreibt. Es gibt allerdings auch gute Kunden, die sich damit schon auseinandersetzen und die haben das schon, die haben Stellenbeschreibungen. Das sind aber die wenigen. Große Firmen haben das fix.“ P1-6-7

MitarbeiterInnengespräche sind ein weiteres Kriterium, um den Entwicklungsgrad der Personalpolitik festzustellen. In einigen der Betriebe verweisen die Personalverantwortlichen darauf, dass sie jedes Jahr MitarbeiterInnengespräche führen.

„Und wir haben auch eine jährliche Besprechung, wo das aufgeführt ist, wo wir Ziele setzen, wo die Fragen gestellt werden, wo jeder Mitarbeiter sagt, das ist sein Ziel für das Jahr. Und in dem darauf folgenden Jahr setzt man sich zusammen, und wir reden wieder über die Ziele, haben wir sie erreicht, haben wir sie verbessert, haben wir sie überschritten.“ B5-5

Dabei handelt es sich meist um kleine Unternehmen. Es ist aber nicht davon auszugehen, dass in den größeren Betrieben keine MitarbeiterInnengespräche stattfinden. Vielmehr ist anzunehmen, dass sie zum Alltag der PersonalistInnen gehören, weswegen sie nicht explizit darauf verweisen.

4.4. Regionale Arbeitsmarktsituation

Personalpolitik ist immer auch vor dem Hintergrund der regionalen Arbeitsmarktsituation zu betrachten, da diese eine entscheidende Rahmenbedingung darstellt, die Spielräume und Optionen wesentlich mitbestimmt. Denn je mehr Personen sich für eine Position bewerben, desto größer ist der Entscheidungsspielraum der PersonalistInnen bei der Auswahl. Für eines der größeren Produktionsunternehmen ist es beispielsweise schwer, Positionen mit AkademikerInnen zu besetzen, da sich der Betrieb in einer ländlichen Region befindet und diese eher einen Arbeitsplatz in der Stadt bevorzugen. Ein anderes Unternehmen, das im Einzugsgebiet von Wien seinen Standort hat, hat Schwierigkeiten, aufgrund des im Vergleich zu Wien niedrigeren Gehaltsniveaus, die qualifizierteren Positionen zu besetzen.

„Da ist oft eher die Bezahlung das Problem. Dadurch, dass wir ja die Nähe von Wien haben, ist teilweise, wenn man jetzt für die EDV jemanden gesucht hat, also die haben ja von drinnen Gehälter in Wien, die können wir einfach nicht zahlen. Das passt in unsere Gehaltsstruktur und unsere Gehaltsschema nicht hinein.“ B9-9

Dieser Umstand kann auch eine Erklärung dafür bieten, dass die Fluktuation in diesem Betrieb bei den Angestellten höher als bei den ArbeiterInnen ist.

Ein internationaler Konzern verfolgt hingegen eine andere Strategie: Er positioniert seine Standorte in abgelegenen Regionen, wo das allgemeine Lohnniveau niedriger ist, er dann aber im regionalen Vergleich Gehälter an der oberen Grenze zahlt, womit es gelingt, eine Anziehungskraft auf qualifizierte Arbeitskräfte aus der Region auszuüben.

4.5. Attraktivität des Unternehmens als ArbeitgeberIn

Doch nicht nur die regionale Situation des Arbeitsmarktes, sondern auch die (Un-)Attraktivität des Unternehmens als ArbeitgeberIn sagt etwas über die Spielräume in der Personalpolitik aus.

Einer der wichtigsten Faktoren, der einen Betrieb für die Beschäftigten attraktiv erscheinen lässt, ist das Gehalt. Zwischen dem Gehaltsniveau eines Betriebes und dem Problem, eine Position besetzen zu können, einerseits und der Fluktuation andererseits scheint ein Zusammenhang zu bestehen. In den größeren Betrieben, deren Gehälter und Löhne über oder auf dem Niveau des Branchendurchschnitts bzw. dem Niveau anderer Betriebe in der Region liegen, ist die Fluktuation ausgesprochen gering. Gleichzeitig berichten Unternehmen von Problemen, eine bestimmte Position zu besetzen, und verweisen darauf, dass sie nicht dieselben Gehälter zahlen können, wie dies in anderen Betrieben der Fall ist.

In einem Versicherungsunternehmen gibt es Probleme, Außendienstposten zu besetzen. Dies kann mit den für viele wenig attraktiven Arbeitsbedingungen im Versicherungsaußendienst zusammenhängen, was sich etwa im Gehaltssystem in einem geringen Fixum und einem hohen Prämienanteil ausdrückt. Zudem muss ein KundInnenstock aufgebaut werden, der sich finanziell erst nach einigen Jahren niederschlägt. Dies hat auch seine Auswirkungen auf die Fluktuation, die besonders unter den Personen hoch ist, die weniger als vier Jahre im Unternehmen tätig sind.

In einem Betrieb verlassen junge Arbeitskräfte ebenfalls häufig das Unternehmen, wenn ihnen in einem anderen Unternehmen ein höheres Gehalt winkt. Die Personalleiterin spricht hierbei von einem Generationenwechsel in der Einstellung, denn die älteren MitarbeiterInnen haben im Gegensatz zu den jungen eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen und seinen Produkten.

*„Nein, da war eigentlich immer schon sehr viel Idealismus dabei. Bei den Mitarbeitern. Man sieht schon einen Trend, dass es nachlässt ein bisschen, gerade bei den jungen, neuen Mitarbeitern, die sagen: Mir ist das wurscht, ob es da jetzt den Eigentümer (als Persönlichkeit, Anm.) gibt oder ob's ihr da so tolle Produkte habt's oder ob die Produkte einen Markenerkennungswert von 90% haben, das interessiert mich eigentlich alles nicht. Ich will gut verdienen und wenn mir ein anderer mehr bietet, dann bin ich weg. Also den Trend spüre ich ganz deutlich.“
B13-4*

Einer der Konzernbetriebe verfolgt eine andere, allerdings auch erfolgreiche Strategie, mit der in den letzten fünf Jahren nicht nur die Fluktuation halbiert werden konnte, sondern auch weniger Probleme auftreten, Personal zu finden, obwohl niedrigere Gehälter bezahlt werden, als es in der Branche üblich ist. Die Personalverantwortlichen gehen nämlich davon aus, dass das Gehalt nur einen Teil des Anreizes, in einem Betrieb tätig zu sein, ausmacht. Die anderen Teile setzen sich aus den weiter oben beschriebenen Maßnahmen, eine langfristige Bindung zu erreichen, wie Lob, Anerkennung, Entwicklungsmöglichkeiten etc., zusammen. Der Richtungswechsel in der Personalpolitik spiegelt sich auch in der Verleihung von internationalen Preisen wider. Die dadurch gewonnene Medienpräsenz hat, so der HR-Manager, wiederum dazu beigetragen, als attraktive Arbeitgeberin bekannt zu werden.

5. PERSONALSUCHE

5.1. Feststellung des Personalbedarfs

Die Festlegung des Personalstands einerseits und die Feststellung des Personalbedarfs andererseits entscheiden darüber, ob Personal neu aufgenommen werden muss. Die Anzahl der Beschäftigten wird in den größeren Betrieben meist über das Budget ermittelt, das einzelnen Abteilungen zur Verfügung steht, oder ist vom Umsatz abhängig. Anhand dieser Faktoren wird ein Stellenplan entwickelt, in dem genau festgelegt ist, wie viele Personen in jeder Abteilung beschäftigt sind bzw. sein sollen.

Einige der großen Unternehmen erstellen diesen Plan jedes Jahr. In einem Betrieb (B15) wird bedingt durch zwei „Saisonen“ der Personalbedarf zweimal im Jahr ermittelt. In einem anderen Unternehmen (B14) hingegen entwickelte der Personalverantwortliche einen Personalbedarfsplan für die nächsten Jahre.

„Wir haben Personalpläne, Personalvorschauen. Wir wissen also von jedem Mitarbeiter, wo er beschäftigt ist, wann er ausscheidet, haben also viele Jahre im Voraus die Personalstandsentwicklung abgeschätzt. (...) 2003 bis 2006, die Daten, wie viele Mitarbeiter wir in den einzelnen Abteilungen haben, wann wer ausscheidet, also da haben wir einen sehr guten Überblick.“ B14-9

Diese Vorgehensweise trifft meist auf die großen Betriebe zu. In nur einem der kleineren Betriebe, der allerdings zu einem Konzern gehört, wird gleichfalls abhängig vom Budget die Anzahl der Beschäftigten in den einzelnen Abteilungen ermittelt. In einem der kleinsten Betriebe, ebenfalls einer Niederlassung eines Konzerns, bestimmt der Vorstand des Unternehmens, wie viel Personal an jedem Standort vorhanden sein soll.

In den anderen Kleinbetrieben ergibt sich die Zahl der Beschäftigten aus Erfahrungen der Vergangenheit. Die Suche nach neuem Personal wird deshalb hauptsächlich nach dem Abgang eines/einer ArbeitnehmerIn aufgenommen.

In diesen Fällen sind mit der Feststellung des Personalbedarfs ausschließlich die GeschäftsführerInnen betraut. In zwei der kleineren Betriebe stellen jedoch die AbteilungsleiterInnen den zusätzlichen Personalbedarf fest und sprechen dann mit den GeschäftsführerInnen ab, ob es zur Aufnahme von weiteren Arbeitskräften kommen kann.

„Also das läuft so ab, dass der Abteilungsleiter zu mir kommt und sagt, es funktioniert aus irgendeinem Grund nicht. Dann schauen wir einmal, gibt es Mehrleistungen in Form von Überstunden dort oder können Überstunden nicht abgebaut werden, dann wird wahrscheinlich ein Personalbedarf sein.“ B6-7

In zwei der größeren Betriebe kommt es ebenfalls zu einer Zusammenarbeit zwischen den Personalverantwortlichen und den AbteilungsleiterInnen, um den Personalstand festzulegen und den sich daraus ergebenden Personalbedarf abzuleiten.

*„Also grundsätzlich ist das ein Wechselspiel von den Regionalmarktleitern, gemeinsam mit mir. Und das, was Sie da hängen sehen, das ist ein so genannter Stellenplan, da kann man also den Personalbedarf feststellen. Jetzt gibt es also ganz klare Verfahren. Wir nehmen jedes Jahr Schulabgänger. Da haben wir gewisse Ausbildungsplätze. Aus den Ausbildungsplätzen verschwinden die Mitarbeiter auf einen richtigen Stellenplan-Platz. Damit ist der Ausbildungsplatz wieder frei, und der Ausbildungsplatz wird immer wieder mit einem Schulabgänger oder einem Lehrling besetzt. So funktioniert einmal grundsätzlich der Personalbedarf.“
B1-7*

Im Großteil der größeren Betriebe stellen die AbteilungsleiterInnen den Personalbedarf, der sich entweder durch einen Abgang oder durch den Bedarf an zusätzlichem Personal ergibt, fest und leiten diese an die Personalabteilung weiter.

Fachliche versus außerfachliche Qualifikationen in Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen

Auf die Existenz von Stellenbeschreibungen bzw. Anforderungsprofilen wurde bereits hingewiesen. Hier soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern diese bereits außerfachliche Qualifikationen enthalten oder ob die Positionen lediglich durch fachliche Qualifikationen beschrieben sind.

Interessant ist, dass nur in einem Betrieb die Positionen in den Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofilen durch fachliche und außerfachliche Qualifikationen gleichermaßen definiert sind. Es handelt sich hierbei um eines der größeren Unternehmen. In zwei weiteren Betrieben, deren Beschäftigtenzahlen ebenfalls die 200 übersteigen, bestimmt die Position, ob die Stelle eher durch fachliche oder außerfachliche Qualifikationen beschrieben ist.

„Es sind beide vertreten, aber natürlich auch im unterschiedlichen Verhältnis. Weil das kommt wieder ganz genau auf die Funktion darauf an, wie viel Anteil fachlicher Kompetenz wichtig ist und die soziale Kompetenz. Da wird das Verhältnis einfach immer unterschiedlich sein. Ein Verkäufer wird mehr die soziale Kompetenz haben, jemand der – was fällt mir da im Haus ein, was sehr fachlich ist, genau, Buchhaltung. Da ist einfach das Fachliche im Vordergrund, genau.“ B12-13

In einem dieser Unternehmen überwiegen allerdings die Positionen, die durch fachliche Qualifikationen definiert sind. In anderen Unternehmen existieren Anforderungsprofile, die außerfachliche Qualifikationen enthalten, ausschließlich für Führungskräfte. Die restlichen Positionen werden über die Beschreibung des Aufgabengebietes dargestellt, in der außerfachliche Qualifikationen kaum Bedeutung haben. In den kleineren Unternehmen sind meist weder Stellenbeschreibungen noch Anforderungsprofile vorhanden.

5.2. Formen und Wege der Personalsuche

Die Formen und die Wege, wie die Unternehmen Personal suchen, sind sehr vielfältig. Alle von uns untersuchten Betriebe hatten Kontakt zum Arbeitsmarktservice in Niederösterreich.³ Der zweithäufigste Weg ist die interne Stellenbesetzung. Insgesamt acht (der 15) Unternehmen ermöglichen ihren MitarbeiterInnen, in höhere bzw. andere Positionen auf- bzw. umzusteigen.

Ein anderes beliebtes Mittel der Personalsuche ist das Internet. Es wird einerseits dazu benutzt, um auf den unternehmenseigenen Homepages die offenen Stellen auszuschreiben und andererseits um die Dienste von Personalsuchhomepages, wie beispielsweise Jobpilot, in Anspruch zu nehmen.

Aber auch „traditionelle“ Wege, wie das Schalten von Inseraten in Zeitungen und Fachzeitschriften, stellen eine Möglichkeit der Personalsuche für die Betriebe dar.

Viele Unternehmen greifen auf Bewerbungsunterlagen zurück, die sie zu einem anderen Zeitpunkt bereits bekommen haben, und suchen für die zu besetzende Position geeignete BewerberInnen heraus.

„... bzw. ist es so, dass laufend Leute anrufen und anfragen, ob wir Jobs haben. Wir sagen dann den Leuten, sie sollen einfach einmal einen Lebenslauf schicken und wir halten den in Evidenz und melden uns dann einmal. Schauen diese durch, ob Leute dabei sind, rufen dann an, ob noch Interesse da ist, laden sie zu einem Vorstellungsgespräch ein.“ B10-9

Ein Betrieb (B4) bestreitet einen etwas anderen Weg der Personalsuche. Allerdings handelt es sich dabei um Positionen, die mit AkademikerInnen besetzt werden sollen. Das Unternehmen hat dafür Kontakt zu den Universitäten aufgenommen und bietet StudentInnen die Möglichkeit, den Betrieb kennen zu lernen.

„Wir haben sehr gute Kontakte direkt zu den Unis und da läuft das eigentlich darüber. Beziehungsweise wir organisieren so Studentenkonzerte, letztes Jahr haben wir die erste gemacht, das war sehr erfolgreich, wo wir den Kontakt mit den Studenten pflegen. Also immer Leute einladen, Studierende, die aber schon am fertig werden sind, die haben die Möglichkeit, den potenziellen Arbeitgeber kennen zu lernen.“ B4-12

Differenzierte Wege der Personalsuche

Die Suche nach Personal unterscheidet sich nach bestimmten Kriterien. Zuerst ist hier die Reihenfolge zu nennen, in der bestimmte Mittel eingesetzt werden. Wenn Unternehmen (bestimmte) Positionen intern besetzen wollen, dann werden andere Wege der Personalsuche erst dann beschritten, wenn die interne Suche erfolglos geblieben ist.

Der Rückgriff auf BewerberInnen, deren Unterlagen in Evidenz gehalten wurden, ist ebenfalls einer der ersten Schritte, der bei der Personalsuche gesetzt wird. Auch die Suche über Internetplattformen wird zuerst initiiert, bevor auf Mittel zurückgegriffen

³ Dies kann auf den Umstand zurückgeführt werden, dass wir unser Sample aus einer Liste gezogen haben, die wir vom AMS Niederösterreich bekommen haben.

wird, die Geld oder Zeit kosten, wie Inseratschaltungen oder die Kontaktaufnahme mit dem AMS.

„Also man schaut sicher zuerst in den Bewerber-Pool, weil man führt ja eine Evidenzkartei, wo man schon mal Gespräche geführt hat mit den Bewerbern, abgesprochen hat, dass man sie in Evidenz nimmt und dann auf sie zurückgreift, wenn sich wieder etwas adäquates anbietet. Wenn dort auch nichts ist, dann wird man natürlich in die Medien rausgehen. Verschiedenste Wege. Internet, auch AMS, es kommt immer auf die Position an, wo man seine Bewerber findet.“ B12-14

Unterschiede in der Personalsuche zeigen sich jedoch nicht nur in der Reihenfolge der Wege, sondern auch, wie es die hier zitierte Personalentwicklerin (B12) anspricht, in Bezug auf die zu besetzenden Positionen. Abgesehen von den beiden Unternehmen, die alle Positionen zuerst intern ausschreiben, sind interne Ausschreibungen leitenden bzw. Führungspositionen vorbehalten. Ähnliches trifft auf Inseratschaltungen, die mit gewissen Kosten verbunden sind, zu.

Im Gegensatz dazu greifen die Personalverantwortlichen für die Besetzung niedrig qualifizierter Positionen einerseits auf Blindbewerbungen zurück und kontaktieren andererseits das AMS.

„Wenn ich heute für die Fabrik suche, suche ich eigentlich überhaupt nicht, weil wir haben so viele Blindbewerbungen, ich schau mir an, ok, was ist aktuell und kontaktier den Mitarbeiter. Leute, die Interesse haben, ich lad sie mir ein und such mir wen aus, das ist der klassische Weg in der Fabrik.“ B11-8

Ein großer Betrieb (B1) bedient sich für jede Zielgruppe einer anderen Methode: Lehrlinge werden über die Berufsorientierungsberatung, die das AMS an den Schulen durchführt, rekrutiert, wogegen SchulabgängerInnen hauptsächlich über deren Blindbewerbungen ausgesucht werden. Lehrlinge und SchulabgängerInnen werden intern ausgebildet. Wenn allerdings Stellen besetzt werden müssen, für die bereits erworbene Qualifikationen notwendig sind, dann versucht der Personalleiter mittels Inseratschaltungen oder Internet geeignetes Personal zu finden. Führungskräfte hingegen werden zum Großteil intern besetzt. Wenn dies allerdings nicht möglich ist, dann wird ein Personalberatungsbüro hinzugezogen, das auch dann zum Einsatz kommt, wenn es sich um Positionen handelt, für die hoch spezialisiertes Wissen notwendig ist.

Neben der Reihenfolge des Mitteleinsatzes und der zu besetzenden Position spielt bei der Personalsuche die Größe des Unternehmens eine Rolle. Interessanterweise trifft dies einerseits bei den internen Besetzungen, die bis auf eine Ausnahme nur von größeren Betrieben angewandt wird, und andererseits bei Blindbewerbungen, auf die ausschließlich in größeren Unternehmen zurückgegriffen wird, zu.

Auch kleine Betriebe investieren in die Kosten für Inseratschaltungen, wobei sie dies nur für Leitungspositionen tun, oder geben Stellenausschreibungen auf die hauseigene Homepage.

Selbst Personalberatungsfirmen werden von kleineren Betrieben in Anspruch genommen. Ein Beispiel ist der Geschäftsführer eines metallverarbeitenden Unternehmens, der schlechte Erfahrungen damit gemacht hat, wenn er die BewerberInnen selbst auswählt.

„Ich muss sagen, ich hab da eigentlich, gib das ganz offen zu, einige Male daneben gegriffen. Immer aus meiner Überzeugung. Drei, vier, fünf Kandidaten. Ich hab's

da immer schwer gehabt. Ich hätte alle vier genommen, weil jeder hat das so positiv geschildert und ich hab da nicht richtig herausgefunden, wer war da wirklich der Beste, weil ich nur das Positive gesehen hab. Und wie gesagt, das ist sehr schwer. Ich würde das, ich hab auch fallweise jetzt auch ein, zwei Mal mit Personalberater und ein, zwei Andere beschäftigt, die so eine Vorauswahl getroffen haben, die mir dann wirklich nur mehr drei oder vier geschickt haben, die sie auch schon vorgeprüft haben.“ B3-4

Schwierigkeiten bei der Deckung des Personalbedarfs

Wenn sich die Frage stellt, inwiefern außerfachliche Qualifikationen bei der Personalsuche und -auswahl von Bedeutung sind, dann spielen Schwierigkeiten, den Personalbedarf zu decken, eine wichtige Rolle. Nur wenige der untersuchten Betriebe haben keinerlei Schwierigkeiten, genügend Personal für die offenen Stellen zu finden. Es handelt sich hierbei um große Betriebe.

Wenn Schwierigkeiten bei der Personalsuche auftreten, dann ist dies meist auf einzelne zu besetzende Stellen zurückzuführen.

„Eine Schwierigkeit hat es gegeben, für den Serviceleiter einen Ersatz zu bekommen rechtzeitig. Haben wir über das AMS versucht, ich hab Servicemitarbeiter über das AMS hab ich bekommen, aber den Serviceleiter selbst nicht. Das ist einfach so, dass gute Leute natürlich gesucht sind und die nicht arbeitslos gemeldet sind. Das ist eher selten.“ B6-8

Für die Ausübung dieser Positionen braucht es bestimmte fachliche Qualifikationen, die am freien Arbeitsmarkt nur schwer zu finden sind. Mehrere Unternehmen haben sich daher entschlossen, Personen ohne fachliche Vorkenntnisse aufzunehmen und ihnen eine interne Ausbildung zukommen zu lassen oder Lehrlinge auszubilden.

„Und da waren wir gezwungen, von extern Mitarbeiter zu rekrutieren, und diese Mitarbeiter mit dieser Ausbildung haben wir aber am Arbeitsmarkt nicht gefunden und haben also den Weg gewählt über diese Arbeitsstiftung, einem Schlosser diese spezielle Qualifikation angedeihen zu lassen.“ B14-9

In einem Betrieb hatte selbst diese Vorgehensweise keinen Erfolg, was der Personalverantwortliche auf den schlechten Ruf der Branche, die Unwissenheit über das Berufsbild und das niedrige Anfangsgehalt zurückführt.

Bei anderen Unternehmen handelt es sich zwar um leitende Positionen, jedoch ist in Konkurrenzunternehmen ein höheres Gehalt zu erzielen, weswegen es schwer war, geeignete Personen für die Stellen zu finden. Auch in anderen Betrieben sind Gehaltsvorstellungen, die auf derselben Position, aber in anderen Branchen erreicht werden können, für die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung verantwortlich. Neben den unterschiedlichen Gehaltsvorstellungen und den Positionen ergeben sich auch aufgrund der geografischen Lage Probleme bei der Personalsuche.

Mehrere Personalverantwortliche waren auch der Meinung, dass BewerberInnen, die vom Arbeitsmarktservice geschickt wurden, oft ihren Vorstellungen nicht entsprachen. Wichtige Anforderungen, wie beispielsweise der Besitz eines Führerscheins, konnten die BewerberInnen nicht erfüllen oder sie besaßen nicht die nötigen fachlichen Qualifikationen. Zudem waren viele der BewerberInnen – so die Personalverantwortlichen – an der Stelle nicht interessiert.

6. FORMEN DER PERSONALAUSSWAHL

In diesem Abschnitt beschreiben wir die Vorgangsweise der in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen bei der Personalauswahl. In der Erhebung sind wir sowohl auf Gemeinsamkeiten als auch auf große Unterschiede gestoßen, die auf unterschiedliche Betriebsgrößen, Zugehörigkeit zu einem Konzern aber auch auf Branchenspezifika zurückzuführen sind. Auf die inhaltliche Seite dieses Prozesses gehen wir weiter unten bei der Behandlung der Frage genauer ein, inwiefern Schlüsselqualifikationen oder soziale Kompetenzen bei der Personalauswahl eine Rolle spielen.

Die Personalauswahl verläuft ja in der Regel in einem mehrstufigen Prozess, der je nach Aufwändigkeit des angewendeten Verfahrens stärker oder schwächer ausdifferenziert ist. Da es sich in unserem Sample v.a. um Klein- und Mittelbetriebe handelt, beschränkt sich diese Ausdifferenzierung in vielen Fällen auf einen zweistufigen Prozess, der eine Vorauswahl und eine Endauswahl umfasst.

Vorauswahl – die Tür zum Vorraum

In einem ersten Schritt beleuchten wir die Prozesse, die in der Vorauswahlphase ablaufen. Es handelt sich dabei um jene Phase, in der die wichtige Vorentscheidung fällt, ob BewerberInnen überhaupt als mögliche KandidatInnen in Betracht gezogen werden. In der Mehrzahl der involvierten Unternehmen wird diese Vorselektionsentscheidung in klassischer Form auf der Grundlage schriftlicher Bewerbungen gefällt. Dabei werden als entscheidende Kriterien die Aspekte fachliche Qualifikation und Berufserfahrung herangezogen.

Nimmt man zu unseren Betrieben auch noch die Erfahrungen und Praxis der Personalberater und -vermittler hinzu, erhält man ein noch breiteres Bild. Beim Berater P1 etwa werden die einlangenden schriftlichen Bewerbungen in drei Gruppen eingeteilt: jene, denen aufgrund fehlender Qualifikation sofort abgesagt wird, jene, die sofort eingeladen werden, weil sie interessant klingen, und jene, die in die zweite Wahl kommen, falls von den „Interessanten“ niemand passt. Entscheidend für die Vorauswahl, also dass jemand zu einem Gespräch eingeladen wird, ist dabei eindeutig die fachliche Qualifikation. *„Wenn Sie die fachlichen Qualifikationen nicht haben, nutzt das gar nichts.“* (P1-9) Diese stellen in den meisten Fällen den ersten entscheidenden Filter dar.

Das zeigt sich auch in der Mehrzahl der Betriebe. Zeugnisse, Ausbildungsnachweise, Kurse und Berufserfahrung, die aus der Dauer der Beschäftigung in einschlägigen Betrieben und der dort ausgeübten Tätigkeiten geschlossen wird, gelten als die entscheidenden (Vor-)Auswahlkriterien.

Zusätzlich spielen hier aber in einigen Fällen, v.a. wenn die Auswahlmöglichkeiten groß genug sind, auch andere Aspekte eine Rolle. Etwa im Falle des Geschäftsführers eines Gastronomiebetriebes, der die schriftlichen Bewerbungen nach Schulzeugnis und Praxiserfahrung vorsortiert und sich dann von seiner persönlichen Einschätzung leiten lässt: *„Dann lese ich mir das durch, dann sage ich, ok, ich hab ein gutes Gefühl, ...*

dann nehmen wir den in die engere Auswahl.“ (B8-9) Darüber hinaus holt er bereits in der Vorauswahlphase telefonische Erkundigungen bei früheren ArbeitgeberInnen über KandidatInnen ein, um sich bereits in diesem Stadium einen Eindruck zu verschaffen, ob der/die BewerberIn „zu uns passt“.

Interessant sind in diesem Zusammenhang auch noch Abweichungen von der Regel, wie sie etwa ein Personalmanager in der österreichischen Niederlassung eines internationalen Konzerns schildert. In der Vorauswahl (aufgrund der schriftlichen Bewerbungen), die von der Personalabteilung durchgeführt wird, spielen auch dort die fachlichen Kriterien die eigentliche Hauptrolle. Abweichungen davon werden aber in Fällen gemacht, wo der/die BewerberIn aufgrund seiner/ihrer Darstellung Interesse weckt, obwohl die fachlichen Voraussetzungen nicht passen. In solchen Fällen lässt sich der Personalmanager von seiner Intuition leiten.

„Ich sag einmal, die Art und Weise, wie sich jemand präsentiert, positiv, negativ. Dass ich sag: Ich nehm das in die Hand und hab das Gefühl, irgendwas ist da. Ist ein bisschen Gefühl auch dabei. Dass ich sag, die Art und Weise wie er sich ausdrückt und die Art und Weise, wie er sagt, warum er eigentlich für uns arbeiten will. Wo ich sag, irgendwas interessiert mich an dem, vielleicht kann ich das manchmal gar nicht begründen.“ B11-8

Hier zeigt sich, dass in einzelnen Fällen aus bestimmten Aspekten der schriftlichen Bewerbungen, die nicht präzisiert werden können, intuitiv auf unbestimmte Qualitäten geschlossen wird, was dann dazu führt, dass diese BewerberInnen den Vorselektionsprozess überstehen, obwohl sie von den fachlichen Voraussetzungen her nicht ins Anforderungsprofil passen. Allerdings beschränkt sich diese Form der Abweichung hauptsächlich auf Bewerbungen für höher qualifizierte Positionen.

