

An abstract drawing in blue and black ink on a light background. It depicts a large, dense crowd of people, represented by simple line drawings of heads and shoulders, gathered in a semi-circle. The crowd is looking towards the center, where there are several vertical lines and some small, dark, indistinct shapes. The drawing is done in a sketchy, expressive style.

Helgo Zücker

**Grundlegendes  
zur Veranlagung  
Selbst-organisierten  
Handelns**

Helgo Zücker

**Grundlegendes zur Veranlagung Selbst-organisierten Handelns**  
mit einer empirischen Studie im Bereich der Lebensmittelindustrie in der Schweiz

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Peter Eberl

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Hans G. Nutzinger

Tag der mündlichen Prüfung

12. Februar 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2013

ISBN 978-3-86219-632-6 (print)

ISBN 978-3-86219-633-3 (e-book)

URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-36335>

© 2013, kassel university press GmbH, Kassel  
[www.uni-kassel.de/upress](http://www.uni-kassel.de/upress)

Umschlaggestaltung: Jörg Batschi grafik design

Umschlagabbildung: Ernst-Martin Krauss

Druck und Verarbeitung: Print Management Logistics Solutions, Kassel

Printed in Germany

## Vorwort

Schon 2005 beschäftigte mich im Rahmen einer Tätigkeit für einen UNESCO-Lehrstuhl an der Universität Bukarest<sup>1</sup> die Frage, wie die drängenden Herausforderungen in der Wirtschaft auf internationaler, ja globaler Ebene aus dem individuellen Fähigkeitenprofil jedes einzelnen Mitarbeiters heraus angegangen werden könnten. Diese mich innerlich tief bewegende Frage wurde bezüglich meiner wirtschaftswissenschaftlichen Interessen zur treibenden Kraft und führte zur Erarbeitung der vorliegenden Dissertation.

Zu meinem eigenen Leidwesen und dem der mich begleitenden Menschen, wurde die Ausarbeitung meiner Ideen zu einem durch und durch innovativen Prozess, der einem lebendigen Wandel meiner Stand- und Gesichtspunkte ausgesetzt war, insofern eigene und Ideen Dritter immer wieder in die Arbeit einfließen, verworfen und wieder neu aufgegriffen wurden und vor allem vermeintlich fest fixierte, Sicherheit gebende Abgrenzungen und Beschränkungen sich aus der Konsequenz erzielter neuer Erkenntnisse mehr als einmal nicht mehr als haltenswert erwiesen.

Meinen Dank möchte ich allen Menschen aussprechen, die im Laufe der sieben Jahre des Entstehens dazu beigetragen haben, diese umfangreiche und komplexe Frage zu einem Abschluss zu bringen. Der Dank geziemt nicht nur wie üblich denjenigen, die meine Arbeit gefördert haben, sondern auch denen, die sie zwar behindert, aber nicht verhindert haben. An erster Stelle sei meine Familie genannt, die meine körperlichen, seelischen und geistigen Grundlagen mitrug und unterstützte.

Den Professoren Wolfgang Gerstlberger (Universität Odense, Dänemark), Hans G. Nutzinger (Universität Kassel), Rico Baldegger und Thomas Straub (beide Haute École de Gestion de Fribourg, Schweiz) danke ich zutiefst nicht nur für ihre vielfältigen Anregungen und Hinweise und ihre über viele Jahre andauernde Geduld, sondern insbesondere dafür, dass sie bereit waren, mich mit dieser sich gewiss nicht ohne Weiteres in die herrschende Lehre einfügenden Dissertation zu begleiten.

Danken möchte ich auch Herrn Prof. Dr. Peter Eberl, der für die Universität Kassel kurzfristig als Erstgutachter eingesprungen ist.

Für technische Hilfen bei der graphischen und digitalen Umsetzung des Fragebogens und der statistischen Auswertung der empirischen Erhebung danke ich Andreas Brühlhart und Manuel Matting.

Ohne die hilfreichen Arbeitsgruppen, Seminare, Kurse und die praktischen Erfahrungen und Forschungsarbeiten im Umfeld meines Instituts für Entwicklung *eupraxia* consult – insofern seien hier Noëlla Bongrain-Zücker, Dr. Ernst-Martin Krauss und Christoph B. Lukas genannt – wären die inhaltliche Vielfalt, die formale Stringenz und die sprachlichen Verfeinerungen der Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

---

<sup>1</sup> Damals war ich als Gastdozent am UNESCO-Lehrstuhl der Universität Bukarest tätig. Für diesen Lehrstuhl habe ich später, als Mitarbeiter eines UNESCO-Lehrstuhls an der Universität Fribourg (2006-2008), das Konzept eines Master Course „Intercultural Management“ entworfen (vgl. hierzu ZÜCKER 2006). Die mich damals beschäftigende Frage lautet etwas ausführlicher formuliert: Wie können persönlichkeitsgerechte Bildungsformen und Vermittlungsansätze zur Bewältigung zunehmend ungewisser, zukünftiger Herausforderungen über kulturelle Unterschiede und Prägungen hinaus im Allgemeinen so gestaltet werden, dass zwar übergreifende allgemeine Strukturen, zugleich aber auch kulturspezifische Ausgestaltungen ihren Platz finden können.



Mein Dank gilt auch den Managern und Mitarbeitern der Unternehmen, in denen ich meine praktischen Erfahrungen machen konnte und insbesondere denen, die mir bei der Umsetzung des empirischen Teils zur Seite standen. Aus verständlichen Gründen war es leider nicht möglich, sie hier namentlich zu nennen.

Es ist evident, dass es weder vom zur Verfügung stehenden Platz her angebracht noch mit Rücksicht auf die Leser wünschenswert ist, manch anderen in den vielen Jahren der Arbeit hilfreichen Menschen aufzuführen. Sie mögen mir verzeihen, dass ich mich bei ihnen ohne namentliche Nennung von Herzen bedanke.

*Helgo Zücker*

### Abstract

Das Anliegen der hier vorgelegten Forschungsarbeit fokussiert auf die Herausforderungen, denen Unternehmen angesichts einer zunehmend von dynamischer Komplexität und Individualisierung geprägten Wirtschaft ausgesetzt sind. Durch ein systematisch veranlagtes selbstorganisiertes Handeln möglichst vieler Mitarbeiter werden kontinuierliche Erneuerungen bewirkt und hervorgebracht. Ein solches Handeln ist für Unternehmen insofern lohnend, als das Gehen dieses Weges zur Schaffung dynamischer Kernkompetenzen beiträgt, die aus dem Zusammenwirken individueller Impulse von Mitarbeitern hervorgehen. Die Umsetzung des Forschungsanliegens wird auf eine dreifache Weise angegangen: Der *theoretische* Teil berücksichtigt u. a. die von Roth vertretene Pädagogische Anthropologie, die in dem QUEM-Projekt veröffentlichten Kompetenz-Darstellungen, den von Arnold vertretenen konstruktivistischen Ansatz und die von Argyris & Schön, Senge und Scharmer vertretene Handlungstheorie. *Konzeptionell* werden verschiedene Instrumente entwickelt, die zunächst eine erste grundständige Diagnose ermöglichen und auf denen spätere Entwicklungsmaßnahmen aufbauen. Hier sind insbesondere eine Kompetenzmatrix, die sowohl den Doppelzielcharakter wirtschaftlichen Handelns als auch die Differenzierung der menschlichen Psyche in Denken, Fühlen und Handeln berücksichtigt, aber auch eine dynamische Entwicklung abbildende Spirale vom Verfasser entwickelt worden. Aus *empirischer* Sicht wird ein selbstentworfener Fragebogen, eine Projektarbeit und eine Zwei-Fall-Studie vorgestellt. Es wird aufgezeigt, dass selbstorganisiertes Handeln als ein seelisch-geistiger, also rein subjektiver Vorgang, der außerhalb vorgegebener Gesetze steht und deshalb nicht berechenbar ist, nicht von außen gemanagt werden kann, zumal weder ein vorherbestimmbares Ziel noch eine sichere Hinführung möglich ist, dass es aber individuell erlernbar ist. Das individuelle Selbst wird verstanden als eine zunächst unbekannte Größe, die in intensiver Bewusstmachungsarbeit als real wirksam in das wirtschaftliche Handeln einbezogen werden kann.

## **Abstract**

This research study focuses on the challenges which enterprises encounter, when exposed to an economy that is increasingly influenced by dynamic complexity and individualisation. It proposes that continuous renewal can be generated and implemented through self-organised action, which is systematically assessed. Such action is worthwhile for companies because to walk this path contributes to the creation of dynamic core competencies, which emerge from the co-operation of the efforts of individual employees. The research study is organised in three parts: The theoretical part includes inter alia the pedagogic anthropology represented by ROTH, the competency based publications in the context of the QUEM-project, the constructivist approach represented by ARNOLD and the theory of action represented by ARGYRIS & SCHÖN, SENGE and Scharmer. Secondly, from a conceptual perspective, different instruments are developed that permit in the first instance a foundational diagnosis, which can be used later as development measures. In particular, the author has developed two 'tools': a matrix of employee's competencies that takes into account both the dual objective character of economic activity as well as the differentiation of the human psyche in thinking, feeling and acting, and a spiral as an image of dynamic development. Thirdly, from an empirical point of view, a self-designed questionnaire, a project work and a two-case study are presented. It is highlighted that self-organisational action, individually learnable, can be seen as a mental and spiritual process. Being purely subjective it lies outside prescribed laws and hence cannot be quantified or managed, especially as neither a pre-determinable target nor a structured oversight is possible. An intensive effort to render awareness of the individual self as well as the enterprise's activities can lead to it being seen as an individual dimension, initially unrecognised, that can contribute effectively to economic activity.

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	3
Abstract .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	7
<b>1 Forschungsanliegen und Forschungsansatz.....</b>	<b>9</b>
1.1 Problemaufriss und Kernaspekte .....	9
1.2 Forschungskonzeption .....	15
1.3 Forschungsansatz.....	20
1.4 Überblick über die Arbeit.....	23
<b>2 Stand der Forschung und handlungsgerichtete Perspektiven .....</b>	<b>25</b>
2.1 Stand der Forschung .....	25
2.2 Employability .....	31
2.2.1 Zum lebenslangen Lernen.....	34
2.2.2 Zum Diversity-Konzept .....	38
2.2.3 Zum physischen und psychischen Leistungsvermögen .....	41
2.3 Interdisziplinäre Einflussfaktoren.....	44
2.3.1 Zu den themenrelevanten Forschungsergebnissen der Bildungsforschung ...	44
2.3.2 Zu den Fragen der Organisationsgestaltung durch Einbeziehung von Mitarbeitern .....	48
2.3.3 Verschiedene Ansätze zur Umsetzung der Kompetenzdiskussion aus institutionellen Gruppierungen.....	49
<b>3 Die Handhabung von Mitarbeiterkompetenzen .....</b>	<b>53</b>
3.1 Hinführende Gedanken.....	53
3.2 Kompetenzbasiertes Instrument.....	55
3.2.1 Fähigkeiten .....	56
3.2.2 Bereitschaft .....	56
3.2.3 Möglichkeit .....	57
3.2.4 Zusammenfassung.....	58
3.3 Die Matrix-Struktur .....	58
3.3.1 Die Subjekt-Welt-Relation / Raumesdimension .....	58
3.3.2 Entwicklungs- und Bildungsphasen / Zeitdimension.....	60
3.3.3 Die Matrix als Orientierungsrahmen.....	61
3.3.4 Zwischen-Resümee:.....	66
3.4 Das um Produktion, Potenzialentfaltung und Innovativität erweiterte Instrument .....	71
Zwischen-Resümee .....	83
3.5 Die Selbst-Erkenntnisproblematik .....	84
<b>4 Vorbereitung, Durchführung und Rückblick der Projektarbeit .....</b>	<b>95</b>
4.1 Erarbeitung eines Fragebogens mit Innovativitätsausrichtung .....	96
4.2 Eurythmische Arbeit als Mäeutik .....	98
4.3 Fragen-Beziehungen des Fragebogens .....	105
<b>5 Datenerhebung .....</b>	<b>106</b>
5.1 Das Anliegen .....	106
5.2 Zugrunde liegende Annahmen .....	108
5.3 Datensammlung.....	112
<b>6 Datenauswertung .....</b>	<b>114</b>
6.1 Allgemeiner Teil .....	114
6.2 Variablenstreuung.....	116



6.2.1	Das Unternehmen A.....	116
6.2.2	Das Unternehmen B.....	121
<b>6.3</b>	<b>Matrix-Abbildung .....</b>	<b>126</b>
<b>6.4</b>	<b>Netzdiagramm, dreiachsig .....</b>	<b>128</b>
<b>6.5</b>	<b>Die Kontingenztabelle .....</b>	<b>131</b>
<b>6.6</b>	<b>Ergebnisbericht .....</b>	<b>142</b>
6.6.1	Würdigung der Angemessenheit des Instruments .....	144
6.6.2	Veränderungsbedarfe und Maßnahmen.....	145
<b>7</b>	<b>Resümee und Ausblick .....</b>	<b>147</b>
<b>8</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>152</b>
	Abbildungsverzeichnis .....	170
<b>9</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>172</b>

*Zukunftslos nenne ich diejenigen,  
die sich nicht mehr weiterentwickeln  
können und doch nicht sterben wollen –  
die bleiben wollen wie sie sind.*

*Ricarda Huch*

# **1 Forschungsanliegen und Forschungsansatz**

## **1.1 Problemaufriss und Kernaspekte**

In der vorliegenden Arbeit wird ein Diagnoseinstrument vorgestellt, das sich absetzt von Managementsystemen, die einen direktiven Charakter besitzen. Es behandelt nicht in erster Linie den organisationalen Aspekt von Entwicklung und ist auch nicht auf individuelle Perspektiven funktionell bedingter Abläufe reduziert. Die vorliegende Arbeit zielt vielmehr auf die Integration des Selbst in wirtschaftliche Handlungsabläufe als einer menschlichen Instanz, die die umfassenden, zunächst im Unbewussten liegenden geistigen Wirklichkeitsaspekte, die jedem Wirtschaftsprozess mit unter Umständen existenzieller Relevanz zugrunde liegen, einzubeziehen vermag.

Dieses für wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten ungewöhnliche In-Betracht-Ziehen des Selbst steht in Übereinstimmung mit der Verwendung des für solche Arbeiten wohl ebenfalls ungewöhnlichen Begriffs „Veranlagung“. Mit diesem soll angedeutet werden: Wirtschaftliches Handeln und Entscheiden wird in vielen Fällen kaum allein aus einem festgelegten, systemgegebenen Verständnis Erfolg versprechen, sondern nur aus einem Werdens- und Möglichkeitsverständnis<sup>2</sup> heraus, das die für Wirtschaftsprozesse relevanten Unwägbarkeiten des Unbewussten bewusst mit zu berücksichtigen versteht.<sup>3</sup>

Demgemäß wird in der Arbeit ein grundlegendes Instrumentarium angeboten, durch das die Annäherung an bzw. das Verständnis für dieses – Wirtschaftsprozesse maßgeblich beeinflus-

---

<sup>2</sup> Robert MUSIL prägte hierzu einen feinsinnig vielschichtigen Gedanken: „Wenn es aber Wirklichkeitssinn gibt, und niemand wird bezweifeln, dass er seine Daseinsberechtigung hat, dann muss es auch etwas geben, das man Möglichkeitssinn nennen kann.

Wer ihn besitzt, sagt beispielsweise nicht: Hier ist dies oder das geschehen, wird geschehen, muss geschehen; sondern er erfindet: Hier könnte, sollte oder müsste geschehn; und wenn man ihm von irgend etwas erklärt, dass es so sei, wie es sei, dann denkt er: Nun, es könnte wahrscheinlich auch anders sein. So ließe sich der Möglichkeitssinn geradezu als die Fähigkeit definieren, alles, was ebensogut sein könnte, zu denken und das, was ist, nicht wichtiger zu nehmen als das, was nicht ist.“ (ders., 1987<sup>2</sup>: 16)

<sup>3</sup> Vgl. die Textpassage in dem Zwischenresümee der vorliegenden Arbeit auf S. 83.

<sup>4</sup> Siehe dazu insbesondere Kapitel 3, in dem die Fragen des Selbst und die mit ihnen verbundenen schwie-

sende – Unbewusste in Unternehmen gesteigert und ein Erkenntnisprozess in Gang gesetzt werden kann, der die Beteiligten in ihrer Arbeit fördert und umfassendere und damit wirklichkeitsrelevantere Perspektiven eröffnen kann. Dabei zeigt sich als entscheidend, dass der Einzelne so weit wie möglich aus dem Selbst heraus – das den meisten von uns zunächst völlig unbewusst ist<sup>4</sup> –, also Selbst-organisiert, zu handeln lernt.