Bei jenen Betrieben, die vorwiegend BewerberInnen für Positionen mit niedrigen Anforderungen, also mit sog. Anlernqualifikationen, aufnehmen, wie etwa LagerarbeiterInnen (B2), können fachliche Kriterien naturgemäß kaum Anwendung finden. In diesen Fällen werden in der Vorauswahl zum einen österreichische Staatszugehörigkeit und abgeschlossener Präsenzdienst (bei Männern) zu Auswahlkriterien, und zum anderen wird auf Aspekte Wert gelegt, die auf Leistungsbereitschaft, Arbeitsdisziplin u.ä. schließen lassen. Als negative Indizien und somit als Ausschlusskriterien auf der Grundlage von schriftlichen Bewerbungen werden fehlende Kontinuität im Erwerbsverlauf, also häufige Arbeitsplatzwechsel, Lehrabbrüche und Langzeitarbeitslosigkeit gewertet.

„Ich mein, Lehrabbruch ist immer schon ein bissl mit Vorsicht zu genießen. Ich mein, die Erfahrung haben wir gemacht, wir haben auch schon Leute aufgenommen, die ihre Lehre abgebrochen haben. Aber es sind halt meistens, ich glaub, dass jemand, der heute eine Lehre abbricht, überhaupt kein Durchhaltevermögen hat.“ B15-16

„Wenn einer schon schreibt, er ist drei Jahre arbeitslos, vielleicht ist das eh eine Fehleinschätzung, aber meistens ist es so, wenn einer drei, vier Jahre keine Arbeit hat, ja, es ist eh schwierig, aber das ist halt schon eine Sache. Wir haben halt da schon sehr schlechte Erfahrungen gemacht mit welchen, die lang arbeitslos waren und wir nehmen sie auf. Dass sie keine Leistung haben oder nach drei, vier Wo-

chen schon wieder sagen, das ist mir viel zu stressig oder viel zu anstrengend und ich hör auf.“ B15-15

Arbeitsbezogene habituelle Sekundärtugenden spielen v.a. auch in der Arbeitskräfteüberlassung, also bei der Rekrutierung von LeiharbeiterInnen, eine entscheidende Rolle. Gerade für das Leihpersonal gelten folgende Kriterien, um die Vorauswahl zu überstehen und in die engere Wahl zu kommen: Verlässlichkeit, Leistungsbereitschaft (auch als Einstellung zur Arbeit bezeichnet) und Flexibilität, womit Anpassungsfähigkeit an wechselnde Arbeitsplätze und betriebliche Umgebungen gemeint ist (P2).

Einen Sonderfall in der Personalauswahl insgesamt, aber auch im Hinblick auf die Vorauswahlphase stellt ein Versicherungsunternehmen dar. In diesem Fall spielen berufsfachliche Qualifikationen in der Vorauswahl keine Rolle, da die berufliche Ausbildung zum/zur VersicherungsaußendienstmitarbeiterIn nur im zweiten Bildungsweg möglich ist. D.h. es tritt kaum der Fall ein, dass bereits entsprechend qualifizierte BewerberInnen auftreten. Ausbildungsabschlüsse stellen in diesem Fall dennoch ein wichtiges Kriterium dar. Zusätzlich ist noch ein gewisses Alter erforderlich, da SchulabgängerInnen als für den Außendienst nicht geeignet bewertet werden. Neben der Schulausbildung spielen Aspekte wie Leumund, geordnete Familienverhältnisse u.ä. eine Rolle.

Gleichzeitig wendet das Versicherungsunternehmen ein sehr aufwändiges mehrstufiges Vorauswahlverfahren an, in dem die KandidatInnen mehreren Gesprächen unterzogen werden. Das erste Gespräch wird vom lokalen Geschäftstellenleiter allein geführt. Wenn diese erste Stufe passiert ist, kommt es zu einem zweiten Gespräch gemeinsam mit dem Landesdirektor. Von dort werden mögliche KandidatInnen dann in ein Assessment Center geschickt, das von der Tochterfirma des Konzerns durchgeführt wird. Hintergrund dieses aufwändigen Verfahrens sind die Schwierigkeiten mit der geringen Verbleibdauer von Beschäftigten in diesem Tätigkeitsfeld. Das Risiko soll daher mit einem differenzierten Auswahlverfahren gesenkt werden, was aber nach Aussagen im Interview trotzdem kaum gelingt.

Eine zweite Gruppe von Betrieben praktiziert keine Vorauswahl aufgrund schriftlicher Bewerbungen, sondern führt mit allen BewerberInnen ein persönliches Gespräch. Dahinter verbergen sich aber unterschiedliche Motive oder Ausgangssituationen. Beim Chemiebetrieb (B4) ist dies darin begründet, dass bei der Aufnahme von Arbeitern in der Produktion auf Empfehlungen von bereits Beschäftigten zurückgegriffen werden kann und insofern auch keine Vorselektion aufgrund schriftlicher Bewerbungen notwendig ist. Die Vorauswahl wird im nächsten Schritt vom Anlagenmeister getroffen. Erst im dritten Schritt kommen diejenigen, die der Meister einstellen will, zur Personalchefin.

Beim Flughafendienstleister (B10) hängt es wiederum damit zusammen, dass für den Personalverantwortlichen der persönliche Eindruck als Hauptkriterium zählt und Lebensläufe oder Zeugnisse von sekundärer Bedeutung sind. Deshalb werden eigentlich immer alle BewerberInnen zu einem persönlichen Gespräch eingeladen.

Auch beim Hotelbetrieb (B5) werden alle, die sich schriftlich beworben haben, zu einem Gespräch eingeladen. In beiden Fällen kommt dem ersten Gespräch, das von den zuständigen AbteilungsleiterInnen geführt wird, die Funktion der Vorauswahl zu. Diese wählen zwei bis drei KandidatInnen aus, mit denen dann im Beisein des Hoteldirektors ein weiteres Gespräch stattfindet, aufgrund dessen dann gemeinsam im Team die Auswahl getroffen wird. Der Hoteldirektor hat in diesem Prozess nach eigener Aussage nur eine beratende Funktion, die tatsächliche Entscheidung obliegt den AbteilungsleiterInnen.

Die engere Personalauswahl – Schleusen im Warteraum

Die zweite Stufe des Auswahlprozesses ist in den meisten der untersuchten Betriebe gleichzeitig auch die Endauswahl. Wobei hier, wie wir noch sehen werden, durchaus Unterschiede existieren je nach den Positionen, für die Personal aufgenommen wird, wie auch hinsichtlich der Betriebsgröße bzw. dem Grad der Ausdifferenziertheit und Formalisierung der Personalpolitik. Allerdings geht aus den Interviews deutlich hervor, dass das persönliche Gespräch nach wie vor die wichtigste Form der Personalauswahl darstellt.

In den Interviews wurde immer wieder betont, dass der persönliche Eindruck, den man am besten direkt im Bewerbungsgespräch gewinnen kann, in vielen Betrieben der wichtigste Faktor ist, der letztlich bei der Personalentscheidung den Ausschlag gibt. In den Gesprächen werden zum einen nochmals die fachlichen Qualifikationen genauer unter die Lupe genommen, zum anderen wird versucht, sich ein Bild von der Persönlichkeit der BewerberInnen zu machen. Genannt wird in diesem Zusammenhang häufig, dass der oder die BewerberIn ins Team, in die Abteilung, in das Unternehmen „passen“ muss. Und das kann man eben nur im persönlichen Gespräch herausfinden.

Am weitesten geht das, wie schon erwähnt, beim Flughafendienstleister (B10), wo das Bewerbungsgespräch für den Personalverantwortlichen das ausschließliche Instrument in einem einstufigen Auswahlprozess darstellt.

„Ich bin jemand, der sich auf jeden Fall ein persönliches Bild macht. Ja, es kann sein, dass man sich auch auf Lebensläufe konzentriert, wenn z.B. dringend jemand gebraucht wird und gewisse Qualifikationen in dem Fall eventuell vorausgesetzt werden müssen, weil es schnell gehen muss, dann nimmt man natürlich die, die eventuell schon Airline-Erfahrung haben. Aber das ist für mich prinzipiell kein Kriterium. Also ich versuch da, alle Leute zu einem Interview einzuladen und mir dann ein persönliches Bild zu machen.“ B10-9

Das hängt zum einen damit zusammen, dass bei diesem Unternehmen in vielen Fällen fachliche Qualifikationen in Form von formalen Ausbildungen keine unbedingt notwendige Voraussetzung für die Ausführung von Tätigkeiten sind. D.h. es wird den Beschäftigten eine in bestimmten Fällen durchaus aufwändige betriebsspezifische Einschulung und Ausbildung geboten und darüber hinaus spielt die praktische Erfahrung in der Arbeit für die souveräne Bewältigung von Arbeitsanforderung die eigentliche Hauptrolle. Insofern ist das Unternehmen bemüht, Beschäftigte langfristig ans Unternehmen zu binden und bei der Personalauswahl eine entsprechende Einschätzung

zu erlangen. Zum anderen hat es aber auch mit der Orientierung des Personalverantwortlichen zu tun, für den Lebensläufe und Zeugnisse von sekundärer Bedeutung sind und das persönliche Gespräch die Hauptentscheidungsgrundlage darstellt.

Das Gespräch spielt auch bei der Rekrutierung von LeiharbeiterInnen beim Arbeitskräfteüberlasser eine besondere Rolle. Hier muss die „Passung“ des/der LeiharbeiterIn in das Unternehmen, an das er/sie verliehen wird, sehr kurzfristig erfolgen, weshalb der persönliche Eindruck im Gespräch die entscheidende Rolle spielt.

„Wenn das telefonisch ist, dann checken wir seine persönlichen Voraussetzungen ab, seine fachlichen, die können wir ja abchecken, also hat er ein Auto, hat er dieses Zeugnis, hat er schon Erfahrung dort und da, und dann kommt er vorbei, dann machen wir ein persönliches Gespräch noch. Und das entscheidet sehr stark, und da kommt es auf den persönlichen Eindruck sehr stark an, ob der Mitarbeiter dort hin passt oder nicht. Kommt er überhaupt, kommt er zur richtigen Zeit, also das sind ja schon Kriterien in Richtung Verlässlichkeit. Möchte er überhaupt arbeiten, sagt er: na, ich überleg's mir noch, geht's nicht ein bisschen später, sind Einschränkungen, die er uns nennt. Und da merkt man sofort, ob diese Kriterien. Oder eben flexibel: Na, ich möchte nur da, oder ich kann nicht, oder ich schaff es nicht, woanders hinzufahren. Da klopfen wir diese Kriterien ab, in diesem Gespräch.“
P2-13

Beim Möbelhersteller (B13) werden zwar für unterschiedliche Positionen verschiedene Formen der Personalauswahl angewandt: vom einfachen Bewerbungsgespräch für ProduktionsarbeiterInnen über zweistufige Gespräche mit Angestellten bis zu Tests und Potenzialanalysen für Managementpositionen und Führungskräfte. Allerdings unterstreicht die Personalverantwortliche im Interview, dass das Gespräch immer noch das Ausschlaggebende ist, v.a. wenn man Kosten und Ergebnisse der unterschiedlichen Instrumente zueinander in Relation setzt.

„Für mich ist halt noch immer das Gespräch das Ausschlaggebendste. Es gibt sicher gute Instrumente, aber sind natürlich auch immer mit Kosten verbunden, und bei Schlüsselpositionen, also bei wirklich ganz hohen Positionen machen wir sowieso einen Test, also eine Potenzialanalyse. Aber so im herkömmlichen.“ B13-11

In die Auswahlgespräche sind in den Unternehmen in der Regel immer mindestens zwei Personen einbezogen. Eine fachlich zuständige mittlere Führungskraft und die PersonalleiterInnen. Zum einen soll dadurch eine „Arbeitsteilung“, was die Abschätzung fachlicher auf der einen und sozialer Kompetenzen im weitesten Sinne auf der anderen Seite betrifft, gewährleistet werden. Zum anderen wird aber auch vielfach in den Interviews darauf hingewiesen, dass eine zweite Meinung als Korrektiv oder Bestätigung ein wichtiges Element im Auswahlverfahren darstellt. Unterschiedlich kann dabei aber sehr wohl die Arbeitsteilung zwischen Vor- und Endauswahl sein. Während bspw. in den beiden Hotelbetrieben (B5, B6) die Vorauswahl von den AbteilungsleiterInnen vorgenommen und der Hoteldirektor erst in den Endauswahlgesprächen beigezogen wird, ist es in anderen Unternehmen genau umkehrt. Da nimmt die Personalabteilung auf Grundlage der schriftlichen Bewerbungen eine Vorselektion vor und die fachlich Zuständigen werden dann zum entscheidenden Gespräch beigezogen. Das hängt auch davon ab, ob eine eigenständige Personalabteilung im Unternehmen existiert und damit bestimmte Prozesse auch stärker formalisiert und standardisiert sind. Allerdings konnte

in unseren Interviews nicht erhoben werden, ob diese unterschiedliche Arbeitsteilung auch einen Einfluss auf die Selektion von BewerberInnen ausübt.

Unterschiede existieren auch hinsichtlich der Gestaltung und der Gesprächsführung. Hier reicht die Palette von stark strukturierten Interviews bis zu sehr locker und informell gestalteten Gesprächen. Beim Personalvermittler (P2), bei dem pro Jahr 50.000 bis 55.000 Personalgespräche absolviert werden, wird das Gespräch als strukturiertes Interview geführt, was bedeutet, dass man die BewerberInnen kaum selbst erzählen lässt, sondern gezielt das abgefragt wird, was die BeraterInnen wissen wollen. Das erfolgt anhand standardisierter Fragen zur Ermittlung einzelner Kompetenzen: etwa die Leistungsbereitschaft des/der BewerberIn, indem man ihn/sie über seine/ihre letzte Arbeitsstelle erzählen lässt, was er/sie sich von dem Job erwartet bzw. was ihm/ihr in der Arbeit wichtig ist.

Beim Flughafendienstleister (B10) wird das Gespräch zwar in der Atmosphäre locker gestaltet, aber nach einem intern erstellten Frageleitfaden geführt, der v.a. auch Problemstellungen enthält, die überhaupt nichts mit der „Fliegerei“ zu tun haben. In den Gastronomiebetrieben (B5, B6, B8) wiederum ist von Formalisierung in den Bewerbungsgesprächen kaum etwas zu spüren. Hier wird Gefühl und persönlichem Eindruck der Vorzug gegenüber einer stärkeren Strukturierung des Interviews gegeben.

Formalisierte Tests werden in unserem Sample nur bei wenigen Betrieben und auch nur für bestimmte Positionen eingesetzt. Ein interessanter Aspekt dabei ist der Einsatz von Tests v.a. bei jüngeren BewerberInnen und SchulabgängerInnen. Das spielt v.a. beim Personalberater (P1) eine wichtige Rolle, der im Interview angibt, dass man einen 45-Jährigen mit immenser Branchenerfahrung nicht mit einem psychologischen Test „quälen“ wird, wie er sich ausdrückte, sehr wohl aber bei SchulabgängerInnen standardmäßig Testbatterien einsetzt.

„Je jünger, umso mehr Tests, also einen Schulabsolventen tun wir prinzipiell testen. Einfach auf Konversationsfähigkeit, auf gewisse Fähigkeiten, die gefragt sind. Verbal, rechnerisch, räumliches Vorstellungsvermögen und und und. Wobei der Test einfach ein Mosaikstein ist. Wenn er schon Dienstverhältnisse gehabt hat und er ist nicht mehr dort, dann holen wir bei den Bewerbern, die wir präsentieren beim Kunden, Referenzen ein. Das wichtigste ist aber das Interview.“ P1-8

Auch in so unterschiedlichen Unternehmen wie der Bank (B1) und dem Zuckerproduzenten (B14) werden v.a. SchulabsolventInnen und Lehrlinge einem Test unterzogen. In der Bank müssen alle SchulabgängerInnen standardmäßig ein so genanntes „Mini-Assessment-Center“ absolvieren. Beim Zuckerproduzenten, der seinen Personalbedarf an Facharbeitern für die Produktion fast ausschließlich über die Ausbildung von Lehrlingen deckt, werden die Bewerber einem psychologischen Test unterzogen, der von einer externen Psychologin durchgeführt wird.

Beim Chemieunternehmen werden bei der Besetzung höherer Managementpositionen neben Bewerbungsgesprächen standardmäßig auch Tests eingesetzt. Es handelt sich dabei um Fähigkeits- und Persönlichkeitstests, aus denen beispielsweise Arbeits- und Führungsstile der BewerberInnen erkennbar werden sollen. Zur Durchführung und Auswertung dieser Tests wird eigens eine Expertin aus der europäischen Konzern-

zentrale eingeflogen. Diese Tests kommen aber nicht nur bei der Personalauswahl zur Anwendung, auch beschäftigte Führungskräfte müssen sich ihnen alle zwei bis drei Jahre unterziehen.

Assessment Centers werden nur beim Versicherungskonzern (B7), beim österreichischen Standort des internationalen Nahrungsmittelkonzerns (B11) sowie beim Expresstransportdienstleister (B12) in größerem Umfang durchgeführt. Beim Versicherungsunternehmen steht hinter der Durchführung von Assessment Centers, die von einer eigenen Konzerntochter für alle übrigen Konzernbereiche abgewickelt werden, wie bereits erwähnt, der Versuch, die Eignung von KandidatInnen für den Versicherungsaußendienst abzuschätzen. Wobei Eignung sich in diesem Fall v.a. auf den längerfristigen Verbleib im Beruf bezieht. Das Unternehmen möchte mit einem aufwändigeren Personalauswahlprozess auch das Risiko einer „Fehlinvestition“ minimieren. Denn die Ausbildungskosten für eine/n AußendienstmitarbeiterIn sind relativ hoch, und wenn Beschäftigte nach kurzer Zeit das Tätigkeitsfeld wieder verlassen, haben sich die in die Ausbildung investierten Kosten nicht rentiert. Allerdings bekommt man dieses Problem auch mit dem Assessment Center nicht vollständig in den Griff, wie aus dem Interview hervorgeht.

„Ist hochinteressant, ja. Das ist halt das Schwierige. Es gibt da nichts. Das kann funktionieren und kann nicht funktionieren. Man versucht eben halt, weil das sind die Kosten, das ist ja eine Kostenfrage für das Unternehmen. Wenn der Mitarbeiter heute, weiß Gott, nach zwei oder drei Jahren weggeht, sagt, ist doch nicht das Wahre, oder man muss sich trennen von ihm, weil der packt das einfach nicht, da ist eine Million, eineinhalb weg an Gehaltskosten und so weiter.“ B7-10

Beim Nahrungsmittelunternehmen wird – außer für die Produktion, wo das persönliche Gespräch, das gemeinsam von Personalleiter und Linienvorgesetzten geführt wird – für alle Positionen, d.h. für Büro-Bereich, Trainees, Management, neben dem Erstgespräch ein Assessment Center durchgeführt. Die AssessorInnen setzen sich aus Line-ManagerInnen bzw. internen Kunden der zu besetzenden Position zusammen. Der Prozess besteht aus mehreren Übungen, wobei die einzelnen „Sessions“ bis zu neun Punkte umfassen können. Im Großen und Ganzen zeigt sich aber, dass Assessment Centers in unserem Betriebssample nur höchst selten eingesetzt werden, was sicherlich damit zusammenhängt, dass es sich beim Großteil um Klein- und Mittelbetriebe handelt, für die Aufwand und Kosten eines solchen Instruments nicht zu bewältigen sind und die auch nicht auf Ressourcen oder Unterstützung durch eine Konzernzentrale zurückgreifen können. Abgesehen davon findet sich in KMU's bei den zuständigen Personen auch in der Personalauswahl eine eher praktische Orientierung, die weniger auf ausgeklügelte Instrumente als auf Erfahrung und persönliche Einschätzung setzt. Beim Expresstransportdienstleister (B12) werden für Führungspositionen standardmäßig Assessment Centers durchgeführt.

7. ZUM ZUSAMMENHANG VON SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN UND ARBEITSANFORDERUNGEN

Bevor wir auf die Rolle von Schlüsselqualifikationen und sozialen Kompetenzen in der Personalauswahl eingehen, sind noch einige wichtige Fragen zu klären, die sich auf die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen oder sozialen Kompetenzen in der betrieblichen Realität der untersuchten Betriebe beziehen. Das betrifft zum einen die Frage, welche Bedeutung Schlüsselqualifikationen für die unmittelbare Arbeit, also für die Bewältigung von Anforderungen aus der Arbeit, in den Betrieben tatsächlich zukommt. Hier ist es uns v.a. wichtig, ein differenziertes Bild unterschiedlicher betrieblicher Rahmenbedingungen und beruflicher Positionen zu zeichnen, weil pauschale Aussagen dazu eigentlich nicht möglich sind. Zum anderen gehen wir in diesem Kapitel aber auch der Frage nach, was in den Betrieben unter Schlüsselqualifikationen und sozialen Kompetenzen verstanden wird. Ein differenzierter Einblick in diese beiden Problemkomplexe ist unabdingbar, will man die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen oder sozialen Kompetenzen bei der Personalauswahl adäquat einschätzen.

7.1. *Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in Bezug auf veränderte Qualifikationsanforderungen*

Bevor wir auf die Entwicklung von Schlüsselqualifikationen und Qualifikationsanforderungen in den untersuchten Unternehmen eingehen, stellen wir gewissermaßen als Hintergrund für allgemeinere Trends Aussagen aus den Experteninterviews mit den beiden Personalberatern bzw. -vermittlern voran. Dies erlaubt einen über das unmittelbare Sample hinausweisenden Blick.

Steigender Kostendruck als Hintergrund für gestiegene Anforderungen

Auffällig an den Interviews mit den beiden Experten ist die übereinstimmende Einschätzung, dass der verstärkte Konkurrenzkampf und der dadurch für viele Unternehmen gestiegene Kostendruck einen unmittelbaren Einfluss auf die Personalauswahl hat, der auch erhöhte Anforderungen an die Personalberatung und -vermittlung mit sich bringt. Viele Unternehmen entwickeln Anforderungsprofile, die auf den/die perfekte MitarbeiterIn hinauslaufen, auf MitarbeiterInnen, die sofort einsetzbar sind und nicht erst lange aufgebaut werden müssen.

„Kostendruck, sag ich, Kostendruck, es kann sich keiner mehr leisten, dass er nicht den Besten hat (lacht), das ist so eine Situation, die, wenn Sie mich jetzt so persönlich fragen, die eigentlich, wo ich nicht weiß, wo das hingehen soll. Der Druck, den die Firmen selber schon haben, dass sie mit dem Preis mithalten können, mit dem Mitbewerber, die Mitarbeiter – also es ist echt hochgeschaukelt, jeder schaut nur mehr auf seine Kosten und muss das auch. Ich merk’s ja bei uns auch selber. Bei uns geht’s auch nimmer so wie vor fünf, sechs Jahren. Die Zeiten sind einfach härter geworden und das zeigt sich auf allen Ebenen.“ P1-3

Allerdings sind die Wünsche in vielen Fällen nur schwer erfüllbar, auch wenn ein Überangebot am Arbeitsmarkt existiert, das es den Unternehmen erlaubt, aus mehr BewerberInnen als früher zu wählen. Denn trotz eines quantitativen Überangebots entsprechen nur wenige auf dem Arbeitsmarkt den hochgeschraubten Anforderungen der Unternehmen. Außerdem weisen regionale Arbeitsmärkte Beschränkungen auf, die v.a. für Unternehmen in Randlagen auf dem Lande zum Tragen kommen und das zur Verfügung stehende Angebot limitieren. D.h. es müssen immer auch Kompromisse und Abstriche gemacht werden.

Der Kostendruck als Hintergrund für die Zunahme der Nachfrage nach „perfekten“ MitarbeiterInnen ist aber in unserem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Das kann nämlich auch als Hinweis gesehen werden, dass die vielfach diskutierte gestiegene Bedeutung von Schlüsselqualifikationen oft auch Anpassungsbereitschaft an Arbeitsdruck und Flexibilisierungsstrategien inkludiert. Reibungsloses Funktionieren wird zu einer der wichtigsten Anforderungen an die BewerberInnen.

Noch deutlicher ausgeprägt zeigt sich diese Entwicklung im Arbeitsmarktsegment der Leiharbeit. Für die Vermittlung von Leiharbeitskräften werden zunächst fachliche Qualifikationen vorausgesetzt, aber danach spielen außerfachliche Aspekte eine entscheidende Rolle, wie aus dem Interview mit dem Experten aus dem Personal-leasingunternehmen hervorgeht. Dabei fällt auf, dass sich in den Anforderungen tatsächliche Kompetenzen und Aspekte wie Anpassungsfähigkeit vermischen.

„Und wir, gerade wir erleben es noch stärker, dass fachliche Qualifikationen so-wieso vorausgesetzt werden. Also ich kann keinen Schlosser vermitteln, der nicht die fachliche Qualifikation mitbringt. Nur ob dieser Schlosser erfolgreich ist, gerade bei uns ist es so, der Kunde kann ihn jederzeit zurückschicken, der hat kein Risiko, ist es entscheidend, wie gut er sich verhält, wie gut seine soft skills sind auf diese Stelle bezogen. Das kann bedeuten, dass extreme Verlässlichkeit gefordert wird, dass Genauigkeit gefordert wird, dass ein Umgang mit anderen Kollegen in einer bestimmten Form gefordert wird. Es ist schon wichtig, wie sich der Mitarbeiter verhält. Und es sind für uns eher die stärkeren Argumente für den Kunden als die Qualifikation. Also ein guter Mitarbeiter wird nicht unbedingt nach seiner Qualifikation gemessen, sondern wie schnell integriert er sich, wie schnell adaptiert er sich jetzt auch auf die Position. Seine Arbeitswilligkeit und seine Einstellung überhaupt zur Arbeit. Also ist er offen, oder lehnt er gewisse Dinge schon von vorn herein ab. Also da merken wir schon, dass unsere Zielgruppe, die wir brauchen, ein bisschen andere soziale Qualifikationen mitbringen muss als der klassische fix Angestellte. Er muss bei uns flexibel sein, er muss sich bei uns viel schneller verändern können, von einer Firma auf die andere, von einem Einsatz auf den anderen. Er muss sich von verschiedenen Chefs gefallen lassen können, also er muss auch adaptionsfähiger sein. Und das sind schon Kriterien, die meiner Meinung nach auch wesentlich für einen fix Angestellten wären, aber unumgänglich für einen Leasingmitarbeiter. Also wenn der nicht passt, dann wird er wieder zurückgeschickt. Die besten Leasingmitarbeiter sind die, die die beste soziale Kompetenz haben, das sind die Besten.“ P2-2/3

Hier zeigt sich, dass unter den Begriff der *soft skills* klassische arbeitsbezogene habituelle Sekundärtugenden wie Verlässlichkeit, Genauigkeit, Arbeitswilligkeit ebenso gefasst werden wie Anpassungsfähigkeit, aber auch tatsächliche Kompetenzen wie

Flexibilität im Sinne eines flexiblen Einstellens auf unterschiedliche Arbeitsumgebungen und Situationen. Dieser Aspekt ist bei Leiharbeitskräften tatsächlich in viel höherem Ausmaß gefordert als beim Stammpersonal. Gleichzeitig ist darin die Anforderung des „*plug and play*“ enthalten: LeiharbeiterInnen sollen ohne lange Einarbeitungszeiten voll einsatzfähig sein, was jedoch nicht unbedingt zur Gänze von den jeweiligen Kompetenzen abhängig ist. Klar ist, dass fachliche Qualifikationen in Verbindung mit Erfahrung im Sinne von praktischem Anwendungswissen eine große Rolle dafür spielen, wie rasch man die Anforderungen an wechselnden Arbeitsplätzen in unterschiedlichen Unternehmen bewältigen kann. Ob und wie schnell eine erfolgreiche Bewältigung gelingt, hängt allerdings auch von den betrieblichen Rahmenbedingungen ab. Und hier kann Adaptionsfähigkeit auch als Bereitschaft zur Unterordnung gefordert sein, was nicht als Qualifikation oder Kompetenz zu fassen ist.

Auch im Interview mit dem zweiten Experten vom Personalvermittler (P2) findet sich ein Hinweis darauf, dass die in den personalpolitischen Diskussionen hervorgehobene Zunahme der Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Zusammenhang mit zunehmendem Kostendruck und den gestiegenen Auswahlmöglichkeiten der Unternehmen aufgrund des Überangebots am Arbeitsmarkt gesehen werden muss.

„Ich glaub, dass das neu ist. Soziale Kompetenzen sind schon immer wichtig gewesen. Nur im Jahr 1998/1999 hat man keine andere Chance gehabt, da hab ich halt einen genommen, der diese Qualifikation hatte, auch wenn er nicht reinpasst, weil der Bedarf viel größer war. Ich glaub nur, dass die Leute im Jahr 2000, also wie die alle auf den Arbeitsmarkt gekommen sind, wo ein extrem großer Personalabbau stattgefunden hat, es am eigenen Leib gespürt haben, warum sie gekündigt wurden. Und es waren sicher viele dabei, die nicht wegen ihren Qualifikationen gekündigt wurden, sondern man hat sich eher der Lästigen entledigt. In jedem Unternehmen, ja. Also jene, die produktiv sind, die positiv eingestellt sind, die offen sind, die für Veränderungen da sind, und das geht vom kleinsten Hilfsarbeiter bis zum Top-Manager, ich glaub, das ist überall das Gleiche, die werden in Zukunft auch viel wichtiger sein für das Unternehmen als jene, die halt nörgeln, die halt „owezahn“, die auf Kosten anderer mitschwimmen, die werden halt in Zukunft nicht mehr akzeptiert werden. Und da die Kostenschraube immer enger geworden ist, kommen diese Leute heute viel schneller an die Oberfläche als früher, wo sie in der großen Masse aufgrund des enormen Bedarfs untergegangen sind. Und dadurch, dass der Boom in die Personaldienstleistung natürlich immer stärker jetzt wird, haben die Firmen ja die Alternative: Halte ich mir einen schlechten Fixen oder hol ich mir, ich sag jetzt übertrieben, vielleicht einen motivierten Leasingmitarbeiter für die Zeit rein. Und wenn ich ihn nicht brauch oder wenn er nicht passt, dann schick ich ihn zurück, weil dieses Risiko braucht er sich mit Leasing nicht mehr anzutun, dass er vielleicht eine Fehlbesetzung macht.“ P2-3

Aus dem Zitat wird deutlich, dass Leistungsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit zugenommen haben und in diesem Zusammenhang Selektionsmechanismen stärker zur Anwendung kommen. Die Unternehmen nutzen die größeren Möglichkeiten zur Selektion nicht nur bei der Aufnahme von Stammpersonal, sondern gerade auch durch die Beschäftigung von Leiharbeitskräften.

Wobei in diesem Zusammenhang die angesprochene pauschale Zunahme von Schlüsselqualifikationen oder sog. *soft skills* für alle Positionen im Unternehmen differenziert

gesehen werden muss. Die verstärkten Selektionsmechanismen werden auf alle Berufsgruppen und hierarchischen Positionen angewendet. Allerdings entsteht der Eindruck, dass bei höher qualifizierten Positionen in dem Begriff der *soft skills* eine tatsächlich erhöhte Bedeutung außerfachlicher Kompetenzen durch Forderungen nach Anpassungsfähigkeit und Unterordnung ergänzt wird. Demgegenüber ist bei angelernten ArbeiterInnen mit diesen Begriffen v.a. Letzteres gemeint. Ist bei höheren Qualifikationen die Zunahme von Schlüsselqualifikationen zu einem Teil tatsächlich gestiegenen Anforderungen geschuldet, so ist das bei angelernten Arbeitskräften kaum der Fall. Hier liegt der Schluss nahe, dass es sich bei der unreflektierten Anwendung dieses Begriffs auf diese Positionen mehr um eine Euphemisierung von verstärkter Selektion als um reale Qualifikationsanforderungen handelt.

„Egal, ob das jetzt ein Fließbandarbeiter ist oder Arbeiterin oder ein, ich sag jetzt Kundenleiter für Rechnungswesenabteilung, das sind Kriterien, die ganz wichtig sind. Weil auch diese einfachen Leute sind Teil der Kultur, sind Teil eines Teams, sind Teil einer Kette. Und wenn die ihren Job nicht machen, wenn die nicht dazu passen, wenn die sozusagen Unruhe stiften, selber nicht zufrieden sind, nicht motiviert sind, weil sie einfach im falschen Unternehmen sind oder im falschen Team, dann werden die nicht die Leistung bringen, die notwendig ist, dann wird die Krankenstandsquote höher, dann wird die Ausfallquote höher sein, dann wird einfach die Leistung, gerade am Fließband sieht man es sehr schnell, im Akkord oder wo Leistungsziele sind, eine andere sein.“ P2-4

Wichtig ist unseres Erachtens, dass in dieser Diskussion mit der notwendigen Differenziertheit vorgegangen wird. So gibt es in dem Interview mit dem Experten aus dem Personalvermittlungsunternehmen (P2) durchaus auch Hinweise, dass Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Lernfähigkeit, Teamfähigkeit, Flexibilität aufgrund des raschen technologischen und organisatorischen Wandels, also aufgrund von veränderten Anforderungen, an Bedeutung gewinnen. In diesem Sinne sind tatsächlich außerfachliche Kompetenzen erforderlich, um mit ständigen Veränderungen umgehen zu können, um in diesem raschen Wandel *„am Ball zu bleiben“*, wie es der Interviewpartner ausdrückte. Allerdings sollten diese Kompetenzen nicht mit Einstellungen, Haltungen, Persönlichkeitsmerkmalen, Arbeitstugenden, Leistungsbereitschaft vermischt werden. Denn sonst besteht die Gefahr, dass viele dieser Kompetenzen als Persönlichkeitsmerkmale begriffen werden und dadurch nicht zwischen stärker und weniger stark entwickelbaren Aspekten differenziert werden kann. Außerdem fällt dabei unter den Tisch, dass die Entwicklung solcher Kompetenzen auch stark von den sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen in den Unternehmen abhängig ist und nicht nur von individuellen Merkmalen von Personen.

Nachdem wir mit den Experten-Interviews einen Einblick in die Praxis der Personalberatung und -vermittlung gewonnen haben, wenden wir uns nun den in die Untersuchung involvierten Unternehmen zu und werfen einen Blick in die Praxis konkreter Arbeitssituationen. Wie entwickeln sich Qualifikationsanforderungen in den Unternehmen und welche Bedeutung kommt Schlüsselqualifikationen oder sozialen Kompetenzen zu? Uns interessiert in diesem Zusammenhang v.a., ob in den Unternehmen, wie in der personalpolitischen Diskussion vielfach behauptet wird, die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen durch eine Veränderung der Qualifikationsanforderungen

zugenommen hat. Da unsere Unternehmen eine breite Palette an unterschiedlichen betrieblichen Realitäten widerspiegeln, stellen wir ähnliche oder vergleichbare Situationen gebündelt dar.

Die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der direkt personenbezogenen Dienstleistung

Die in die Untersuchung einbezogenen Unternehmen, die in der direkt personenbezogenen Dienstleistung tätig sind, umfassen die Hotel- und Gastgewerbebetriebe (B5, B6 und B8), das Versicherungsunternehmen (B7) und den Flughafendienstleister (B10). Der Bereich der direkt personenbezogenen Dienstleistung ist in unserem Zusammenhang v.a. deshalb interessant, da in diesem Tätigkeitsfeld, wo der direkte Kontakt mit den KundInnen im Zentrum der Tätigkeiten steht, soziale Kompetenzen traditionell einen zentralen Stellenwert einnehmen. Dieser Umstand spiegelt sich auch in den Interviews wider.

In den beiden Hotelbetrieben wird deutlich, dass durch die zentrale Anforderung der KundInnenorientierung die Bedeutung von sozialen Kompetenzen immer schon sehr hoch und direkt für die Tätigkeit, d.h. den Umgang mit den Hotelgästen, notwendig war. Selbständigkeit und Eigeninitiative sowie kommunikative Kompetenzen werden dabei von den Interviewpartnern als wichtige Anforderungen an die Beschäftigten genannt. Für MitarbeiterInnen in Schlüsselpositionen kommen noch Organisationsfähigkeit und Problemlösungsfähigkeit dazu. In einem Hotel (B6) haben sich die diesbezüglichen Anforderungen durch eine Veränderung der Geschäftsstrategie erhöht. Diese orientiert sich nun am Aufbau von Stammgästen und erfordert daher erhöhte soziale Kompetenzen von den Beschäftigten.

Auffallend ist aber in beiden Betrieben, dass die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen und sozialen Kompetenzen von beiden Interviewpartnern nicht nur aus den unmittelbaren Anforderungen der Arbeit abgeleitet, sondern v.a. auch mit dem praktizierten Führungsstil und der Unternehmenskultur in Verbindung gebracht wird. Konkret heißt das, dass durch die hohe Bedeutung weicher Faktoren im Führungsstil, die auf die Herstellung eines angenehmen Arbeitsklimas abzielen, insgesamt auch die Bedeutung sozialer Kompetenzen im Unternehmen gestiegen ist. Zum einen legt die Geschäftsführung speziell einen hohen Wert auf die Ausbildung solcher Kompetenzen und schafft auch die Rahmenbedingungen dafür, dass sich die ArbeitnehmerInnen diese aneignen können. Zum anderen wird die Anwendung dieser Kompetenzen nicht nur für die Arbeit mit den KundInnen eingefordert, sondern auch für den internen Umgang zwischen Management und Beschäftigten, aber auch zwischen den Beschäftigten selbst. Diesem Aspekt wurde bisher in der Diskussion um Schlüsselkompetenzen, v.a. jenen, die im Zusammenhang mit KundInnenorientierung stehen, noch zuwenig Augenmerk geschenkt.

Beim Gaststättenbetrieb wurde im Interview zwar angegeben, dass die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen oder sozialen Kompetenzen zugenommen hat, jedoch fanden sich im Interview keine konkreten Hinweise darauf, dass dies durch Veränderungen in

den Qualifikationsanforderungen hervorgerufen wurde. Die genannten Aspekte Belastbarkeit, Selbstständigkeit, Flexibilität (womit Einspringen als Vertretung gemeint ist) gehören eigentlich zum Grundstock der Anforderungen in der Gastronomie. Für eine Zunahme aufgrund aktueller Entwicklungen in den letzten Jahren waren im Interview keine Anhaltspunkte zu finden. Obwohl es nicht explizit thematisiert wurde, kann angenommen werden, dass durch die Einführung eines neuen Konzeptes, das die frische Zubereitung aller Speisen vor den Augen der KundInnen vorsieht, an die KöchInnen neue Anforderungen im direkten Umgang mit Gästen gestellt werden (die vorher in der abgeschotteten Küchensituation nicht gegeben waren). Auffällig an diesem Fall ist die starke Betonung von Lernbereitschaft, die in der Gastronomie im Allgemeinen keine besondere Rolle spielt. Im konkreten Fall steht dies im Zusammenhang mit dem Angebot und der Förderung von Kursen und Weiterbildungsmöglichkeiten durch die Konzernzentrale in der Schweiz, die vom Betrieb genutzt werden können.

Beim Flughafendienstleister nehmen Schlüsselqualifikationen laut Aussage des interviewten Bereichsleiters einen hohen Stellenwert im Unternehmen ein. Das zeigt sich auch daran, dass bei der Personalauswahl die fachlichen Qualifikationen nicht als primäres Kriterium herangezogen werden, sondern häufig auch branchenfremde KandidatInnen aufgenommen werden.

„Ich hab jetzt erst wieder Leute eingestellt auch für den Check In und so, weil da ein paar Kolleginnen etwas anderes machen wollten und uns verlassen haben, leider Gottes, und hab eigentlich nur Leute aufgenommen, die noch nie im Flugverkehr tätig waren. Wo einfach, wie gesagt, diese Teamfähigkeit, die Motivation, die Flexibilität vor allem, bei uns eigentlich sehr wichtig ist.“ B10-6

Allerdings hat die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in den letzten Jahren nicht zugenommen, sondern war im Unternehmen immer schon hoch. Die Arbeit am Flughafen, die auch den Umgang mit unerwarteten Situationen mit sich bringt (Verspätungen, ...), erfordert solche Kompetenzen in hohem Maße. Deshalb kann angenommen werden, dass Schlüsselqualifikationen tatsächlich zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen erforderlich sind. Außerdem trägt die Personalpolitik und die Unternehmenskultur auch dazu bei, sozialen Kompetenzen höheres Augenmerk zu schenken.

Die Bedeutung der einzelnen Kompetenzen variiert mit den Positionen und Arbeitsplätzen: So spielt Problemlösungsfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit v.a. bei den Supervisors eine wichtige Rolle, ebenso Organisationsfähigkeit, die aber auch im Operationsbereich wichtig ist (*„weil die die Abläufe koordinieren zwischen den Abteilungen“*).

Belastbarkeit spielt im gesamten Unternehmen eine wichtige Rolle, da die Arbeit am Flughafen häufig unerwartete Situationen in Verbindung mit Zeitdruck und KundInnenverhalten mit sich bringt, die sehr belastend sind. *„... weil es kann sehr stressig werden. Gerade in nicht normalen Situationen, bei Verspätungen, Streichung von Flügen. Gerade im Passagierbereich, weil Passagiere können sehr, sehr unangenehm werden.“* (B10-7) In diesem Zusammenhang ist auch die große Bedeutung von Teamfähigkeit zu sehen, denn die Bewältigung solcher Situationen erfordert Kooperation, gegenseitige Unterstützung und ein Sich-aufeinander-verlassen-Können ebenso wie Flexibilitäts-

bereitschaft, die hier wirklich als Arbeitsanforderung im Sinne der Handlungsfähigkeit in unterschiedlichen, kurzfristig und unerwartet auftretenden Situationen gemeint ist.

An diesen Beispielen wird deutlich, dass Schlüsselqualifikationen bzw. soziale Kompetenzen im engeren Sinne in der direkt personenbezogenen Dienstleistung tatsächlich von hoher Bedeutung sind. Dieser Umstand ergibt sich aus den Arbeitsanforderungen, die in hohem Maße vom Umgang mit den KundInnen bestimmt werden. Eine große Rolle spielt dabei auch, dass die Reaktionen bzw. das Verhalten von KundInnen stark variiert, was einen hohen Anteil an Unwägbarkeiten und nicht voraussehbaren Situationen in der Arbeit zur Folge hat. Schlüsselqualifikationen sind gerade für den Umgang mit offenen und unerwarteten Situationen erforderlich.

Qualifikationsanforderungen und Schlüsselqualifikationen bei angelernten ArbeiterInnen

Ein spezieller Bereich sind die Tätigkeitsfelder angelernter Arbeit, die sich in unserem Sample v.a. anhand der Arbeit im Lager (B2, B15) sowie in der industriellen Metallbearbeitung (B9) beschreiben lassen.

Der Blick in die Felder angelernter Arbeit in unseren Betrieben bestätigt den Eindruck, den wir aus den Interviews mit den Experten aus der Personalberatung und -vermittlung gewonnen haben. Auf dem Hintergrund eines allgemein gestiegenen Kostendrucks werden betriebliche Spielräume enger und das schlägt sich in den Anforderungen an angelernte ArbeiterInnen v.a. als Anpassungsfähigkeit nieder, was auf der mentalen Ebene als „Arbeitswillen“ und auf der körperlichen als Belastbarkeit gedeutet wird. Im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktsituation fungieren arbeitsbezogene habituelle Sekundärtugenden verstärkt als Selektionskriterien.

Das zeigt sich besonders deutlich in jenen Betrieben (B2, B15), in denen Lagerarbeit eine dominierende Rolle spielt. Für den Leiter des Bereiches Lager-Logistik (B15) sind vor allem die Anforderungen an den „Arbeitswillen“, der mit Leistungsbereitschaft gleichzusetzen ist, und die Belastbarkeit gestiegen. Er führt dies darauf zurück, dass der Druck (Arbeitsintensität), wie er es formuliert, v.a. auch durch schlanke Personalbemessung, immer mehr zunimmt. Nischen und kleine Freiräume fallen dadurch weg.

„Was vor 20 Jahren teilweise in dem Unternehmen gemacht worden ist oder möglich war, dass du sagst, jetzt hast du einmal eine Stunde keine Arbeit oder tratscht oder stehst irgendwo im Eck, weil nichts ist, das gibt es heute nicht mehr. Heute ist das Personal so geplant, dass eigentlich immer voll auf Druck gearbeitet wird.“

B15-6

Als Hintergrund dieser Entwicklung nennt er den gesteigerten Kostendruck, dem das Unternehmen ausgesetzt ist. Hinsichtlich der gestiegenen Anforderungen unterscheidet er nach Tätigkeitsbereichen. Vorrangig spricht er über LagerarbeiterInnen, da dies die größte Gruppe am Standort ist und auch die Gruppe, für die er zuständig ist. Die gestiegene Anforderung an den „Arbeitswillen“ bezieht sich zwar auch auf andere Beschäftigtengruppen, gilt aber primär für die LagerarbeiterInnen.

Allerdings kommt in dem Interview auch zum Ausdruck, dass die Anforderungen an die Belastbarkeit der Beschäftigten, v.a. auch was mittlere Leitungspositionen betrifft, im Unternehmen durchaus schon problematische Züge angenommen haben.

„... ich glaub halt, dass heute schon so viel verlangt wird, dass viele an die Grenzen stoßen. Dass wir mit dem Lagerleiter jetzt psychische Probleme haben. Weil da wird einer sagen, heute ist so viel Arbeit und ich hab's aber im Kreuz und ist schon ganz fertig. Und das ist, es ist wichtig Belastbarkeit, es ist wieder so, einer der belastbar ist, kann einen Aufstieg haben, einer der nicht belastbar ist, hat heute keine Chance. Weil da hab ich ein Interview, ein Gespräch und dann kommt vielleicht noch einer, wenn drei Sachen zusammenkommen, dann bin ich vielleicht schon fertig. Dann bin ich nicht belastbar und das geht ja so weit, ich höre das ja auch von Mitarbeitern, dass die sagen, ich bin so fertig, ich kann gar nicht mehr schlafen in der Nacht. Wenn es einmal so weit ist, dann ist es eh schon eine Gefahr. Wenn ich nach der Arbeit überhaupt nicht mehr abschalten kann. Ich mein, es gibt auch bei mir Sachen, die mich beschäftigen und auch daheim oft, ich mein, das hat eh keiner. Aber dass ich sag, ich kann nicht einmal mehr schlafen, weil mich die Firma so beschäftigt, dann bin ich schon an der Grenze, wo es gefährlich wird. Und der eine ist halt mehr belastbar und der andere weniger belastbar. Es gibt sicher auch Möglichkeiten, wie man seine Belastbarkeit steigern kann durch Kurse oder autogenes Training, da wird doch relativ viel angeboten.“ B15-9/10

An diesem Beispiel wird auch deutlich, wie wichtig es ist, etwa im Fall von Belastbarkeit zu differenzieren zwischen Anforderungen, die sich aus den Spezifika der auszuübenden Tätigkeit ergeben, und solchen, die aus Vorgaben des Managements bzw. Unternehmensstrategien resultieren. Auch am zweiten „Lagerstandort“ zeigt sich, dass Schlüsselqualifikationen im eigentlichen Sinne nur für Vorgesetztenpositionen vom Meister aufwärts wirklich eine Rolle spielen. Da sind Aspekte wie Problemlösefähigkeit, Eigeninitiative, Organisationsfähigkeit, Durchsetzungs- und Konfliktfähigkeit von Bedeutung. Für die angelernten Arbeitskräfte im Lager werden in diesem Zusammenhang hingegen die klassischen arbeitsbezogenen habituellen Sekundärtugenden wie Gewissenhaftigkeit, Sorgfalt, Leistungsbereitschaft als Anforderungen genannt.

Auch im Metallunternehmen (B9) mit hauptsächlich angelernten ArbeiterInnen kann nicht davon gesprochen werden, dass die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen zugenommen hat. Im Interview wurde zwar eine zunehmende Bedeutung von Teamfähigkeit thematisiert. Allerdings zeigt sich an diesem Beispiel auch, dass es für ein adäquates Verständnis der realen Prozesse in Betrieben unbedingt notwendig ist, die Gründe zu hinterfragen und genauer auszuleuchten. Im weiteren Verlauf des Interviews stellte sich heraus, dass die Bedeutung von Teamfähigkeit durch das rasche Wachstum des Betriebs und dem damit zusammenhängenden Anstieg des Personals in den letzten zwei Jahren zugenommen hat. Die Teambildung in der Produktion war dadurch nicht – wie in der Vergangenheit üblich – als organisch wachsender Prozess möglich, sondern funktionierende Teams mussten sich innerhalb kurzer Zeit formieren, weshalb Teamfähigkeit als Anforderung bei den Neuaufnahmen eine spezielle hohe Bedeutung zukam. Ansonsten spielen nach Aussage der Personalleiterin Schlüsselqualifikationen in der Arbeit kaum eine Rolle, fachliche Qualifikationen und angelernte Fähigkeiten dominieren nach wie vor. Aspekte wie Gewissenhaftigkeit, Sorgfalt, Verlässlichkeit haben ihre traditionelle Bedeutung nicht verloren.

Die angeführten Beispiele aus unserem Sample untermauern die Einschätzung, dass nicht von einer allgemein hohen Bedeutung von Schlüsselqualifikationen ausgegangen werden kann. Zwar können im Zusammenhang mit Lagerarbeit, etwa durch die Einführung elektronischer, computergesteuerter Systeme, durchaus auch tatsächlich die Anforderungen an Genauigkeit und Sorgfalt gestiegen sein, wie wir aus anderen Untersuchungen wissen. Allerdings haben wir in dieser Studie die Arbeitsprozesse nicht im Detail erhoben und können uns daher nur auf die Aussagen der Betriebsleiter stützen und damit auf jene Aspekte, die von ihnen thematisiert wurden. Daraus lässt sich jedoch der Schluss ziehen, dass sich für weite Bereiche angelernter Arbeit nicht so sehr die Qualifikationsanforderungen verändert haben als, auf dem Hintergrund von steigendem Kostendruck, die Erwartungen an Anpassungsfähigkeit an zunehmend steigende Arbeitsintensität und damit an die psychische und physische Belastbarkeit von Arbeitskräften.

Die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der Produktion mit FacharbeiterInnen

In unserem Sample finden sich aber auch Beispiele von Unternehmen, wo in der Produktion hauptsächlich qualifizierte Facharbeiter im Einsatz sind. Deshalb könnte man davon ausgehen, dass Schlüsselqualifikationen im Arbeiterbereich in diesen Unternehmen eine andere Bedeutung als bei jenen mit hauptsächlich angelernten Arbeitskräften haben. Interessant ist allerdings, wie unterschiedlich sich die Praxis in den beiden Fallstudienbetrieben darstellt, die in diese Kategorie fallen.

Im ersten Fall handelt es sich um das Nahrungsmittelunternehmen B11, also um den österreichischen Standort eines internationalen Konzerns. Das Qualifikationsniveau in der Produktion ist sehr hoch, eine einschlägige Facharbeiterausbildung (Elektriker oder Mechaniker) gilt als Mindestanforderung, es sind aber auch einzelne HTL-Absolventen im Einsatz. Der Personalleiter gibt im Interview an, dass Schlüsselqualifikationen im Unternehmen immer schon eine wichtige Rolle spielten, und zwar auch in der Produktion. Das hängt damit zusammen, dass ständige Verbesserung ein wichtiges Ziel darstellt und auch die Arbeiter an den Maschinen in diese Veränderungsprozesse einbezogen werden.

„Aus dem heraus können wir nur ableiten, dass es wichtig ist für einen Ingenieur, sich mit jemandem zusammzusetzen und wirklich sein Konzept in Frage stellen zu lassen, zu erklären und zu akzeptieren, dass jemand anderer, der nix gelernt hat, sag ich jetzt einmal, nehmen Sie hier einen promovierten Maschinenbauer und auf der andern Seite haben Sie einen gewöhnlichen Schlosser, dass der akzeptiert, dass der die bessere Idee hat. Diese Kompetenzen waren einfach immer sehr wichtig.“
B11-5

Aus diesem Grund, so der Personalleiter, betreibt man auch relativ viel Aufwand bei der Personalauswahl, um sicherzustellen, dass auf dem Hintergrund einheitlicher Grundprinzipien in der Personalpolitik, die auf eine enge Bindung der Beschäftigten abzielt, die Person auch optimal ins Unternehmen passt. Das gilt im Prinzip für alle Positionen und hängt eng mit der Philosophie der amerikanischen Konzernmutter zusammen, die langfristige Beschäftigung mit ständiger Effizienzsteigerung verbindet.

Im Zusammenhang mit Fragen nach einer gestiegenen Bedeutung von Schlüsselqualifikationen betont der Personalleiter, dass diese im Unternehmen eigentlich immer schon eine große Rolle spielten, dass heute aber mehr und systematischer darüber geredet wird.

„Ich glaub einfach, dass man heute mehr darüber spricht. Weil es einfach heute mehr systematische Beschäftigung damit gibt. Wenn ich zurückdenke, der Kollege, der also hier verantwortlich war für den Aufbau vom Standort, hat einfach sein Team gebaut. Ihm war das extrem wichtig, der hat nur viele Schlagworte nicht benutzt. Im Grunde war ihm halt einfach wichtig, ich hab da fünf Leute bei mir, die unmittelbar an mich berichten und mit den fünf Leuten kann ich arbeiten, das sind die, wo die Chemie stimmt, sag ich jetzt einmal. Oder auf die ich mich verlassen kann, wo alles passt. Und der hat halt eher viel aus dem Gefühl, aus dem Bauch heraus gemacht. Und das ist halt das, wo ich sag, heute diskutiert man halt mehr darüber.“ B11-5

Im anderen Unternehmen, einem traditionsreichen österreichischen Zuckerproduzenten (B14), stellt der Facharbeiterabschluss zwar keine Mindestanforderung dar, aber der Großteil der Produktionsarbeiter verfügt über eine solche Ausbildung. Am Standort wird auch sehr großer Wert auf die interne Lehrlingsausbildung gelegt, die gezielt die Funktion der Heranbildung qualifizierten Nachwuchses einnimmt. Allerdings sind in diesem Fall nach Aussagen des Werksleiters und des Personalverantwortlichen Schlüsselqualifikationen in der Produktion kaum von Bedeutung. Den fachlichen Kompetenzen der Beschäftigten kommt hier eindeutig erste Priorität zu.

„Das wichtigste wäre die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter. In diese Richtung sind wir auch heuer auf der Suche gewesen und noch immer. Das ist für uns sicherlich die Hauptsache. Im Bezug auf, ich hab's kurz gelesen, soziale Kompetenz usw. wird eher weniger von uns beurteilt.“ B14-5

Berücksichtigung finden soziale Kompetenzen ausschließlich bei Führungskräften. Das zeigt sich auch daran, dass sie in den Anforderungsprofilen eigentlich nicht enthalten sind.

„In weiten Bereichen werden sie außer Acht gelassen, interessant ist es dort, wo es um Führungsfunktionen geht. Also dort ist es ein wesentliches Indiz.“ B14-9

Es wurden jedoch in den letzten Jahren auch Seminare mit externen Moderatoren durchgeführt, mit dem Ziel, das Wahrnehmen von Führungsverantwortung in Kleingruppen zu forcieren. In diese Seminare waren sowohl Führungskräfte (Abteilungsleiter, Meister) als auch Lehrlinge und Arbeiter einbezogen. An diesen Punkten zeigt sich, dass sich in einzelnen Aspekten durchaus auch im Betrieb etwas ändert. Aber es handelt sich um punktuelle Maßnahmen. Von einer generellen Bedeutungszunahme von Schlüsselqualifikationen kann nicht gesprochen werden.

Wir haben also trotz ähnlicher Personalstrukturen im Produktionsbereich eine völlig unterschiedliche Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in den beiden Betrieben. Allerdings ist ein solcher Befund immer auch mit einer gewissen Vorsicht zu genießen. Denn die tatsächlichen Unterschiede lassen sich aus unseren Interviews nicht gänzlich abschätzen. Gerade der Hinweis des Personalleiters des Nahrungsmittelbetriebs, dass Schlüsselqualifikationen immer schon eine hohe Bedeutung hatten, aber heute mehr

darüber geredet und diskutiert wird, sollte in diesem Zusammenhang Berücksichtigung finden. Es ist durchaus möglich, dass im traditionsreichen Zuckerbetrieb solche Kompetenzen durchaus auch in der Produktion eine größere Rolle spielen, diese aber nicht als solche thematisiert werden und deshalb auch in der Personalpolitik nicht explizit Berücksichtigung finden. Im österreichischen Standort des internationalen Konzerns wird hingegen mittlerweile der personalpolitische Fachjargon gepflegt und auch in der Personalpolitik verwendet.

Zusammenfassung

Abschließend kann zum Zusammenhang von Qualifikationsanforderungen und Schlüsselqualifikationen folgendes gesagt werden. Zum einen kann nicht von einem pauschalen Anstieg von Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt gesprochen werden. Hier zeigen sich große Unterschiede etwa zwischen den Bereichen direkt personenbezogener Dienstleistungsarbeit und angelernten Tätigkeitsbereichen. Es wird auch deutlich, warum eine Differenzierung des Begriffs notwendig ist und eine Subsumierung von so unterschiedlichen Aspekten wie sozialen Kompetenzen und Arbeitstugenden unter einen Begriff keine adäquate Beschreibung von betrieblichen Wirklichkeiten zulässt.