Dies beinhaltet Bildungsprozesse. Das heißt, der Einzelne muss nicht nur bereit sein, sich in eine geistige Entwicklung in ein ihm bis dahin nahezu gänzlich unbekanntes Gebiet zu begeben, sondern er muss auch fähig sein, diese Bereitschaft in die Tat umzusetzen. Die Arbeit macht also den Versuch, eine Lernkultur zu veranlassen, in der Kompetenzentwicklung – immer in Anlehnung an die umfänglichen und den Blick auf die die ganze Wirklichkeit eröffnenden Ressourcen des Selbst – verstanden wird mehr in Richtung von Such-, Gestaltungs- und Anpassungsprozessen.<sup>5</sup>

Das Auftreten verschiedener Herausforderungen, denen Unternehmen heute im Wettbewerb ausgesetzt sind, wird maßgeblich auf den technischen Wandel, die zunehmenden Individualisierungstendenzen in der Gesellschaft oder auch auf Veränderungen im Zusammenhang mit der so genannten Globalisierung zurückgeführt. Die größer und komplexer werdenden Wirtschaftsräume, die schnell wechselnden Wettbewerbsbedingungen, aber beispielsweise auch die sich ändernden Ansprüche der Konsumenten und Beschäftigten führen zu kontinuierlichen Bedarfs- und Bedürfnisänderungen, denen sich Unternehmen und deren Umfeld in Form von Anpassungsleistungen zu stellen haben. Zum einen liegt die Aufgabe von Unternehmen darin, die Nachfrage der Konsumenten zügig und nachfragegerecht zu bedienen, zum anderen unterliegen sie dabei jedoch engen Restriktionen, da die gewünschten Waren bzw. Dienstleistungen aus knappen Gütern respektive Ressourcen bestehen, die im Wettbewerb mit anderen Unternehmen möglichst effizient bereitzustellen sind.

Einleitend werden zwei Beispiele aus der Praxis lebensmittelerzeugender Unternehmen vorgestellt, die die aktuellen Herausforderungen illustrieren. Diesem Teil folgt eine vertiefende Behandlung des bereits im Vorhergehenden beschriebenen Forschungsgegenstands.

Schon seit einigen Jahren – in ausgeprägter Form seit Mitte des Jahres 2007 – sind Lebensmittelunternehmen einem grundlegenden Wandel auf den Weltmärkten für Agrarprodukte

---

<sup>4</sup> Siehe dazu insbesondere Kapitel 3, in dem die Fragen des Selbst und die mit ihnen verbundenen schwierigen Verständnisfragen behandelt werden.

<sup>5</sup> WAGNER et al. (2005) weisen im Zusammenhang mit Fragen der Kompetenzentwicklung unter Bezugnahme auf ERPENBECK & HEYSE auf die Bedeutung von Such-, Gestaltungs- und Anpassungsprozessen in einer Lernkultur hin (ebd., S. 60).

ausgesetzt, der seinen Ursachen und seinem Ausmaß nach für die Lebensmittel verarbeitenden Unternehmen und Betriebe gänzlich neu ist: So verknappt z. B. die alternative Nutzung von Lebensmitteln zur Energiegewinnung (Raps, Mais, Sonnenblumen und gar Getreide<sup>6</sup>) das agrarische Rohstoffangebot sowohl direkt<sup>7</sup> als auch indirekt<sup>8</sup> und stellt alle davon betroffenen Unternehmen im Bereich Nahrung und Genuss vor neue, bisher unbekannte Herausforderungen. Dadurch, dass Unternehmen die gestiegenen Kosten der Rohstoffeinkäufe<sup>9</sup> lediglich zeitversetzt und nur mit erheblichen finanziellen Einbußen an die Konsumenten weiterleiten können, besteht in diesen Unternehmen ein ausgeprägter Handlungsbedarf.

Auf weiteres Ungemach müssen sich nicht nur die Lebensmittel verarbeitenden Unternehmen, sondern auch die Lebensmittelrohstoff produzierenden Betriebe einstellen. So untersuchten z. B. HIRSCHFELD ET AL. (2008) in einer Studie die Klimawirkungen der Landwirtschaft in Deutschland und kamen zu dem Ergebnis, dass die Viehhaltung große Mengen an umweltbelastenden Treibhausgasen erzeugt. Verbraucherschützer forderten daraufhin – nicht nur in Deutschland – die Erhebung einer Steuer auf Fleisch- und Milchprodukte.<sup>10</sup>

Über diese, die Lebensmittelbranche betreffenden Herausforderungen hinaus, müssen sich heute *alle* Unternehmen mit marktlichen, technologischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Veränderungen auseinandersetzen.<sup>11</sup>

Zumindest zur Sicherung der eigenen Existenz, vor allem aber zur Steigerung und Verbesserung der eigenen Wettbewerbsposition, wird es für Unternehmen zusehends wichtiger, mög-

---

<sup>6</sup> Hierfür wird insbesondere die neue Getreideart Triticale genutzt, die durch eine Kreuzung aus Weizen und Roggen gewonnen wird (vgl. hierfür den Artikel im Magazin für Wirtschaft und Finanzen, Nr. 58, 05/2008: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Magazine/MagazinWirtschaftFinanzen/058/t-1-pflanzen-rohstoff-fuer-ernaehrung-industrie-und-energiegewinnung.html> – 29.7.08; 17:00

<sup>7</sup> Es gibt zumindest übergangsweise keine ausreichende Menge an Getreide für das Grundnahrungsmittel Brot – was in Entwicklungsländern, wo die höheren Preise nicht gezahlt werden können, zu Unruhen führte (Hunger).

<sup>8</sup> Steigende Futtermittelpreise und steigende Nachfrage erhöhen den Marktpreis – bzgl. der Folgen für die Entwicklungsländer: Siehe vorige Fußnote

<sup>9</sup> „Im September 2007 lagen die Weltmarktpreise für verschiedene landwirtschaftliche Produkte deutlich über dem jeweiligen Niveau des Vorjahres. Dies galt besonders für Getreide (bis zu etwa 100 %), Ölsaaten (rund 50 %) und Milchprodukte (bis zu etwa 120 %). Für diese Produkte gehen OECD und FAO in ihren jüngsten Vorschätzungen von weiterhin hohen Weltmarktpreisen bis zum Jahr 2016 aus, die allerdings im Mittel unter dem derzeitigen Niveau erwartet werden.“ Zitat aus einem Bericht des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz über den Rohstoffkongress der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie [http://www.bmelv.de/cln\\_045/nn\\_750584/DE/04-Landwirtschaft/Agrarmaerkte/Rohstoffkongress.html\\_nnn=true](http://www.bmelv.de/cln_045/nn_750584/DE/04-Landwirtschaft/Agrarmaerkte/Rohstoffkongress.html_nnn=true) – 9.8.08, 8:34

<sup>10</sup> Vgl. u. a. CO<sub>2</sub>-Steuer für Milch und Fleisch gefordert: [www.stern.de/wissenschaft/natur/636146.html](http://www.stern.de/wissenschaft/natur/636146.html) – 27.8.08; 18:13. Die Einführung einer solchen Steuer würde vor dem Hintergrund der Entscheidung der Bundesregierung in Berlin, landwirtschaftliche Produkte als nachwachsende Energieträger zu fördern, zu einer Umstellung der Landwirtschaft und damit auch der gesamten Lebensmittelbranche führen.

<sup>11</sup> Vgl. DIETRICH 2007: 178



lichst zügig die veränderungsbedingten Herausforderungen zu erkennen und intern und extern angemessene Lösungen zu finden. Diese müssen jeweils zum einen den externen Herausforderungen gerecht werden, d. h. dem tatsächlich nachgefragten Bedarf nahekomen. Zum anderen müssen sie die internen Gegebenheiten und damit die unternehmensspezifischen Möglichkeiten in Betracht ziehen, welche die bestmögliche Umsetzung verspricht. Der zeitliche Druck nimmt durch die immer häufiger zeitgleich auftretenden Herausforderungen weiter zu, so dass langwierige und aufwändig geplante Problemlösungsstrategien, die top-down in die Unternehmensorganisation implementiert werden sollen, oftmals nicht mehr den erforderlichen Flexibilitätsanforderungen genügen.

Auch die Auswirkungen der globalisierten Wirtschaft, in die inzwischen auch kleinere Unternehmen verstärkt eingebunden sind, führen zum Beispiel auf dem internationalen Beschaffungsmarkt zu sprachlichen, juristischen, kulturellen und organisatorischen Problemen, die in aller Regel zeitnah, d. h. innerhalb eines relativ eng bemessenen Zeitfensters, gelöst werden müssen. Gleiches gilt für die Herausforderungen, die Unternehmen aus der Einführung technischer Neuerungen erwachsen, und solchen, die – zumindest in den westlichen Industrienationen – auf zunehmende Individualisierungstendenzen zurückzuführen sind. Im Unterschied zu größeren Unternehmen, die in der Regel über eigene Stabstellen wie z. B. Rechtsabteilungen verfügen, muss der Unternehmer in kleineren Unternehmen – zusätzlich zu den täglichen Anforderungen – bei auftretenden Herausforderungen selbst Lösungen finden bzw. auf dem Markt teuer einkaufen, um diesen bei einer kontinuierlich zunehmenden Komplexität in immer kürzerer Zeit gerecht werden zu können. Die Delegation solcher Aufgaben an Mitarbeiter bzw. die Übernahme von Verantwortung durch Mitarbeiter öffnet für beide Seiten Entwicklungs- und zugleich neue Möglichkeitsräume.

Hieraus ist abzulesen, dass sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen aufgrund der wachsenden Komplexität und Dynamisierung der Wirtschaftsprozesse in den letzten Jahrzehnten erheblich verschärft haben. Infolge dieses Wandels erwachsen den Unternehmen neuartige Herausforderungen und erfordern entsprechende Anpassungen. Jedes Unternehmen wird deshalb, abhängig von den jeweils zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren und dem unternehmerischen Umfeld, eine eigene Strategie verfolgen. Denn eine solche unternehmensspezifische Strategie setzt Unternehmen in die Lage, bereits erworbene Wettbewerbsvorteile erfolgreicher verteidigen zu können. Da sich das äußerst komplexe Gesamtgefüge aus kontinuierlich sich wandelnden Einzelkomponenten zusammensetzt, ist es nicht möglich, es statisch zu erfassen bzw. zu begreifen. Neben den Alleinstellung ermöglichenden spezifischen

Lösungen braucht es zusätzlich einen allgemeinen, für alle Anspruchsgruppen verbindlichen Rahmen, der Orientierung und Sicherheit für Interaktionen bietet. Abweichend von den in früheren Jahren üblichen quantifizierbaren Ablaufmodellen muss heute nach Lösungen gesucht werden, mit deren Hilfe die dynamische Komplexität wirtschaftlicher Prozesse realitätsnäher erfasst werden kann.

Bisher erfolgreiche Handlungsrezepte und auf Routineprozessen basierende Problemlösungsansätze genügen vielfach nicht mehr den sich immer schneller aufkommenden komplexen Herausforderungen. Hingegen bieten viele berufs- und mitarbeiterorientierte Kompetenzansätze gerade im Bereich unternehmensspezifischer Konzepte schon heute ein vielfältiges Instrumentarium, durch das sich Unternehmen den dynamischen und Komplexität steigernden Herausforderungen nachhaltig stellen können.

Im Produktionsbereich kann Herausforderungen auf eine zweifache, polare Weise begegnet werden: auf der einen Seite durch anpassende Veränderungen des bestehenden Produktionsprozesses, so z. B. durch Rationalisierungs- oder auch Expansionsmaßnahmen, und auf der anderen Seite durch Veränderungen aufgrund von Neuerungen, die mitunter zu massiven Eingriffen in altbewährte Arbeitsroutinen führen. Im wirtschaftlichen Zusammenhang werden erfolgswirksame Neuerungen im Allgemeinen als Innovationen<sup>12</sup> bezeichnet.

Für die infolge des Wandels stets neu auftretenden Probleme genügen von oben vorgegebene und im Operativen umzusetzende Lösungsansätze nur noch selten den Flexibilitäts- und Komplexitätsanforderungen der modernen Wirtschaft.<sup>13</sup> Immer mehr wird deshalb erwartet, dass Mitarbeiter über ein gehöriges Maß an innerer und äußerer Flexibilität und Kreativität verfügen, um z. B. durch selbst hervorgebrachte, meist inkrementell sich entwickelnde Innovationen oder durch die Übernahme von bereits abgeschlossenen, markttauglichen Innovationen anforderungsgerechte und v. a. wettbewerbstaugliche Produkte herstellen oder Dienste leisten zu können. Im Zuge dieses veränderten Anforderungsprofils geht man vermehrt dazu über, Mitarbeitern auch in den unteren Hierarchieebenen mehr (Mit-)Verantwortung zu übertragen, sie mehr Eigeninitiative entwickeln und übernehmen zu lassen.

---

<sup>12</sup> Jüngere Forschungsergebnisse im Bereich der Organisationsforschung haben den Einfluss organisationaler Routinen auf dynamische Kompetenzen wie Ausbildung, Trägheit, endogener Wandel und Lernen aufgezeigt. Da der Fokus der vorliegenden Arbeit auf dem Individuum und seinem Selbst liegt, werden diese Ergebnisse hier nicht weiter verfolgt. S. PENTLAND, B., FELDMAN, M. S., BECKER, M. C. & LIU, P. (2012)

<sup>13</sup> Bereits Mitte der 1980er Jahre wurde beispielsweise von MEFFERT (1985: 121 ff.) auf die komplexen, sich wandelnden und nur schwer vorhersehbaren Umweltveränderungen verwiesen – was impliziert, dass sich Unternehmen durch vermehrte Anpassungsfähigkeiten, also durch Flexibilität, diesen Veränderungen anpassen müssen, um überleben zu können.

Seit längerem wird demgemäß gesehen, dass die Motivation der Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die Qualität und den Umsetzungserfolg nachhaltiger Problemlösungen hat. Motivation kann zwar mittels extrinsischer Anreize zumindest kurzfristig gefördert werden, deren grundständige Verankerung sichern derlei Anreize aber nicht, zumal extrinsische Anreize mitunter sogar kontraproduktiv wirken<sup>14</sup>. Gerade nachhaltige Lösungsansätze rechnen in sich dynamisch ändernden Unternehmensinnen- und Unternehmensumwelten mit intrinsisch motivierten Mitarbeitern. Deren Motivation wird gerade im Rahmen arbeitsteiliger Leistungsprozesse von einem als fair empfundenen Ausgleich von Eigen- und Fremdinteressen bis in den finanziellen Bereich hinein beeinflusst. Obwohl eine solche Gerechtigkeitsempfindung kaum greifbar ist und sich eher im Unterbewussten abspielt, hat sie doch einen großen Einfluss auf das Betriebsklima und damit auf das Leistungsvermögen des Unternehmens.

Inwieweit die im Wettbewerb auftretenden Herausforderungen unternehmensintern als ein Leistungsanreiz oder als eine zusätzliche Belastung begriffen werden, ist von vielerlei Faktoren abhängig. Aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht interessiert diesbezüglich die Frage, ob, wie und in welchem Maße Unternehmen bzw. Individuen in der Lage sind, sich diesen Herausforderungen gegenüber aus eigenen Kräften heraus zu behaupten, mehr noch, sich ihnen gegenüber durchsetzen zu können. Insoweit dies mit Erfolg gelingt, kann diesen von außen kommenden Herausforderungen gegenüber von einem Überwiegen der internen gestalterischen Kräfte ausgegangen werden – was aus entwicklungspsychologischer Perspektive als eine hinreichende Resilienz des jeweiligen Akteurs gegenüber exogen auftretenden Einflussfaktoren bezeichnet wird.

Die Herausforderungen, denen sich Unternehmen ausgesetzt sehen, sind also oft völlig neuartig. Diese führen für die im Unternehmen tätigen Menschen – unabhängig davon, ob sie in der Produktion oder in der Verwaltung, ob sie als Hilfskraft oder als Manager im Unternehmen tätig sind – zu einer zunehmenden physischen und psychischen Belastung, die bei vielen Mitarbeitern in zunehmendem Maße zu einer gesundheitlichen Destabilisierung beitragen und aller Voraussicht nach in immer umfangreicherem Maße zukünftig noch beitragen werden. In Anbetracht des bei einer mangelnden staatlichen Gesundheits(vor)sorge zu erwartenden Anstiegs der finanziellen Kosten und sicherheitsrelevanten Risiken ist es ein Gebot wirtschaftlicher Vernunft und Weitsicht, gesundheitsförderliche Maßnahmen zu einem festen Bestandteil

---

<sup>14</sup> Bspw. hat Alfie KOHN 1993 in seinem Buch „Punished by Rewards“ nachgewiesen, dass es zum damaligen Zeitpunkt nicht eine einzige Studie gab, die eine dauerhafte Leistungssteigerung durch Anreizsysteme nachgewiesen hätte (zit. n. SPRENGER 2005: 168). Zwei Jahre später wurde KOHN in einem in der Educational Leadership veröffentlichten Interview noch deutlicher: Extrinsische Anreize schädigen insbesondere dann, wenn bereits eine intrinsische Motivation vorliegt (BRANDT 1995).

unternehmerischen Handelns<sup>15</sup> zu machen. Es werden daher Unternehmen angesichts der gegenwärtigen Herausforderungen immer mehr genötigt sein, nach umfassenden Lösungen zu suchen, die solche gesundheitsrelevanten Aspekte nicht nur thematisieren, sondern sie auch als ein aktiv Kompetenzen aufbauendes Element in die Unternehmensstrategie integrieren.

## 1.2 Forschungskonzeption

Es wird in der vorliegenden Arbeit davon ausgegangen, dass die Wettbewerbsfähigkeit und mit ihr auch das langfristige Überleben von Unternehmen durch hierarchieübergreifende Veranlagung von selbstorganisiertem Handeln der Mitarbeiter gesteigert werden kann. Die Voraussetzungen einer solchen Veranlagung sind vielschichtig und komplex. Eine wichtige Rolle kommt den Kompetenzen zu, aufgrund derer der einzelne Mitarbeiter in die Lage versetzt wird, im Arbeitsvollzug teils aktiv gestaltend und teils sich anpassend mit Neuem umzugehen.