Ein zweiter Punkt, den es festzuhalten gilt, ist, dass wir auch Hinweise darauf gefunden haben, dass die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in den letzten Jahren nicht in relevantem Ausmaß zugenommen hat. In einigen Betrieben waren diese immer schon von Bedeutung, allerdings wird heute mehr darüber geredet. Von außen wahrnehmbare Unterschiede zwischen Unternehmen können vielfach auch dadurch zustande kommen, dass Personalverantwortliche in unterschiedlichem Ausmaß über Schlüsselqualifikationen reden bzw. sie für wichtig halten, und zwar relativ unabhängig vom eigentlichen Arbeitsprozess. Allerdings können sich diese Unterschiede durch die Anwendung verschiedener Selektionskriterien in der Personalaufnahme doch auch in der betrieblichen Realität niederschlagen.

7.2. Begriffliche Verwendung und Verständnis von Schlüsselqualifikationen

Ein wichtiges Ziel dieser Untersuchung ist es, einen möglichst unmittelbaren Einblick in die personalpolitische Praxis von Unternehmen zu gewinnen, um die reale Bedeutung und spezifische Ausformung von Entwicklungen zu beleuchten, die in der allgemeinen theoretischen Diskussion mit abstrakten Begriffen bezeichnet werden. In diesem Fall handelt es sich um das vieldiskutierte Phänomen der Schlüsselqualifikationen, das gewissermaßen einem „Elchtest“ unterzogen wird. Dazu gehört auch, sich damit zu beschäftigen, wie diese Begriffe – Schlüsselqualifikationen, soziale Kompetenzen – in den Unternehmen selbst verwendet werden und welches Verständnis dahinter steht. Die folgende Darstellung macht deutlich, dass gerade diese Begriffe einer Vielzahl von unterschiedlichen Interpretationen ausgesetzt sind, was ihre pauschale Verwendung zur Beschreibung von Entwicklungstendenzen in den Unternehmen zunehmend schwierig erscheinen lässt. Wir stellen in der Folge zusammengefasst einige Interpretationsmöglichkeiten dar, die wir in den Betrieben gefunden haben.

Allgemeine Problematisierung des Begriffs „Schlüsselqualifikationen“

An den Beginn dieser Darstellung wollen wir eine Problematisierung des Begriffs „Schlüsselqualifikation“ an sich stellen, die von einigen InterviewpartnerInnen vorgenommen wurde. Ein interessanter Aspekt wird im folgenden Zitat der Personalentwicklerin des Expresstransportdienstes (B12) angesprochen: Die Propagierung trendiger Begriffe kann in den Betrieben ein undifferenziertes Wunschdenken erzeugen, das dazu führt, solche Kompetenzen für alle Positionen einzufordern, ohne nach dem konkreten Bedarf, der sich aus den Anforderungen der jeweiligen Position und Tätigkeit speist, zu differenzieren.

„Trendig sind alle Kompetenzen, vom Wunschdenken her würde man sich alle wünschen, ist nur die Frage, in welcher Bedeutung und vor allem, wie schon angesprochen wurde, für welche Funktion. Kundenorientierung wird sehr wichtig sein, der mit Kunden konfrontiert ist, im Verkauf, im Kundendienst. Für einen Buchhalter wird Kundenorientierung (...) auch wichtig sein, aber nicht in dem Ausmaß, wie für jemanden anderen, der direkt damit konfrontiert ist.“ B12-11

Darin kommt nicht nur zum Ausdruck, dass einzelne Schlüsselqualifikationen an verschiedenen Arbeitsplätzen unterschiedlich bedeutsam sind (zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen), sondern auch, dass derselbe Begriff je nach Abteilung auch etwas anderes bedeuten kann: etwa Kundenorientierung in der Versicherungsabteilung oder für AußendienstmitarbeiterInnen. Die Personalentwicklerin weist darauf hin, dass es in Bezug auf die KundInnen unterschiedliche Interessen gibt zwischen dem Kundendienst und dem operativen Bereich. Die einen wollen die KundInnen zufrieden stellen und die anderen müssen die Kosten so niedrig wie möglich halten. Diese beiden Zielsetzungen lassen sich manchmal nur schwer miteinander verbinden.

Ein Hinweis darauf, dass in der Praxis der betrieblichen Personalpolitik häufig das Wunschdenken Oberhand über die Orientierung an den betrieblichen Realitäten gewinnt, lassen sich aus den Erfahrungen des Experten aus dem Personalleasingunternehmen (P2) gewinnen. Er weist darauf hin, dass die Betriebe vielfach von den BeraterInnen und VermittlerInnen die „eierlegende Wollmilchsau“ fordern. D.h. die BeraterInnen werden von den KundInnen in der Regel mit sehr hohen (zu hohen) Ansprüchen konfrontiert, indem diese eine Palette an Kompetenzen fordern, die oftmals nicht mit der Praxis übereinstimmen. Aus seiner Erfahrung berichtet er, dass bestimmte Anforderungen an Schlüsselqualifikationen immer wieder in den Anfragen der KundInnen auftauchen.

„Na ja, wie sagt man so schön, die eierlegende Wollmilchsau steht hier. Am liebsten würde jeder alles haben. Nur das ist ja leider das Problem, vom Kunden genannt wird eh immer, also was muss er sein, er muss belastbar sein, er muss stressresistent sein, er muss selbstständig arbeiten, er muss teamfähig sein, was muss er noch, flexibel muss er sein, aber er muss genau sein, er muss verlässlich sein und und und. Also immer das Gleiche. Es sind so vier, fünf bis acht Kriterien, die immer wieder kommen. Das Problem ist, was soll er wirklich sein? Soll er wirklich eigeninitiativ sein oder willst du einen Befehlsempfänger? Wenn das ein diktatorischer Vorgesetzter ist, dann braucht der keinen Eigeninitiativen. Der muss Befehlsempfänger sein und der muss Demut halten und bewahren und sagen: Ok, ich warte, bis was war und wenn ich nichts zu tun habe, dann sag ich lieber nichts,

weil das ist ja für ihn vielleicht eine Kritik. Also das ist extrem schwierig. Das erleben wir im Beratungsalltag permanent, genau diese fünf Qualifikationen.“ P2-7/8

An diesen Beispielen zeigt sich, dass zum einen unter dem weiten Begriff Schlüsselqualifikationen vielfach die Anpassungsbereitschaft an zunehmend restriktive Arbeitsbedingungen inkludiert ist. Zum anderen aber auch, dass allgemeine Begriffe insofern problematisch sind, weil sie immer erst im Kontext der betrieblichen Rahmenbedingungen ihren tatsächlichen Inhalt und Sinn erhalten. Darauf weist auch der Personalleasingexperte explizit hin.

„Also ich glaube, dass das ein Bereich ist, der überhaupt nicht standardisiert ist, überhaupt nicht. Vor allem man merkt es schon in der Literatur, dass es da extreme Unterschiede gibt. Wenn man die Literatur liest, wo solche Begriffe verwendet werden und die Verwendung (...) es gibt keine Definition europaweit z.B. oder im deutschsprachigen Raum, was bedeutet Eigeninitiative. Das ist extrem von der Kultur abhängig und die Kulturen, nicht nur die volkswirtschaftliche übergeordnete Kultur, sondern die eines Betriebs. Unternehmenskultur und natürlich auch die gesellschaftliche. Mit dem gesellschaftlichen Umfeld, in dem ich mich bewege, ganz besonders. Für einen Maurer ist Eigeninitiative ganz was anderes als für einen Top-Manager. Also das ist sicher noch eine große Black Box.“ P2-9

Daraus geht hervor, dass der gesamte Bereich außerfachlicher Qualifikationen und Kompetenzen insgesamt noch mit vielfältigen Problemen eines gemeinsamen Verständnisses und übereinstimmenden Definitionen kämpft, eben weil diese Begriffe in ihrer konkreten Bedeutung sehr stark kontextabhängig sind, was sich zum einen auf die Branche und die Tätigkeiten bezieht, zum anderen aber auch auf (unternehmens-)kulturelle Rahmenbedingungen. Auch für den Personalleiter der Bank (B1) ist „Schlüsselqualifikation“ ein unscharfer Begriff, wie er es nennt, der seiner Meinung nach in der Literatur unterschiedlich verwendet wird: *„Es versteht da immer ein jeder ein bisschen was anderes darunter.“* (B1-5)

Außerfachliche Qualifikationen als soziale Beziehung

Ein interessanter Aspekt im Verständnis außerfachlicher Qualifikationen und Kompetenzen ist in drei unserer Betriebe aufgetaucht. Im obigen Zitat des Personalleasingexperten ist schon angeklungen, dass die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen oder sozialen Kompetenzen nur im unternehmenskulturellen Kontext erschlossen werden kann. Das hier vorgestellte Verständnis geht aber über diesen Punkt hinaus. Interessant ist daran v.a., dass sie nicht nur als individuelles Merkmal bezogen auf den/die TrägerIn von Qualifikationen oder Kompetenzen begriffen werden. Vielmehr wird der Begriff in seiner Bedeutung ausgedehnt und v.a. als ein Element sozialer Beziehungen verstanden.

Das Besondere dieses Herangehens zeigt sich v.a. im Umgang mit jenen Aspekten, die im herkömmlichen Verständnis unter den Begriff Schlüsselqualifikationen gefasst werden, die aber ob ihrer Offenheit für betriebliche Zumutungen eigentlich nicht unter den Kompetenzen- oder Qualifikationsbegriff fallen. Anhand seines Zugangs zu Begriffen wie Belastbarkeit, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, KundInnenorientierung zeigt sich am Fall des Hoteldirektors (B6), wie stark dieses

Verständnis von der grundsätzlichen Auffassung von Personalführung und einem sorgsamem Umgang mit Beschäftigten abhängig ist.

„Die Leistungsbereitschaft ist etwas, wo ich sage, das ist selbstverständlich, auf der anderen Seite ist das auch immer ein Gradmesser der Bedingungen, die man für ein Team schafft. Lernbereitschaft gehört natürlich auch zur Verantwortlichkeit der mittleren Führungsebene, dass hier ein Klima geschaffen wird, wo einfach eine gewisse Neugier, Freude am Lernen da ist und nicht zu viel Kritik, sondern einfach als Verbesserung das gesehen wird. Es kommt da immer sehr viel darauf an, wie geht man mit dem Menschen um, dann ist auch die Lernbereitschaft eher da. Belastbarkeit, natürlich, ja, wir haben viele Stresssituationen, und haben wir auch schon erlebt, dass Mitarbeiter mit der Belastbarkeit absolute Probleme gehabt haben, aber das ist dann immer, da muss man das Umfeld kennen der Person, besonders im privaten Bereich, wo es halt schwierig ist, diese Probleme von uns aus für diesen zu lösen. Und dann hab ich eben vorher schon gewusst von dem Mitarbeiter, der hat sehr viele Probleme in seinem privaten Umfeld. Und es ist dann wirklich auch zu Problemen gekommen der Belastbarkeit in Stresssituationen. ... Die Kundenorientierung natürlich, das ist, denk ich, eine Sache, die eine gewisse Mitte haben muss, also orientiert nach innen genauso wie nach außen. Also ich hab nichts davon, wenn ich mich nur nach außen, dem Kunden gegenüber orientiere und das Innenleben vernachlässige, also ich denke, dass das ein Gleichgewicht haben muss.“ B6-5/6

Hier werden die Begriffe in Zusammenhang mit den betrieblichen Rahmenbedingungen gesetzt und die Verantwortung des Unternehmens bzw. der Führungskräfte bei der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen einbezogen. D.h. sie werden nicht nur als individuelle Aspekte, die von den Arbeitskräften mitgebracht werden müssen, betrachtet, sondern vielmehr als Qualität, die aus sozialen Beziehungen heraus entsteht.

Ein ähnliches Verständnis klingt auch beim Flughafendienstleister (B10) durch, der am Beispiel des Begriffs Teamfähigkeit deutlich macht, dass bestimmte Schlüsselqualifikationen nicht nur zur Bewältigung von Arbeitsanforderungen wichtig sind, sondern darüber hinaus auch für das Betriebs- und Arbeitsklima.

„Teamfähigkeit, Kooperation: Wir sind ein großes Team, würde nicht sagen, wir sind eine große Familie, aber wir sind ein großes Team. Das ist auf jeden Fall, dass die Leute sich unterstützen gegenseitig, dass man sich verlassen kann aufeinander, dass sie lachen können miteinander ist auch sehr wichtig für mich, weil ich lach auch gern mit.“ B10-7

D.h. Teamfähigkeit bezieht sich nicht ausschließlich auf die konkrete Durchführung von Tätigkeiten oder das Erreichen von Zielen, sondern auf langfristige Aspekte der Kooperation, also auf unternehmenskulturelle Faktoren, die zum nachhaltigen Umgang mit der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten notwendig sind, zum Aufbau und Erhalt des sozialen Systems Betrieb.

Dass sich diese Orientierungen nicht nur in Unternehmen der direkt personenbezogenen Dienstleistung finden, sondern auch in klassischen Produktionsunternehmen, zeigt das Beispiel des Zuckerproduzenten (B14). Das spiegelt sich sowohl im allgemeinen Verständnis von sozialen Kompetenzen wider, die als „... das Beherrschen der emotionalen Ebene in Richtung einer konstruktiven Zusammenarbeit“ (B14-7) begriffen werden, als auch in der konkreten Bedeutung einzelner Aspekte.

„Leistungsbereitschaft würde ich einmal sagen, in einem gegenseitigen Verhältnis des Vertrauens dann auch die Leistung zu erbringen, die über den Durchschnitt hinausgeht, eben um mein Ziel zu erreichen. Lernbereitschaft würde ich einmal sagen, angebotene Weiterqualifikation auch zur eigenen Sache zu machen. Also nicht lernen, weil ein Seminar halt angeboten wird, da soll man das sehen, dass die Mitarbeiter nicht für das Unternehmen lernen, sondern letztendlich für sich selbst und für ihre eigene Qualifikation. Belastbarkeit würde ich irgendwo ähnlich sehen wie die Leistungsbereitschaft. Also dann über gewisse Fristen, nicht ständig, aber doch erhöhte Belastung auf sich zu nehmen, was also bei uns durchaus vorkommt, weil wir eben rund um die Uhr fahren, ein Abstellen der Anlagen ist nicht möglich. Und da heißt es schon manchmal schwere Arbeit leisten unter großer Hitze, großer Kälte, was aber keine andauernde Belastung ist. Aber wenn sie da ist, über das durchschnittliche oder normal erwartbare hinausgeht.“ B14-7

In diesem Verständnis zeigt sich ein Umgang mit den Ressourcen der Beschäftigten, der in hohem Maße auf gegenseitigen sozialen Austausch gegründet ist. Es spiegelt einen Ausgleich wider zwischen den Erfordernissen der Produktion, die hin und wieder auch überdurchschnittliches Engagement und Einsatz erfordern, und einem sorgsamem Umgang mit den Humanressourcen, der eine undifferenzierte, kurzfristig orientierte Übernutzung von Arbeitskraft vermeiden will. Mit dieser wichtigen Differenzierung wird ein Unterschied zu vielen anderen Unternehmen in unserem Sample deutlich.

In dem hier beschriebenen Verständnis kommen drei unterschiedliche Aspekte zum Ausdruck. Zum einen der Aspekt, dass außerfachliche Qualifikationen oder Kompetenzen nicht nur individuelle Merkmale einzelner Beschäftigter sind, sondern als Element und Ergebnis sozialer Beziehungen im Unternehmen begriffen werden. Zum anderen der Hinweis, dass die Verantwortung für die Ausbildung solcher Kompetenzen bei den Beschäftigten nicht nur diesen allein überantwortet wird, sondern die Schaffung entsprechender betrieblicher Rahmenbedingungen dafür ebenfalls eine entscheidende Rolle spielt. Die Unternehmensführungen anerkennen damit ihre Rolle und Verantwortung für die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen bei den Beschäftigten. Zum dritten ist der Umstand hervorstreichend, dass dieses Verständnis nicht auf die kurzfristige Anwendung und Verwertbarkeit von Schlüsselqualifikationen der Beschäftigten abstellt, sondern den langfristig orientierten Umgang und Erhalt der Humanressourcen mit einbezieht. Das zeigt sich gerade im Umgang mit den kritischen Aspekten des herkömmlichen Schlüsselqualifikationsbegriffes, der sich nicht auf Qualifikationen im Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten bezieht. Belastbarkeit, Leistungs- und Lernbereitschaft werden nicht pauschal als Voraussetzung oder „Mitbringsel“ von den Beschäftigten erwartet, sondern als Prozess verstanden, der im Rahmen eines an Gegenseitigkeit orientierten sozialen Tauschs zu regeln ist.

Schlüsselqualifikationen als persönliche Eigenschaften

Demgegenüber fanden sich in den Unternehmen in unserem Sample immer wieder auch Zugänge, die Schlüsselqualifikationen bzw. soziale Kompetenzen vorrangig als persönliche Eigenschaften von Personen betrachten. Es handelt sich dabei um ein Verständnis, das nicht nur den eben beschriebenen Aspekt der sozialen Beziehung außer Acht lässt, sondern Schlüsselqualifikationen bezogen auf den/die individuelle/n

TrägerIn eher als Bestandteil seiner/ihrer Persönlichkeit denn als erwerbbarer Kompetenzen begreift.

Beim Personalberater (P1), der vorwiegend auf den regionalen Arbeitsmarkt einer ländlichen Region und auf Klein- und Mittelbetriebe spezialisiert ist, klingt das in seinem Verständnis an, wenngleich es auch den Aspekt einer Konzession an seine KundInnen enthält.

„... das Anforderungsprofil gliedert sich wieder in zwei Gruppen, in die fachlichen Anforderungen und in die persönlichen Anforderungen. Und diese sozialen Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen sind persönliche Anforderungen. Wir müssen das so einfach sagen, weil wenn wir da mit hochmodernen Worten kommen, dann sagt mir der Tischlermeister, der wen sucht – wenn ich frag, welche Schlüsselqualifikationen erwarten Sie von einem neuen Mitarbeiter, sagt er, „bahh“, wenn ich sage: Wie muss denn der sein, was passt am Besten zu Ihnen, dann sagt er mir eh schon die Schlüsselqualifikationen. ... Ich sag zu ihnen, welche praktischen Anforderungen muss der haben und was muss der persönlich mitbringen. Wir sind da im Obstviertel.“ P1-6

Das heißt, es kommt darin auch eine pragmatisch orientierte Übersetzung in das Verständnis von KleinunternehmerInnen und Gewerbetreibenden, also in der Regel personalpolitischen Laien, zum Ausdruck. Gleichzeitig handelt es sich jedoch um einen Tribut an jenes Alltagsverständnis, das außerfachliche Kompetenzen als Persönlichkeitsmerkmale etikettiert, und verweist auch darauf, dass ein solches Verständnis in Klein- und Mittelbetrieben weit verbreitet ist.

Dazu passt das Beispiel des Versicherungsunternehmens (B7) in unserem Sample. Es handelt sich dabei zwar um die lokale Niederlassung eines großen Versicherungskonzerns, umfasst aber als Einheit nur 17 MitarbeiterInnen. Das bedeutet, dass der Geschäftsstellenleiter kaum Zeit findet, sich ausführlicher mit Personalführung zu beschäftigen, da ihm das übliche Tagesgeschäft nicht genügend Spielraum lässt. Insofern ist die Situation jener von Kleinbetrieben ähnlich. Auch der Geschäftsstellenleiter, für den der Begriff Schlüsselqualifikationen fremd ist, spricht im Verlauf des Interviews immer von bestimmten „Eigenschaften“, die im Versicherungsberuf notwendig sind. Diese müssten BewerberInnen mitbringen, daher ist es schon bei der Personalauswahl wichtig, darauf zu achten, *„ob da überhaupt von Haus aus gewisse Eigenschaften vorhanden sind“* (B7-3).

Diese stark individualisierte Sichtweise drückt sich in weiterer Folge auch darin aus, dass bei einzelnen Aspekten, die unter dem Begriff Schlüsselqualifikationen zusammengefasst werden, der soziale Beziehungszusammenhang nicht berücksichtigt wird. Wenn der Geschäftsstellenleiter von Leistungsbereitschaft oder Belastbarkeit spricht, sind damit ganz klar Anforderungen aus der Unternehmenssicht gemeint.

„Na, Leistungsbereitschaft, dass er einfach die Unternehmensziele auch tatsächlich versucht zu erreichen. Weil wozu sind Unternehmensziele da, um erreicht zu werden. So, das ist die Leistungsbereitschaft. Belastbarkeit, na ja, das ist klar, das hängt wieder mit der Organisation zusammen, der muss halt einmal belastbar sein, der Mitarbeiter. Jetzt sitzen Sie da, gerade ist einer da gewesen, jetzt kommt noch einer mit einer Schadensmeldung, mit dem musst irgendwo fertig werden. Der andere sagt, nein, jetzt ist es halb zwölf, jetzt gehe ich essen, tut mir leid, um halb

zwei machen wir weiter. Das fällt irgendwo in die Belastbarkeit rein. Dass der ein bisschen was aushält. Und nicht einfach sofort alles hinschmeißt und sagt, das ist mir zu viel.“ B7-4

Im Interview wird deutlich, dass er diese Sicht für eine allgemein gültige hält, an der es wenig zu rütteln gibt. Dies wurde von ihm dadurch zum Ausdruck gebracht, dass er diese Begriffe für selbsterklärend hielt und die Frage nach seinem Verständnis dieser Begriffe mit Unverständnis quittierte und als Zumutung empfand. D.h. ein möglicher anderer Inhalt dieser Begriffe war für ihn eigentlich undenkbar.

Eine solche individualisierende Sichtweise ist aber keineswegs auf Klein- und Mittelbetriebe beschränkt, sondern klingt in etwas abgeänderter Form auch im aufgeklärten Management eines internationalen Konzerns durch. Der Personalverantwortliche des Nahrungsmittelunternehmens (B11) bezieht sich darauf, indem er die seiner Ansicht nach für seinen Betrieb wesentlichsten Schlüsselqualifikationen benennt.

„Teamfähigkeit und Fähigkeit Leadership und ich glaub, es sind im Wesentlichen die Sachen, wenn ich es jetzt für mich definiere, wo ich sag, die jemand mitbringen muss, die ich nicht unbedingt erlernen kann.“ B11-6

Insofern bemüht man sich auch im Personalauswahlprozess die richtigen Persönlichkeiten zu rekrutieren, die diese Kompetenzen als Teil ihrer Persönlichkeit bereits mitbringen. Das bezieht sich v.a. auf die im Konzern, aber auch am Standort zentrale Kompetenz der „Leadership“, worunter Folgendes verstanden wird:

„Die Fähigkeit oder den Wunsch eigentlich etwas selbst voranzutreiben, mehr als Eigeninitiative. Also wirklich so Leader, also ein Team führen zu wollen. In eine Situation hineinzugehen und nicht, da sitzen jetzt fünf rund um einem Tisch und jeder wartet, dass da jemand sagt: Und das mach ma so. Sondern einfach die Leute von sich aus hergehen und ganz massiv versuchen etwas voranzutreiben. Das ist irgendwo in all diesen Sachen natürlich drinnen. Diese Führung zu übernehmen, oder Führungskompetenz.“ B11-7

Schlüsselqualifikationen als Schlüsselkriterien

Eine weitere Facette der Begriffsverwendung ist jene, die unter dem Begriff „Schlüsselkriterien“ jene Qualifikationen und Kompetenzen zusammenfasst, die für eine bestimmte Position oder an einem bestimmten Arbeitsplatz absolut notwendig sind. Das reicht vom sehr elaborierten Konzept im Personalleasingunternehmen bis zu einem eher praktisch orientierten Verständnis in Kleinbetrieben.

Der Experte vom Personalbereitsteller (P2) verwendet v.a. den Begriff der *soft skills*, aber in der praktischen Arbeit bei der Besetzung von Stellen wird der Begriff der sog. Schlüsselkriterien verwendet, die bezogen auf eine bestimmte zu besetzende Position als erfolgskritische Faktoren definiert werden.

„Ich möchte jetzt darüber hinaus, für uns sind Schlüsselqualifikationen ein wesentliches Kriterium bei der Auswahl von Mitarbeitern, wobei wir die nicht auf die soft skills beziehen alleine, sondern die definieren als erfolgskritische Kompetenzen oder Faktoren oder Fähigkeiten. Also wir schauen, welche Fähigkeiten, Kompetenzen muss ein Mitarbeiter mitbringen, dass der diese Aufgaben optimal lösen kann.“ P2-5

In der Praxis wird versucht, diese ausschließlich aufgabenbezogenen sog. „key criterias“ im Interview mit den BewerberInnen herauszufinden. Am Beispiel eines Controllers werden diese Schlüsselkriterien spezifiziert. Dieser braucht zum einen analytische Fähigkeiten für den Umgang mit Zahlen, darüber hinaus aber auch Kommunikationsfähigkeit, um die Bedeutung dieser Zahlen anderen vermitteln zu können, und Überzeugungs- und Motivationsfähigkeit, um daraus konkrete Handlungen anderer in Gang zu setzen. Hier unterscheidet sich dann v.a. über die außerfachlichen Anforderungen der Controller vom Buchhalter.

Ein ähnliches Verständnis spiegelt sich in Zugangsweisen wider, die Schlüsselqualifikationen oder -kriterien sehr stark auf fachliche Qualifikationen für eine bestimmte Position oder einen Arbeitsplatz beziehen. Das ist beim Niederlassungsleiter des Lagers eines Großhandelsunternehmens (B2) der Fall, der den Begriff Schlüsselqualifikationen dahingehend interpretiert, die fachlichen Qualifikationen von Personen richtig zu nutzen, die Leute auf den richtigen Platz zu setzen, damit sie dem Unternehmen am meisten bringen.

Auf einem professionelleren Niveau der Personalführung wird der Begriff Schlüsselqualifikationen oder -anforderungen beim Expresstransportdienstleister (B12) verwendet, wobei dabei ebenfalls fachliche und außerfachliche Komponenten zusammengefasst werden. Schlüsselqualifikationen sind demnach die unbedingt notwendigen Qualifikationen, die ein/e BewerberIn braucht. Sind diese nicht vorhanden, dann ist die Person für diese Funktion nicht geeignet. Durch die sog. Schlüsselanforderungen wird die Position als solche definiert.

„Also für mich bedeutet Schlüsselqualifikation, wenn ich eine Stelle ausschreibe und ein Anforderungsprofil habe, dass diese Qualifikation darüber entscheidet, ob ich den Bewerber nehme oder nicht. Also, wenn er diese Qualifikation nicht mitbringt, ist es für mich ein K.O.-Kriterium. Das ist für mich eine Schlüsselqualifikation. Im Sinne von, diese Qualifikation ist ein Muss für“ B12-8

Das bedeutet, dass bspw. Kommunikationsfähigkeit als Schlüsselqualifikation definiert wird, wenn sie absolut für die Position notwendig ist. Zur vollständigen Definition einer Position oder Stelle werden die Begriffe Schlüsselanforderungen und Schlüsselfunktionen verwendet. Davon abgegrenzt wird allerdings der Begriff soziale Kompetenzen, der sehr eindeutig verwendet wird. Leistungsbereitschaft und Selbstbewusstsein sind in diesem Verständnis keine Schlüsselqualifikationen im Sinne von sozialen Kompetenzen. In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff der Qualifikation klar als Fähigkeit, die man erlernen kann, definiert.

„Also unter Qualifikation verstehe ich etwas, was ich erlernen kann. Wofür ich mich, unter Anführungszeichen, qualifizieren kann. Da sind sehr viele Eigenschaften dabei, und da denk ich mir, ist es wesentlich schwieriger. Ja? Natürlich kann ich in einem sehr langen Prozess der Selbsterfahrung und der Unterstützung und des Coachings mein Selbstbewusstsein erhöhen, aber ich kann nicht zwei Bücher lesen und drei Kurse besuchen und bin plötzlich der selbstbewussteste Mensch auf der Welt. Also deswegen ist es für mich – Soziale Kompetenz: Jein. Also soziale Kompetenz wäre für mich Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, also Fähigkeiten, die sich in der Aktion mit anderen Menschen hervortun, sind für mich soziale Kompetenzen. Mobilitätsbereitschaft ist für mich weder das eine noch das andere. Bei-

spiel, Schlüsselqualifikation ist es sicher nicht, für mein Empfinden, aber soziale Kompetenz auch nicht. Verlässlichkeit, ja das ist eine wünschenswerte Eigenschaft, wobei die Frage ist, für welchen Job.“ B12-10

In unserem Sample war dies der einzige Fall, wo auf der begrifflichen Ebene eine derart klare Trennung der einzelnen Aspekte, die normalerweise unter dem Begriff Schlüsselqualifikationen subsumiert werden, vorgenommen wurde. Auch die klare Abgrenzung der Begriffe soziale Kompetenz und Qualifikation fanden wir in keinem anderen Unternehmen.

Realität von Klein- und Mittelbetrieben und Begriffsverwendung

Neben der am Anfang dieses Abschnitts beschriebenen Problematisierung des Begriffes „Schlüsselqualifikationen“ v.a. durch jene InterviewpartnerInnen, die sich im Rahmen von Seminaren (oftmals in Konzernbetrieben) intensiver mit dem gesamten Problemkreis auseinandergesetzt hatten, stießen wir in vielen Betrieben auf eine begriffliche Verwendung, die sich nicht mit dem personalpolitischen Jargon deckt. Vielen InterviewpartnerInnen war der Begriff Schlüsselqualifikationen nicht geläufig und er wird daher im Unternehmen auch nicht verwendet. Auf deutlich größere Resonanz stieß der Begriff der sozialen Kompetenzen, mit dem ein Teil der InterviewpartnerInnen begrifflich etwas anfangen konnte, auch wenn es zumeist schwammig und nebulos blieb.

Das hat zum einen damit zu tun, dass bei Klein- und Mittelbetrieben häufig keine spezialisierte Beschäftigung mit personalpolitischen Problemen erfolgt und eine eher pragmatisch orientierte Vorgehensweise dominiert. Dem stehen jene Betriebe gegenüber, in denen zum Teil elaborierte und formalisierte personalpolitische Instrumente und Systeme im Einsatz sind. Etwa beim Nahrungsmittelhersteller (B11), bei dem ein System im Einsatz ist, in dem 96 unterschiedliche Kompetenzen definiert sind und das international, konzernweit in allen Standorten, zur Anwendung kommt. Es handelt sich v.a. um jene Betriebe, in denen der Einfluss und die Ressourcen von großen Konzernen zum Tragen kommen, die den einzelnen Standorten standardisierte Instrumente und Systeme zur Verfügung stellen oder vorschreiben.

Es sind allerdings nicht nur die fehlenden Möglichkeiten und Ressourcen in kleineren und mittleren Unternehmen, die fehlenden Gebrauch und Anwendung von Begriffen wie Schlüsselqualifikationen erklären. Es hängt unserer Ansicht nach v.a. auch damit zusammen, dass es sich um einen abstrakten Begriff handelt, der einzelne konkrete Kompetenzen zusammenfasst und kategorisiert. In vielen Betrieben, v.a. in kleineren und mittleren ohne ausgebaute Personalabteilung, existiert aber offensichtlich kein Bedarf an solchen übergeordneten Begriffen. Im Rahmen der vorherrschenden pragmatischen Orientierung werden eher einzelne konkrete Kompetenzen benannt, die einen unmittelbaren Zusammenhang zu den Arbeitsanforderungen und deren Bewältigung aufweisen. Das wurde auch in den Interviews deutlich: Je konkreter einzelne Kompetenzen thematisiert wurden, desto mehr konnten die InterviewpartnerInnen damit anfangen.

D.h. aber auch, dass ein fehlendes Verständnis für diese Begriffe nicht automatisch als Indiz für Defizite in der Personalpolitik gewertet werden darf. Denn es handelt sich

dabei um einen personalpolitischen Fachjargon, der für die Realität klein- und mittelbetrieblicher Praxis unangemessen scheint. Dieser Aspekt sollte in allen personalpolitischen Diskussionen berücksichtigt werden.

8. *BEDEUTUNG UND ERFASSUNG VON SCHLÜSSELQUALIFIKATIONEN IN DER PERSONALAUSWAHL*

Wir haben im vorigen Kapitel beschrieben, welche Bedeutung außerfachlichen Qualifikationen für die Bewältigung der Arbeitsanforderungen in den untersuchten Betrieben zukommt. Daraus können jedoch keine Schlüsse gezogen werden, welche Bedeutung diese Aspekte bei der Personalauswahl haben und mit welchen Methoden und Instrumenten versucht wird, diese schwer zugänglichen und explizierbaren Kompetenzen im Auswahlprozess zu erfassen. Diese beiden Aspekte stehen im Mittelpunkt dieses Kapitels.

8.1. *Zur Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl*

Die Bandbreite an unterschiedlichem Verständnis von Schlüsselqualifikationen in den untersuchten Betrieben, die wir im vorigen Abschnitt dargestellt haben, macht deutlich, dass die Rolle, die diese außerfachlichen Qualifikationen im Prozess der Personalauswahl spielen, auch in den Interviews selbst nicht leicht zu erfassen war. Zudem muss auch hier wiederum differenziert werden hinsichtlich der Positionen und Arbeitsplätze, für die Personal aufgenommen wird.

Interessiert hat uns nicht nur, welche Bedeutung Schlüsselqualifikationen insgesamt im Auswahlprozess zukommt, sondern auch in welchem Stadium des Auswahlprozesses diese eine Rolle spielen. In diesem Zusammenhang lässt sich aus unseren Ergebnissen eine relativ eindeutige Aussage bezüglich der Vorauswahlphase treffen: Schlüsselqualifikationen spielen in der Vorauswahl so gut wie keine Rolle. Das wurde in nahezu allen Unternehmen deutlich.

Das hängt v.a. damit zusammen, dass in den meisten Unternehmen die Vorauswahl über schriftliche Bewerbungen erfolgt. Und da war die einhellige Meinung der befragten Personalverantwortlichen, dass sich aus schriftlichen Unterlagen keine Rückschlüsse auf Schlüsselqualifikationen oder soziale Kompetenzen ziehen lassen. Diese Feststellung trifft selbst auf jene Unternehmen zu, die über einen hohen Grad an Ausdifferenzierung und Standardisierung in der Personalauswahl verfügen. Etwa der Nahrungsmittelproduzent (B11), wo in der Vorauswahl (aufgrund der schriftlichen Bewerbungen), die von der Personalabteilung durchgeführt wird, die fachlichen Kriterien die eigentliche Hauptrolle spielen.

In der Regel kann man, meint der Personalverantwortliche, aus schriftlichen Bewerbungen kaum auf das Vorhandensein von Schlüsselqualifikationen oder persönlichen Eigenschaften schließen. Ausnahmen in Einzelfällen – und da wiederum beschränkt auf höherqualifizierte Positionen – bestätigen nur die Regel.

„Sie können ja aus dem Schriftlichen meistens ja wenig herauslesen von dem. ... manchmal kommt einfach Charisma dazu. Ich weiß nicht, warum, manchmal ist es so, Sie lesen es und Sie wissen, mit dem möchte ich einmal reden. Oder wir hatten

jemanden, ich hab Maschinenbau gesagt und er hat sich als Lebensmitteltechnologie beworben. Und er hat das auf eine Art und Weise dargestellt, dass er vielleicht doch in Frage käme. Dass ich gesagt hab, ok, reden möchte ich mit ihm. Also ich weiß nicht, ob das in die Schlüsselqualifikation fällt. Vielleicht ist es Überzeugung oder die Fähigkeit zu zeigen, dass man Eigeninitiative hat, ein bisschen in diese Richtung vielleicht.“ B11-9

Wobei in diesem Fall die Präsentationsfähigkeit der BewerberInnen eine entscheidende Rolle spielt. Diese Ausnahme hat sich aber auch nur auf diesen einen Betrieb beschränkt. D.h. in der Regel spielen fachliche Kriterien die Hauptrolle dafür, überhaupt eine Chance zu einer persönlichen Darstellung im Bewerbungsgespräch zu erhalten. In diesen Fällen reduziert sich die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Auswahlprozess auf ein zusätzliches, im Vergleich zu den formalen Qualifikationen nachrangiges Kriterium, das, wenn überhaupt, erst im zweiten Selektionsschritt zur Anwendung kommt.

Etwas anders gelagert ist die Situation bei der Auswahl von LeiharbeiterInnen im Personalleasingunternehmen. Da hier zum einen schriftliche Bewerbungen kaum eine Rolle spielen und der Auswahlprozess das Hauptgeschäft des Unternehmens darstellt, kommen in der Vorauswahl bereits außerfachliche Kriterien zur Anwendung, nicht zuletzt um Fehlbesetzungen, sprich Unzufriedenheit von KundInnen, zu minimieren. Für das Leihpersonal gelten daher folgende Kriterien, um die Vorauswahl zu überstehen und in die engere Wahl zu kommen: Verlässlichkeit, Leistungsbereitschaft (auch als Einstellung zur Arbeit bezeichnet) und Flexibilität, worunter Anpassungsfähigkeit an wechselnde Arbeitsplätze und betriebliche Umgebungen gemeint ist. Entscheidend ist dabei der persönliche Eindruck, der im direkten Gespräch gewonnen wird. D.h. hier werden traditionelle Arbeitstugenden neben den fachlichen Qualifikationen bereits im Vorauswahlprozess, der allerdings als Gespräch erfolgt, einbezogen.

Wenn wir uns jetzt dem Kernstück des Auswahlprozesses zuwenden, das in den meisten Betrieben das Gespräch darstellt, so kann als allgemeiner Ausgangspunkt vorangestellt werden, dass die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen für den Prozess der Personalauswahl nach Position und Arbeitsbereich variiert. Das geht auch aus den Erfahrungen des Experten aus dem Personalleasingunternehmen hervor, der schätzt, dass das Verhältnis von fachlichen Qualifikationen zu sozialen Kompetenzen im ArbeiterInnenbereich 50:50 beträgt, während es im Angestelltenbereich 30:70 ausmacht. Dementsprechend aufwändiger ist auch der Auswahlprozess für Angestelltenpositionen.

Am deutlichsten ausgeprägt ist dieser Unterschied bei den zwei in die Untersuchung einbezogenen Konzernbetrieben. Beim Nahrungsmittelhersteller (B11) werden für alle Positionen außerhalb der Produktion (von einfachen administrativen Tätigkeiten bis zu Managementpositionen) standardmäßig Assessment Centers durchgeführt, in denen laut Aussage des Personalverantwortlichen hauptsächlich Schlüsselqualifikationen getestet werden. Für die Aufnahme von Produktionspersonal genügt hingegen ein einfaches Bewerbungsgespräch. Beim Chemieunternehmen (B4) werden auch für mittlere Managementpositionen Persönlichkeits- und Fähigkeitstests durch eine Spezialistin von der Konzernzentrale durchgeführt, während man sich bei ProduktionsarbeiterInnen im Wesentlichen auf die Einschätzung der Meister hinsichtlich der persönlichen Passung

der BewerberInnen verlässt. Der Grund, warum die unterschiedliche Bedeutung von Schlüsselqualifikationen bei der Personalauswahl für ArbeiterInnen und Angestellte bei diesen beiden Unternehmen so deutlich hervortritt, liegt sicherlich in der Anwendung formalisierter Prozesse, wie Assessment Center und Tests. Dadurch wird der unterschiedliche Aufwand und auch die inhaltliche Ausrichtung deutlich sichtbar. Es gibt aber Hinweise, dass dieser Unterschied auch auf andere Unternehmen im Sample zutrifft, wenn auch in informelleren und dadurch schwerer greifbaren Formen.

Dieser Unterschied drückt sich aber noch durch einen anderen Umstand aus. Wenn man die Verteilung der Betriebe betrachtet, in denen Schlüsselqualifikationen im Auswahlprozess eine bestimmte Bedeutung zukommen, so finden sich darunter fast ausschließlich Unternehmen, in denen Dienstleistungsarbeit dominiert. Demgegenüber setzen sich die Unternehmen, wo Schlüsselqualifikationen im Auswahlprozess kaum oder nur eine geringe Rolle spielen, vorwiegend aus Unternehmen zusammen, in denen entweder Produktionsarbeit oder unqualifizierte, angelernte Tätigkeiten überwiegen.

Bei einem genaueren Blick auf die einzelnen Unternehmen werden aber auch unterschiedliche Gründe für die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Auswahlprozess deutlich. Wenden wir uns zuerst jenen Unternehmen zu, in denen außerfachliche Aspekte eine wichtige Rolle spielen. Beim Bankunternehmen ergibt sich das daraus, dass hauptsächlich SchulabgängerInnen rekrutiert werden, die noch über wenig fachliche Qualifikationen für den Bankbereich im engeren Sinn verfügen. Insofern dienen die Assessment Centers und „Lehrlings“-Castings dazu, das künftige Potenzial der BewerberInnen abzuschätzen und dabei spielen Aspekte von Schlüsselqualifikationen eine wichtige Rolle. Beim Versicherungsunternehmen wird ein aufwändiges mehrstufiges Auswahlverfahren angewendet, das laut Aussage des Geschäftsstellenleiters einzig dazu dient, Schlüsselkompetenzen herauszufinden. Da fachliche Kriterien nicht zur Anwendung kommen können (es gibt keine Ausbildung zum/zur VersicherungsvertreterIn) spielen außerfachliche Kriterien die Hauptrolle. Allerdings geht es dabei nicht nur um Schlüsselqualifikationen im engeren Sinne. Hauptproblem für das Versicherungsunternehmen ist es, abschätzen zu können, ob KandidatInnen längerfristig im Beruf bleiben, was aber bis jetzt nicht gelingt.

Eine hohe Bedeutung kommt außerfachlichen Aspekten auch beim Flughafendienstleister (B10) zu. Hier spielt ebenfalls der Umstand eine Rolle, dass selten BewerberInnen mit entsprechenden fachlichen Qualifikationen bzw. beruflicher Erfahrung in genau demselben Tätigkeitsfeld zur Verfügung stehen. Allerdings geht die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in diesem Unternehmen doch über diesen Umstand hinaus. Das zeigt sich zum einen daran, dass der Personalverantwortliche bei der Personalauswahl kaum Wert auf Zeugnisse legt, und zum anderen auch daran, dass Erfahrung mit Arbeit am Flughafen (in anderen Bereichen) nicht als primäres Kriterium herangezogen wird. Es werden auch häufig „branchenfremde“ KandidatInnen aufgenommen, wobei dabei wiederum persönliche Aspekte eine wichtige Bedeutung haben.

„Ich hab jetzt erst wieder Leute eingestellt auch für den Check In und so, weil da ein paar Kolleginnen etwas anderes machen wollten und uns verlassen haben leider Gottes, und hab eigentlich nur Leute aufgenommen, die noch nie im Flugver-

kehr tätig waren. Wo einfach, wie gesagt, diese Teamfähigkeit, die Motivation, die bei uns eigentlich sehr wichtig ist, die Flexibilität vor allem.“ B10-6

Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Hotelbetrieb (B6), bei dem der persönliche Eindruck, den man im Gespräch gewinnt, das entscheidende Kriterium darstellt. Hier werden gezielt soziale Kompetenzen thematisiert. Anhand eines strukturierten Frageleitfadens geht es um Umgang mit bestimmten Situationen, aber auch mit Kritik u.ä., um sich so einen Eindruck über die sozialen Kompetenzen der BewerberInnen machen zu können. Aspekte wie Präsentationsfähigkeit und persönliche Ausstrahlung spielen dabei ebenfalls eine wichtige Rolle.

„Also was die Schlüsselqualifikation betrifft, ist das schon eine relativ hohe Entscheidungskomponente. Ich sag Ihnen eines, ein Zeugnis ist bei uns noch absolut keine Entscheidung bei uns, sondern entscheiden tut dann wirklich die Schlüsselqualifikation. Natürlich, ich kann ohne entsprechende Ausbildung dann niemanden nehmen, aber die wirkliche Entscheidung, wenn ich jetzt sag: Alle haben die gleiche Ausbildung. Dann kommt es natürlich nur auf die sozialen Kompetenzen an.“ B6-8

Beim Expresstransportdienst (B12) werden, wie wir im vorigen Kapitel gezeigt haben, Schlüsselanforderungen als für die Ausübung einer bestimmten Tätigkeit unbedingt notwendige Fähigkeiten und Kompetenzen verstanden. Insofern spielen im Auswahlprozess sowohl fachliche Qualifikationen als auch soziale Kompetenzen eine wichtige Rolle.

„Na gut, natürlich der Lebenslauf, was hat er bis jetzt gemacht, hat er die Erfahrung, natürlich Wunschkandidaten sind die, die aus der Branche kommen und genau diesen Job gemacht haben, wobei wir davon abkommen, jemanden aus dem Wettbewerb zu nehmen. Also wir sagen jetzt nicht, wir tauschen da jetzt gegenseitig aus, sondern wenn jemand z.B. für den Verkauf ist, ein klassisches Beispiel, wenn der woanders im Vertrieb war, die Produktkenntnisse kann er sich aneignen. Ja? Also, das ist uns lieber, er hat diess soziale Kompetenz, kann gut verkaufen, weiß, wie man mit Kunden umgeht, und das Fachliche holt er sich einfach. Diesen Input von uns. Also wenn er sagt, er kennt unser Produkt, dann kann er aber mit dem Kunden überhaupt nicht umgehen. Das ist viel schwieriger dann, solche sozialen Kompetenzen dem Mitarbeiter mitzugeben als eben die Produktkenntnisse. Natürlich spielen die Schlüsselqualifikationen, wenn man – wie Sie es definiert haben, als soziale Kompetenzen – eine große Rolle. So wie ich es gerade angesprochen habe. Kundenorientierung oder Verkaufserfahrung zählt einfach mehr als Produktkenntnisse, weil die kann man sich bei uns aneignen.“ B12-15

Hier zeigt sich eine Haltung, die davon ausgeht, dass fachliche Qualifikationen eher nachgeholt werden können als soziale Kompetenzen und im Zweifelsfalle Letztere den Ausschlag geben bei der Auswahl. Das ist auch beim Möbelhersteller (B13) der Fall. Hier rät die Personalleiterin sogar in Fällen, wo jemand fachlich höher qualifiziert ist und kaum Teamfähigkeit aufweist, aber in einem Team arbeiten soll, zu jenen BewerberInnen, die ein ausgewogeneres Verhältnis von fachlichen und Schlüsselqualifikationen aufweisen. *„Ich sag immer, man kann alles lernen, aber die soziale Kompetenz kann man bei einem gereiften Menschen sicher nicht mehr so nachholen.“ (B13-12)*

In unserem Sample findet sich aber auch eine Gruppe von Unternehmen, in denen Schlüsselqualifikationen bei der Personalauswahl selbst kaum eine Rolle spielen.

Allerdings zeigt sich auch hier, dass sich dahinter durchaus unterschiedliche Gründe verbergen. Bei den beiden Lagerstandorten aus dem Handel (B2, B15) geht es fast ausschließlich um die Rekrutierung von Lagerarbeitern für angelernte Positionen (Hilfsarbeiter). Deshalb ist es relativ klar, dass fachliche Kriterien nicht zur Anwendung kommen können. Daher wird im Auswahlprozess besonderer Wert auf Arbeitstugenden wie Arbeitswillen und Leistungsbereitschaft gelegt, wobei hier auch aus der Kontinuität des Erwerbsverlaufs und der ausgeübten Tätigkeiten auf bestimmte Haltungen geschlossen wird. Aber eine gezielte Betrachtung von sozialen Kompetenzen oder Schlüsselqualifikationen erfolgt nicht, da sie für die Arbeit kaum eine Rolle spielen.

Beim Kleinstbetrieb aus der Metallbranche (B3) wiederum ist die Situation stark davon geprägt, dass der Geschäftsführer, der jahrzehntlang als „Verkaufsleiter“ in einem großen Unternehmen gearbeitet hat, über keinerlei Erfahrungen in der Personalpolitik und auch in der -auswahl verfügt. Er bezeichnet sich als traditionellen Kaufmann, der sich mit der Personalpolitik insgesamt überfordert fühlt, wodurch der gesamte Rekrutierungsprozess Defizite aufweist, wie er selbst im Interview erwähnt. Insofern kann auch in keiner Weise davon gesprochen werden, dass Schlüsselqualifikationen oder soziale Kompetenzen eine Bedeutung haben. Bis vor kurzem waren fachliche Qualifikationen und die Lohnvorstellungen der BewerberInnen die vorrangigen Kriterien bei der Auswahl, was dazu führte, dass v.a. junge KandidatInnen rekrutiert wurden. Inzwischen rücken aber Stabilitätsaspekte (Familie, ...) in den Vordergrund, da Junge den Betrieb häufiger wieder verlassen, er aber auf langfristige Beschäftigung und Erfahrungsaufbau Wert legt. Vergleicht man diese Situation mit den Aussagen des Experten aus der Personalberatung (P1), dann sind solche und ähnliche Situationen durchaus typisch für Kleinbetriebe.

Wiederum anders gelagert ist der Hintergrund beim Gastronomiebetrieb (B8). Schlüsselqualifikationen werden dort im Auswahlprozess nicht eigens erfasst. Wenn man berücksichtigt, dass nach Angaben des Geschäftsführers bei der Hälfte der Bewerbungen das zu geringe Gehalt als Grund für eine Absage der BewerberInnen eine Rolle spielt, dann wird klar, dass v.a. für qualifiziertere Positionen der Spielraum für die Personalauswahl insgesamt und damit auch für die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen sehr eingeschränkt ist. Außerdem gibt der Geschäftsführer an, dass es schwierig ist, in einem 20-minütigen Gespräch Aufschlüsse über Faktoren wie Flexibilität, Belastbarkeit, Lernfähigkeit, selbstständiges Arbeiten usw. zu gewinnen. Insofern versucht er sich über Zeugnisse und Erkundigung bei vormaligen ArbeitgeberInnen vorab schon ein Bild über die BewerberInnen zu machen.

Zwischen den beiden Gruppen von Unternehmen, in denen Schlüsselqualifikationen bzw. soziale Kompetenzen in der Personalauswahl eine hohe bzw. eine geringe Rolle spielen, nimmt der Hotelbetrieb (B5) eine Zwischenposition ein. Dort liegt der Fokus in der unmittelbaren Personalauswahl v.a. auf den fachlichen Qualifikationen. Schlüsselqualifikationen kommen explizit nicht vor, da auch hier der interviewte Direktor der Ansicht ist, dass diese in einem einzelnen Gespräch nur schwer zu erfassen sind. Eine Rolle spielen aber sehr wohl Aspekte wie „ins Team passen“ bzw. auch sehr stark seine gefühlsmäßige Einschätzung, die auf seiner langjährigen Erfahrung (im Umgang mit

Menschen) beruht. Kriterien seiner Einschätzung sind Persönlichkeit, Selbstsicherheit und Präsentationsfähigkeit. Interessant ist allerdings der Hinweis, dass gewissermaßen nachträglich mit dem Probemonat noch eine Phase eingebaut ist, in der Schlüsselqualifikationen gezielt bewertet werden. Als Begründung nannte der Hoteldirektor im Interview, dass man eigentlich erst in dieser Phase das Vorhandensein von bestimmten Schlüsselqualifikationen anhand des konkreten Handelns der Person in bestimmten Situationen ernsthaft einschätzen kann.

Um das Bild abzurunden, sei an dieser Stelle noch auf einen Aspekt hingewiesen, der sich nicht unmittelbar auf Schlüsselqualifikationen bezieht, aber doch einen interessanten außerfachlichen Faktor anspricht. In drei Betrieben spielt in der Personalauswahl ein Faktor eine Rolle, der die öffentlichen Diskussionen über zunehmende Flexibilisierung und Mobilität stark konterkariert. Dort ist die Abschätzung, ob der/die BewerberIn langfristig im Unternehmen bleibt, ein vordringliches Ziel im Auswahlprozess. Im Metallbetrieb (B9) steht zwar die fachliche Eignung bei der Auswahl im Vordergrund, allerdings ist nach Angabe der Personalleiterin das wichtigste außerfachliche Kriterium das Abschätzenkönnen der Chance auf einen längeren Verbleib des/der BewerberIn im Unternehmen. Die grundsätzliche personalpolitische Orientierung auf Stammebelegschaft und interne Qualifizierung bildet dafür den Hintergrund.

„Also für uns ist einmal ganz wichtig, dass wir den Eindruck haben, dass derjenige bei uns länger bleibt. Dass wir das Gefühl haben, der bemüht sich, der möchte das erlernen und der möchte dann auch bei uns bleiben. Das ist einmal ein ganz wichtiger Punkt, weil wenn wir so viele Schulungen machen, dann sollte das eigentlich nicht, ich sag einmal, umsonst sein. Da muss in der Produktion jemand sein, der den anlernen, der den einschulen muss usw., also wir wollen schon Mitarbeiter haben, die wir lange haben. Wir nehmen uns gern die Zeit und die Mühe, aber nicht fünf Mal. Wir wollen das einmal gern machen, vielleicht ein zweites Mal, aber dann wollen wir das eigentlich alles fix haben. Also wir sind wirklich daran interessiert, ein Stammpersonal zu haben.“ B9-10

Über die Befragung zum Verbleib in früheren Firmen und zu den Gründen für den Wechsel, aber auch über Fragen nach Hobbys wird versucht, sich ein Bild über die Persönlichkeit des/der BewerberIn zu machen. Ähnliches gilt für das Versicherungsunternehmen (B7) und in Ansätzen auch für den Kleinbetrieb (B3), der zunehmend Abstand nimmt vom Kriterium des niedrigsten Lohnes und der dem Faktor Abschätzung der Beschäftigungsstabilität des/der BewerberIn mehr Gewicht beimisst.

8.2. Die Erfassung von Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl

Neben der Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Prozess der Personalauswahl sind die Formen, mit denen versucht wird, diese Kompetenzen abzuschätzen und zu erfassen, von besonderem Interesse. Dies v.a. deshalb, weil es sich dabei um schwer fass- und messbare Kompetenzen handelt, die im mehr oder minder kurzen Prozess der Rekrutierung bewertet und eingeschätzt werden müssen.

Diese Schwierigkeiten werden auch vom Experten im Personalleasingunternehmen thematisiert, der allerdings bezogen auf die Aufgabenstellung von PersonalberaterInnen

bzw. -vermittlerInnen darauf hinweist, dass beim Erfassen von Schlüsselqualifikationen ein zweifaches Problem auftritt. Zum einen das Problem, wie man im Rekrutierungsprozess das Vorhandensein von Schlüsselqualifikationen sichtbar machen und an welchen Kriterien es gemessen werden kann. Allerdings ist damit ein zweites Problem verquickt, nämlich die Erwartungshaltung des Kunden. Was erwartet dieser tatsächlich von dem/der BewerberIn, wenn er z.B. Problemlösungsfähigkeit meint? Hinter diesem Begriff, der vielfach als Schlagwort fungiert, verbergen sich in der Praxis in verschiedenen Unternehmen für verschiedene Positionen völlig unterschiedliche Bedeutungen. Dieses Verständnis des Kunden muss im Beratungsprozess erst geklärt werden, bevor BewerberInnen einer entsprechenden Analyse und Bewertung unterzogen werden können.

„Woran erkenne ich, dass ein Mitarbeiter Problemlösungsfähigkeit hat? Also wir sagen dazu beobachtbare Verhaltensweisen. Also ich muss vorher klären, auch mit dem Kunden, welche Verhaltensweise erwarte ich von ihm, dass ich sagen kann, in dem Fall Buchhalter, ist der Mitarbeiter problemlösungsfähig. Also welche Erwartungshaltung hat er an sein Verhalten? Nicht an die Schlüsselqualifikation, sondern was sollte er in das Unternehmen mitbringen, was ist das Resultat daraus? Und auf das hin kann ich es erst messen. Also ich kann es nicht messen, wenn ich nur dieses Schlagwort habe, sondern nur, wenn ich messbare, beobachtbare Verhaltensweisen definieren kann. Das zieht sich dann durch in den ganzen Recruiting-Prozess hinein, weil ich muss ja schauen, ob der diese Verhaltensweisen mitbringt oder nicht. Also Verlässlichkeit – was ist Verlässlichkeit? Woran mach ich das fest? Der eine sagt, dass er pünktlich ist, und für den anderen bedeutet es: Wenn er die Hälfte macht von dem, was ich sag, bin ich schon zufrieden. Das sind extrem unterschiedliche Erwartungshaltungen und das ist genau das, was man herausfinden muss.“ P2-8

Hier muss von den PersonalberaterInnen Aufspürungs- und Übersetzungsarbeit geleistet werden. In diesem Prozess müssen abstrakte Begriffe in konkret beobachtbare Kriterien umgewandelt, Kompetenzen in konkretes Verhalten übersetzt werden.

Dieses Problem lässt sich an einem Beispiel aus unserem Unternehmenssample verdeutlichen, bei dem es um die Kompetenz zur Eigeninitiative geht. Am Lagerstandort des Handelsunternehmens (B 2) spielt Eigeninitiative für die LagerarbeiterInnen in der Arbeit eigentlich kaum eine Rolle. Dennoch gibt der Leiter des Betriebs im Interview an, dass dieser Aspekt bei der Personalauswahl eine wichtige Rolle spielt. Erst auf Nachfragen enthüllt sich, wie dieser scheinbare Widerspruch zu verstehen ist. In diesem Unternehmen bezieht sich dieser Begriff auf Eigeninitiative bei der Arbeitsplatzsuche in Arbeitslosigkeitsphasen.