Das Kompetenzverständnis ist im gegenwärtigen wissenschaftlichen Diskurs weitgehend positiv belegt. Die Forschung spiegelt die Komplexität des Marktes in einer Vielfalt unterschiedlichster Ansätze in Form von Konzepten und Modellen – was weder der Übersichtlichkeit noch der Kompatibilität sonderlich förderlich ist. Aus dieser Vielfalt werden hier drei Annahmen zentral gestellt, die sich zwar nicht in allen Ansätzen und Modellen wiederfinden lassen, die aber doch zumindest im deutschsprachigen Raum eine weitgehende Beachtung und Anerkennung gefunden haben. Dabei handelt es sich

- um die Charakterisierung der Kompetenzen als Dispositionen<sup>16</sup> selbstorganisierten Handelns<sup>17</sup>. Eine solche Charakterisierung schließt ein, dass so verstandene Kompetenzen – eben als Dispositionen – nicht direkt beobachtbar sind,
- um die Annahme, dass es sich zumindest bei beruflichen Kompetenzen um im Arbeitsprozess entstandene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten handelt, die weni-

---

<sup>15</sup> Handeln soll hier im Sinne von Ludwig VON MISES' (1940) als bewusstes Verhalten ausgelegt werden, oder wie er es im Kapitel „Der handelnde Mensch“ ergänzend formulierte: „Handeln ist Wollen, das sich in Tat und Wirken umsetzt und damit verwirklicht, ist ziel- und zweckbewusstes Sichbenehmen, ist sinnhafte Antwort des Subjekts – der menschlichen Persönlichkeit – auf die Gegebenheit der Welt und des Lebens“ (ebd.: 11), wobei bewusstes Verhalten sehr deutlich vom unbewussten Verhalten, von den Reflexvorgänge sowie der Reaktion der Zellen auf Reize abzugrenzen ist (ebd.).

<sup>16</sup> Bei SCHMIDT findet sich die Definition von Dispositionen als „Gesamtheit der bis zu einem bestimmten Zeitpunkt entwickelten inneren Voraussetzungen zur psychischen Regulation einer Tätigkeit“ (ders., 2005: 159, zit. n. ZÜRCHER 2007). Kompetenzen werden hier im Sinne innerer Dispositionen verstanden – im Gegensatz zu dem im angelsächsischen Raum verbreiteten Kompetenzverständnis, wo nämlich dieser Kompetenzbegriff im Sinne eines ausgeführten Verhaltens (performance) aufgefasst wird (Vgl. EULER/HAHN 2007: 80).

<sup>17</sup> HEYSE, ERPENBECK & MICHEL (2002) definieren Selbstorganisationsdispositionen als „Anlagen, Bereitschaften, Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ zu handeln, und mit unscharfen oder fehlenden Zielvorstellungen und mit Unbestimmtheit umzugehen“ (ebd.: 11)



ger aus standardisierten Arbeitsroutinen als aus der Vielfalt der beruflichen Tätigkeiten hervorgehen. Als solche bilden sie eine wichtige Voraussetzung für Selbstorganisationstendenzen im Arbeitsvollzug.

- um die Voraussetzung für individuelles Problemlösungshandeln.

Aus Anpassungs- und Gestaltungsleistungen können Neuerungen hervorgehen, die mittels einer erfolgssteigernden Um- und Durchsetzung zu Innovationen werden können. Das Finden neuer Kombinationen setzt eine individuell zu erbringende Offenheit und Kreativität voraus. Die innere Haltung und Fähigkeit, aufsteigende (neue) Ideen zu Erfolgsfaktoren zu machen, wird im Folgenden als Innovativität bezeichnet. Innovativität entwickelt sich aus der Wechselbeziehung von Kreativität und Produktivität.

Des Weiteren wird die Frage behandelt, woraus neue Ideen hervorgehen, und – wichtiger noch –, ob es Wege gibt, Mitarbeiter ggfs. an diesen (Quell-)Ort heranführen zu können.<sup>18</sup> Dabei wird im Hinblick auf das selbstorganisierte Handeln von Mitarbeitern in Unternehmen davon ausgegangen, dass insbesondere die *Motivation* und die *Kompetenzen* der Akteure wie auch die *Rahmenbedingungen* des Unternehmens und der Gesellschaft zu den entscheidenden Einflussfaktoren zählen, wenn es um die Entdeckung und Entfaltung des noch brachliegenden individuellen Potenzials in arbeitsteiligen Prozessen geht, zumal diese erst die Möglichkeit eröffnen, die Innovativität in Unternehmen zu steigern, und damit die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen vermögen. Das aber setzt immer einen kompetenz- und potenzialbasierten Arbeitsvollzug voraus.

---

<sup>18</sup> Bezogen auf Unternehmen folgte der bekannte Unternehmenslenker Arie DE GEUS ebenfalls diesem Anliegen. Er bezeichnete die meisten Unternehmen als Dilettanten, wenn nicht gar als absolute Versager, die nicht in der Lage seien, ihr Potenzial auszuschöpfen und damit auch nur einen Bruchteil ihrer Möglichkeiten nutzen zu können (vgl. ders. 1998: 17). Am Ende seines Lebens betonte er in einem Interview, dass die Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidend von der Steigerung des Potenzials seiner Komponenten (Einflussfaktoren) abhängen würde (vgl. DEARLOVE 2004: 75).

## These:

**Durch die im Arbeitsprozess (1) ermöglichte spezifische Kultivierung beruflicher Kompetenzen (2), durch die spezifische Entfaltung von Potenzialen (3) sowie durch die spezifische Stärkung des innovativen Vermögens (4) aller Mitarbeiter kann – so die These dieser Arbeit – eine kontinuierliche Steigerung des selbstorganisierten Handelns von Mitarbeitern veranlagt werden.**

Ausgehend von diversen, interdisziplinär erworbenen Erkenntnissen auch der jüngeren Kompetenzforschung wird eine Kompetenzen-Matrix erarbeitet, die eine systematische Operationalisierung von Kompetenzen ermöglicht. Diese auf Mitarbeiterkompetenzen basierende Matrix fokussiert in einem zweifachen Sinne auf Performanz. Zum einen ist dies die finanziell lohnende Markteroberung der eigenen Produkte bzw. Dienstleistungen, zum anderen die u. a. aus Erfahrungslernen hervorgehende individuelle Bildung.

Des Weiteren wird ausgehend von diesem im zweifachen Sinne erfolgsrelevanten, innovativitätssteigernden Modell beruflicher Kompetenzen ein bis in die Unternehmenskultur<sup>19</sup> hineinwirkendes Konzept zur Veranlagung von selbstorganisiertem Handeln entwickelt. Die der empirischen Studie zugrunde liegenden Forschungsfragen lauten: Wie kann man kompetenzbasierte Innovativität in Unternehmen passiv und aktiv befördern? Was sind die sie bedingenden Voraussetzungen? Da dieses Konzept kompetenzbasiert und definitionsgemäß als dispositional und somit als innerlich aufzufassen ist, kommen unterschiedliche Perspektiven zum Tragen, die dem dispositionalen und somit dem inneren Charakter Rechnung tragen. Es geht dabei vornehmlich um die Frage, wie die individuellen Interessen der Mitarbeiter auf der fachlich-methodischen, der sozialen und der personalen Ebene Anschluss finden können an die Interessen der Gesamtunternehmung. Die Beantwortung dieser Frage erfolgt unter Berücksichtigung von mindestens drei spezifizierten Perspektiven: Die eine richtet sich v. a. auf den strukturellen Rahmen, der vom Mitarbeiterengagement ausgefüllt und mitunter auch neu

---

<sup>19</sup> In Anlehnung an E. SCHEIN (1985: 9) wird hier Unternehmenskultur grundlegend verstanden als “a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.”

gestaltet wird (Ebene der fachlich-methodischen Kompetenz). Die zweite Perspektive ist fokussiert auf den wechselseitigen Austausch zwischen den Handelnden (Ebene der sozialen Kompetenz). Und drittens richtet sich die Aufmerksamkeit auf das Mitarbeiterengagement als solches (Ebene der personalen Kompetenz). Auf der Grundlage dieser drei Ebenen werden einige Innovativität anregende Übungen vorgestellt, die zielführende Fähigkeiten zu fördern in der Lage sind. Zudem wird noch eine vierte Ebene behandelt, die über die vorab genannten funktionalen Ebenen hinausgeht und die den Kern der die Persönlichkeit ausmachenden Kompetenz bildet (Ebene der substantiellen Kompetenz).

Eine besondere Problematik ergibt sich daraus, dass das hier vorgestellte Konzept bei den Mitarbeitern von Unternehmen quasi von außen den Auf- und Ausbau von *selbstorganisiertem Handeln* zu bewirken versucht.

Kompetenzansätze, die Kompetenzen als Dispositionen zum selbstorganisierten Handeln definieren, kommen nicht umhin, das Selbst und damit das Individuum als zentrales Element zu begreifen. Kompetenzen werden nicht nur mit dem Menschen als deren Träger, sondern auch mit einem Menschenbild verbunden, das den Menschen als ein mehr oder weniger handlungs-, gestaltungs- und entwicklungsfähiges Wesen betrachtet. In diesem Zusammenhang wird die Etablierung des neuen bzw. psychologischen Vertrags diskutiert, der als eine zeitgemäße Ergänzung zum Arbeitsvertrag gehandelt wird<sup>20</sup>.

Die Tätigkeit des Selbst im Selbstorganisationsansatz setzt nach ERPENBECK und HEYSE<sup>21</sup> voraus, dass das Selbst beginnt, sich zu verwirklichen. In der Alltagssprache versteht man unter Selbstorganisation, dass man in seinem Handeln nicht fremdbestimmt wird; das ist aber nur ein ganz äußeres fragmentiertes Verständnis vom Selbst. Denn solange jemand nicht wirklich weiß, wer er ist, besagt es nicht viel, wenn er von sich sagt, er würde sich selbst bestimmen, nur weil er meint, nicht von einem anderen bestimmt zu werden. Deshalb wird der Substanzfrage des Selbst bei der Bearbeitung der These nachgegangen.

Es sind nicht nur die Unternehmen, die mit den Notwendigkeiten eines kontinuierlichen Wandels konfrontiert werden. Auch Mitarbeiter sehen sich den Veränderungen ausgesetzt und benötigen Raum und Anregungen, um sich als ein „sich in Interaktionsprozessen permanent hervorbringendes und veränderndes Individuum“ (BAUR 2008: 155) verwirklichen zu können. Zum einen fragt dieses nach einem Zusammenarbeit ermöglichenden Rahmen und zum anderen nach einem ausreichenden Freiraum, um die eigenen Potenziale innerhalb dieses Rahmens

---

<sup>20</sup> Vgl. WILKENS 2004: 33 ff. „Unternehmenswechsel“

<sup>21</sup> Vgl. dies. 2007

verwirklichen zu können. Die grundlegende Gestaltung dieses Rahmens und die Art und Tiefe der persönlichkeitsfördernden Maßnahmen werden in dieser Arbeit aus den gegenwärtigen Erkenntnismöglichkeiten heraus – soweit sie mit den Mitteln der wissenschaftlichen Forschung bereits darstellbar sind – entwickelt und vorgestellt. Dabei zeigt sich, dass die notwendige unternehmensspezifische Ausgestaltung Modifikationen bedarf, die die jeweilige Verfasstheit des Unternehmens einerseits und dessen mikro- und makroökonomisches Umfeld andererseits mit einbeziehen.

Die Ausrichtung der Untersuchung auf Lebensmittel erzeugende mittelständisch<sup>22</sup> geführte Unternehmen folgt pragmatischen Gegebenheiten: Aus der themenspezifischen Perspektive bietet sich der Lebensmittel erzeugende Bereich an, weil dort zum einen mit hochempfindlichen Grundstoffen umgegangen wird und zum anderen durch kompetente Mitarbeiter eine signifikante Gefahrenreduzierung erreicht werden kann. Die Bedeutung einer solchen mag deutlich werden, wenn man sich klar macht, dass die Haltbarkeit und die Sicherheit der Lebensmittel-Grundstoffe durch eine entsprechende Bearbeitung<sup>23</sup> verbessert wird. Im Produktionsprozess ist daher die allergrößte Sorgfalt vonnöten, damit nicht Lebensmittel aufgrund z. B. mangelhaft durchgeführter Hygienemaßnahmen zu Leben gefährdenden Produkten werden. Im gesamten Verlauf des Supply-Chain-Management sind die qualitativen Ansprüche in diesem Wirtschaftsbereich – wenn auch im Rohstoffe produzierenden anders als im verfeinernden Endprodukte erzeugenden Bereich – sehr hoch anzusetzen und stellen besondere Ansprüche an den organisatorischen Rahmen und an die darin tätigen Mitarbeiter. Die Aufrechterhaltung solcher anspruchsvollen Vorgaben ist deshalb in diesen Unternehmen auf Dauer ohne die Kultivierung von Einsichtsvermögen und Mitverantwortlichkeit der Mitarbeiter nicht realisierbar.

Die Entwicklung des hier vorgeschlagenen Konzepts zur Veranlagung von selbstorganisiertem Handeln der Mitarbeiter geht vor allem auf zwei Erfahrungsfelder zurück: Zum einen entstammen die Erfahrungen der Analyse der Literatur zur Kompetenz- und Innovativitätsforschung und zum anderen beruhen sie auf den Wahrnehmungen, die sich mir aus langjährigen Beratungs-, Coaching- und Schulungstätigkeiten vor allem im Bereich der Organisations- und Personalentwicklung ergeben haben.

---

<sup>22</sup> „mittelständisch geführt“ meint hier Unternehmen mittlerer Größe, die einen noch weitgehend unternehmerisch-verantwortlich handelnden und entscheidenden Unternehmenschef haben, unabhängig davon, ob das Unternehmen zugleich Teil eines größeren Konzerns und der Unternehmenschef diesem gegenüber rechenschaftspflichtig ist.

<sup>23</sup> So z. B. bei ultrahoch erhitzter Milch, bei bestrahlten Endprodukten bzw. bei Sterilisation.



### 1.3 Forschungsansatz

Im Hinblick auf komplexe Fragestellungen wird u. a. von KIRSCH (1992) ein methodenpluralistisches Vorgehen empfohlen<sup>24</sup>. Die Forderung nach einer „sachgerechten Anwendung von Forschungsmethoden“ (WENNINGER 2001, Bd. 3) bezieht sich dann nicht mehr nur auf die richtige Anwendung der gewählten Methode, sondern auch auf die adäquate und zielführende Abstimmung der einzelnen Methoden aufeinander.

Die im ersten Kapitel angeführte These dieser Arbeit fokussiert auf den Ausbau eines Konzepts, das das selbstorganisierte Handeln der Mitarbeiter veranlassen und zugleich nicht nur Handlungsempfehlungen, sondern hierfür auch ganz konkrete Handlungskonzepte anzubieten hat. Hierbei wird Wert darauf gelegt, dass unternehmensspezifische Eigenheiten erhalten und möglichst gestärkt, zugleich aber auch Maßnahmen an festen Strukturen ausgerichtet werden, die sich an allgemein gültigen menschlichen Verhaltensweisen orientieren.

Bei der Frage, wie ich methodisch an das Thema dieser Arbeit herangehen sollte, erschien mir die von KIRSCH erarbeitete Vorgehensweise als diejenige, die im Hinblick auf die Komplexität der Aufgabenstellung und bezogen auf die Führungsebene einige wesentliche Gesichtspunkte anbietet. KIRSCHS evolutionäre Führungslehre (ders. 1992) berücksichtigt nämlich nicht nur den Gedanken der Komplexität der Phänomene sowie den Aspekt, dass die Zukunft im starken Sinne offen ist und niemand sich gegenwärtig vorstellen kann, was in der Zukunft geschehen wird,<sup>25</sup> sondern auch den Umstand, dass die wesentlichen Begriffe alle miteinander zusammenhängen (Transzendenz der Begrifflichkeiten).

Darüber hinaus habe ich aber bei meinem methodischen Vorgehen die von SCHEIN systematisch zusammengefassten vier Menschenbilder – homo oeconomicus; social man; self-actualizing man; complex man (vgl. ders. 1974: 71ff.) – berücksichtigt, die von KIRSCH in dieser ausgeprägten Weise nicht behandelt werden.<sup>26</sup>

Diese beiden Autoren und andere verwenden zwar in vielen Variationen den Selbst-Begriff, ohne diesen jedoch einer genaueren Würdigung zu unterziehen. Bei meinem methodischen

---

<sup>24</sup> KIRSCH (1992: 545) spricht mit Blick auf eine angewandte Lehre für die Führung von einer „pluralistische(n) Erkenntnispraxis, bei der Fragen der Anwendung eine zentrale Rolle spielen“.

<sup>25</sup> Daher kommt dem Vermögen eines Unternehmens, auf die heute noch unbekannten, in der Zukunft liegenden unternehmerischen und beruflichen Herausforderungen angemessen reagieren zu können, eine große Bedeutung zu. Dieses Vermögen von Unternehmen hängt nach FISCHER (vgl. 2002, 481) entscheidend von den ihnen zur Verfügung stehenden humanen Potenzialen ab.

<sup>26</sup> KIRSCH stellt diese vier Menschenbilder vor; im Kontext der vorliegenden Arbeit wird auf deren ausführliche Würdigung verzichtet.

Vorgehen habe ich versucht, diese Lücke zu schließen und dabei insbesondere herauszuarbeiten, dass dem Begriff des Selbst der Gedanke des Individuums zugrunde liegt.

Mit dieser Art des Vorgehens habe ich versucht, dem Extrakt der geschichtlichen Entwicklung der Methodologie Rechnung zu tragen, also insbesondere die Gesichtspunkte der Komplexität der Phänomene, der Zukunftsoffenheit und der Transzendenz der Begrifflichkeiten sowie die vier Menschenbilder von SCHEIN und die mannigfaltigen Variationen des Selbst-Begriffes zu berücksichtigen, um von dort aus meine darüber hinaus führenden Vorschläge zu entwickeln.