„... oder versucht man sich eben ein Bild der Leute zu machen und sagt, ja, ok, so wie es aussieht, Eigeninitiative schon einmal: Wie lange bin ich arbeitslos? Warte ich darauf, bis ich vermittelt werde von irgendjemanden, geh ich dann hin und sage, na ja, das gefällt mir nicht? Ja, also da auch eine Eigeninitiative, wenn ich sage, ok, jetzt, mein Betrieb hat zugesperrt, was einem jeden passieren kann, ich brauche eine Arbeit und ich suche aktiv jetzt was. Das kommt bei den Gesprächen schon raus auch beziehungsweise erfährt man ja dann.“ B2-9

Diese Form der Eigeninitiative erschließt sich dann relativ unkompliziert über die Analyse des Erwerbsverlaufs und der darin enthaltenen Arbeitslosigkeitsphasen und

zum anderen durch gezieltes Fragen im Gespräch. Es macht aber einen Unterschied, ob Eigeninitiative zur Bewältigung der Arbeitsanforderungen notwendig ist. Dann ist es bereits wesentlich schwieriger, dies im Auswahlprozess adäquat zu erfassen.

Im Kapitel 6 ist bereits bei der Beschreibung der Formen der Personalauswahl deutlich geworden, dass das Gespräch das dominierende Instrument bei der Auswahl darstellt. Insofern vollzieht sich auch das Erfassen von Schlüsselqualifikationen in vielen Betrieben unserer Untersuchung in Aufnahmegesprächen. Durchgängig lassen sich dabei zwei Muster erkennen. Im ersten erfolgt die Erfassung von Schlüsselqualifikationen über Fragen, die auf die Bewältigung von Situationen und auf nachvollziehbare Verhaltensweisen in Arbeitssituationen gerichtet sind. Im zweiten Muster konzentriert man sich auf Fragen zum Privatleben der BewerberInnen und versucht auf diese Weise, Persönlichkeitsaspekte oder auch informell erworbene Kompetenzen einzuschätzen.

Allerdings ist die Form, in der diese Erfassung erfolgt, unterschiedlich. Während in einer Reihe von Unternehmen versucht wird, durch eine klare Strukturierung des Gesprächs auf Basis von vorbereiteten Fragen oder Leitfäden Schlüsselqualifikationen oder soziale Kompetenzen gezielt zu erfassen, erfolgt das in anderen Betrieben eher frei und basiert stark auf einer allgemeinen gefühlsmäßigen Einschätzung. Allerdings spielt die subjektive Einschätzung, das Gefühl, auch in Unternehmen mit einer eher strukturierten Vorgangsweise bei letztendlichen Entscheidungen eine wichtige Rolle. Hier existieren fließende Übergänge zwischen den Positionen und Vorgangsweisen der Personalverantwortlichen.

Erfassen von Schlüsselqualifikationen anhand der Bewältigung von (beruflichen) Situationen

Ein Beispiel für die konkrete Vorgangsweise im Rahmen eines strukturierten Gesprächs illustriert die Aussage der Personalleiterin des Chemieunternehmens (B4).

„Ja, ich versuch da eher strukturiert vorzugehen, wenn man sich hier zu sehr vom Gefühl leiten lässt, ob einem jemand sympathisch ist oder nicht, ich versuch einfach hier Beispiele wirken zu lassen. Wie soll man sagen, wenn man jemanden fragen würde, wie flexibel sind Sie, dann würd der sagen, na klar bin ich flexibel. Oder sind Sie teamfähig – ja, selbstverständlich. Also keine geschlossenen Fragen, sondern offene Fragen. Und möglichst nach Beispielen. Ich versuch die Frage halt so anzulegen, dass ich eine Situation kreierte, die mit dem vorigen Job zu tun hat oder mit der Ausbildung, wenn noch keine Berufserfahrung da ist. Oder Ferialjobs, es gibt so viele Möglichkeiten. Und hier einfach mir erzählen zu lassen. Und wenn jemand erzählt, was er in so einer Situation gemacht hat, hat man vielleicht noch eher einen Hinweis, was hier vorhanden ist und was nicht. Nur zu sagen, ich bin selbstverständlich teamfähig, das sagt nichts.“ B4-14

Die Konzentration auf Handlungsweisen in konkreten Situationen zur Abschätzung von Schlüsselqualifikationen trifft auch auf die beiden Experten aus der Personalberatung bzw. -vermittlung zu, sowie auf den Expresstransportdienstleister (B12). Dazu kommen noch jene Unternehmen, die Assessment Centers einsetzen, diese werden aber noch gesondert beschrieben.

Beim Expresstransportdienstleister (B12) wird darauf hingewiesen, dass für die Einschätzung der Schlüsselqualifikationen von BewerberInnen gezielte Fragetechniken mit viel Empathie und sozialer Wahrnehmung verbunden werden müssen. Dies v.a. deshalb, um Selbstdarstellungs- und Vermarktungsstrategien von BewerberInnen zu durchdringen und das tatsächliche Potenzial abschätzen zu können. Insofern wird zwar jedes Bewerbungsgespräch strukturiert abgewickelt, allerdings nicht als starres Schema, sondern als flexible Vorgangsweise, die auf die jeweilige Person und die Dynamik des Gesprächs abgestimmt wird.

„Ich kann eine Frage so stellen und so stellen. Und wenn ich sie erst so stelle und nachher dann irgendwo anders stelle, dann sehe ich auch, dass ist wie bei diesen psychologischen Tests, wo man ja auch oft hinterfragt, und dann kann man Widerspruch auch erkennen. Ist aber nur eine Variante Das kommt immer auf die Situation an, also ich lege mich da nicht auf ein fixes Schema fest und sage, ja das frage ich jetzt so und so und so, sondern einfach, das ist einfach ein Gegenspiel. Ich sage immer, das ist ein Gespräch zwischen zwei Personen und es führt auch der Bewerber und was er mir bringt, so nehme ich es an und so entwickelt sich das Gespräch und so hinterfrage ich dann einfach. Ich könnte da jetzt nicht irgendwie sagen, das geht jetzt nach Schema F oder nach Schema XY.“ B12-16

Um die angesprochenen Selbstdarstellungs- und Vermarktungsstrategien der BewerberInnen auf ihren Realitätsgehalt abzuklopfen, wird auch auf Techniken wie etwa paradoxe Interventionen zurückgegriffen. Es handelt sich dabei um Fragen, mit denen die betreffende Person nicht gerechnet hat.

„Aber wenn der Bewerber sich so darstellt, dass er unbedingt bei uns arbeiten möchte und dass unser Unternehmen so toll ist, dass ich ihn frage, was müsste passieren, dass man Sie aus dem Unternehmen rausekelt? Oder was müsste das Unternehmen tun, dass Sie“ B12-17

Erfassen von Persönlichkeitsaspekten durch Fragen zum Privatleben

Auch bei der zweiten Variante, dem Erfassen von Persönlichkeitsaspekten über Fragen zum Privatleben, geht es häufig um den Versuch, den durch gute Präsentation in der Bewerbungssituation erzeugten Schein zu durchbrechen und einen unmittelbaren Eindruck über die Persönlichkeit der BewerberInnen zu erhalten. In der regionalen Geschäftsstelle des Versicherungsunternehmens stellt der Leiter in den Gesprächen, die eigentlich Vorauswahlcharakter haben, eine Reihe von Fragen zu verschiedensten Aspekten des Privatlebens der BewerberInnen. Nach Hobbys und Wochenendgestaltung ebenso wie nach Vereinstätigkeiten oder positiven und negativen Eigenschaften.

„Ich hab ja die Erfahrung gemacht, wenn Du den Privatbereich ansprichst, mit gezielten Fragen, da sprudelt es nur so. Da sprudelt es nur so. Über Urlaub, über Hobbys, über dieses, und Wochenende, also da. Da kommt schon sehr viel heraus. Es ist dann doch einiges weg von der Schauspielerei.“ B7-10

Diese Aspekte (Hobbys, ...) werden auch beim Metallunternehmen (B9) im Bewerbungsgespräch thematisiert.

Beim Möbelhersteller (B13) spielen beide beschriebenen Vorgangsweisen eine Rolle. Während bei der Vorauswahl aufgrund schriftlicher Bewerbungen Aspekte des Privat-

lebens bzw. Freizeitbereiches als erste Indizien für soziale Kompetenzen gewertet werden, werden in der Interviewsituation gezielte Fragen zum Verhalten in bestimmten Situationen gestellt. Dabei geht es in der Vorauswahl darum, aus bestimmten Aktivitäten im Freizeitbereich auf informell erworbene Kompetenzen zu schließen, die auch für berufliche Zusammenhänge nutzbar gemacht werden können – ein Aspekt, auf den wir noch ausführlich eingehen werden.

„Ich versuch schon darauf zu schließen, eben gerade beim Freizeitbereich, wenn ich jetzt lese, dass das ein Jungcharführer ist oder ein Pfadfinderführer oder sich eben irgendeine Jugendgruppe betreut oder bei einem Verein ist, das sind für mich schon Kriterien, wo ich sag, ja da könnte man schon ein bisschen in Richtung soziale Kompetenz ableiten.“ B13-10

Beim Flughafendienstleister (B10) zielen die Fragen nicht unmittelbar auf das Privatleben der KandidatInnen, aber sehr stark auf außerberufliche Zusammenhänge und Aspekte, wobei das Verhalten in bestimmten Situationen wiederum eine wichtige Rolle spielt. Davon erhofft man sich Aufschlüsse über das Vorhandensein von Schlüsselkompetenzen wie etwa Problemlösungsfähigkeit.

„... eine Frage, die ich sehr gern stelle, ist: Wenn Sie die Macht dazu hätten, was würden Sie an der heutigen Welt ändern? Das hat mir irrsinnig gut gefallen und man hört wirklich sehr interessante Antworten von den Leuten. Der eine sagt: Ja, die Kriege stoppen, und der andere sagt, er möchte, dass alle Leute lachen und solche Sachen, es ist recht witzig, und da sieht man dann ein bisschen, wo die Leute so ihre Prioritäten haben, so ein bisschen die Tendenz in Richtung Einzelgänger, Team und so, das versuchen wir alles so herauszuhören. Nicht nur aus der Frage natürlich.“ B10-11

Formalisierte Erfassungsinstrumente

Bei der Beschreibung von Bewerbungsgesprächen wurde bereits deutlich, dass das Erfassen von Schlüsselqualifikationen unterschiedlich stark strukturiert ist. Am stärksten formalisiert ist dieser Prozess in jenen Unternehmen, in denen standardisierte Verfahren wie Assessment Center oder Tests im Einsatz sind. Das ist beim Nahrungsmittelunternehmen (B11), beim Expresstransportdienstleister, bei der Bank (B1) und beim Chemieunternehmen (B4) der Fall.

Beim Nahrungsmittelproduzenten erfolgt das Erfassen von Schlüsselqualifikationen nach einem systematischen Ansatz im Assessment Center anhand von Übungen, in denen Kompetenzen wie Leadership, Eigeninitiative und Problemlösungsfähigkeit getestet werden. Die AssessorInnen setzen sich aus Linien-Vorgesetzten bzw. internen Kunden der zu besetzenden Position zusammen. Der Prozess besteht aus mehreren Übungen, wobei die einzelnen Sessions bis zu neun Punkte umfassen können. Im Kern geht es in diesem Prozess hauptsächlich um das Erfassen von Schlüsselqualifikationen.

„... geht es ja eigentlich nur darum, ist er teamfähig, kann er sich durchsetzen und und, also wie bringt er sich ein. Es geht ja eigentlich nur darum, es geht ja dort nicht um Facts. Wenn ich heut sag Fact-finding, dann komm ich auch wieder auf die Problemlösungsfähigkeit, wie weit ist jemand,“ B11-11

Allerdings weist der Personalverantwortliche darauf hin, dass sich in den meisten Fällen bereits nach den ersten zwei Übungen ein Bild herauskristallisiert, das sich danach kaum mehr verändert.

Beim Expresstransportdienstleister soll zukünftig eine Potenzialanalyse angewendet werden, mit der untersucht wird, ob die für eine bestimmte Position benötigten Schlüsselqualifikationen und Anforderungen bei den BewerberInnen vorhanden sind. Dabei gilt es, das Entwicklungspotenzial zu erkennen: Über welche Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt die Person bereits und in welchen Bereichen müssen diese noch entwickelt werden.

Auch im Bankunternehmen, das v.a. SchulabgängerInnen im Assessment Center testet, geht es im Kern darum, das zukünftige (Entwicklungs-)Potenzial in Bezug auf Schlüsselqualifikationen zu erkennen. Drei bis vier BeobachterInnen (Personalleiter, Assistentin, Regionalmarktleiter, Psychologin) versuchen, in diesem Prozess Schlüsselqualifikationen herauszufiltern. Das erfolgt zum einen über spielerische Formen, z.B. die Umschreibung von Begriffen, zum anderen über themenzentrierte Diskussionen, aber auch die Präsentation von Hobbys. Daraus werden Schlüsse in Bezug auf das Aktivitätspotenzial, die Ausdrucksweise und die Präsentationsfähigkeiten gezogen.

Abschließend ist noch darauf hinzuweisen, dass viele GesprächspartnerInnen, und zwar sowohl solche mit formalisierten Verfahren und strukturierten Leitfäden als auch solche mit informelleren Formen, die nach wie vor hohe Bedeutung von subjektiver Einschätzung, Gefühl und Erfahrung (im Umgang) mit Menschen für die Beurteilung von Schlüsselqualifikationen im Auswahlprozess und letztlich auch für die Einstellungsentscheidung betonen. „*Das ist ein Gefühl, das man hat oder nicht.*“ (B5-9) Sich gänzlich auf formalisierte Verfahren zu verlassen, ist eigentlich nicht möglich.

8.3. Zur Bedeutung von Alter und Geschlecht als askriptive Auswahlkriterien

In dieser Untersuchung stehen außerfachliche Aspekte und ihre Bedeutung bei der Personalauswahl im Zentrum des Interesses. Aus den bisherigen Analysen geht hervor, dass es dabei nicht nur um Qualifikationen im engeren Sinne geht, sondern dass gerade unter dem Schlagwort Schlüsselqualifikationen auch Aspekte wie Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft subsumiert werden und eine wichtige Rolle spielen. Insofern sind wir auch der Frage nachgegangen, inwieweit Alter und Geschlecht als askriptive Merkmale in der Personalauswahl eine Rolle spielen. Gerade wenn man berücksichtigt, dass Belastbarkeit, Leistungsbereitschaft und Verfügbarkeit von hoher Bedeutung sind, dann können daraus Barrieren für ältere Personen und Frauen, v.a. im Zusammenhang mit Betreuungspflichten, entstehen.

Die Erfahrungen des Experten aus der Personalberatung (P1) können als starkes Indiz dafür gewertet werden, dass Alter und Geschlecht nach wie vor eine große Rolle in der Personalauswahl spielen und vielfach als Barrieren für eine Einstellung wirken. Das drückt sich darin aus, dass er als Personalberater von vielen Unternehmen in den

Aufträgen mit Alterslimits für bestimmte Positionen und auch Geschlechterkriterien konfrontiert wird.

*„Das Alter ist, traurig, aber wahr, es ist so, dass es immer wieder Ausnahmen gibt, aber Tatsache ist 25 bis 35. Das sagen die Firmen. Ich selber würde keinen Job bekommen vom Alter her. 25 bis 35, und es ist auch sehr oft, dass – ich meine eine Sekretärin ist meistens eine Frau – es gibt eben in technischen Positionen oft Firmen, die sagen, das muss ein Mann sein. Weil einfach einer Frau das nicht zuge-
traut wird. Oder im Verkauf, im Außendienst, wenn es um technische Produkte geht. Man sagt, ich will da einen Mann, das kann eine Frau nicht.“ P1-9*

Der Personalberater versucht nach eigenen Angaben immer wieder, diese Vorgaben aufzulockern, indem er den KundInnen etwa in einem Dreiervorschlag auch eine Frau anbietet, obwohl sie ausdrücklich nur einen männlichen Bewerber nachgefragt haben. Seiner Ansicht nach steigen dadurch auch die Chancen von AußenseiterInnen, da diese im Zuge einer direkten Bewerbung bei den KundInnen gar nicht erst die Vorauswahl passieren würden. Die KundInnen akzeptieren das beim Personalberater, da sie als StammkundInnen seine Kompetenz schätzen und seiner Erfahrung vertrauen. AußenseiterInnen können auf diese Weise die Barriere der Vorauswahl überwinden, allerdings ist damit noch keineswegs gesagt, dass sie dann auch zum Zug kommen. Die Auswahl aus den BewerberInnen nimmt der/die KundIn selbst vor und folgt dabei meistens den tradierten Gleisen und Vorstellungen. Der Personalberater kann in vielen Fällen höchstens als Korrektiv im Vorauswahlprozess fungieren, hat aber auf die tatsächliche Auswahl keinen Einfluss.

In den untersuchten Unternehmen fanden wir nicht wenige, die v.a. Alter als Auslese-
kriterium anwenden, wenn auch mit unterschiedlichen Begründungen. Beim Möbel-
hersteller handelt es sich um eine allgemeine Haltung, die sich gewissermaßen unter der
Hand durchsetzt, auch wenn die Personalverantwortliche – zumeist vergeblich – ver-
sucht, diesen Prozess zu korrigieren.

*„Alter leider schon, ja. Muss ich mich auch hin und wieder zurücknehmen und sa-
gen: na bitte, oft meint man zu alt, aber da muss ich auch meine Führungskräfte
sehr oft zurückpfeifen und sagen, bitte so alt ist der nicht oder diejenige. Und wir
müssen Chancen geben, weil der hat doch, eben und da sind wir wieder bei den
sozialen Kompetenzen, sicher mehr drauf als irgendein Junger. Aber leider der
Trend geht wirklich zu den jungen Bewerbern.“ B13-10*

In anderen Betrieben erfolgt die negative Selektion von Älteren mit dem Hinweis auf
die hohen Belastungen in der Arbeit. Im Gastronomiebetrieb (B8) wird Älteren in der
Küche nicht die notwendige Belastbarkeit zugetraut, um die Anforderungen zu bewälti-
gen, und auch im Servicebereich werden die körperlichen Belastungen als Barriere für
die Einstellung Älterer genannt.

*„Es kommt auch drauf an. Ich sag einmal, das war vielleicht ein falscher Aus-
druck: über 50, ... Aber es kommt halt auch ein gelernter Koch, wenn der sagt, er
war zehn Jahre in irgendeinem Seniorenheim und ist über 55 Jahre und ich
bräuchte in der Küche wen, der ein wenig eine Power hat, wissen Sie. Weil da ist,
gerade da, wenn ich jetzt drei, vier Busse herinnen hab, sind 300, sind halt 150,
200 Leute, da musst Du schon anzahn.“ B8-9*

In den Lagerstandorten der Handelsunternehmen werden die hohen körperlichen Belastungen als (implizites) Ausschlusskriterium für die Aufnahme von Frauen gewertet, obwohl einige „robuste Frauen, die vorher in der Fabrik gearbeitet haben“ (B15-19) im Einsatz sind. Hier spielt auch noch eine Rolle, dass aus der Sicht des Betriebleiters besondere Probleme im Fall von Schwangerschaft auftreten, da – aufgrund der körperlichen Anforderungen, aber auch der Arbeit bei fünf Grad – schwangere Frauen aufgrund ärztlicher Atteste längere Zeit ausfallen.

Beim Versicherungsunternehmen wiederum werden Frauen mit Kleinkindern wegen eingeschränkter Flexibilität und Mobilität im Außendienst ebensowenig berücksichtigt wie Ältere über 50, da laut Aussage des Geschäftsstellenleiters der Aufbau eines tragfähigen Kundenstocks in etwa zehn Jahre dauert und die Betroffenen dann schon kurz vor der Pension stehen. Auch im Bankunternehmen wird Älteren, wenn sie aus anderen Branchen kommen, die bankspezifische Umschulung nicht zugetraut.

In zwei Fällen konnten die Barrieren für Ältere durch Einstellungsförderungen im Rahmen von Stiftungen gesenkt werden. Im Chemieunternehmen (B4) wurde ein über 50-jähriger Arbeiter eingestellt, von dem man sich aufgrund seiner schwierigen Arbeitsmarktchancen eine besonders hohe Arbeitsmoral und ein überdurchschnittliches besonderes Engagement erwartet.

*„Und hier haben wir sehr bewusst den Vorteil genützt, ähnlich wie es ja bei Wiedereinsteigerinnen ja auch ist, dass die ein, ja ein ganz ein anderes Engagement zeigen, dass die viel Erfahrung mitbringen. Jemand, der eine Chance bekommt, der engagiert sich einfach prinzipiell ganz anders. Das haben wir hier schon auch bewusst mit in die Entscheidung einfließen lassen. Weil es war jetzt rein von den Kompetenzen her jetzt nicht unbedingt so, dass ich sag, den müssen wir haben.“
B4-18/19*

Im Metallunternehmen (B9) wurden sogar mehrere über 50-Jährige über eine Stiftungsförderung eingestellt. Dabei wird hervorgehoben, dass zum einen durch die niedrigeren Einstellungskosten eine längere Einarbeitungszeit von Älteren kompensiert werden kann und die Kosten-Nutzen-Rechnung aufgeht und zum anderen auch die Möglichkeit einer dreimonatigen Probezeit die Einstellung begünstigt.

„Na ja, punkto Alter muss ich sagen, ist es so, dass für manche Stellen das Alter natürlich schon ein gewisses Hindernis ist. ... diese ganzen Stiftungen sind für uns eine ganz, ganz tolle Sache gewesen, weil sich der Mitarbeiter dann noch beweisen kann. Also es heißt, es gibt ja beim AMS nicht die Möglichkeit, dass man sagt, der schnuppert eine Woche oder einen Monat, das gibt es ja nicht. Über die „Implacement“-Stiftung ist es aber möglich und man kann sich wirklich einen Gesamteindruck machen von drei Monaten oder was. Oder man kann sie besser qualifizieren. Es hat vielleicht der Betriebsleiter vielleicht mehr Geduld mit einem Neuen, wenn er weiß, es sind nicht die vollen Kosten auf seiner Kostenstelle, sondern der kann sich schön langsam einlernen. Und das ist mit diesen Stiftungssachen ist das also gegeben.“ B9-12

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass Alter auch in den untersuchten Betrieben eine wesentliche Barriere und ein Selektionskriterium bei der Personalauswahl darstellt. Dieser Befund muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass fast alle Unternehmen eine personalpolitische Orientierung aufweisen, die auf langfristige Bindung und den

Aufbau einer Stammebelegschaft ausgerichtet ist. D.h. es handelt sich um Betriebe, die durchaus eine ausgewogene Altersmischung in der Belegschaft aufweisen und auch darauf Wert legen und wo ältere Beschäftigte als Teil der Stammebelegschaft durchaus ihren Platz haben. Diese Haltung stößt aber bei der Rekrutierung auf Grenzen, die die Chancen von Älteren, bei der Personalauswahl zum Zug zu kommen, drastisch reduziert. Geschlecht ist im Vergleich dazu kein derart hartes Selektionskriterium in den untersuchten Unternehmen, spielt aber dennoch nach wie vor eine Rolle.

9. **EINSCHÄTZUNG VON VERFAHREN ZUM NACHWEIS INFORMELL ERWORBENER KOMPETENZEN**

Seit einigen Jahren gibt es verschiedene Versuche, Modelle und Verfahren zu entwickeln und zur Anwendung zu bringen, mit denen sog. „weiche“ und implizite Kompetenzen und Wissensformen expliziert und anerkannt werden können. In Kapitel 2 wurden bereits einige dieser Verfahren beschrieben. Sie dienen sowohl der Selbsteinschätzung der Arbeitskräfte als auch der Fremdeinschätzung durch Betriebe oder BerufsberaterInnen.

In unseren Gesprächen mit den Personalverantwortlichen und Personalberatern/-vermittlern hat uns interessiert, wie sie informell erworbene Kompetenzen und ihre Anwendbarkeit in beruflichen Zusammenhängen bewerten, welche Vorteile sie in einer systematischen Erfassung informeller Kompetenzen sehen, was sie von Zertifizierungen von informell erworbenen Kompetenzen halten und schließlich ob Zertifizierungen die Chancen von BewerberInnen mit geringem fachlichen Ausbildungsniveau sowie die Chancen von weiblichen Arbeitskräften, insbesondere Wiedereinsteigerinnen, erhöhen.

Auffallend ist, dass der Begriff „informell erworbene Kompetenzen“ bei vielen Personalverantwortlichen, selbst bei denjenigen, die sich umfassend mit Personalentwicklung und -politik beschäftigen, zum einen nicht bekannt ist und zum anderen vorerst auch nicht verstanden wird. Es bedurfte einiger Erklärungen – auch in Form erläuternder Beispiele –, bis den GesprächspartnerInnen klar wurde, was mit dem Begriff gemeint ist. Von einigen wurde dies auch explizit formuliert. *„Ja, das ist eine neue Art, oder vielleicht auch Definition, mit der wir uns sicher noch nicht zur Genüge beschäftigt haben.“* (B2-10) Gleichzeitig wird aber von vielen Personalverantwortlichen bei der Personalauswahl auf informell erworbene Kompetenzen Bezug genommen (siehe Abschnitt 9.1.). Allerdings geschieht das mehrheitlich in intuitiv praktischer Form. Daran wird einmal mehr deutlich (siehe auch Kapitel 7.2.), dass fehlende Verwendung des „neuesten“ personalpolitischen Jargons und Unkenntnis „neuer“ personalpolitischer Konzepte nicht bedeutet, dass nicht Elemente davon bereits seit langem in die betriebliche Praxis Eingang gefunden haben.

Allerdings verweisen unsere Befunde darauf, dass die Diskussion über Verfahren und Modelle zur systematischen Erfassung und Berücksichtigung von informell erworbenen Kompetenzen in den Unternehmen erst am Anfang steht.

9.1. **Bewertung informell erworbener Kompetenzen**

Grundsätzlich werden von der Mehrheit der Personalverantwortlichen informell erworbene Kompetenzen positiv bewertet und auch als wichtig erachtet. Auch die Übertragbarkeit in berufliche Kontexte, d.h. deren Nutzbarmachung für Unternehmen, wird prinzipiell für möglich gehalten.

Von einigen Personalzuständigen wird in den Bewerbungsgesprächen bereits auf diese Kompetenzen Bezug genommen, allerdings nicht in systematischer Weise. Meist wird nach Hobbys oder sonstigen außerberuflichen Tätigkeiten, wie Mitgliedschaft in Vereinen, aber auch nach der Familiensituation gefragt. Für die Personalleiterin eines metallverarbeitenden Unternehmens (B9) dienen diese Informationen dazu, sich ein umfassenderes Bild von den BewerberInnen zu machen.

„Wenn ich vielleicht das sagen darf, es ist so, dass wir natürlich auch nach den Hobbys fragen und die Leute erzählen dann natürlich gern von den Hobbys und da kann man sich dann auch ein Bild machen von dem Menschen. Man kann über die Hobbys auf alle Fälle noch mehr über die Persönlichkeit eines Menschen erfahren.“ B9-14

Für den Logistik- und Lagerleiter eines großen Handelsunternehmens (B15) sind diese außerberuflichen Tätigkeiten wichtig, da er davon ausgeht, dass außerberufliches Engagement einen Indikator für Leistungsfähigkeit darstellt. *„Wenn der überall so aktiv ist, dann hat er ein Leben in ihm, dann hat er eine Power, dann will er was leisten.“* (B15-22) Der Personalverantwortliche eines Nahrungs- und Genussmittelherstellers (B14) verweist ebenfalls beispielhaft auf seine Folgerungen aus diesen außerberuflichen Tätigkeiten.

„... wo ich grundsätzlich der Meinung bin, dass Leute, die entsprechend Sport ausüben, belastbarer sind, und dass Leute, die in freiwilligen Vereinen tätig sind, doch eher Organisationstalent auch mitbringen. Würde ich positiv sehen.“ B14-13

Auch einer der interviewten Personalvermittler (P1) thematisiert in den Bewerbungsgesprächen Hobbys und Freizeitaktivitäten, um daraus auf soziale Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen zu schließen.

„Wenn heute einer in der Schule schon Klassensprecher war, dann geh ich davon aus, dass er andere begeistern und Aktivitäten setzen kann. Der bei der Feuerwehr ist und organisiert, das lass ich ihn dann schon erzählen, oder Schüler, wenn er Klassensprecher war, na wie war denn das, wer hat denn den Maturaball organisiert. „Das war ich mit zwei Freuden und wir haben das und das gemacht“, dann komm ich da schon drauf, wie hat der das gemacht, wie ist der an das Problem herangegangen. Und genau, wie er dort herangeht, wird er wahrscheinlich auch Aufgaben, wenn er eine Firmenveranstaltung hat, lösen.“ P1-13

Wichtig sind für ihn in diesem Zusammenhang aber auch Aspekte, die auf Haltungen, wie Leistungsbereitschaft oder Zielstrebigkeit, Lustverzicht etc., schließen lassen. So wird aus der Beteiligung an Wettkampfsport oder aus Wochenenderwerbstätigkeit neben der Schule auf bestimmte Sekundärtugenden wie Leistungsorientierung geschlossen.