KIRSCH hat außerdem den wichtigen Gedanken der Anwendung herausgearbeitet. Dieser wichtige Aspekt der angewandten Forschung wird von ARGYRIS & SCHÖN (2002a: 21 f.) und SENGE (1990) in ihren handlungstheoretischen Arbeiten aufgegriffen, nun aber explizit bezogen auf das Individuum<sup>27</sup>. Insbesondere SENGE entwickelt dabei einen „Aufbau einer lernenden Organisation“ (Systemdenken; Personal Mastery; mentale Modelle; die gemeinsame Vision; Team-Lernen) – ein weiterer für mein methodisches Vorgehen wesentlicher Gedanke.

In PROBSTS Ausarbeitungen zum Thema „Selbst-Organisation“ (1987: 84) sowie später noch prägnanter gefasst in „Organisationales Lernen“ von PROBST ET AL. kommt den beiden Aussagen, dass nur ein Individuum lernen kann sowie dass Organisationen keine quasi-individualistischen Gedankengänge haben können, eine besondere Bedeutung zu (PROBST ET AL. 1998, S. 63).

Methodisch wichtig war für mich ferner der Gedanke des Action Learning (so auch der Titel eines von DONNENBERG herausgegebenen Buches, 1999), der von DONNENBERG und anderen, insbesondere aber von ARGYRIS, herausgearbeitet worden ist. Von diesen Autoren wird der Fokus nicht mehr so sehr auf das theoretische Lernen, als vielmehr auf ein Lernen im Handeln gelegt. Dieser Aspekt war vor allem deshalb für mich wichtig, weil durch ihn besonders anschaulich wird, wie es bei allem unternehmensrelevanten Lernen von immer größerer Bedeutung wird, Fähigkeiten zu einem selbstorganisierten Handeln zu entwickeln.

Für die zentralen Themen der vorliegenden Arbeit – Produktivität; Kompetenzentwicklung; Kreativität; Innovativität – ist unter anderem vor allem von grundlegender Bedeutung die Frage des Lernens. Nach KIESER ET AL. ist Voraussetzung für ein lernendes Unternehmen, „dass die Menschen in diesem Unternehmen lernen (können). Schon das Lernen des Einzel-

---

<sup>27</sup> Dieser individuelle Aspekt wurde auch schon von ARGYRIS & SCHÖN a. a. O. nicht zurückgewiesen; das Beiderlei von individuellen wie von interpersonellen Prozessen erkennen sie als das dem Verhalten einer Organisation Zugrundeliegende.

nen ist ein überaus komplexer Prozess, der von vielen Faktoren beeinflusst wird. Oft endet der Lernzyklus schon an dieser Stelle, weil die Mitarbeiter im Unternehmen nicht lernen wollen, können oder dürfen“ (dies., 1997: 34)<sup>28</sup>. Diese Aspekte, wie sie im Hinblick auf Produktivität z. B. von SPRENGER (2005: u. a. 193) angeführt und bezüglich organisationaler Innovativität insbesondere von BEHREND (2001: u. a. 96) dargestellt worden sind, waren für den Verlauf meiner Arbeit durchgängig richtungführend.

Nach der Darstellung des eigenen Konzepts wird im Zuge der empirischen Sozialforschung für die Operationalisierung ebenfalls methodenpluralistisch vorgegangen. Im Bereich des Case-study Research ist hierbei die Bezeichnung Mixed-method Design gebräuchlich. Das Design der Untersuchung richtet sich bei Fallstudien v. a. auf die drei folgenden Kriterien, nämlich 1) vorwiegend Wie- oder Was-Fragen, 2) Geringhaltung der Beeinflussbarkeit durch den Forscher und 3) Bezug zu einem Alltagsgeschehen (vgl. YIN, 2003: 7). Diese Aspekte wurden bei der Erarbeitung der Fallstudie zur Anwendung gebracht.

Neben der theoretischen Forschungsarbeit wurde auch eine Fallstudie durchgeführt. Dafür wurde ein Fragebogen konzipiert, der die Bestandslage der untersuchten Unternehmen bezüglich der mehrdimensionalen Mitarbeiterkompetenzen für anschließende unternehmensspezifische Projektarbeiten erfassen hilft. Hierfür wurde eine v. a. quantitative Befragung mit 38 überwiegend geschlossenen Fragen durchgeführt. Die Befragung wurde exemplarisch in zwei Unternehmen vorgenommen. Parallel dazu wurden zwei Pre-Tests durchgeführt. Der Datenauswertung gingen verschiedene Experten-Interviews voraus bzw. folgten ihr. Die Datenauswertung ist so angelegt, dass Korrelationsstudien möglich, nicht aber als nötig erachtet werden, da es sich in erster Linie nicht um eine vergleichende Studie, sondern um ein Diagnose-Instrument handelt, das so eine Grundlage für Handlungsempfehlungen bzw. weitere Entwicklungsarbeiten bietet.

Das Anliegen der Fallstudie und insbesondere der Befragung besteht darin, die herangezogenen Unternehmen kennenzulernen, um dadurch Diagnosen zu ermöglichen, aus denen dann klare Handlungsempfehlungen und Methoden ableitbar werden. Dabei spielen die Befragungsergebnisse eine entscheidende Rolle, die durch Nachhaken und vertiefendes Erörtern bei bzw. mit den Verantwortlichen (in den vorliegenden Fällen jeweils der Direktor) die angestrebte Diagnose-Brauchbarkeit erst im konkreten Fall fundieren.

---

<sup>28</sup> Vgl. hierzu auch 3.2; insbesondere: „Fähigkeit – Bereitschaft – Möglichkeit“

Unter Anwendung der von mir entwickelten Matrix hat die auf die Mitarbeiterkompetenzen gerichtete Befragung einerseits das Ziel, Grundlagen zu schaffen, um das Verhältnis der Mitarbeiter zu ihren beruflichen, sozialen und subjektiven Mitwelten beurteilen zu können, und andererseits hat sie das Ziel, die beruflichen Qualifikationen und die eigentlichen Mitarbeiterkompetenzen feststellen zu können. Dabei zeigte sich, dass für ein fruchtbares Verhältnis von Mitarbeiterinteressen und Unternehmensinteressen von entscheidender Bedeutung ist, das Problem des Lebenslangen Lernens positiv aufzugreifen.

Um das Ziel der vorliegenden Arbeit – selbstorganisiertes Handeln zu „veranlagern“ – wirklichkeitsgemäß behandeln zu können, war es ferner notwendig, sich mit den Fragen des Produktionsmanagements, der Potenzialentfaltung und der Innovativität des Näheren zu befassen. Im Hinblick auf diese drei instrumentellen Faktoren verboten sich wegen der Unternehmensspezifitäten Herangehensweisen mit standardisierten oder modellhaften Methoden. Vielmehr kam es nach Feststellung des Vorfindlichen und dessen Analyse darauf an, daraus im Konkreten die weiterführenden Entwicklungsmöglichkeiten herauszuarbeiten.

### **1.4 Überblick über die Arbeit**

Im ersten Kapitel wird in die Thematik eingeführt. Zudem werden das Anliegen, die Frage und die Hauptthese der Forschungsarbeit entwickelt und vorgestellt sowie das Forschungsvorgehen beschrieben.

Im zweiten Kapitel wird der Forschungsstand im Allgemeinen skizziert. Der Forschungsstand in Bezug auf die als notwendig erachteten unterschiedlichen Themenfelder und ihre Bedeutung für die Fragestellung ebenso wie die terminologischen Grundlagen machen den Hauptteil des Kapitels aus.

Im dritten Kapitel geht es um den Auf- und Ausbau von Mitarbeiterkompetenzen. Hierfür wird zunächst ein strukturgebender Kompetenzrahmen sukzessive entwickelt und visualisiert.

Die Konzeptionierung einer Rahmenordnung, die selbstorganisiertes Handeln veranlagt, wird im vierten Kapitel vorgestellt. Als ganzheitliches Konzept soll es die Veranlagung selbstorganisierten Handelns ermöglichen. Es befasst sich mit der Praxisfeldanbindung des Konzepts. Zum einen wird ein Pilotprojekt vorgestellt, bei dem der Fragebogenentwurf überarbeitet wurde, zum anderen wird exemplarisch vorgestellt, wie die ersten Schritte zur Anwendung des Konzepts innerhalb eines spezifischen Arbeitszusammenhangs aussehen, so insbesondere

durch die eurythmische Arbeit als Mäeutik. Hier werden auch die Fragebogenbeziehungen des im Anhang befindlichen (zweisprachigen) Fragebogens vorgestellt.

Das fünfte Kapitel behandelt die Datenerhebung.

Das sechste Kapitel präsentiert die Datenauswertung.

Im siebten Kapitel werden das entwickelte Konzept wie auch die Evaluation kritisch beleuchtet und resümierend die Auswertung und deren Bedeutung für künftige Entwicklungen im Bereich des Umgangs mit Kompetenzen vorgestellt.

*Kooperative Strategien können und sollen weiter wissenschaftlich erforscht werden; es ist aber ebenso wichtig, dass der Mensch seine darauf ausgerichtete Anlage selbst schult und kultiviert.*

*Joachim Bauer*

## **2 Stand der Forschung und handlungsgerichtete Perspektiven**

### **2.1 Stand der Forschung**

In der kompetenzrelevanten Literatur findet sich ein zweifach geprägtes Bild. Auf der einen Seite ist eine stärker wirtschaftswissenschaftlich orientierte Forschung auszumachen, die eher von der Performanz ausgeht und von dort aus rückschließend auf zugrunde liegende Kompetenzen schließt. Auf der anderen Seite finden sich Forschungsansätze, die die individuellen Kompetenzen eher von der psychischen Perspektive aus untersuchen und denen der Gedanke zugrunde liegt, dass die Entwicklung dieser Kompetenzen zu einer Steigerung von Performanz führt unter der Voraussetzung, dass eine entsprechende Bereitschaft des Handelnden vorliegt.

Bei Kompetenzen handelt es sich nicht um einen fest umrissenen Begriff, es handelt sich vielmehr um ein Konstrukt, das je nach dem eingenommenen Standpunkt einmal diese und einmal jene Gestalt annehmen kann. In Anlehnung an ERPENBECK und VON ROSENSTIEL soll daher auf den „theorierelativen Charakter“ des Kompetenzbegriffs verwiesen werden, der „nur innerhalb der spezifischen Konstruktion einer Theorie eine definierte Bedeutung“ erhält (2003: XII).

Kompetenzen zeichnen sich durch eine Vielzahl von Erscheinungsformen und Deutungsmustern aus, sowohl innerhalb einzelner wissenschaftlicher Disziplinen als auch zwischen diesen. Kompetenzen gehören zu den schillerndsten Begriffen<sup>29</sup>, mit denen sich nicht nur die wirtschaftswissenschaftliche Forschung in den letzten Jahren beschäftigt hat. Auch in anderen Forschungsdisziplinen wie der Arbeitswissenschaft, der Arbeitspsychologie, der Soziologie, der Erwachsenenbildung usw. kommt dem Kompetenzbegriff eine zentrale Bedeutung zu. Insoweit diese Forschung auf den Arbeitsprozess gerichtet ist, könnte man den Kompetenzbegriff verkürzt als einen *allumfassenden Erfolgsbegriff* des wirtschaftlichen Leistungsprozesses

---

<sup>29</sup> s. AUHAGEN 2002.

bezeichnen, der i. d. R. nach dem Interessensfokus von Wissenschaft und unternehmerischer Praxis auf Teilaspekte reduziert wird. Letztere sucht nach Kompetenzbündeln zur Erzielung unternehmerischer Gewinne, erstere sucht in positivistischer Forschungstradition nach Modellen, die einen kleinen Teil der Wirklichkeit abbilden.

Im allgemeinen Sprachverständnis verbindet man mit Fähigkeit, etwas meisterhaft leisten bzw. ausführen zu können. DREYFUS und DREYFUS (1980) knüpfen an diesen Gedanken meisterhafter Beherrschung mit ihrem auf die Krankenpflege bezogenen fünfstufigen Modell an. Sie unterscheiden Kompetenzträger nach Entwicklungsgraden in novice, competence, proficiency, expertise, mastery<sup>30</sup>.

Kompetenzen können auf Individuen wie auf Organisationen bezogen werden. So fokussiert die Bildungsforschung i. w. S. tendenziell zu Kompetenzen, die Individuen zuzuschreiben sind, wohingegen die ertragswirtschaftliche Forschung ihr Interesse vielfach auf die organisationalen Kompetenzen richtet. Wenn die Fähigkeiten eines Unternehmens dazu führen, dass den Kunden ein wesentlicher Nutzen geliefert werden kann, so spricht man von Kernkompetenzen (vgl. PRAHALAD & HAMEL 1990). Diese werden von TEECE, PISANO & SHUEN (1997<sup>31</sup>: 516) als “dynamic capabilities“ (dynamische Kernkompetenzen) bezeichnet und als “the firm’s ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments“; sie müssen sich dynamisch den Umweltveränderungen anpassen (vgl. TEECE & PISANO 1994). Nach OSTERLOH & FROST liegen diesen dynamischen Kernkompetenzen Ressourcen zugrunde, die schwer imitierbar, schwer substituierbar und auf neue Märkte und Produkte transferierbar sind und zudem den Kunden einen wahrnehmbaren Kundennutzen stiften, der von diesen auch honoriert wird (vgl. dies. 2006: 165).

ERPENBECK bezeichnet den Gebrauch des Wortes Kompetenz als inflationär. Um diese Aussage zu unterstreichen, führt er am Ende des Aufsatzes eine Liste von unterschiedlichen Kompetenzen<sup>32</sup> auf (vgl. ders. 1996: 12). In jüngerer Zeit finden sich weitere Listen z. B. bei VONKEN (2005: 37), oder bei MÜLLER-RUCKWITT (2008: 109 f.). Solche Listen könnten um eine Fülle weiterer Einzelkompetenzen ergänzt werden. Auflistungen von Kompetenzen, zu denen bereits Publikationen oder Forschungsergebnisse vorliegen, wecken den Eindruck, als

---

<sup>30</sup> In der deutschsprachigen Literatur findet sich häufig die gerade im Hinblick auf den Kompetenzbegriff überraschende Übersetzung als: Anfänger, fortgeschrittene Anfänger, kompetent Handelnde, Erfahrene und Experten.

<sup>31</sup> Dieser Aufsatz wurde bereits 1991 eingereicht, aber erst sechs Jahre später im Strategic Management Journal veröffentlicht.

<sup>32</sup> Von System-, Problemlöse-, Selbstkontroll-, Führungs-, interkultureller, strategischer usw. Kompetenz ist dort die Rede.

könnte nahezu jede menschliche Aktivität das Potential zu einer Kompetenz in sich bergen. Allerdings ist zu bezweifeln, ob derlei Listen im konkreten Fall sonderlich hilfreich sind. Denn für die Handhabung von Kompetenzen braucht es keine heute schon schier unendlich langen Kompetenzlisten. Es bedarf vielmehr einiger weniger aussagekräftiger und zusammenfassender Kompetenzkategorien, die möglichst viele Einzelkompetenzen aufnehmen können, um so zu einer besseren Handhabbarkeit zu finden. Die Problematik der Handhabbarkeit von Kompetenzen ist keine evidente, insbesondere wenn Kompetenzen – wie noch ausgeführt werden wird – als Dispositionen selbstorganisierten Handelns verstanden werden.

Des Weiteren leidet die Kompetenzforschung an mangelnder begrifflicher Klarheit. Aufgrund dieser mangelnden Klarheit bzw. der „Unschärfe“ (BERGMANN 1996: 249: Kompetenzentwicklung) sowie der ungenügenden Herleitung des Begriffs unterliegt der Kompetenzbegriff einer wachsenden Bedeutungsvielfalt. Kompetenzen „sind mit einer Offenheit oder Interpretationsfähigkeit verbunden, die leicht in Unverbindlichkeit und Vagheit münden kann“ (WUNDERER / BRUCH 2000: 22). Darüber hinaus wird immer wieder eingeräumt, dass der Kompetenzbegriff zwar den betrieblichen und privaten Alltag erobert habe, aber dass er weiter wenig klar und begrifflich kaum „gefasst und messend zugänglich gemacht werden kann“ (ERPENBECK & VON ROSENSTIEL 2003 im Vorwort des Handbuchs Kompetenzmessung, IX; vgl. auch ARNOLD 2002).

Das unterschiedliche Begriffsverständnis wird im Rahmen der Europäischen Union noch verschärft. Die sich dort auftuenden Abstimmungsprobleme wurden in den letzten Jahren von HAASE in den Statusberichten des Internationalen Monitoring zum Programmbereich „Grundlagenforschung Kompetenzmessung“ (Grufo, dies., 2002 und folgende Jahre) veröffentlicht, in denen u. a. die international divergierenden Kompetenzverständnisse wie auch Konnotationen thematisiert wurden. KÄPPLINGER (2002) spiegelt diese zwei Aspekte, wenn er darauf hinweist, dass exakte Begriffsdefinitionen innerhalb Europas nicht durchsetzbar zu sein scheinen.

Wenn ERPENBECK & HEYSE sagen: „Niemand weiß, was sie [die Kompetenzen] eigentlich sind“ (1996), so muss man sagen, dass diese Aussage bis heute nicht widerlegt werden konnte. Auch die vorliegende Arbeit verfolgt keinerlei Intentionen in dieser Richtung. Vielmehr ist es gerade die Unbestimmtheit und damit die Vielfalt an Auffassungen und Deutungen, die als ein wichtiges Element der Innovativität Unternehmen zugute kommt. Denn gerade aus der Vielfalt divergierender, koinzidierender und konfligierender Deutungen lassen sich wichtige Erkenntnisse gewinnen, die für das Erstellen eines grundlegenden allgemeinen und ansonsten



mitarbeiter- und unternehmensspezifische Lösungen zulassenden und fördernden Konzepts richtungsweisend sind, so dass man sagen kann, dass gerade die Unklarheit und Ambivalenz des Kompetenzbegriffs nicht nur den besonderen Charme, sondern auch das verborgene Potenzial des Kompetenzbegriffs ausmachen.

Die Thematisierung von selbstorganisiertem Handeln geht von der Annahme aus, dass die Handelnden über entsprechende Dispositionen verfügen. Im deutschsprachigen Raum trifft die Bezeichnung derartiger Dispositionen zum selbstorganisierten Handeln als *Kompetenzen* auf weitgehende Akzeptanz (vgl. ERPENBECK / VON ROSENSTIEL, 2003).<sup>33</sup> Kompetenzdefinitionen für sich allein genommen sind im wissenschaftlich-kritischen Sinne stark differenzierte Konstrukte, die aufgrund ihrer zwar meist schlüssigen und stimmigen Spezifität kaum oder gar nicht mit den ebenfalls hochdifferenzierten Auffassungen anderer Definitionen in Übereinstimmung zu bringen sind.<sup>34</sup> Darüber hinaus kann im Grunde genommen nahezu jede menschliche Tätigkeit zu einer Kompetenz werden. Die daraus sich ergebende Fülle möglicher Kompetenzbegriffe kann sich bis zur Beliebigkeit auswachsen.<sup>35</sup> Und so ist das Faktum des heute vorherrschenden *Dschungels an Kompetenzverständnissen*<sup>36</sup> gut nachvollziehbar, und vielleicht macht eben diese begriffliche Offenheit den Reiz der Kompetenzdiskussion aus – man muss nur lernen, damit umgehen zu können. Beispielsweise wird sich die eigentliche Aussage einer kompetenzbasierten Untersuchung für Dritte ohne eine tiefgehende Begründung des zugrunde gelegten Kompetenzbegriffs bzw. ohne das gründliche Studium der betreffenden Forschungsarbeit als Sinnzusammenhang nicht erschließen lassen.

Um die Vielzahl an Einzelkompetenzen systematisch handhaben zu können, müssen sie zunächst in Form von Konzepten oder Modellen operationalisiert werden. Erst durch die Einbettung in einen größeren Kontext und die vertiefende definitorische Verortung des Kompetenzbegriffs werden sich Kompetenzen und Kompetenzkonzepte für die Unternehmenspraxis als nutz- und handhabbare Diagnose- und Gestaltungsinstrumente erschließen. In den letzten Jahrzehnten wurde bereits eine große Anzahl solcher Ansätze entwickelt<sup>37</sup>, die zum einen in der Wirtschaftspraxis aus der Entwicklung von eher unternehmensspezifischen Lösungen und

---

<sup>33</sup> „Kompetenzen werden hier als Selbstorganisationsdispositionen aufgefasst“ (ebd.: XV). Vgl. u. a. KAPPELHOFF 2004; HEYSE & ERPENBECK 2009; EBELING & SCHARNHORST 2004; NORTH & REINHARDT 2005; SCHARNHORST & EBELING 2006; ERPENBECK & SCHARNHORST 2005; ERPENBECK & HEYSE 2007.

<sup>34</sup> Auf breiter Basis anerkannte Herleitungen und daraus abgeleitete begriffliche Verständnisse sind aus etymologischer Sicht *competentia* = Eignung (vgl. ADENAUER & SCHAT 2004: 214); das Verb *competere* = zusammentreffen, zusammenkommen; *competens* = zuständig, befugt, rechtmäßig, ordentlich (ERPENBECK & ROSENSTIEL 2007: X)

<sup>35</sup> Im Anhang befindet sich eine beispielhafte Kompetenzliste mit weiteren Literaturhinweisen, die problemlos verlängert werden könnte.

<sup>36</sup> Vgl. HUBER 2004.

<sup>37</sup> Als Akzelerator haben sich hierbei die über zehn Jahre lang erfolgenden QUEM-Publikationen erwiesen.

zum anderen aus eher allgemeingültigen Kompetenzkonzepten bzw. -modellen hervorgegangen sind. Obwohl oder gerade weil Kompetenzen seit geraumer Zeit disziplinübergreifend in Forschungsarbeiten omnipräsent zu sein scheinen, hat sich bis heute auch keines dieser Modelle oder Konzepte im Markt flächendeckend durchsetzen können<sup>38</sup>. Dabei gibt es durchaus Ansätze, die in der wissenschaftlichen Diskussion einen hohen Bekanntheitsgrad erlangt haben<sup>39</sup> und die im Folgenden unter Berücksichtigung des eigenen Forschungsanliegens aufgezeigt werden.

Um sich im Dschungel der Kompetenzvielfalt zurechtzufinden, ist es hilfreich, zu den Arbeiten von Heinrich ROTH, seinerzeit Mitglied des Deutschen Bildungsrats, zurückzugehen, zumal dieser mit seinen, die Bildungsfrage betreffenden pädagogisch-anthropologisch ausgerichteten Forschungsergebnissen<sup>40</sup> bis heute die Kompetenzforschung beeinflusst. Sein Werk bietet ein Gerüst, das aufgrund seiner Klarheit und Einfachheit geeignet ist, die spezifische Kompetenzvielfalt einzelner Unternehmen sachgerecht so zu gliedern, dass sie individuell nachvollziehbar ist und den zusammenarbeitenden Menschen eine strukturelle Sicherheit sowie eine kontinuierlich prozessuale Anregung für Neugestaltung bietet. ROTH geht es um die menschliche Handlungsfähigkeit auf verschiedenen Fortschrittsstufen bis hin zur mündigen moralischen Entscheidungshandlung als höchster Stufe menschlichen Handelns (vgl. HENSGE ET AL., 2008: 7). Seine Intentionen richten sich auf das ambivalent ausgerichtete Erziehungsziel aus Reife und Mündigkeit. Die Mündigkeit interpretiert er als Kompetenz, die er in einem dreifachen Sinne begreift: „a) als *Selbstkompetenz* (self competence), d. h. als Fähigkeit, für sich selbst verantwortlich handeln zu können, b) als *Sachkompetenz*, d. h. als Fähigkeit, für Sachbereiche urteils- und handlungsfähig und damit zuständig sein zu können, und c) als *Sozialkompetenz*, d. h. als Fähigkeit, für sozial, gesellschaftlich und politisch relevante Sach- oder Sozialbereiche urteils- und handlungsfähig und also ebenfalls zuständig sein zu können.“ (ROTH 1971: 180)<sup>41</sup>

In dem zweibändigen Werk „Pädagogische Anthropologie“ greift ROTH (1971: 448) den Kompetenzgedanken zu einem späteren Zeitpunkt – gerafft dargestellt – noch einmal auf. Die Frage, wie denn ein Mensch aus z. B. instinktiven Verhaltensregelungen zu einer zunehmen-

---

<sup>38</sup> Eine Aussage, die bereits weiter oben auf den einzelnen Kompetenzbegriff angewendet wurde.

<sup>39</sup> Neben Veröffentlichungen im Rahmen der QUEM-Veröffentlichungen finden sich z. B. eine Vielzahl solcher Ansätze in dem von ERPENBECK und VON ROSENSTIEL editierten Handbuch Kompetenzmessung (2003, Neuauflage 2007).

<sup>40</sup> ROTH, H.: „Pädagogische Anthropologie“, Band 1 (1968) und Band 2 (1971).

<sup>41</sup> REETZ (2008) versteht unter der Sachkompetenz die „Fähigkeit zu sacheinsichtigem problemlösenden Denken und Handeln“, und begreift die Fachkompetenz als eine spezifische Form der Sachkompetenz.

den Freiheit finden kann, beantwortet er, indem er auf eine vierfache Weise des Erlernens abhebt:

“A. Das Erlernen der frei geführten Bewegung als erste Stufe menschlicher Handlungsfähigkeit: die Anfänge der Lernprozesse, sich Ziele setzen zu können und die Mittel dafür zu entdecken.

B. Das Erlernen sacheinsichtigen Verhaltens und Handelns (Entwicklung und Erziehung zu Sachkompetenz und intellektueller Mündigkeit).

C. Das Erlernen sozialeinsichtigen Verhaltens und Handelns (Entwicklung und Erziehung zu Sozialkompetenz und sozialer Mündigkeit).

D. Das Erlernen werteinsichtigen Verhaltens und Handelns (Entwicklung und Erziehung zu Selbstkompetenz und moralischer Mündigkeit)”.

Auf ROTH geht auch die persönlichkeitsbezogene Konzeption der Handlungskompetenz in den KMK-Lehrplänen von 1995 und 1999 zurück – allerdings wurde die ROTHsche Trias diversen Änderungen unterworfen. So verbindet ROTHs entwicklungspädagogischer, auf den Begriffen der Persönlichkeit, des Lernens und Entwicklung aufbauender Ansatz (vgl. AUFENANGER 1992: 18) den Kompetenzbegriff mit der Persönlichkeitsentwicklung des Menschen (vgl. EULER & HAHN: 2007, 202 f.). Letztere wird im beruflichen Kontext in einer engen Beziehung zur sog. Employability gesehen (vgl. v. a. RUMP & VÖLKER 2007; ACKERMANN, 2005; RUMP & SCHMIDT, 2005; BLANCKE ET AL., 2000). Eine ganz andere Perspektive eröffnet die Frage, wie das Konzept der Employability in Organisationen zu situieren ist. Zu dessen Instrumentalisierung werden die Konzepte des *Lebenslangen Lernens*, der *Diversity* und der *Eigenverantwortlichkeit*<sup>42</sup> als organisationale Instrumente vorgeschlagen. „Die Förderung eines kontinuierlichen Bewusstseins für die Notwendigkeit zu Flexibilität und Offenheit für Neues in Zeiten der aktiven Berufstätigkeit” legt nach RUMP & VÖLKER „die Basis dafür, auch in schwierigen und unerwarteten Situationen adäquat handeln zu können” (2007: 5). ACKERMANN richtet einen Appell an die Unternehmen, das Konzept der Employability für das Personalwesen ernst zu nehmen, da die Arbeitskraft der Mitarbeiter auf deren Fach- und Handlungskompetenzen sowie deren Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit basiert (vgl. ders., 2005), wobei er gesundheitliche und qualifikatorische Aspekte an dieser Stelle ausdrücklich mit einbezieht (vgl. ebd.).

---

<sup>42</sup> Der Begriff wird im Weiteren als Eigenverantwortlichkeit (s. Kap. 2.2) und als physisches und physisches Leistungsvermögen (s. Kap. 2.2.3) charakterisiert.

Das Lebenslange Lernen bildet darüber hinaus auch einen zentralen Baustein der europäischen Bildungspolitik, wobei das individuelle und kollektive Lernen am Arbeitsplatz als die Voraussetzung für den Aufbau von Bildung verstanden wird, aus dem heraus das lebenslange Lernen der Mitarbeiter überhaupt erst hervorgeht. Von der offiziellen deutschen Bildungspolitik aus wird dieses Lernen als äquivalent zum lebensbegleitenden Lernen begriffen (vgl. BMFE, 2012). Ein solches Lernen kann nicht in kleine Lerneinheiten zum Kompetenzaufbau bzw. zur Fähigkeitenbildung verpackt und vermittelt werden. „Bildung prägt den Menschen in seiner gesamten Lebensspanne entscheidend und hat insofern nicht in erster Linie die Rolle des Erwerbs bestimmter Fähigkeiten, sondern die Bedeutung einer lebensbegleitenden Befähigung zum Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten“ (BMBF, 2008: „Lernen im Lebenslauf“) zum Ziel.<sup>43</sup> Das Lernen in Unternehmen ist in ein handlungsorientiertes und in ein praktisches Lernen zu differenzieren. Im Hinblick auf das lebenslange Lernen ist das handlungsorientierte Lernen wesentlich, weil es „kognitive, emotionale und praktische Aspekte (die alte PESTALOZZISCHE Trias von Kopf, Herz und Hand), Lebens- und Situationsbezug, Orientierung an den Interessen der Beteiligten, Mit- und Selbstverantwortung, Einbeziehen vieler Sinne, soziales Lernen“ (BÖNSCH, 1998: 72) beinhaltet.

## 2.2 Employability

„Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einer Person, auf der Grundlage ihrer fachlichen und Handlungskompetenzen, Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen“ (BLANCKE, ROTH & SCHMID, 2000: 9). Solche Fähigkeiten können sowohl innerhalb als auch außerhalb der beruflichen Tätigkeit erworben worden sein (vgl. RUMP & EILERS 2005: 23; siehe auch WEINERT ET AL., 2001: 82). Die Bedeutung von Employability lässt sich u. a. aus der Prognose von KRAUS (2006) ableiten, dass Employability – gemeinsam mit individueller Mobilität – zu den gefragten Größen des 21. Jahrhunderts gehören wird (vgl. dies.). In einer Prognose, die auch vor dem Hintergrund der sog. Lissabon-Agenda (2000) zu sehen ist, der zufolge die EU zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum aufsteigen und durch die zugleich der soziale Zusammenhalt gestärkt werden sollte, wurde der Aspekt der Beschäftigungsfähigkeit zentral gestellt. Dort heißt es, dass das Erreichen der beiden Ziele

---

<sup>43</sup> Aufgrund des Wandels verändern Betriebe ihre Marktstrategien und ihre Organisationsstrukturen, wobei die Personalentwicklung eine enge Verbindung zur Organisationsentwicklung eingeht und in dieser Form als strategische Personalentwicklung bezeichnet wird.

„Beschäftigungsfähigkeit“ und „aktive Staatsbürgerschaft“ voraussetze, dass die Menschen in einem ausreichenden Maße über aktualisierte Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen (vgl. KUHLENKAMP, 2010: 25). Gerade im Hinblick auf das immer schneller veraltende fachliche Wissen wurde viel Gewicht auf das lebenslange Lernen als einen wesentlichen Teil des Employability-Konzepts gelegt. Das Memorandum über das lebenslange Lernen geht auf Impulse des Europäischen Rats vom 23. / 24. März 2000 in Lissabon zurück, für deren Umsetzung das Europäische Parlament am 25. Oktober 2006 das Programm des lebenslangen Lernens als Dachstruktur konzipierte. Dieses über eine siebenjährige Programmperiode bis 2013 laufende neue Instrument zur Förderung der allgemeinen und der beruflichen Bildung gliedert sich in die folgenden vier sektoralen Unterprogramme:

EU-Programme für lebenslanges Lernen:

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| 1. Comenius          | Schulbildung                      |
| 2. Erasmus           | Hochschulbildung                  |
| 3. Leonardo da Vinci | Berufliche Aus- und Weiterbildung |
| 4. Grundvig          | Erwachsenenbildung                |

Bei der Employability bzw. Beschäftigungsfähigkeit geht es nach RUMP & VÖLKER (2007: 33 ff.) um die Aktualisierung u. a. des Know-hows mittels eines lebenslangen Lernens – sie geht aber auch über das „Fachwissen und das fachliche Know-how“ (ebd.: 35) hinaus. Employability<sup>44</sup> bzw. Beschäftigungsfähigkeit setzt voraus, dass Mitarbeiter über konkrete arbeitsplatzspezifische Kompetenzen verfügen können, wobei neben fachlichen auch überfachliche Kompetenzen, Einstellungen und Mentalitäten erforderlich sind (vgl. RUMP & SCHMIDT, 2005)<sup>45</sup>. Deren Auf- und Ausbau sowie die Sicherung der individuellen Erwerbsfähigkeit der Mitarbeiter soll sich dabei kontinuierlich an die verändernden Rahmenbedingungen zielge-

---

<sup>44</sup> Employability war zunächst eine Zielgröße der staatlichen Arbeitsmarktpolitik. In der sozialwissenschaftlichen Diskussion ging es dann um „von Arbeitslosigkeit bedrohte oder bereits arbeitslos gewordene Beschäftigte“, die wieder beschäftigungsfähig gemacht und in das Erwerbsleben reintegriert werden sollten (vgl. ACKERMANN 2005: 251).

<sup>45</sup> Schon bei BURKE (1998) findet sich der Hinweis auf Employability – als Arbeitsmarktfähigkeit verstanden –, bei der es um die „individuelle Kombination an Fähigkeiten und Begabungen“ (ebd.: 59) des einzelnen Mitarbeiters für den Arbeitsmarkt ging. Und PITZNER (2002) hebt mit Blick auf die Zukunft hervor, dass Beschäftigungsfähigkeit ohne „eine vielseitig entwickelte Persönlichkeit mit ausgeprägter Eigen- und Sozialkompetenz“ [...] „nicht mehr denkbar“ ist (auf Seite 15 in einer Fußnote zum „Forum Bildung 2002“).

richtet anpassen (RUMP, 2008)<sup>46</sup>, was zu einer erhöhten Flexibilität führt<sup>47</sup>. Hierbei nennt RUMP explizit das lebenslange Lernen als eine wesentliche Voraussetzung (ebd.: 7)<sup>48</sup>. Für das Unternehmen führe Employability u. a. zur Entwicklung leistungsfähiger und kompetenter Mitarbeiter sowie zu einer Steigerung der Innovationskraft, wobei zusätzlich auch die Wandlungs- und Veränderungsfähigkeit<sup>49</sup> verbessert würde (ebd.: 22)<sup>50</sup>.