„... es gibt bei uns, selten, aber es gibt Schüler, die arbeiten jetzt schon, die sind in der fünften Klasse, aber arbeiten bei McDonald's. Verdienen sich etwas dazu. Das müssen sie einmal zusammenbringen. An einem Sonntag steht der bei McDonald's, weil er sich etwas verdienen will. Und geht aber in die Schule. Zwanzig andere kommen auf die Idee gar nicht. Das ist für mich schon wieder etwas, da halte ich sehr viel davon.“ P1-13

9.2. *Zur systematischen Erfassung und Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen*

Die Bewertungen einer systematischen Erfassung und Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen seitens der Personalverantwortlichen und Personalberater/-vermittler fallen hingegen widersprüchlich aus. Während die systematische Erfassung von einigen als mögliche Hilfestellung und Unterstützung bei der Personalauswahl gesehen wird, sind die Reaktionen auf eine Zertifizierung eher ablehnend.

Zur systematischen Erfassung

Die formalisierte und systematisch erfasste Darstellung informell erworbener Kompetenzen ist für einige Personalverantwortliche als wertvolle Stütze für die Entscheidungsfindung bei der Personalauswahl durchaus vorstellbar. So beispielsweise für den Eigentümer eines Metallbetriebes (B3), der darin eine Möglichkeit sieht, mit seiner Überforderung als „Kaufmann“ bei der Personalauswahl, wie er es formuliert, besser umgehen zu können.

Damit ein solches personalpolitisches Instrument eine gezielte Thematisierung und Einschätzung informell erworbener Kompetenzen in der Betriebspraxis ermöglicht, müssen aus der Sicht der Personalverantwortlichen einige Bedingungen bzw. Anforderungen erfüllt sein. Für den Bereichsleiter eines Flughafendienstleisters (B10) ist beispielsweise unabdingbar, dass der Erfassungsprozess „fair“ abläuft:

„Wie Sie sagen, so eine Fragengeschichte, das klingt auf jeden Fall interessant, das kann sehr - dazu gibt es Spezialisten, die so etwas ausarbeiten – das natürlich jedem eine Hilfe wäre. Sowohl für den Bewerber, sag ich einmal, als auch natürlich fürs Unternehmen oder für die Unternehmen, die eine Entscheidung treffen müssen. Sicher alles, was es für beide Seiten fair macht, dass das ausgewogen ist, ist meiner Meinung nach auf jeden Fall eine gute Sache. Es soll halt nichts sein, was jetzt dem Bewerber zum Nachteil werden könnte, das auf keinen Fall. Aber auch nicht, dass es falsche Tatsachen widerspiegelt. Ich mein, es sollte ausgewogen, fair und einfach sein. Man kommt nicht um das persönliche Bild herum im Endeffekt, aber es kann in jedem Fall ein Leitfaden sein in die richtige Richtung.“
B10-14

Für den Personalverantwortlichen eines Nahrungs- und Genussmittelunternehmens (B14) müssten diese Instrumente und Verfahren so aufgebaut sein, dass sie nachvollziehbar sind und daher in das Auswahlverfahren gut integriert werden können.

Auch einer der interviewten Personalberater/-vermittler (P2) hält die Aufbereitung und systematische Erfassung von informell erworbenen Kompetenzen durchaus für nutzbringend. Wesentlich für den praktischen Einsatz sei allerdings die Form der Aufbereitung. Die Transferierbarkeit in berufliche Zusammenhänge muss sehr konkret dargestellt sein, um damit in der betrieblichen Praxis arbeiten zu können.

„Wichtig ist eins (...), wenn die Form, wie dort organisiert wird, dem Verständnis von Organisationsfähigkeit entspricht, wie sie im Unternehmen gefordert wird, dann ja. Ich bin nur da sehr vorsichtig, weil Vereinsmeierei eine Sache ist, und ein Kassier in der Vereinsmeierei ist noch lang kein Buchhalter. Also das sind schon

große Unterschiede im Verständnis. Aber ich bin bei Ihnen, z.B. wenn man einen Sportler hernimmt, der eine Leistungslaufbahn durchgemacht hat, dann hat der bestimmte Fähigkeiten, die ihm auch im Beruf nützlich sind. Man muss nur schauen, welche Fähigkeiten hat er wirklich und was hat er da konkret gemacht und passt das zu uns. Könnte er das auch bei uns machen, nur in einem anderen Kontext. Dann ist es nutzvoll.“ P2-15

Allerdings weist er darauf hin, dass gleichzeitig auch die Motivation, die hinter dem Ausführen von bestimmten Tätigkeiten und damit dem Erwerb von solchen Kompetenzen steckt, sichtbar gemacht werden müsste, da sich daran die für ihn wichtige Passung der Persönlichkeit ins zu vermittelnde Unternehmen ablesen lässt. Er führt das am Beispiel der Eignung für soziale Berufe auf der Grundlage der informellen Pflege von Verwandten aus.

„Er macht das nur für Geld oder macht er es aus welchen Gründen auch immer. Also ich denke, nur zu sagen aus dem Tun heraus, dass er es getan hat, ist eine Geschichte, aber ich glaube, es ist wichtiger, aus dem Motiv heraus zu erkennen, warum hat er es getan, aus welchem Wertesystem, aus welcher Einstellung, aus welcher Motivation, das macht den Unterschied aus, ob jemand passt oder nicht passt für die Position.“ P2-15

In zwei größeren Unternehmen (B1, B4) werden bereits seit einiger Zeit gezielte Fragenkataloge zu Kompetenzen und außerberuflichen Bereichen verwendet. Für den Personalleiter des Bankunternehmens (B1) bieten diese Fragenkataloge zwar Hilfestellungen, er verweist aber auch auf deren Grenzen. Zum einen müssen seiner Erfahrung nach diese Fragen auf die verschiedenen BewerberInnen abgestimmt werden, zum anderen sind Bewertung und Einschätzung „letztendlich“ immer subjektiv und persönlich.

„Weil eine solche Kompetenz, das ist ja etwas sehr persönliches. Und der, der beurteilt, der ist ja auch wieder eine Person. (...) Immer versuchen, dass man neutral bleibt, man bleibt es nicht. Wenn jemand sagt, ich bin neutral und das ist mein großes Ziel, das ist völlig falsch. Man ist so und dazu muss man stehen, dass es Sympathie und Antipathie gibt, weil sonst kann man es ja gar nicht beurteilen.“ B1-13

Zur Zertifizierung

Gegenüber einer Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen sind die Haltungen der interviewten Personalverantwortlichen fast durchgängig ablehnend. Eine Bewertung von Kompetenzen beinhaltet immer auch eine persönliche und subjektive Einschätzung der Bewertenden. Eine objektive Messung dieser Kompetenzen erscheint ihnen daher nicht möglich, dies wäre aber die Voraussetzung dafür, dass ein solches Zertifikat Nutzen für das Unternehmen haben könnte. Der Personalleiter eines Nahrungsmittelunternehmens (B11) zieht einen Vergleich zu Arbeitszeugnissen von Beschäftigten, die das Unternehmen verlassen:

„Die Frage ist, wie komme ich hier zu einem objektiven Ansatz? Weil wie bescheinige ich jemandem eine Qualifikation? Wie bescheinige ich jemandem, dass er Lernbereitschaft hat? Die schreib ich sowieso rein, dass er lernbereit war, dass er

flexibel war. Wenn er das möchte. Wie komm ich dort hin, ich weiß es nicht, darum bin ich skeptisch dazu.“ B11-14

Für den Personalverantwortlichen des zweiten Nahrungsmittelunternehmens (B14) im Sample ist zum einen nicht vorstellbar, wie die Erfassung und die Bewertung der informell erworbenen Kompetenzen in einem Zertifikat so dargestellt werden kann, dass sie für ihn nachvollziehbar ist. Zum anderen verweist er darauf, dass es für ihn entscheidend ist, sich ein persönliches Bild von dem/der BewerberIn zu machen.

„Da hätte ich also ein größeres Problem, wenn der kommt und sagt: Verantwortungsbewusstsein sehr gut, Belastbarkeit befriedigend, das kann ich mir nicht vorstellen, wer und nach welchen Kriterien bewertet. Da kommt der Techniker in mir durch. Also da würde ich mir eher selbst ein Bild machen und sagen, der ist in einem Verein, der ist entsprechend sozial beschäftigt in einer Stellung, wo er halt länger in einer Stellung war, dann würde das Aussagekraft haben. Wenn das ein Verein ist, der den Zweck hat, am Freitag gemeinsam ein Bier zu trinken, der war dort für drei Monate Kassier, dann ist das etwas, das nicht so hoch zu bewerten ist, als wenn man, sag ich einmal, bei Essen auf Rädern die Fahrereinteilung organisiert oder so was, das würde ich also deutlich höher bewerten. Und das über einen Zeitraum von zwei Jahren.“ B14-15

Auch die Einschätzung des Geschäftsführers eines Versicherungsunternehmens (B7) weist in eine ähnliche Richtung.

„Ist nicht ganz schlüssig für mich. (...) Das ist mir zu nebelig. Das ist nicht ganz durchsichtig für mich. Mir ist es lieber, ich hab da jemanden sitzen und kann den befragen.“ (B7-10)

Dass eine Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen zur Verbesserung der Chancen von BewerberInnen mit geringem fachlichen Ausbildungsniveau im Unternehmen führt, kann sich keiner der Personalverantwortlichen vorstellen.

9.3. Familienkompetenzen

Für rund die Hälfte der Personalverantwortlichen liegt der Erwerb informeller Kompetenzen durch Familien- bzw. Sorgearbeit auf der Hand, und für sie ist auch vorstellbar, dass diese erworbenen Kompetenzen für die Arbeit im Unternehmen nutzbar gemacht werden können. Der Personalleiter eines Expressdienstleisters (B12) leitet daraus soziale Kompetenz im Allgemeinen ab, der Bereichsleiter des Flughafendienstleisters (B10) Organisationsfähigkeit.

„Also da ist sicher was dran, sag ich einmal. Sie haben angesprochen die Mutter mit zwei Kindern daheim ist sicher ein kleiner Manager. (...) Prinzipiell sehe ich da auf jeden Fall Möglichkeiten (der Nutzbarmachung für den Betrieb).“ B10-12

Neben den positiven Bewertungen finden sich allerdings auch entgegengesetzte Positionen, die jedoch nur von wenigen so konkret formuliert werden wie vom Personalverantwortlichen am Lagerstandort eines Handelsunternehmens (B2). Für ihn stellen Versorgungspflichten primär entscheidende Einschränkungen für die zeitliche Verfügbarkeit von Beschäftigten dar, ein traditionell bekanntes Argument für die Benachteiligung

gung von Frauen bei der Personalaufnahme. Die Übertragbarkeit informell erworbener Kompetenzen in berufliche Zusammenhänge tritt bei ihm hingegen in den Hintergrund.

„Wir hatten sie (die Wiedereinsteigerinnen) schon teilweise im Unternehmen, wenn auch nie in dieser Niederlassung, aber in der Zentrale in Wien. Dass dann dadurch einige Schlüsselqualifikationen nicht mehr gegeben waren. Aus verständlichen Gründen. Nur weil ich sagen muss, von der Zeiteinteilung her, weil wir eben sehr kundenorientiert sind, mobil sind für unsere Kunden, immer da sind, dass ich natürlich ein Beispiel mit einer jungen Mutter, die Kindergarten- oder Schulkinder hat, da eingeschränkt bin. Von der kann ich nicht verlangen: Und heute ist nicht um 16.30 Schluss, sondern wir müssen heute bis 18 Uhr oder wie lang auch immer das und das noch fertig machen. Ich bin selbst Familienvater und sehe aus dem Grund auch die andere Seite und sag, das kann ich eigentlich auch moralisch gesehen irgendwie von gewissen Personen dann nicht verlangen.“ B2-12

Gegenüber dem Nutzen einer Zertifizierung für das Unternehmen herrscht jedoch auch bezüglich der Familienkompetenzen unter den „PositivbewerterInnen“ Skepsis. Die Argumente, die gegen den unternehmerischen Nutzen einer Zertifizierung angeführt werden, sind ident mit den bereits gegen die Zertifizierung informeller Kompetenzen im Allgemeinen eingebrachten Vorwände. Da ist zum einen das Problem der objektiven Messung.

„Ich bin einfach skeptisch, weil ich sag: Die Messbarkeit ist so schwer.“ B11-16

Zum anderen spielt der Umstand eine Rolle, dass die Personalverantwortlichen auf der Grundlage eigener persönlicher Einschätzungen entscheiden wollen.

Von mehreren Personalverantwortlichen wird allerdings der mögliche Nutzen einer Zertifizierung für die BewerberInnen selbst betont. Für die Personalleiterin eines Metallbetriebes (B9) verweist beispielsweise die Anführung von durch Familien- und Sorgearbeit erworbenen Kompetenzen in den Bewerbungsunterlagen auf das Selbstbewusstsein der BewerberInnen.

„Ja, ich glaub, es kann nie schaden, wenn so was (Familienkompetenzen, Anm.) in einer Bewerbung drinnen steht. Das zeugt einfach auch schon von Selbstbewusstsein, wenn ich das reinschreibe. Würd ich schon reinnehmen.“ B9-14

Für den Personalverantwortlichen eines Nahrungsmittelunternehmens (B11) geht es vor allem darum, dass diese Familienkompetenzen in der Bewerbungssituation von den KandidatInnen glaubhaft kommuniziert und dargestellt werden. Dann können sie auch relevant werden für die Aufnahme. Für ihn kommt das Vorhandensein solcher Kompetenzen im Verhalten im Aufnahmegespräch oder auch im Assessment Center zum Ausdruck. Wenn das nicht der Fall ist, nutzen auch zertifizierte Nachweise nichts. Vor allem Frauen müssen seiner Ansicht nach lernen, diese Kompetenzen im Bewerbungsprozess glaubhaft zu verkaufen.

„... wo ich sag: Kann das jemand in einem Gespräch rüberbringen und sagt, ok, fein, ich kann das machen, ich weiß, wovon ich rede, ich weiß auch, dass ich fallweise vielleicht kurzfristig weg muss, da ich niemanden für die Kinder habe, aber ich kann dafür das und das bieten. Ich glaube, dass das im Wesentlichen ein Verkaufsproblem ist. ... Wie sie sich wirklich selber präsentiert oder so. Letztendlich

verkaufen Sie ja nur sich selber, das ist das Einzige, was sie verkaufen können in dem Sinn.“ B11-15

Für ihn geht also vor allem um eine offensive Darstellung der durch Familien- bzw. Sorgearbeit erworbenen Kompetenzen in der Bewerbungssituation, was die Kenntnis der eigenen Fähigkeiten voraussetzt und großes Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten sowie ein selbstbewusstes Auftreten erfordert. Dafür könnte aus seiner Sicht eine systematische Erfassung und Zertifizierung hilfreich sein.

In die gleiche Richtung argumentiert die Personalverantwortliche eines holzbearbeitenden Unternehmens (B13). Auch für sie liegt in der Stärkung des Selbstbewusstseins und Auftretens der Bewerberinnen durch die Bewusstwerdung und Sichtbarmachung dieser in Familienarbeit erworbenen Kompetenzen der größte Nutzen eines solchen Instrumentes.

„Das ist mir auch ein totales Anliegen und auch ganz, ganz sinnvoll. Weil ich hab es nicht einmal erlebt, dass eine Wiedereinsteigerin mir gegenüber gesessen ist und man fragt sie was und die stellt ihr Licht unter einen Scheffel. Und ich hab dann gesagt: Aber Sie haben drei Kinder und Sie schupfen einen Haushalt und betreuen Ihren Mann und Sie haben Organisationstalent. Und Ihre Kinder spielen alle ein Musikinstrument und sind noch im Sportverein. Und Sie müssen kochen und der eine kommt um drei von der Schule heim und der andere um zwölf und Sie bringen das alles unter einen Hut. Also Sie können mir nicht erzählen, dass Sie kein Organisationstalent haben. Oder sich nicht arrangieren können. Also das sind Dinge, die für mich ganz wichtig sind, gerade als Frau natürlich.“ B13-13

Auch für einen Personalberater/-vermittler (P2) liegt die wichtigste Funktion eines solchen Zertifizierungsverfahrens – als Prozess der systematischen Erfassung und Darstellung von in Familienarbeit erworbenen Kompetenzen – in der Erhöhung des Selbstbewusstseins und der Verbesserung der darstellerischen Kompetenzen und des Sich-Verkaufens in der Bewerbungssituation. Gerade dieses stelle aus seiner Erfahrung vielfach ein Manko bei Bewerbungen von Frauen dar, was ihre Chancen erheblich schmälere.

„Ich glaub, dass das eine nützliche Sache ist, weil die Frauen gerade in dem Bereich Wiedereinsteigerinnen sich schlecht verkaufen. Und die Leistung, die Frauen dort im abgeschotteten Bereich, also nicht im öffentlichen Bereich vollbringen, oft wesentlich größer ist – also die muss wahrscheinlich viel mehr managen, als wenn sie dann sitzt beim Billa an der Kassa. Was den Damen fehlt, ist denen einmal zu sagen, was die überhaupt für Fähigkeiten haben. Das denen auch besser darzustellen, wie sie das transferieren können, und denen Selbstbewusstsein zu geben, damit sie es dann auch sagen. Weil das Thema Hausfrau, eine wirklich sehr gute Hausfrau ist eine wirklich gute Managerin, aber die sind sich viel weniger bewusst ihrer Stärken und die können das auch viel weniger transferieren, und wenn die dann sitzen, im Berufsalltag sind, dann sind sie andere Menschen. Die verlieren ihr Selbstbewusstsein in dem Job, zeigen auch gar nicht ihre Stärken, die sie haben dort, weil sie glauben, das ist vielleicht unerwünscht dort oder ist nicht notwendig. Also ich glaub, das ist das Hauptproblem.“ P2-17

Zusammenfassend ist zur Einschätzung von Verfahren zum Nachweis informell erworbener Kompetenzen durch die Interviewten anzumerken, dass zum einen diese Kompetenzen grundsätzlich von der Mehrheit der Personalverantwortlichen als wichtig erachtet werden, und auch deren Übertragbarkeit in berufliche Kontexte, d.h. deren

Nutzbarmachung für Unternehmen, wird für möglich gehalten. Das gilt mit Einschränkungen auch für die Familienkompetenzen. Bei den Familienkompetenzen treten bei einigen InterviewpartnerInnen die durch Versorgungspflichten eingeschränkte Verfügbarkeit und Flexibilität in den Vordergrund – ein geläufiges Argument für die Benachteiligung von Frauen bei der Personalauswahl.

Einer formalisierten und systematisch erfassten Darstellung informell erworbener Kompetenzen gegenüber sind einige Personalverantwortliche durchaus aufgeschlossen, könnte sie doch die Funktion einer Hilfestellung und Unterstützung bei der Personalauswahl erfüllen.

Gegenüber einer Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen sind die Haltungen allerdings fast durchgängig ablehnend. Eine objektive Messung dieser Kompetenzen ist für die Personalverantwortlichen, aber auch für die Personalberater/-vermittler nicht vorstellbar. Auffallend ist allerdings, dass von mehreren Personalverantwortlichen der mögliche Nutzen einer Zertifizierung von Familienkompetenzen für die Bewerberinnen selbst betont wird. Auffallend ist das deswegen, da für die Personalverantwortlichen dieser Nutzen nur in Bezug auf Frauen und nur in Bezug auf Familienkompetenzen formuliert wird. Dahinter zeichnet sich ein Bild von Frauen als einer Gruppe ab, die ein Manko im Verkauf ihrer Arbeitskraft aufweist. Dieses Manko – so die Sicht einiger Interviewter – gilt es zu beheben, und zwar durch die Frauen selbst. Damit ist der Ball wieder zurückgespielt und personalpolitische Aufnahmeverfahren – ob Tests oder Bewerbungsgespräche – müssen nicht mehr auf ihren geschlechtsspezifischen Bias hinterfragt werden.

ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Orientierung auf Stammebelegschaft als wichtigstes Ziel in der Personalpolitik

Eines der klarsten Ergebnisse unserer Untersuchung war der Umstand, dass eigentlich bei allen Unternehmen in unserem Sample eine langfristige Bindung von Beschäftigten an das Unternehmen einen wichtigen Bestandteil ihrer Personalpolitik darstellt. Dies ist umso erstaunlicher als die öffentliche Diskussion von dem Gedanken dominiert wird, dass eine längerfristige Beschäftigung bei ein und demselben Unternehmen in Zukunft nicht mehr bzw. nur mehr schwer möglich ist. Wir haben sogar einige Unternehmen gefunden, die ihren Arbeitskräften explizit anbieten, sie bis zur Pension zu beschäftigen, darunter auch die österreichische Tochter eines US-amerikanischen Konzerns. Auch wenn der von uns erfasste Ausschnitt an Unternehmen nur sehr gering ist, so ist bei der breiten Streuung in der Auswahl, die Konsistenz dieses Aspekts doch ein unerwartetes Ergebnis.

Die Personalverantwortlichen argumentieren die Orientierung der langfristigen Bindung mit eingespielten Teams, zunehmender Erfahrung der Beschäftigten und Investitionen in die Beschäftigten. Viele bieten innerbetriebliche Aufstiegswege und investieren in die interne Aus- und Weiterbildung. Für zwei Unternehmen ist sogar das Abschätzen eines längeren Verbleibs der BewerberInnen im Unternehmen einer der wichtigsten Aspekte für die Personalauswahl. Gerade viele Klein- und Mittelbetriebe ziehen aus ihrer Orientierung auf die Ausbildung einer Stammebelegschaft ihre überlebensnotwendige Fähigkeit einer Balance zwischen Stabilität und Flexibilität. Auch den vieldiskutierten Trend zur Verkleinerung der Stammebelegschaft zugunsten flexibler Randbelegschaften konnten wir nicht feststellen. Diese deutliche Ausrichtung in der Personalpolitik bildet einen wichtigen Hintergrundaspekt für die Beurteilung und Einschätzung der Vorgangsweise bei der Personalauswahl.

Steigender Kostendruck als Hintergrund für erhöhte Erwartungen an die BewerberInnen

Ein ebenso deutlicher Trend ist die Zunahme des Kostendrucks in vielen Unternehmen. Dieser Aspekt wurde nicht nur in den untersuchten Unternehmen angesprochen sondern darüber hinaus auch von den beiden Experten aus der Personalberatung bzw. -Vermittlung betont, was auf eine breitere Wirksamkeit dieser Entwicklung hindeutet. Der steigende Druck Kosten zu senken und die Effizienz betrieblicher Prozesse und Abläufe zu erhöhen, führt dazu, dass die Anforderungen bei der Personalsuche und -auswahl ebenfalls hinaufgeschraubt werden. Viele Kunden, d.h. Unternehmen suchen zunehmend die „eierlegende Wollmilchsau“, wie es ein Experte aus der Personalvermittlung ausdrückte. Sie wollen sofort einsatzfähige Arbeitskräfte, die sich problemlos und stromlinienförmig an steigenden Arbeitsdruck und erhöhte Arbeitsintensität anpassen können und wollen. Dabei klafft allerdings häufig Wunsch und Wirklichkeit in zweifacher Weise auseinander. Zum einen stimmen die Anforderungen an den Arbeitsplätzen nicht mit den von den Unternehmen geforderten Qualifikationen und

Kompetenzen überein, sondern erstere liegen häufig deutlich unter letzteren. Zum anderen lassen sich diese überzogenen Vorstellungen häufig am Arbeitsmarkt nicht befriedigen.

Allerdings kommen aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation Selektionskriterien wie Belastbarkeit, Leistungs- und Anpassungsfähigkeit, sowie Flexibilität verstärkt zum Tragen und sind häufig entscheidend für die Aufnahme in Beschäftigung. Hier zeigt sich auch deutlich die Problematik eines weiten und undifferenzierten Schlüsselqualifikationsbegriffes.

Der Begriff „Schlüsselqualifikationen“ und seine Ambivalenzen zwischen Theorie und Praxis

Der Begriff der Schlüsselqualifikation ist nicht nur in der personalwirtschaftlichen Theorie und Literatur weit von einer einheitlichen Verwendung entfernt. Er weist v.a. auch eine große Kluft zwischen seiner Verwendung in der theoretischen Diskussion und seiner Relevanz in der betrieblichen Wirklichkeit auf. Zum einen existiert in vielen Klein- und Mittelbetrieben kein Bedarf an abstrakten verallgemeinernden Begriffen, die sich nicht zur Kennzeichnung konkret auftretender Probleme im Alltag der Unternehmen eignen. Dort spielen vielmehr einzelne konkrete Kompetenzen und beobachtbare Handlungsweisen eine Rolle. In diesem Zusammenhang wurde im Zuge unserer Untersuchung in den Interviews die Unangemessenheit des personalwirtschaftlichen Jargons für die Realität in klein- und mittelbetrieblicher Praxis deutlich, die unseres Erachtens nicht als fehlendes Verständnis oder als Defizit der Personalpolitik etikettiert werden kann. Denn in der Praxis des betrieblichen Alltags spielen auch in den Klein- und Mittelbetrieben viele Aspekte, die unter den Begriff Schlüsselqualifikationen erfasst werden, eine wichtige Rolle, auch wenn sie in den Betrieben selbst nicht explizit damit in Verbindung gebracht werden.

In diesem Zusammenhang ist noch hervorzuheben, dass wir viele Hinweise und Beispiele dafür fanden, dass sich der konkrete Inhalt und Sinn einzelner außerfachlicher Qualifikationen und Kompetenzen nur im Kontext der konkreten betrieblichen Rahmenbedingungen und der Unternehmenskultur erschließen lässt. Insofern lassen die Ergebnisse unserer Studie den Schluss zu, dass sich auf dem Feld der außerfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen noch vielfältige Probleme stellen, die ein gemeinsames Verständnis und übereinstimmende Definitionen erschweren. V.a. da diese Begriffe in ihrer konkreten Bedeutung sehr stark kontextabhängig sind, was sich zum einen auf die Branche und die Tätigkeiten bezieht, zu anderen aber auch auf (unternehmens-)kulturelle Rahmenbedingungen.

Wir fanden in den untersuchten Betrieben mehrere Facetten einer unterschiedlichen Deutung außerfachlicher Qualifikationen und Kompetenzen vor. Diese werden zum einen als Aspekte der Persönlichkeit bzw. als Eigenschaften von Menschen begriffen, woraus sich ergibt, dass diese als nicht entwickel- oder erwerbbar verstanden werden. Zum anderen stießen wir auf ein Verständnis, dass sog. „Schlüsselkriterien“ bezogen auf eine konkrete Position oder einen Arbeitsplatz definiert, im Sinne unabdingbarer

Qualifikationen und Kompetenzen zur Bewältigung der Anforderungen. In einem solchen Verständnis von „Schlüsselkriterien“ sind allerdings fachliche und außerfachliche Kompetenzen in ein und demselben Begriff inkludiert.

Besonders hervorheben wollen wir noch ein drittes Verständnis, das die Betrachtung außerfachlicher Kompetenzen erweitert und diese als Elemente sozialer innerbetrieblicher Beziehungen versteht. In dem hier beschriebenen Verständnis kommen drei unterschiedliche Aspekte zum Ausdruck. Zum einen der Aspekt, dass außerfachliche Qualifikationen oder Kompetenzen nicht nur individuelle Merkmale einzelner Beschäftigter sind, sondern als Element und Ergebnis sozialer Beziehungen im Unternehmen begriffen werden. Zum anderen der Hinweis, dass die Verantwortung für die Ausbildung solcher Kompetenzen bei den Beschäftigten nicht nur diesen allein überantwortet wird, sondern die Schaffung entsprechender betrieblicher Rahmenbedingungen dafür ebenfalls als entscheidend betrachtet werden. Die Unternehmensführungen anerkennen damit ihre Rolle und ihre Verantwortung für die Ausbildung von Schlüsselqualifikationen bei den Beschäftigten. Zum dritten ist der Umstand hervorstreichend, dass dieses Verständnis nicht auf die kurzfristige Anwendung und Verwertbarkeit von Schlüsselqualifikationen der Beschäftigten abzielt, sondern den langfristig orientierten Umgang und Erhalt der Humanressourcen mit einbezieht. Das zeigt sich gerade im Umgang mit den kritischen Aspekten des herkömmlichen Schlüsselqualifikationsbegriffes, der sich nicht ausschließlich auf Qualifikationen im Sinne von Fähigkeiten und Fertigkeiten bezieht. Belastbarkeit, Leistungs- und Lernbereitschaft werden nicht pauschal als Voraussetzung oder „Mitbringsel“ von den Beschäftigten erwartet, sondern als ein im Rahmen eines an Gegenseitigkeit orientierten sozialen Tauschs zu regelnder Prozess verstanden.