Die folgende Darstellung der Kompetenzforschung erfolgt im 1. Teil unter dem Aspekt einer Dreigliederung der Employability in a) Verhältnisse (implizit der Ebene des Fachlichen), b) Mitwelt (implizit der Ebene des Sozialen) und c) Mensch (implizit der Ebene des Personalen, speziell des Gesundheitlichen), wobei für jede der drei Ebenen der Gesichtspunkt des Bildungszuwachses berücksichtigt wird: Für die fachliche Ebene wird dabei der Begriff des Lebenslangen Lernens (*Lifelong Learning*), für die soziale Ebene der Begriff des *Diversity*-Konzepts und für die personale Ebene der Begriff der *Eigenverantwortlichkeit* verwendet.

Im 2. Teil werden themenrelevante Forschungsergebnisse anderer Disziplinen dargestellt. Im Hinblick auf die überbordende Literatur zu den relevanten Themen dieser Arbeit habe ich in diesem Kapitel jeweils nur einige besonders repräsentative Autoren mit ihren Ansichten zur Darstellung gebracht, um nicht einer mehr oder weniger ausgeprägten und nicht sehr sinnvollen Auflistung zu verfallen. In Bezug auf die Kompetenzen verweise ich auf FREILING ET AL. (2006: 5 ff.) und KAUFFELD (2006: 15 f.). Soweit es mir erforderlich schien, habe ich aber in den Fußnoten wenigstens einige der weiteren wichtigen Autoren benannt. Im Übrigen ergibt sich aus dem 4. Kapitel, welche Autoren darüber hinaus für diese Arbeit von Bedeutung waren.

---

<sup>46</sup> Diese Thematik findet sich auch bei PONGRATZ & VOSS, denen es in ihren Forschungsarbeiten insbesondere um die Arbeitsfähigkeit und das Unternehmertum der eigenen Arbeitskraft – Unternehmer ihrer selbst – geht (vgl. dies., z. B. 2003).

<sup>47</sup> Vgl. auch KALUZA & BLECKER (2005): Die „Realisierung des gebotenen Flexibilitätspotentials neuer Technologien und/oder Organisationsformen [werden] wesentlich von den Fähigkeiten und Qualitäten der Mitarbeiter bestimmt [...], mit den neuen Freiheitsgraden und Handlungsspielräumen umzugehen und autonome Entscheidungen zu treffen“ (dies., 2005: 19).

<sup>48</sup> Vergleiche auch ACKERMANN, der Employability in einer dynamischen Arbeitswelt untrennbar mit dem Lebenslangen Lernen verbunden sieht (2005: 253).

<sup>49</sup> Vergleiche hierzu SEILERS Forschungsergebnisse über die „Beschäftigungsfähigkeit als Indikator für unternehmerische Flexibilität“ (ders., 2008) in dessen gleichnamigem Buch.

<sup>50</sup> Ähnlich argumentieren auch BLANCHE, ROTH & SCHMID, wenn sie die Beschäftigungsfähigkeit als eine Voraussetzung für die weitere ökonomische Flexibilität und die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit betrachten (vgl. dies., 2000: 6). Vice versa haben RUMP & SATTELBERGER 2006 festgehalten, dass die Flexibilisierung – und damit Veränderungen – der Arbeitsinhalte und -prozesse die Kompetenzentwicklung unterstützt und dass diese Veränderungen Beschäftigungsfähigkeit „erfordern und fördern“ (ebd.: 46).

### 2.2.1 Zum lebenslangen Lernen

Die Employability zeigt sich im individual-kognitiven Bereich insbesondere in Form des lebenslangen Lernens von Mitarbeitern und wird dem Aufgabenfeld der Personalentwicklung zugeordnet. Die inzwischen bald 50 Jahre zurückliegenden Veröffentlichungen von ROTH werden heute in der Berufs- und Wirtschaftspädagogik besonders durch Lothar REETZ aufgegriffen, konkretisiert und wieder in die gegenwärtige Diskussion hereingetragen (vgl. HELBLING 2010: 73). 1974 veröffentlichte MERTENS, seinerzeit Direktor des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), seinen auf die berufliche Bildung bezogenen Aufsatz „Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“. Das Konzept der Schlüsselqualifikationen<sup>51</sup> wurde von REETZ als eine flexibilitätssteigernde Antwort auf die mangelnde „Prognostizierbarkeit konkreter Arbeitsmarktanforderungen im Betrieb“ (ders., 1999: 32) präsentiert. MERTENS begründete dies insbesondere damit, dass die bisherigen berufsbildenden Qualifizierungsmaßnahmen nicht mehr dem Tempo auftretender technischer Neuerungen genügen würden.<sup>52</sup> In seinem Beitrag geht er von drei Dimensionen aus, in die er die thematisierte Schulung fasst: „Schulung zur Bewältigung und Entfaltung der Persönlichkeit, Schulung zur Fundierung der beruflichen Existenz, Schulung zu gesellschaftlichem Verhalten“ (MERTENS 1974: 36). Er hält fest, der Bildung kämen umfassendere Aufgaben zu, als dies bei der von ihm vorgestellten, die Fähigkeit zur Problembewältigung vermittelnden Schulung der Fall sei (vgl. ebd.: 37).

Unter Schlüsselqualifikationen versteht MERTENS „solche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr 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 des Lebens“ (MERTENS 1974: 40) mit sich bringen. In diesem Zusammenhang zieht er auch – neben anderem – die Verbindung zur Förderung der Fähigkeit zu lebenslangem Lernen, Kreativität, Verknüpfung von Theorie und Praxis<sup>53</sup>, Interessenanalyse, Planungsfähigkeit, Befähigung zur Kommunikation, sich Ziele zu setzen, Fähigkeit zur Zusammenarbeit, zur Ausdauer,

---

<sup>51</sup> Die Einteilung in fachliche, methodische, soziale und personale Kompetenz wurde aus der Schlüsselqualifikations-Debatte abgeleitet (vgl. z. B. PÄTZOLD & LANG, 1999; FRIELING et al., 2000; BADER/MÜLLER, 2002).

<sup>52</sup> MERTENS geht von der Hypothese aus, dass „das Obsoleszenztempo (Verfallzeit, Veraltenstempo) von Bildungsinhalten positiv mit ihrer Praxisnähe und negativ mit ihrem Abstraktionsniveau korreliert“ (MERTENS 1974: 109), woraus er folgert, dass weniger additives Wissen (to know what) und eine stärkere "Schulung" von Fähigkeiten und prozeduralem Wissen vermittelt werden sollte.

<sup>53</sup> Vgl. hierzu auch FAULSTICH in dem Expertenbericht des Forums Bildung (2003: 252), wo es heißt, dass das Konzept des Lebenslangen Lernens eine Durchmischung von Arbeiten und Lernen voraussetzt.

zur Konzentration, zur Genauigkeit, zur rationalen Austragung von Konflikten, zur Mitverantwortung, zur Verminderung von Entfremdung und zur Leistungsfreude (vgl. ebd.). Hierbei handelt es sich insgesamt um (mögliche) Untersuchungsmerkmale der modernen persönlichkeitsbezogenen Kompetenzforschung.

Lothar REETZ, der in jüngerer Zeit einige Publikationen zu diesem Thema herausbrachte, be ruft sich ausdrücklich auf ROTH (1968, 1971). Für REETZ (1990) ermöglichen Schlüsselqualifikationen auf der Basis der ROTHschen Theorie – entgegen der „kognitiven Kopflastigkeit“, wie sie gewöhnlich bei Äußerungen zu Schlüsselqualifikationsansätzen anzutreffen ist – die Klärung des Zusammenhangs von emotional-motivationalen Voraussetzungen kognitiver Leistungsfähigkeit wie die kognitive Bedingtheit menschlichen Fühlens, Wollens und Handelns (vgl. ders.: 22). In dieser frühen Phase seiner Publikationen unterschied REETZ Schlüsselqualifikationen 1.) nach persönlich-charakterlichen Grundfähigkeiten, 2) nach leistungs-, tätigkeits- und aufgabengerichteten Fähigkeiten und 3) nach sozialgerichteten Fähigkeiten. Während die erste Gruppe „Einstellungen, normative Orientierungen, Haltungen, charakterliche Eigenschaften, wie z. B. Ausdauer, Aktivität, Initiative, Lernbereitschaft“ umfasst, beinhaltet die zweite Gruppe z. B. das Lösen von Problemen, die Entwicklung von Konzepten, Entscheidungen. Die letzte Gruppe nimmt Kooperationsfähigkeit, Konfliktbewältigung, Verhandlungsfähigkeit etc. in sich auf (REETZ 1989: 43).

REETZ betont inzwischen, dass der Terminus Schlüsselqualifikationen „seiner Bedeutung nach nicht Qualifikationen, sondern Kompetenzen intendiert“ (REETZ, 1999: 39) und ergänzt, dass die Zielformel der Schlüsselqualifikationen vor allem kompetenztheoretisch zu interpretieren sei. Die Schlüsselqualifikationen sieht er in diesem kompetenztheoretischen Verständnis als eine höhere Form der beruflichen Handlungsfähigkeit. Letztere ist für ihn auf der Achse zwischen „Person“ und „Situation“ abbildbar. Auf der einen Seite würde der Handelnde seine Handlungsfähigkeit in der gestaltenden und bewältigenden Auseinandersetzung bis hin zur Qualifikation ausbauen. Auf der anderen Seite werde seine Persönlichkeit von der Situation her geprägt (vgl. REETZ, 1989). Die als persönlichkeitsbildende Kompetenzen<sup>54</sup> verstandenen Schlüsselqualifikationen sieht REETZ mit Blick auf den sich entwickelnden Menschen in einer direkten Beziehung zum „lebenslangen Lernen“ (REETZ, 1999).

Das Lernen wurde auf der bildungspolitischen Ebene insbesondere in Form des Lebenslangen Lernens thematisiert. Ausgehend vom „Weißbuch über Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit und

---

<sup>54</sup> FRÖHLICH-GLANTSCHNIG (2005: 133) hat als Ergebnis einer Delphi-Studie bejaht, dass Wandel durch das Abstellen auf den Kompetenzbegriff leichter erreicht werden kann.



Beschäftigung“ (1993) beschloss das Europäische Parlaments im Oktober 1995, das Jahr 1996 zum „Europäischen Jahr des lebensbegleitenden<sup>55</sup> Lernens“ (vgl. HOF, 2009: 37) zu proklamieren. Dieser Beschluss führte in der Folge zu einer Vielzahl von Veröffentlichungen u. a. der UNESCO und der OECD<sup>56</sup> und letzten Endes zur Entwicklung nationaler Entwürfe des Lebenslangen Lernens. Deren Programmatik und Konzeption hat KUHLENKAMP (2010) an den Beispielen von Europarat (1971)<sup>57</sup>, UNESCO (1972)<sup>58</sup>, OECD / CERI (1973)<sup>59</sup> und etwa 20 Jahre später Europäischer Kommission der EU (1995)<sup>60</sup>, OECD (1996)<sup>61</sup>, UNESCO (1997)<sup>62</sup>, EU (2000)<sup>63</sup> und Weltbank (2003)<sup>64</sup> zunächst als *internationale* (vgl. ebd.: 13 ff.) (vgl. auch DOHMEN, 1996<sup>65</sup>; HOF, 2009; BAUMEISTER, 2009) und anschließend als nationale bildungspolitische Leitformel/-idee des Lebenslangen Lernens<sup>66</sup> herausgearbeitet. Als repräsentative Beispiele für die Entstehung der *nationalen* bildungspolitischen Leitformel/-idee des Lebenslangen Lernens führt KUHLENKAMP die Enquete-Kommission (2000)<sup>67</sup> und die Bund-Länder-Kommission (2004)<sup>68</sup> an (ebd.: 31 ff.).

Das vorab Genannte zusammenfassend fällt ins Auge, dass zweimal fast zeitgleich von der UNESCO und der OECD Berichte zum Lernen veröffentlicht wurden, die ihrer Intention nach völlig unterschiedlich ausgerichtet sind. Bei den Veröffentlichungen der UNESCO findet sich ein wertorientiertes Verständnis von Lernen, bei dem auf sozialen Zusammenhalt und Mündigkeit und damit auf eine Mitgestaltung und bezüglich der zu ergreifenden Maßnahmen auf

---

<sup>55</sup> Die Begriffe des lebensbegleitenden und des lebenslangen Lernen werden innerhalb der EU synonym behandelt. Auf nationaler Ebene gibt es allerdings große Unterschiede in der Ausgestaltung des Konzepts (vgl. DIETSCHKE et al., 2004: 85 ff.).

<sup>56</sup> HOF, 2009: 38; DIETSCHKE et al. 2004: 62 ff.

<sup>57</sup> „Permanent Education. Fundamentals for an Integrated Educational Policy“. Vgl. hierzu auch BEHRINGER (2003) mit ihrer Untersuchung zum Lernen und zur Weiterbildung als permanente Personalentwicklung, die kritisch anmerkt, dass das Lebenslange Lernen für alle „bislang nur eine Zielvorstellung, keine Realität“ (ebd.: 83) sei. In Bezug auf das Lebenslange Lernen verfolgt der Europarat das Konzept der Education permanente (vgl. Council of Europe, 1970).

<sup>58</sup> „Learning to be. The world of education today and tomorrow“ (Wie wir leben lernen) – (Faure-Bericht), vgl. DIETSCHKE 2004: 67 ff.

<sup>59</sup> „Recurrent Education – A Strategy for lifelong Learning“ (Deutsche Ausgabe: Ausbildung und Praxis im periodischen Wechsel), vgl. KUHLENKAMP 2010: 16.

<sup>60</sup> „Lehren und Lernen. Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft. Weißbuch zur allgemeinen und beruflichen Bildung“, vgl. KUHLENKAMP 2010: 18.

<sup>61</sup> „Lifelong Learning for all“.

<sup>62</sup> „Lernfähigkeit: Unser verborgener Reichtum (Delors-Bericht)“. Im gleichen Jahr fiel auf der fünften internationalen UNESCO-Konferenz über Erwachsenenbildung (CONFINTEA V) der Beschluss zu einer „Agenda für die Zukunft des Lernens im Erwachsenenalter“, vgl. DOHMEN 1997: 10 ff.

<sup>63</sup> „Memorandum über Lebenslanges Lernen“, vgl. KUHLENKAMP 2010: 25.

<sup>64</sup> „Lifelong Learning and the global knowledge economy“.

<sup>65</sup> DOHMEN erfasste die damals bekannten einschlägigen Arbeiten zur internationalen Entwürfen des Lebenslangen Lernens und erhob nicht den Anspruch, einen nationalen Entwurf herausarbeiten zu wollen (vgl. KUHLENKAMP 2010: 30).

<sup>66</sup> „Lebenslanges Lernen umfasst alles formale, nicht-formale und informelle Lernen an verschiedenen Lernorten von der frühen Kindheit bis einschließlich der Phase des Ruhestands“ (Bund-Länder-Kommission, 2004: 13).

<sup>67</sup> „Zukünftige Bildungspolitik – Bildung 2000“.

<sup>68</sup> „Strategien für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland“, vgl. DIETSCHKE, 2004: 31 ff.

eine Selbstwahl durch das lernende Individuum (vgl. KUHLENKAMP 2010: 13) Wert gelegt wurde. Das Bestreben der UNESCO zielte auf eine ausgewogene Entwicklung von personenbezogenen<sup>69</sup>, sozialen und beruflichen Faktoren. Das lebenslange bzw. lebensbegleitende Lernen bezieht hier formales, nicht-formales und informelles Lernen mit ein.

Im Gegensatz dazu orientiert sich die OECD<sup>70</sup>, deren Bildungsintentionen ursprünglich als Recurrent Education mit sich abwechselnden Phasen des Arbeitens und Lernens bzw. einer periodischen Verteilung von Bildungsangeboten vertreten wurde, an einer stärker an den prognostizierten bzw. tatsächlichen Anforderungen des Arbeitsmarkts ausgerichteten Auffassung des Lebenslangen Lernens – wobei sich die 1996 veröffentlichte Publikation „Lifelong Learning for all“ in einem besonderen Maße auf schulisches Lernen bezieht. Diese Hinwendung auf die Beeinflussung frühkindlicher und kindlicher Erziehung zeigt sich auch in der bereits Mitte der 1990-er Jahre begonnen Arbeit der OECD an PISA (Programme for International Student Assessment) – ein Programm zur international ausgerichteten Schülerbefragung, das erstmals im Jahr 2000 weltweit angewendet wurde.<sup>71</sup> Diese Koinzidenz besitzt auch deshalb Relevanz, weil gerade aus der Perspektive bildungswissenschaftlicher Forschung Kritik an den aktuell vorherrschenden bildungspolitischen Maßnahmen mit der Begründung geäußert wird, dass Maßnahmen vielfach der Logik wirtschaftlicher und politischer Interessen, nicht aber erziehungswissenschaftlichen (vgl. z.B. die o.g. Arbeiten von ROTH oder REETZ) oder z. B. philosophischen Einsichten (LIESSMANN, 2006) Folge leisten.

Auch wenn die Europäische Kommission noch 1995 klargestellt hat, dass „lebenslanges Lernen sowohl als Beitrag zur Beschäftigungsfähigkeit als auch zur Förderung der Allgemeinbildung“ (ebd.: 7) – im Sinne einer Fähigkeit, Dinge erfassen, verstehen und kreativ behandeln zu können – zu verstehen sei, hebt GASS schon ein Jahr später hervor, dass das Konzept des lebensbegleitenden Lernens zum einen in den „Dienst industrieller Wettbewerbsfähigkeit“ gestellt und zum anderen als „eine Frage der persönlichen Erfüllung und der Wahrnehmung der individuellen staatsbürgerlichen Rechte“ (ebd., 1996: 5) angesehen werden soll. Damit werden Zielsetzungen wie Mündigkeit und individuelle Reife bereits von Rechten und individuellen Interessen in den Hintergrund gerückt. Lediglich in dem von der UNESCO herausgegebenen Delors-Bericht werden zukünftige Bildungskonzepte und -strukturen noch an dem Ziel einer Bildungsidee ausgerichtet, die die „Entwicklung der Menschheit besser und in größerem Einklang“ (DEUTSCHE UNESCO-KOMMISSION 1997: 11) fördern soll.

---

<sup>69</sup> SCHIERSMANN (2007: 65) weist ausdrücklich auf den eher individualistischen Charakter der UNESCO-Konzepte im Vergleich zu den OECD-Konzepten hin.

<sup>70</sup> Vgl. DOHMEN, 1997: 13 ff.

<sup>71</sup> [http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en\\_32252351\\_32235731\\_38262901\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/53/0,3746,en_32252351_32235731_38262901_1_1_1_1,00.html) (8.4.12)

In der europäischen Bildungspolitik bildet das lebenslange Lernen einen zentralen Baustein, wobei das individuelle und kollektive Lernen am Arbeitsplatz als Voraussetzung für den Aufbau von Bildung verstanden wird, aus der heraus das lebenslange Lernen der Mitarbeiter überhaupt erst hervorgeht – in diesem Verständnis kommt ihm ein dispositionaler Charakter zu. Die offizielle deutsche Bildungspolitik setzt dieses Lernen dem lebensbegleitenden Lernen gleich [vgl. BMBF, 2012 (Lernen im Lebenslauf)]. Die individuelle Fähigkeit und Bereitschaft zu einem kontinuierlichen Lernen sieht BAETHGE als eine zentrale, wenn auch nicht als einzige Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit (employability) der Individuen im Lebenslauf (vgl. ders., 2003: 8).

Die Bemühungen um eine vergleichende internationale Schulleistungsforschung ist im Rahmen klar umrissener Beurteilungskriterien und im Bewusstsein von deren begrenzter Aussagekraft ein berechtigtes und nachvollziehbares Anliegen. Sie ermöglicht innerhalb der vorgezeichneten Einschränkungen die Vergleichbarkeit und den Wettbewerb zwischen nationalen Bildungssystemen. Wenn die Ergebnisse der Studien aber zu wertenden Vergleichsskalen und anschließend zu einem womöglich ökonomisch bedingten Benchmarking führen, wird zwar die Standardisierung der Bildungssysteme gefördert, zugleich werden aber die kulturell geprägten regionalen und nationalen Eigenheiten und damit die Alleinstellungsmerkmale zurückgehen, wenn nicht gar ganz verloren gehen. Hier setzt z.T. die Kritik von MÜNCH (2009) und RUHLOFF (2006) an, zu der KLIEME mit Fokus auf MÜNCH (ebd.) 2011 Stellung genommen hat (vgl. KLIEME, 2011). Der österreichische Philosoph LIESSMANN steht dem PISA-Testverfahren kritisch gegenüber und spricht in einem Interview von einer „bildungspolitischen Überdeterminierung“ von PISA (vgl. LIESSMANN, 2007). Seine bildungspolitische Positionierung hat er 2006 in Buchform vorgebracht (ebd.).

### 2.2.2 Zum Diversity-Konzept

Das Diversity-Konzept<sup>72</sup> als ein Instrument der Beschäftigungsfähigkeit bietet den Unternehmen ein weitgehend offen lassendes Instrument<sup>73</sup> für unternehmensspezifische Ausgestaltung

---

<sup>72</sup> Entscheidend für die Wahl dieses Instruments ist dessen Tauglichkeit, Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen einzubeziehen. Andere Soziales oder Kommunikation einbeziehende Konzepte wie z. B. das Net-working sind daraufhin zu prüfen, ob sie diesem an Employability orientierten Kriterium gerecht werden. Für die hier untersuchten Unternehmen der Lebensmittelbranche erschien das Diversity-Konzept – anders als es bspw. bei Hochtechnologie-Branchen der Fall wäre – im Hinblick auf das breite Spektrum an sozialer Offenheit als das geeignetere.

<sup>73</sup> ... wegen des bis heute breitgefächerten Begriffsverständnisses, oder, wie SATTELBERGER in einem Interview äußert, geht es beim Diversity Management im Kern um den bewussten Umgang mit Unterschieden im Unternehmen, siehe: [www.spiegel.de/karriere/berufsleben/o,1518,766536,00.html](http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/o,1518,766536,00.html) (6. Juni 2011).

gen<sup>74</sup>. Schon der Begriff Diversity<sup>75</sup> (deutsch: Vielfalt, Verschiedenartigkeit) hat eine große Vielfalt an Deutungen erfahren. Eine grundlegende Bedeutung kommt dem Verständnis von KRELL zu, das in Bezug auf Diversity sowohl von einer „Vielfalt an Unterschieden“ als auch von einer „Vielfalt an Unterschieden und Gemeinsamkeiten“ ausgeht (dies., vgl. 2003: 220 ff.) – wobei letzteres auf THOMAS (1995) zurückgeht, der schon acht Jahre früher formulierte: „Diversity refers to any mixture of items characterized by differences and similarities“ (ebd.: 246). Einen anderen wichtigen Aspekt von Diversität berühren WAGNER & SEPEHRI mit ihrer Definition als all dessen, worin sich Menschen unterscheiden können, und heben „dabei sowohl äußerlich wahrnehmbare<sup>76</sup> als auch subjektive Unterschiede<sup>77</sup>“ (dies., 1999: 18) hervor. VOIGT hat 2001 eine Klassifikation der Erscheinungsformen von Diversity nach dem Grad der Wahrnehmbarkeit vorgestellt, wobei er zum einen nach wahrnehmbaren bzw. sichtbaren Erscheinungsformen<sup>78</sup> und zum anderen nach kaum wahrnehmbaren bzw. kaum sichtbaren Erscheinungsformen differenzierte. Letztere hat er zudem in Werte<sup>79</sup> sowie in Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten<sup>80</sup> (ebd., 4) unterschieden. In einer von der RWTH Aachen geförderten Fallstudie (2005) wird das Diversity-Verständnis auf die individuelle Vielfalt jedes einzelnen Mitarbeiters abgestellt und das Diversity-Management als Werkzeug der Kompetenzentwicklung bezeichnet (vgl. HIMMEL & HENNING, 2005).

Das individuelle Lernen von Mitarbeitern ist Voraussetzung für das Lernen der gesamten Organisation. Unternehmen, die sich auf diese Weise auf das Lernen einlassen, werden als Lernende Organisationen bezeichnet. In der von MUDRA, RUPP & UNGER 2005 veröffentlichten „Studie zum Stand und der Weiterentwicklung der betrieblichen Weiterbildung“ bezeichneten 55 Prozent aller Befragten das Konzept der Lernenden Organisation als einen bedeutenden bis sehr bedeutenden Ansatz der betrieblichen Weiterbildung. Allerdings fielen erläuternde Ausführungen zum Verständnis dieses Konzepts eher vage aus (vgl. dies. 2005: 15).

Kollektive Lernprozesse, bei der die ganze Organisation lernt, werden als organisationales Lernen bezeichnet. Das organisationale Lernen basiert auf bewussten und unbewussten Lern-

---

<sup>74</sup> Exemplarisch seien hier einige jüngere Publikationen zur Diversity angeführt: KUHN-FLEUCHHAUS & BAM-BACH, 2007; KRELL, RIEDMÜLLER, SIEBEN & VINZ (Hrsg.), 2007; KRELL & WÄCHTER, 2006; BECKER & SEIDEL, 2006; FINKE, 2006; KOALL, BRUCHHAGEN & HÖHER, 2002 sowie die Europäische Kommission, 2005. Im Hinblick auf Antidiskriminierung: DÖGE, 2008 und bezogen auf interkulturelle Diversität: OTTEN, SCHEITZA & CNYRIM, 2009; BAUMUELLER, 2007; VEDDER (Hrsg.), 2006; BLOM & MEIER, 2004.

<sup>75</sup> Diversity wird hier verstanden als eine Vielfalt, die in ihrer inhaltlichen Ausrichtung über Gender- und Altersfragen hinausgeht.

<sup>76</sup> Als mögliche Ausprägungen gelten den Autoren: Rasse, Geschlecht, Alter sowie körperliche Behinderungen.

<sup>77</sup> Für die Autoren sind die folgenden Merkmale möglich: Erziehung, Religion und Lebensstil.

<sup>78</sup> Rasse, Geschlecht, Alter, Nationalitäten etc.

<sup>79</sup> Persönlichkeit, kulturelle Werte, Religion, sexuelle Orientierung, Humor etc.

<sup>80</sup> Bildung, Sprache, Hierarchien, Fachkompetenz, sozio-ökonomischer Status etc.

leistungen einzelner Mitarbeiter im Leistungsprozess und steht somit in einem direkten Zusammenhang mit der Qualität der inter- und intraorganisationalen Kommunikation und Kooperation. Diese wird im Zuge der Internationalisierung in einem zunehmenden Maße von kulturell und sprachlich unterschiedlich geprägten Menschen beeinflusst. Mit der Frage, wie diese kulturelle Vielfalt als bereicherndes Element in den Leistungsprozess erfolgsfördernd eingreifen kann, beschäftigen sich die Diversitätsforschung (vgl. z. B. THOMAS, 2001; HASELIER & THIEL<sup>81</sup>, 2005: 29; STUBER, 2004) wie auch die interkulturelle Forschung (LANDIS, BENNETT & BENNETT, 2004; PALAZZO, 2000).

Die Beschäftigung mit Fragen des organisationalen Lernens, wie es auf ARGYRIS & SCHÖN (1999), auf SENGE (1990) und in neuerer Zeit auf SCHARMER (2007) zurückgeht, eröffnet Unternehmen organisationale Möglichkeiten, um arbeitsteilige Prozesse am Ende des Leistungsprozesses wieder zusammenführen zu können. Ohne den Aufbau verbindender interaktiver Fähigkeiten würde bloßes Fachwissen in komplexen und dynamisch verlaufenden arbeitsteiligen Prozessen nur suboptimal zur Wirkung kommen, so z. B. bei der von SENGE vorgebrachten Vision des Dialogs als ein Bild vom „größeren Bedeutungsreservoir“, das man nicht allein, sondern nur gemeinsam in seiner ganzen Fülle ausschöpfen kann (vgl. SENGE, 2003: 302)<sup>82</sup>. Die Implementierung der Sozialkompetenz in Wirtschaftsunternehmen folgt dementsprechend einer wirtschaftlichen Notwendigkeit, insoweit auf diese Weise die Effektivität des Leistungsprozesses erhöht wird. Soziale Kompetenz muss sich immer wieder in Abhängigkeit von unterschiedlichen Situationen, Personen, Gedanken und Handlungen in sozialen Aushandlungsprozessen realisieren. Am weitesten ausgeprägt kommt das symbiotische Spannungsverhältnis von eigenen zu kollektiven Einflussgrößen in einem Satz von Heike DE BOER (2008) zum Ausdruck, wenn sie schreibt: „Die Wahrnehmung der eigenen Gefühle, Gedanken und Handlungskompetenzen ist Voraussetzung für Kommunikation und Interaktion mit anderen, doch ohne kollektive Aushandlungsprozesse gibt es keine individuelle Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz“ (dies.: 21). Gelingt aber die Interaktion, so entstehen bei den Handelnden Anreize, sich weitere Kompetenzen anzueignen (vgl. WOLLERSHEIM, 1993: 120).

Der o.g. Prozess der Aushandlung setzt gegenseitiges Vertrauen, Offenheit sowie Interesse an der Andersartigkeit jedes Mitarbeiters voraus. Die Dominanz dieser Eigenschaften wird bei zunehmender Dynamisierung der Unternehmensumwelt und einer wachsenden Flexibilität jedes Mitarbeiters immer stärker werden. Im Diversity-Management gibt es Ansätze, durch

---

<sup>81</sup> Deren Verständnis von Diversity basiert auf der Anerkennung von Unterschieden, die Nutzung der Potenziale von Unterschiedlichkeit(en), dem Wertschätzen von Besonderheiten aller Art sowie dem Fördern von Vielfalt (vgl. HASELIER & THIEL, 2005: 20).

<sup>82</sup> Dies als ein Beispiel für seine Ausführungen zur Disziplin des Team-Lernens.

gezielte Maßnahmen ein Gruppenklima zu schaffen, in dem einzelne Mitarbeiter für ihre individuellen Beiträge in Teams gewürdigt werden (vgl. GARDENSWARTZ/ROWE 1998: 129 ff.). Den Mitarbeitern wird so vermittelt, dass Anders-Sein vom Unternehmen gewürdigt und für die Art der Zusammenarbeit gewünscht wird. Solche Maßnahmen würden im Hinblick auf Kompetenzansätze in den Bereich der sozialen Kompetenz fallen.

### 2.2.3 Zum physischen und psychischen Leistungsvermögen

Adam SMITH, von Haus aus auch Moralphilosoph, legte mit seinem Werk „Theory of Moral Sentiments“ (1759) die Basis für seine späteren Ausführungen zur Wirtschaftslehre, wie er sie dann insb. in seinem Werk „Wealth of Nations“ (1776) entwickelte. Das letztgenannte Werk wird von RUSSEL als Ausgangspunkt der Wirtschaftslehre der Neuzeit als selbständige Wissenschaft bezeichnet (vgl. ders. 1997: 374). In „Wealth of Nations“ (Buch I) finden sich neben einer einleitenden Beschreibung arbeitsteiliger Produktionsprozesse am Beispiel des in Max STIRNERS Übersetzung von 1910 bezeichneten „Gewerbe des Nadelmachers“<sup>83</sup> auch Aussagen zu deren Auswirkungen auf die Mitarbeiter. Wie allgemein bekannt, zielt er in diesem Buch darauf, die „verschiedenen Bedingungen für das Wirtschaftslebens *eines* Landes zu begreifen“<sup>84</sup>. Darüber hinaus äußert er sich aber, was weniger beachtet wird, auch dazu, wie mit den Folgen derartiger Prozesse für die Arbeiter umzugehen ist. Er war sich also der Bedeutung der Probleme arbeitsteiliger Produktionsformen bewusst. Gegen Ende des V. Buches führt er aus, das Verständnis der Menschen werde von deren Alltagsbeschäftigung geformt. Werde diese Beschäftigung auf nur wenige Handgriffe reduziert, so führe das dazu, dass ein so beschäftigter Mensch keinerlei Gelegenheit habe, seinen Verstand zu üben, und es bestünde die Gefahr, dass er „so stumpfsinnig und einfältig“ wird, „wie ein menschliches Wesen nur eben werden kann.“<sup>85</sup> Diesen Gedanken rundet er mit den Worten ab, ein solcher Arbeiter verliere auf diese Weise „die Fähigkeit, seine Kräfte mit Energie und Ausdauer für eine andere Tätigkeit als der erlernten einzusetzen“, und damit auch seine Tauglichkeit in geistiger und sozialer Hinsicht.

Die Arbeitswissenschaften sind insbesondere beschäftigt mit dem Problem Mensch-Maschine bzw. dem sozio-technischen System<sup>86</sup>, wobei sie der Beziehung des Menschen zu den techni-

---

<sup>83</sup> SMITH 1910: 3. Im englischen Original heißt es „pin-maker“ (ab Seite 109).

<sup>84</sup> Hervorhebung durch H.Z.

<sup>85</sup> A. SMITH 1999: 663.

<sup>86</sup> Das sozio-technische System wird von STAEHLE als anwendungsorientiert und multidisziplinär beschrieben (ders., 1999: 39).

schen Elementen des Systems eine zentrale Bedeutung beimessen (vgl. JOHN, 2007) und sich insbesondere um die Probleme und Fragen des schonenden Umgangs mit den körperlichen und psychischen Ressourcen bemühen. Dabei führen SCHLICK, BRUDER & LUCZAK in ihrem Standardwerk „Arbeitswissenschaft“ insbesondere zwei Untersuchungsmerkmale als wesentlich an: Einerseits die menschengerechte Arbeit und andererseits die effektiv und effizient gestaltete Arbeit. Nach LUCZAK & VOLPERT (1987) geht es v. a. um die Analyse der bestehenden Arbeitsbedingungen, die systematische Aufbereitung der erzielten Informationen sowie die sich daraus ableitbaren Gestaltungsregeln (vgl. 2011: 7). So legt SCHMAUDER hinsichtlich einer menschengerechten Gestaltung arbeitsteiliger beruflicher Tätigkeiten besonderen Wert auf die Untersuchung möglichst schädigungsloser, dauerhaft ausführbarer, zumutbarer, persönlichkeitsförderlicher und sozialverträglicher Arbeitsbedingungen (vgl. ders., 2007). Ihm zufolge wird organisationale Innovationsfähigkeit von vielen Faktoren beeinflusst, wobei er u. a. auf die Exploration von Potenzialen und individuelle Problemlösungskompetenzen verweist. Neben anderen innovationsförderlichen Handlungsfeldern führt er für das mitarbeiterbezogene Handlungsfeld die folgenden, die Innovationsfähigkeit fördernden Elemente auf: Qualifizierung, Veränderungsbereitschaft, Kompetenzen, Handlungsspielräume, Kenntnisse, Kombination von intrinsischer und extrinsischer Motivation, Erfahrungsvielfalt, förderliche Arbeitsbedingungen, kreative Unruhe (ders. 2007).

Mit dem Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ (vgl. SCHLICK ET AL, 2010: 4) wird die Suche nach Lösungen, wie Innovationskraft von Unternehmen und Beschäftigten mittels Arbeitsgestaltung, Lernen und Kompetenzentwicklung gestärkt und nachhaltig<sup>87</sup> gefördert werden kann, untersucht und vertieft.