Außerfachliche Qualifikationen als soziale Konstruktion

Die beschriebenen unterschiedlichen Facetten des begrifflichen Verständnisses machen aber nicht nur die große Kluft zwischen theoretischer Definition und betrieblicher Praxis deutlich, sondern legen gleichzeitig die sozialen Konstruktionsprozesse, denen der Qualifikationsbegriff unterliegt, in sehr konkreter und anschaulicher Weise frei. Sinn und Inhalt von außerfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen stehen demnach nicht von vornherein fest oder lassen sich nicht auf eine einmal festgelegte Definition reduzieren. Sie werden vielmehr in vielfältigen Aushandlungsprozessen, in denen Machtverhältnisse eine entscheidende Rolle spielen, hergestellt. Dabei spielen die aktuelle Arbeitsmarktlage – im allgemeinen, ebenso wie im besonderen (Branche, Region) –, die Positionen und Arbeitsplätze auf die er sich bezieht (etwa qualifizierte versus angelernte Arbeit) ebenso eine Rolle wie die betriebliche Sozialordnung bzw. die Unternehmenskultur.

Die unterschiedlichen Interpretationsweisen des Begriffes entfalten in den Unternehmen sehr praktische Wirkungen. Sie beeinflussen Inklusions- und Exklusionsentscheidungen bei der Personalauswahl und legen fest, was Beschäftigten an Arbeitsbedingungen zugemutet wird. Eine weite Fassung des Begriffes „Schlüsselqualifikationen“ und seine verallgemeinerte Anwendung auf sämtliche Bereiche der Arbeitswelt als verallgemei-

nerbarer Trend, verwischt diese sozialen Konstruktionsprozesse. Unsere Befunde legen den Schluss nahe, dass es sich beispielsweise bei der unreflektierten Anwendung dieses Begriffes etwa auf Arbeitsplätze mit Anlernqualifikationen mehr um eine Euphemisierung von verstärkter Selektion, als um reale Qualifikationsanforderungen handelt. Wenn in diesem Zusammenhang von Schlüsselqualifikationen die Rede ist, sind fast ausschließlich höhere Belastbarkeit und gestiegene Leistungsbereitschaft und damit die Anpassungsbereitschaft an zunehmend restriktivere Arbeitsbedingungen gemeint. Insofern ist eine kritische Distanz zur Akzeptanz und Praxis eines in solcher Weise undifferenzierten und inflationären Gebrauchs dieses Begriffes eine wichtige Voraussetzung, um die sozialen Konstruktionsprozesse auch als solche wahrzunehmen.

Schlüsselqualifikationen und ihre Korrespondenz zu den Arbeitsanforderungen

Wir sind in dieser Untersuchung davon ausgegangen, dass Qualifikationen bzw. Kompetenzen in der Arbeitswelt sinnvollerweise immer nur in Relation zu den Qualifikationsanforderungen an konkreten Arbeitsplätzen oder in Tätigkeitsfeldern bestimmt werden können. In den Interviews mit den betrieblichen PraktikerInnen und den Experten fanden sich viele Hinweise, die diese Annahme stützen. Insofern haben wir uns auch zum Ziel gesetzt, die Frage zu klären, ob es tatsächlich zu dem vielpostulierten allgemeinen Anstieg der Bedeutung von außerfachlichen Qualifikationen in der Arbeitswelt gekommen ist und zwar in Relation zu den Arbeits- und Qualifikationsanforderungen.

Aufgrund unserer Ergebnisse können wir zum Zusammenhang von Qualifikationsanforderungen und Schlüsselqualifikationen folgendes sagen: Zum einen kann nicht von einem pauschalen Anstieg von Schlüsselqualifikationen für die Arbeitswelt gesprochen werden. Es zeigen sich in den Unternehmen große Unterschiede etwa zwischen den Bereichen direkt personenbezogener Dienstleistungsarbeit und angelernten Tätigkeitsbereichen. Während Schlüsselqualifikationen bzw. soziale Kompetenzen im engeren Sinne in der direkt personenbezogenen Dienstleistung tatsächlich von hoher Bedeutung sind und sich dieser Umstand aus den Arbeitsanforderungen ergibt, die in hohem Maße vom Umgang mit KundInnen bestimmt werden, lässt sich für weite Bereiche angelernter Arbeit der Schluss ziehen, dass sich nicht so sehr die Qualifikationsanforderungen verändert haben als, auf dem Hintergrund von steigendem Kostendruck, die Erwartungen an die Anpassungsfähigkeit an zunehmend steigende Arbeitsintensität und damit an die psychische und physische Belastbarkeit von Arbeitskräften. Damit wird auch deutlich, warum eine Differenzierung des Begriffes notwendig ist und eine Subsumierung von so unterschiedlichen Aspekten wie sozialen Kompetenzen und Arbeitstugenden unter einen Begriff keine adäquate Beschreibung von betrieblichen Wirklichkeiten zulässt.

Ein zweiter Punkt, den es festzuhalten gilt, ist, dass wir auch Hinweise darauf gefunden haben, dass die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in den letzten Jahren nicht in relevantem Ausmaß zugenommen hat. In einigen Betrieben waren diese immer schon von Bedeutung, allerdings wird, wie es ein Gesprächspartner formulierte, heute mehr darüber geredet. Von außen wahrnehmbare Unterschiede zwischen Unternehmen

können demnach auch dadurch zustande kommen, dass Personalverantwortliche in unterschiedlichem Ausmaß über Schlüsselqualifikationen reden bzw. diese für wichtig halten und zwar relativ unabhängig vom eigentlichen Arbeitsprozess. Allerdings können sich diese Unterschiede durch die Anwendung verschiedener Selektionskriterien in der Personalaufnahme doch auch sehr konkret in der betrieblichen Realität niederschlagen.

Zur Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl

Ein wesentliches Ergebnis zur Frage der Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in der Personalauswahl ist, dass diese in der Vorauswahl so gut wie keine Rolle spielen. Das hängt v.a. damit zusammen, dass in den meisten Unternehmen die Vorauswahl über schriftliche Bewerbungen erfolgt. Und da war die einhellige Meinung der befragten Personalverantwortlichen, dass sich aus schriftlichen Unterlagen kaum Rückschlüsse auf Schlüsselqualifikationen oder soziale Kompetenzen ziehen lassen. D.h. in der Regel spielen fachliche Kriterien die Hauptrolle dafür, überhaupt eine Chance zu einer persönlichen Darstellung im Bewerbungsgespräch zu erhalten.

Des Weiteren kann als allgemeines Resümee festgestellt werden, dass die Bedeutung von Schlüsselqualifikationen für den Prozess der Personalauswahl nach Position und Arbeitsbereich stark variiert. Das geht zum einen aus den Erfahrungen des Experten aus dem Personalleasingunternehmen hervor, der starke Unterschiede zwischen Arbeiter- und Angestelltenbereich betont. Dementsprechend aufwändiger ist auch der Auswahlprozess für Angestelltenpositionen. Dieser Eindruck hat sich auch in den untersuchten Unternehmen bestätigt. Wenn man die Verteilung der Betriebe betrachtet, in denen Schlüsselqualifikationen im Auswahlprozess eine bestimmte Bedeutung zukommt, so finden sich darunter fast ausschließlich Unternehmen in denen Dienstleistungsarbeit dominiert. Demgegenüber setzen sich die Unternehmen, wo Schlüsselqualifikationen im Auswahlprozess kaum oder nur eine geringe Rolle spielen, vorwiegend aus Unternehmen zusammen, in denen entweder Produktionsarbeit oder unqualifizierte, angeleitete Tätigkeiten überwiegen. Hier stützt man sich auf die traditionellen Formen der Personalauswahl. Aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktlage erhöhen sich allerdings für die Unternehmen die Möglichkeiten, Arbeitstugenden verstärkt als zusätzliche Selektionskriterien anzuwenden.

Das Erfassen von außerfachlichen Kompetenzen stellt viele Unternehmen vor Probleme. Zum einen tritt das grundsätzliche Problem auf, wie man im Recruitingprozess das Vorhandensein von Schlüsselqualifikationen sichtbar machen und an welchen Kriterien es gemessen werden kann. Darüber hinaus stellt sich aber v.a. für die Personalvermittlung, und zwar für die private ebenso wie für das AMS, ein zweites Problem: nämlich die Erwartungshaltung des Kunden. Was erwartet dieser tatsächlich von dem/der BewerberIn, wenn er z.B. Problemlösungsfähigkeit als Anforderung anführt. Wie schon bei der Analyse des begrifflichen Verständnisses deutlich wurde, verbergen sich hinter diesem Begriff, der vielfach als Schlagwort fungiert, in der Praxis für einzelne Positionen völlig unterschiedliche Bedeutungen in verschiedenen Unternehmen. Das konkrete Verständnis des Kunden muss im Beratungsprozess erst geklärt werden, bevor BewerberInnen einer entsprechenden

Analyse und Bewertung unterzogen werden können. Die Verwendung allgemeiner Schlagworte verdeckt häufig den unterschiedlichen Sinn der diesen Begriffen von beiden Seiten beigemessen wird, und kann dadurch zu Abstimmungsproblemen in Vermittlungsprozessen führen. Die praktische Bedeutung der jeweiligen Begriffen sollte daher im Beratungsprozess immer und zwar bezogen auf die konkret zu besetzende Position hin kritisch hinterfragt und abgestimmt werden.

Was die Formen der Erfassung von Schlüsselqualifikationen betrifft, stellt das Gespräch eindeutig das dominierende Instrument bei der Personalauswahl dar. Durchgängig lassen sich dabei zwei Muster erkennen. Im ersten erfolgt die Erfassung von Schlüsselqualifikationen über Fragen, die auf die Bewältigung von Situationen und auf nachvollziehbare Verhaltensweisen in Arbeitssituationen gerichtet sind. Im zweiten Muster konzentriert man sich auf Fragen zum Privatleben der BewerberInnen und versucht auf diese Weise Persönlichkeitsaspekte oder auch informell erworbene Kompetenzen einzuschätzen.

Allerdings ist die Vorgangsweise, in der diese Erfassung erfolgt, unterschiedlich. Während in einer Reihe von Unternehmen versucht wird, durch eine klare Strukturierung des Gesprächs auf Basis von vorbereiteten Fragen oder Leitfäden, Schlüsselqualifikationen oder soziale Kompetenzen gezielt zu erfassen, erfolgt das in anderen Betrieben eher frei und basiert stark auf einer allgemeinen gefühlsmäßigen Einschätzung. Stark formalisierte Instrumente wie Assessment Center und Tests sind nur in wenigen Unternehmen im Einsatz. Allerdings spielt die subjektive Einschätzung, das ‚Gefühl‘, auch in Unternehmen mit einer eher strukturierten Vorgangsweise bei der letztendlichen Entscheidung eine wichtige Rolle.

Insgesamt kann gesagt werden, dass aus den Interviews der Eindruck entsteht, dass nicht von einer allgemein gestiegenen Bedeutung von Schlüsselqualifikationen bei der Personalauswahl gesprochen werden kann. Dafür ist das Bild in den – in die Untersuchung – einbezogenen Unternehmen einfach zu heterogen. Es existieren sowohl zwischen Branchen als auch bezogen auf Positionen mit unterschiedlichen Qualifikationsanforderungsniveaus diesbezüglich große Unterschiede.

Zur Bedeutung der askriptiven Merkmale Alter und Geschlecht in der Personalauswahl

Begreift man Qualifikationen als soziales Konstrukt, dann muss auch berücksichtigt werden, dass in diesen Konstruktionsprozess nicht nur Bildungs- und Kompetenzaspekte im engeren Sinne einfließen, sondern auch andere Aspekte. Dies zeigt sich an der von uns kritisierten Vermischung von beruflichen Handlungskompetenzen im Sinne von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten mit Aspekten wie körperlich-psychische Verfassung der Beschäftigten oder ihr Lebenszusammenhang (Partnerschaft, Kinder, Sorgepflichten). Dabei fließen auch askriptive Merkmale wie Alter und Geschlecht in die Begriffsbildung ein. Diese werden mit bestimmten Zuschreibungen verbunden, die die prinzipielle Einschätzung von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen auf der einen und Belastbarkeit, Leistungsbereitschaft und Flexibilität auf der anderen Seite entscheidend beeinflussen und die Wahrnehmung von BewerberInnen leiten. Insofern

haben wir versucht, die Bedeutung dieser Merkmale in der Personalauswahl abzuschätzen.

Insgesamt entsteht der Eindruck, dass in den untersuchten Betrieben, aber auch darüber hinaus, wie die Aussagen der beiden Experten aus der Personalberatung und -vermittlung deutlich machen, Alter eine wesentliche Barriere und ein Selektionskriterium bei der Personalauswahl darstellt. Dieser Befund muss vor dem Hintergrund gesehen werden, dass fast alle Unternehmen eine personalpolitische Orientierung aufweisen, die auf langfristige Bindung und den Aufbau einer Stammebelegschaft ausgerichtet ist. D.h. es handelt sich um Betriebe, die durchaus eine ausgewogene Altersmischung in der Belegschaft aufweisen und auch darauf Wert legen. Ältere Beschäftigte haben daher als Teil der Stammebelegschaft durchaus ihren Platz. Diese Haltung stößt aber bei der Rekrutierung auf Grenzen, die die Chancen von Älteren bei der Personalauswahl zum Zug zu kommen, drastisch reduziert.

Geschlecht ist im Vergleich dazu kein derart hartes und explizit angewendetes bzw. formuliertes Selektionskriterium in den untersuchten Unternehmen. Dies ist Ausdruck davon, dass die Benachteiligung von Frauen zwar nicht verschwunden, aber in den letzten Jahren zunehmend legitimationsbedürftig geworden ist. Mechanismen der Ausschließung funktionieren immer mehr in informeller Weise. Ein Beispiel ist ein Unternehmen – eine Konzerntochter –, in dem sogar Versuche gestartet wurden, Mädchen zu motivieren, sich um eine Lehrstelle in diesem eher traditionell männlichen Lehrberuf zu bewerben. Der Versuch war erfolgreich. Aufgenommen wurde allerdings kein einziges Mädchen. Begründet wird dies damit, dass Mädchen in den Auswahlverfahren hinsichtlich aller Bereiche schlechter abgeschnitten haben. Diskutiert oder hinterfragt wurde dieses Ergebnis nicht. Weder ein möglicher geschlechtsspezifischer Bias der Auswahlverfahren noch mögliche geschlechtsspezifische Zuschreibungen in den Bewerbungsgesprächen wurden thematisiert. Expliziter wird der Ausschluss allerdings in bezug auf Frauen mit Versorgungspflichten. Hier tritt bei einigen InterviewpartnerInnen die durch Versorgungspflichten eingeschränkte Verfügbarkeit und Flexibilität in den Vordergrund – ein sehr traditionelles Argument für die Benachteiligung von Frauen bei der Personalauswahl.

Zur Bewertung einer systematischen Erfassung informell erworbener Kompetenzen

Obwohl der Begriff „informell erworbene Kompetenzen“ für alle unsere InterviewpartnerInnen neu war, wird sein Inhalt von der Mehrheit der Personalverantwortlichen positiv bewertet und auch die Übertragbarkeit informell erworbener Kompetenzen in berufliche Kontexte prinzipiell für möglich gehalten. Zum Teil fließen diese auch schon in die Praxis der Personalauswahl ein, etwa wenn auf Hobbys von BewerberInnen und auf Mitgliedschaften in Vereinen Bezug genommen wird.

Was eine systematische Erfassung und Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen betrifft, ergibt unsere Untersuchung ebenfalls ein klares, wenn auch gespaltenes Bild. Wird eine systematische Erfassung und Darstellung informell erworbener Kompetenzen durch die BewerberInnen von den Personalverantwortlichen durchaus als

wertvolle Zusatzinformation für die Personalauswahl betrachtet, so steht dem die einhellige Ablehnung einer Zertifizierung solcher Kompetenzen gegenüber.

Eine systematische Erfassung informell erworbener Kompetenzen ist v.a. dann nutzbringend, wenn diese in einer Form aufbereitet ist, in der ihre Transferierbarkeit in berufliche Kontexte sehr konkret dargestellt ist. Einer Zertifizierung stehen die Personalverantwortlichen v.a. deshalb negativ gegenüber, da sie eine objektive Messung dieser Kompetenzen nicht für möglich halten. Sie wissen aus ihrer eigenen Praxis, wie schwierig es ist, außerfachliche Kompetenzen und Qualifikationen in der Bewerbungssituation zu erfassen. Umso skeptischer sind sie jeder Art von formalisiertem Zeugnis gegenüber, das eine Bescheinigung von derart schwer erfassbaren Kompetenzen beansprucht. Das Erfassen außerfachlicher und die Einschätzung der beruflichen Verwertbarkeit informell erworbener Kompetenzen kann nur im Prozess der Personalauswahl selbst erfolgen.

Allerdings wurde von einigen Personalverantwortlichen der Nutzen einer systematischen Erfassung und Darstellung informell erworbener Kompetenzen für die Betroffenen selbst hervorgehoben. Dies v.a. in Bezug auf ein gesteigertes Selbstbewusstsein über die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, das sich in der Folge auch für eine verbesserte Präsentation in der Bewerbungssituation nutzen lässt. Hier wird der Aspekt eines optimierten Verkaufs der eigenen Person im Prozess der Personalauswahl angesprochen, der in der aktuellen Situation eines Überangebots am Arbeitsmarkt und damit einer verstärkten Konkurrenz der BewerberInnen untereinander an Bedeutung gewinnt. Gerade in Bezug auf Frauen im allgemeinen und WiedereinsteigerInnen im besonderen wird von einigen Personalverantwortlichen ein Manko in der Präsentationsfähigkeit und im selbstbewussten Auftreten konstatiert und die Darstellung von in Familienarbeit erworbenen Kompetenzen durchaus als ein Feld einer solchen Stärkung betrachtet. Ob diese Stärkung aber auch reale positive Auswirkungen im Sinne einer vermehrten Aufnahmen von Frauen zeitigt, muss allerdings dahingestellt bleiben.

Was bedeutet dieser Befund für den Einsatz und den Nutzen von Verfahren zur Erfassung und Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen? Er weist daraufhin, dass eine Zertifizierung solcher Kompetenzen von den Unternehmen kaum angenommen werden wird. Allerdings kann eine systematische Erfassung informell erworbener Kompetenzen und deren Darstellung in der Bewerbungssituation durchaus zu einer Erhöhung von Beschäftigungschancen beitragen. Insofern ist ein Einsatz solcher Verfahren in der Betreuung und Unterstützung von arbeitslosen Personen durchaus sinnvoll und könnte auch auf positiven Widerhall in den Unternehmen stoßen. Im Zentrum eines Einsatzes solcher Verfahren müsste allerdings die Entwicklung und Förderung der Fähigkeiten zur selbstbewussten Darstellung ihrer Kompetenzen, auch der informell erworbenen, in der Bewerbungssituation durch die Betroffenen stehen.

Erhöhung der Chancen zur Arbeitsmarktintegration für benachteiligte Gruppen

Wir haben uns zu Beginn dieser Studie auch die Frage gestellt, ob eine Zunahme der Bedeutung von außerfachlichen Qualifikationen die Chancen für benachteiligte

Gruppen am Arbeitsmarkt, die häufig auch einen geringen formalen und fachlichen Ausbildungsstand aufweisen, erhöht. Die Antwort auf diese Frage fällt auf dem Hintergrund unserer Ergebnisse negativ aus.

Zum einen kann wie bereits ausgeführt nicht von einer generellen Zunahme von außerfachlichen Kompetenzen gesprochen werden. Hier ist die Entwicklung vielmehr bezogen auf Branchenunterschiede und Qualifikationsniveaus von zu besetzenden Stellen höchst unterschiedlich. Auch dort, wo sie eine hohe Bedeutung aufweisen, haben fachliche Qualifikationen demgegenüber nicht an Relevanz verloren, ganz im Gegenteil. Fachliche Ausbildungszertifikate werden vielmehr zu einer unabdingbaren, selbstverständlichen Voraussetzung und außerfachliche Qualifikationsaspekte werden zunehmend zur Selektion unter fachlich gleichen BewerberInnen herangezogen. Fachliche Qualifikationen spielen bei der Vorauswahl, die fast ausschließlich aufgrund schriftlicher Bewerbungen erfolgt, die dominierende Rolle, sodass gering oder nicht entsprechend qualifizierte KandidatInnen im Auswahlprozess gar nicht bis in die Unternehmen vordringen, sondern vielmehr schon vorher aussortiert werden. Eine hohe Bedeutung außerfachlicher Qualifikationen bei der Personalauswahl geht also nicht zu Lasten fachlicher Qualifikationen sondern stellt vielmehr eine Erhöhung der Gesamtanforderungen dar, womit sich die Hürden für gering Qualifizierte eher noch erhöhen.

Ein weiterer Punkt bezieht sich auf die Intensivierung der Konkurrenz, der sich viele Unternehmen ausgesetzt sehen und die eine effizientere Gestaltung aller betrieblichen Prozesse zur Folge hat. Durch diese Entwicklung hat sich der Druck auf die Unternehmen erhöht, die Nutzung der Arbeitskraft zu intensivieren und die Abläufe zu flexibilisieren. Auf diesem Hintergrund werden, wie wir gezeigt haben, angelernte Arbeitskräfte mit erhöhten Anforderungen an ihre Belastbarkeit, Leistungs- und Anpassungsbereitschaft und Flexibilität konfrontiert. Das ist v.a. darunter zu verstehen, wenn von einer erhöhten Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in diesem Arbeitsmarktsegment gesprochen wird. Das Arbeitskräfteangebot erlaubt es den Unternehmen im Arbeitssegment gering qualifizierter und angelernter Arbeit diese Selektionskriterien verstärkt zur Anwendung zu bringen. Damit erhöhen sich wiederum die Barrieren für Personen, die entweder den erhöhten Ansprüchen an die physische und psychische Belastbarkeit nicht genügen oder, etwa aufgrund von Betreuungs- und Sorgeverpflichtungen nicht flexibel und mobil genug sind. Diese Aspekte treffen auf ältere Arbeitskräfte sowie auf Frauen im besonderen Maße zu. Insofern kann man sogar davon sprechen, dass die erwähnte „erhöhte Bedeutung von Schlüsselqualifikationen“ im Bereich angelernter Arbeit sogar negative Effekte für sogenannte „Problemgruppen“ am Arbeitsmarkt nach sich zieht.

Die skizzierten Entwicklungen lassen auch Strategien, die eine Integration solcher Problemgruppen in den ersten Arbeitsmarkt um jeden Preis anstreben, problematisch erscheinen. Denn sie sind in vielen Fällen von vornherein zu Scheitern verurteilt. Insofern erscheint es aus unserer Sicht sinnvoller verstärkt über Möglichkeiten und Varianten des Ausbaues eines zweiten und dritten Arbeitsmarktes nachzudenken, der solchen Gruppen eine ihrer Leistungsfähigkeit und persönliche Situation adäquate Beschäftigungsmöglichkeit bietet.

LITERATUR

- Baethge, Martin/Schliersmann, Christiane (1998): Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft; in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklung-Management – QUEM, S. 15-89
- Barth, Susanne/Neß, Harry (2003): Machbarkeitsstudie „Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens“; in: Grundlagen der Weiterbildung 14, Bd. 4, S. 163-165
- BMSG (Hg.) (o.J.): Familienkompetenzen – Schlüssel für mehr Erfolg im Beruf, Broschüre zum Projekt, Wien
- Büssing, Andre/Herbig, Britta/Ewert, Thomas (1999): Implizites Wissen und erfahrungsgelitetes Arbeitshandeln: Konzeptualisierung und Methodenentwicklung, Bericht Nr. 48 aus dem Lehrstuhl für Psychologie der TU München, München
- Drexel, Ingrid (1997): Die bilans de compétences – ein neues Instrument der Arbeits- und Bildungspolitik in Frankreich; in: QUEM (Hg.), Kompetenzentwicklung '97, Münster/New York/München/Berlin, S. 197-249
- Erlar, Wolfgang/Nußhart, Christine (2000): Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Trends in Deutschland und Europa, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Großbeeren
- Feldhoff, Jürgen/Jacke, Norbert/Simoleit, Jürgen (1995): Schlüsselqualifikationen für neue Anforderungen in Betrieb und Gesellschaft. Reformen der betrieblichen Ausbildung im Spannungsfeld von allgemeinbildender Schule und beruflicher Praxis, Düsseldorf
- Freudenberg Stiftung (Hg.) (1999): Qualifizierungspass, Bildungspass, Kompetenzausweis im Kontext von europäischen Ansätzen zur Ermittlung und Bewertung von erworbenen Kenntnissen und Kompetenzen, www.freudenbergstiftung.de
- Gerzer-Sass, Annemarie/Erlar, Wolfgang/Nusshart, Christine/Sass, Jürgen (2001a): Die Kompetenzbilanz: Ein Instrument zur Optimierung betrieblicher Personalarbeit. Eine Information für Personalverantwortliche, Deutsches Jugendinstitut, München
- Gerzer-Sass, Annemarie/Erlar, Wolfgang/Nusshart, Christine/Sass, Jürgen (2001b): Die Kompetenzbilanz. Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung für berufstätige Mütter und Väter, an Weiterbildung Interessierte und Berufsrückkehrer/innen, KAB Süddeutschland, Deutsches Jugendinstitut, München
- Goetze, Walter (2001): Schlüsselkompetenzen – Quintessenz individueller Erfahrung; in: Kadishi, Bernadette (Hg.), Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung, Tobler Verlag, Altstätten
- Gottschall, Karin (1991): Schlüsselqualifikationen statt Schlüssel zur Macht? Anmerkungen zum Verständnis von Bildung und Geschlechterverhältnis in der neueren Qualifikationsdebatte; in: Frauenforschung, Informationsdienst des Forschungsinstituts Frau und Gesellschaft, 9. Jg., Heft 1+2, S. 4-17
- Hendrich, Wolfgang (2002): „Heimliche“ Schlüsselkompetenzen und berufliche Flexibilität. Impulse für anderes Lernen in der beruflichen Weiterbildung; in: Hendrich, Wolfgang (Hg.), Anderes Lernen in der beruflichen Bildung. Aktuelle Probleme und Perspektiven (Flensburger Beiträge zur Berufspädagogik, Bd. 1), S. 77-95

- Herbig, Britta/Büssing, André (2003): Implizites Wissen und erfahrungsgeleitetes Arbeits-handeln: Perspektiven für Arbeit und Organisation; in: Arbeit, Heft 1, Jg. 12, S. 36-53
- Kadishi, Bernadette (2001): Das Instrument zur Erfassung von Schlüsselkompetenzen IESKO; in: dieselbe (Hg.), Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung, Tobler Verlag, Altstätten
- Kadishi, Bernadette (Hg.) (2001): Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen. Personalselektion ohne Diskriminierung, Tobler Verlag, Altstätten
- Kadishi, Bernadette (2002): Personalauswahl – systematisch und ganzheitlich; in: Panorama, Heft Nr. 2
- Käpplinger, Bernd (2002): Anerkennung von Kompetenzen: Definitionen, Kontexte und Praxis-erfahrungen in Europa, DIE, <http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>
- DIPF (Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung), DIE (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung), IES (Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung GmbH an der Universität Hannover) (2003): Kurzfassung der Machbarkeitsstudie des BLK-Verbundprojektes „Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens“
- Mertens, Dieter (1974): Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft; in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1, S. 36-43
- Neß, Harry (2003a): Stand und Perspektiven zur Einführung eines Weiterbildungspasses in Deutschland; in: Bildungspässe – Machbarkeit und Gestaltungsmöglichkeiten, Tagungsband des Ministeriums für Bildung, Kultur und Wissenschaft des Saarlandes, Saarbrücken, S. 22-29
- Neß, Harry (2003b): Bedingungen zur Erprobung eines Bildungspasses in Deutschland, http://weiterbildung.bildung.hessen.de/laku/laku_material/bildungspass_ness.pdf
- Neß, Harry (2003c): Kompetenz ausweisen – mit dem Weiterbildungspass, Interview von Helga Ballauf; in: Frankfurter Rundschau 59, 144, S. WB 5
- Papouschek, Ulrike/Flecker, Jörg/Krenn, Manfred/Pastner, Ulli/Riesenecker-Caba, Thomas/Angerler, Eva (1998): Qualifikation als Problem? Weiterbildung als Lösung? Technologischer und struktureller Wandel in Wiener Betrieben, Forschungsbericht im Auftrag des AMS Wien, Wiener Reihe Nr.6, Wien
- Projektinformation (2003): „Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens“. Forschungs- und Entwicklungsvorhaben im Rahmen des BLK-Programms „Lebenslanges Lernen“
- Rastetter, Daniela (1996): Personalmarketing, Bewerberauswahl und Arbeitsplatzsuche, Stuttgart
- Schmitt, Irmhild Lisa/Werth, Klaudis (1998): Personalauswahl in Unternehmen, München und Mering
- Woschnack, Ute/Mieg, Harald A. (2003): Fachwissen – Expertise – Schlüsselqualifikationen. Ein Qualifikations-Modell in der Empirie von Umwelttätigkeiten; in: Arbeit, Heft 1, Jg. 12, S. 54-67