Im Zusammenhang mit den Fragen des Arbeitsschutzes behandeln die Arbeitswissenschaften den wichtigen Aspekt der Gesundheitsförderung. Bezüglich der Fragen der Arbeitssicherheit sind dabei schon zum Teil recht weit fortgeschrittene Ergebnisse erzielt worden. Der nicht-direkte Arbeitsschutz durch präventive bzw. salutogenetische Fördermaßnahmen steckt zwar noch in den Kinderschuhen (vgl. ANTONOVSKY, u. a. 1987; NEFIODOW, 2001), birgt aber desto größere Einsparpotenziale in sich.

---

<sup>87</sup> Vgl. auch HAAN & HARENBERG (1999), die in einer global angelegten Expertise Bildung für eine nachhaltige Entwicklung“ thematisiert haben, wobei sie Unterrichts- und Organisationsprinzipien in 3 Module des Förderprogramms aufgegliedert haben, nämlich „Interdisziplinäres Wissen“, „Partizipatives Lernen“ und „Innovative Strukturen“ und in jüngerer Zeit HAAN (2008), der Gestaltungskompetenz als ein Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung begreift.

Die Arbeitsleistung des Menschen lässt sich nach seiner Leistungsfähigkeit bzw. Leistungskapazität oder eben seines Leistungsvermögens messen. Letzteres wird nach BOKRANZ und LANDAU (1991) in eine physische, teilweise auch als organismische<sup>88</sup> sowie in eine psychische<sup>89</sup> Leistungsfähigkeit – mitunter auch als mentale Leistungspotenz bezeichnet – unterteilt (ebd.: 110). Die Autoren unterscheiden dabei drei Aspekte:

- die individuelle Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft als *Leistungsvoraussetzung*,
- die objektiven *Arbeitsergebnisse* und deren Beanspruchung, beschrieben als Arbeitsprozess und dessen Folgen,
- die *Vollzugskosten* von Arbeitsprozessen durch sich wandelnde Leistungsvoraussetzungen, veränderte Arbeitsprozesse und deren Folgen (ebd.: 108).

Dem menschlichen Leistungsvermögen werden im Allgemeinen zwei Dimensionen zugrunde gelegt, die z. B. SCHLICK ET AL. (2010) als „Ausführungsregulation bei der Bewältigung einer Handlung“ (dies.: 87) bezeichnen: Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft<sup>90</sup> eines Individuums (vgl. BOKRANZ & LANDAU 1991: 192f.; SCHLICK ET AL., a. a. O.). Letztere werden v. a. in Verbindung mit Innovativität zunehmend an Bedeutung gewinnen, da z. B. traditionell festgefügte Berufsbilder und präzise Tätigkeits- und Stellenbeschreibungen mehr und mehr der Vergangenheit angehören werden. STRASSER (2000) führt in einem Artikel aus, dass alle definier- und abschließend beschreibbaren Arbeitstätigkeiten letzten Endes auch automatisierbar sind, mit der Folge, dass nur die – in den Worten des zitierten Zukunftsforschers LUTZ – „nicht definierbaren Tätigkeiten, die gestalterischen und kommunikativen, die in der Auseinandersetzung mit dem Umfeld immer wieder neu erfunden werden“ (zit. n. STRASSER, 2000), diesem Risiko nicht ausgesetzt sind.

---

<sup>88</sup> Die organismische Leistungsfähigkeit wird von der Beschaffenheit des Skeletts, der Muskeln, Sehnen und Bänder, des Herz-Kreislaufs- und Verdauungssystems, den Sinnesorganen, den Nerven usw. determiniert.

<sup>89</sup> Die mentale Leistungspotenz wird von den Fähigkeiten und Fertigkeiten bestimmt.

<sup>90</sup> PLEIER (2008: 71) benennt zwei zusätzliche Dimensionen, nämlich Leistungsmöglichkeit (Dürfen) und Leistungsnotwendigkeit (Müssen).



## 2.3 Interdisziplinäre Einflussfaktoren

### 2.3.1 Zu den themenrelevanten Forschungsergebnissen der Bildungsforschung

Die Ursprünge der modernen Kompetenzforschung werden mit dem Motivationspsychologen WHITE (1959: 297-333) und in den Kommunikationswissenschaften mit dem Linguisten Noam CHOMSKY (1962: 528-555) verbunden. In beiden Fällen werden Kompetenzen mit selbstorganisierenden Prozessen in Verbindung gebracht. WHITE geht es dabei um grundlegende Fähigkeiten, die weder angeboren noch durch Reifung bedingt sind (vgl. WITTKE, 2006: 45).

Der Kompetenzbegriff wurde aus wirtschaftlicher Sicht weitgehend positiv rezipiert, anders als dies insbesondere bei den Bildungswissenschaften der Fall war. Die in Deutschland ursprünglich humanistisch geprägte Bildungslandschaft, die v. a. auf Bildung, Reife und Mündigkeit ausgerichtet war, führte mit dem Aufkommen des Kompetenzgedankens zu einer Wende im Bildungsverständnis (vgl. BERGMANN ET AL., 1996 [KE '96]). Nach ARNOLD (zit. n. REETZ, 1999) steht die derzeitige kompetenzorientierte Wende deutlich in der Tradition wirtschaftswissenschaftlicher und arbeitspsychologischer Konzeptionen: Der Kompetenzentwicklungsbegriff werde in diesem Sprachzusammenhang kaum als eine auf Identitätsentwicklung bezogene pädagogische Kategorie verwendet. Reetz weist darauf hin, dass die von Arnold thematisierte „Frage einer erforderlichen bzw. möglichen Wertorientierung im Lernprozess“ ungeklärt bleibt.

Mit diesen Problemen beschäftigt sich insbesondere REETZ, der die Fachkompetenz als eine spezifische Form der Sachkompetenz bezeichnet, die ein professionelles Potential von Fachwissen und -können umfasse.<sup>91</sup> Während der Sozialkompetenz vorwiegend sozial- und marktkommunikative Kompetenzen zugerechnet würden, beziehe sich die humane Selbstkompetenz (Personalkompetenz)<sup>92</sup> auf persönlich-charakterliche Grundfähigkeiten wie Ausdauer, Initiative, Kreativität und moralisches Urteilsvermögen (vgl. REETZ, 2008: 1 f.). Die nach den Dimensionen Fachkompetenz, Personalkompetenz und Sozialkompetenz unterteilte Hand-

---

<sup>91</sup> REETZ geht an dieser Stelle bereits über ROTH hinaus und erklärt, dass dem so erfassten fachsystematischen Wissen das als Methodenkompetenz bezeichnete prozessbezogene Handlungswissen ergänzend hinzugefügt werden muss. Sie bezieht sich auf die „Fähigkeit, zur Lösung fachlicher und fachübergreifender Probleme angemessene Verfahren und Strategien“ (ebd.: 1) einsetzen zu können.

<sup>92</sup> Die begriffliche Differenzierung von Personal- und Selbstkompetenz ist ein noch offenes Forschungsfeld. Bei KAUFFELD findet sich noch bis 2002 die Bezeichnung „Personalkompetenz“ (vgl. KAUFFELD, GROTE & FRIELING 2002 a), die dann im selben Jahr zur Bezeichnung „Selbstkompetenz“ (KAUFFELD & GROTE 2002 b) wechselte – und von da an anscheinend beibehalten wurde (KAUFFELD 2006 a und b, 2009 und 2011). Bei SONNTAG findet sich sogar die Bezeichnung „Personal- und Selbstkompetenz“ (vgl. SONNTAG 2005, 56).

lungskompetenz wird in den KMK-Lehrplänen von 1995/1999 ausdrücklich um die Methoden- und Lernkompetenz ergänzt (vgl. REETZ, ebd.: 2 f.). Den „Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (Kultusministerkonferenz, 2000) für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe“ zufolge setzt die Methoden- und Lernkompetenz ein ausgewogenes Verhältnis von Fach-, Personal- und Sozialkompetenz voraus (vgl. ebd.: 9).

Handlungskompetenz wird verstanden als „die Bereitschaft und Fähigkeit des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Handlungskompetenz entfaltet sich in den Dimensionen von Fachkompetenz, Personalkompetenz und Sozialkompetenz“ (Kultusministerkonferenz, 2007: 10).

Die Kompetenzdimensionen werden heute meist unter dem Terminus technicus *Berufliche Handlungskompetenz* zusammengefasst. Das Konzept der beruflichen Handlungskompetenz zielt auf die ganzheitliche Entwicklung der Persönlichkeit im Sinne einer Persönlichkeitsbildung (vgl. ROTH 1968, 1971; REETZ 1989, 1999). Ausgehend von den in der Kindheit und Jugend angeeigneten, dem situationsgerechten Handeln zugrunde liegenden und dieses erst ermöglichenden menschlichen Fähigkeiten wird das reife Potenzial beruflicher Fähigkeiten nach KLIEME ET AL. als berufliche Handlungskompetenz<sup>93</sup> bezeichnet. Diese soll es dem Menschen ermöglichen, in konkreten beruflichen Situationen den Leistungsanforderungen entsprechend handeln zu können<sup>94</sup> (vgl. dies. 2003: 58 u. 60).

In einem einflussreichen Gutachten für die OECD über die Definition und Auswahl von Kompetenzen<sup>95</sup> für internationale Schulleistungsstudien geht Franz WEINERT (1999) von einem Kompetenzenbegriff aus, der funktional bestimmt und rein auf das Kognitive beschränkt ist – ebenso KLIEME in dem Artikel „Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen?“ (2004). Dort weist letzterer darauf hin, dass WEINERT die Begrenzung auf kognitive Dispositionen wieder in Frage gestellt habe, nämlich wenn er zwei Jahre später schreibe, dass

---

<sup>93</sup> Berufliche Handlungskompetenz wird verstanden als die erfolgreiche Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen unter Berücksichtigung aller „Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethode und Wissensbestände des Menschen, die ihn bei der Bewältigung sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben selbstorganisiert, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst – oft in Kooperation mit anderen – handlungs- und reaktionsfähig machen“ (KAUFFELD, GROTE & FRIELING 2003: 261).

<sup>94</sup> Ähnlich bei NORTH & REINHARDT (2005: 29), die Kompetenz als Fähigkeit definieren, „situationsadäquat zu handeln“.

<sup>95</sup> Der Erwerb von Kompetenzen beim systematischen Aufbau von „intelligentem Wissen“ habe in einer Domäne (z. B. ein bestimmtes Schulfach einer Klassenstufe) zu beginnen. Hiermit grenzt er sich deutlich von den Konzepten ab, die auf Sach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz basieren (KLIEME 2007).

es sich bei Kompetenzen um die „bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten“ handele, „um bestimmte Probleme zu lösen sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen<sup>96</sup> und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“.

KLIEME ET AL. verweisen auf ein weiteres wichtiges Element, nämlich dass eine Kompetenz nur leistungsbezogen erfasst und gemessen werden kann und dass diese als Befähigung zur Bewältigung von Situationen bzw. von Aufgaben zu sehen ist. Daher sei z. B. auch jede Operationalisierung einer Kompetenz stets auf konkrete Anforderungssituationen zu beziehen.” (dies. 2003: 73)

Das Verständnis des Lernens von Erwachsenen in der Perspektive des Lebenslangen Lernens ist schon seit einigen Jahren fester Bestandteil der europäischen Bildungssysteme. In Europa hat die Politik des Lebenslangen Lernens die Bedeutung nonformellen und informellen Lernens hervorgehoben und zahlreiche Initiativen angeregt, Kompetenz zu erfassen und zu bewerten (vgl. HAASE 2006: 6).

Nach der Bund-Länder-Kommission umfasst Lebenslanges Lernen alles formale, nicht-formale und informelle Lernen an verschiedenen Lernorten von der frühen Kindheit bis einschließlich der Phase des Ruhestands. Dabei wird ‘Lernen’ verstanden als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen. [...] Die Definition lebenslangen Lernens legt es nahe, eine Strategie an der Biographie des Menschen zu orientieren. In jeder Lebensphase lernt der Mensch – aus unterschiedlichen Gründen, in unterschiedlicher Weise, an unterschiedlichen Orten. [...] Lebenslanges Lernen ist weitgehend vom Einzelnen selbst verantwortetes Lernen, d. h. Lernen, bei dem der Lernende durch ein vielfältiges Netzwerk von Lernangeboten und Lernmöglichkeiten steuert” (Bund-Länder-Kommission, 2004: 13). Im Unternehmenskontext bedeutet dies, dass der einzelne Mitarbeiter in seinen Bemühungen um ein kontinuierliches berufsbezogenes Lernen erkannt und gefördert werden sollte. Auf diese Weise würde die individuelle Beschäftigungsfähigkeit (Employabilität) der Mitarbeiter auf der fachlichen Ebene erhöht. GREINERT unterscheidet diesbezüglich zwischen Employability und Berufsmodell. Erstere stellt die Beschreibung von Dispositionen für die unmittelbare Erwerbsfähigkeit in den Vordergrund (Flexibilität, Mobilität, vorausschauendes Denken, Selbstmanagement, individuelle Wettbewerbsfähigkeit, Selbstverantwortung etc.), letzteres ist eher auf die „Fachlichkeit“ der Ausbildung (Wis-

---

<sup>96</sup> „[...] d. h. absichts- und willensbezogenen”, zit. n. KLIEME (2004: 11).

sen und Können) gerichtet, wobei für ihn Spezialisierungen und spezifische Bündelungen von Qualifikationen als die entscheidenden Merkmale gelten. Hieraus leitet er ab, dass das zentrale Ziel der Employability nicht der Erwerb beruflich-fachlicher Kompetenzen sei, sondern die Entwicklung einer positiven Einstellung gegenüber der aktuellen dynamisierten Erwerbsarbeit (vgl. GREINERT, 2008: 9).

Gemeinsam mit dem Berater Frank Michael ORTHEY greift der Wirtschafts- und Sozialpädagoge Karlheinz GEIBLER nach 28 Jahren seine 1974 verfassten Gedanken einer im Bildungsprozess zentral gestellten Faktoren Subjektivität und Persönlichkeit (die auf Biographiereflexion und -gestaltung gerichtet ist) wieder auf und betont, dass die Biographie eines Lernenden heute zu einer Lernbiographie wird, die nicht standardisierbar ist, „weil sie sehr individualistisch gestaltet werden kann und muss“ (GEIBLER & ORTHEY, 2002: 76). Abschließend bezeichnen die beiden Autoren die Zukunftskompetenz noch als das Vermögen, „Inkompetenz kompetent zu kompensieren“ und rücken damit einen Vortrag des Philosophen Odo MARQUARD in Erinnerung, den dieser am 28. September 1973 in München hielt und den er „Inkompetenzkompensationskompetenz?“ titelte. In eben diesem Vortrag formulierte MARQUARD – also bereits in den sehr frühen Jahren der deutschen Kompetenzdiskussion – den Kompetenzbegriff – nach eigenen Worten „vorerst möglichst vage“ – wie folgt: „Kompetenz hat offenbar irgendwie zu tun mit Zuständigkeit und mit Fähigkeit und mit Bereitschaft und damit, dass Zuständigkeit, Fähigkeit und Bereitschaft sich in Deckung befinden [...]“ (MARQUARD, 2005: 24). Vor allen Dingen haben diese drei Begriffe die Kompetenzforschung geprägt und stehen für das Dürfen, das Können und das Wollen des Menschen; so umschreibt SCHÄFER (2006) das Können als Fertigkeit und Kenntnis und rechnet es der beruflichen Sachkenntnis zu; das Dürfen (und Sollen) sieht sie mit den formalen Kompetenzen verbunden; das Wollen bezeichnet sie, weniger explizit, als ein In-Angriff-nehmen von Aufgaben (dies.: 16). Auch bei COMELLI & V. ROSENSTIEL (2003) wird die Trias thematisiert, hier als individuelles Können, persönliches Können und soziales Dürfen (ebd.: 4)<sup>97</sup>. Anders gegriffen, inhaltlich aber im gleichen Duktus, werden in der Kompetenz- (speziell der beruflichen Handlungskompetenz-), aber auch in der Innovationsforschung vielfach ebenso die Begriffe Fähigkeit, Bereitschaft und Möglichkeit benutzt (BEHRENDTS 2001; SCHOLL 2006: 46 f.)<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup> Zu diesem Fragenkomplex haben sich insbesondere noch folgende Autoren geäußert: BECKER & ROTHER, 1998; PROBST & BÜCHEL 1994. Als handeln können, wollen und dürfen wird die Trias von STRAKA & MACKE bearbeitet (dies., 2009).

<sup>98</sup> Bei KEHR (2008) finden sich die drei anschaulichen Begriffe „Kopf, Bauch und Hand“.

### 2.3.2 Zu den Fragen der Organisationsgestaltung durch Einbeziehung von Mitarbeitern

Die Forschungslage zur Kreativität als Voraussetzung für innovative Prozesse weist eine Fülle an eher praxisorientierter Literatur auf.<sup>99</sup>

Die Bearbeitung von Kompetenzen gründet sich zunächst auf den Begriff der Innovation, der von HAUSCHILDT (2004), gemeinsam mit SALOMO (dies., 2005) bearbeitet wurde. In neuerer Zeit veröffentlichte GÄRTNER (2007) seine Studien zum Management von Innovationen, mit denen er die Vorarbeiten zu einer Organisationstheorie des Neuen vorstellt. Zu den Fragen der von den Innovationen hinführenden Innovativität sind im Besonderen SCHOLL ET AL. (2008); BERGMANN ET AL. (2006); SCHOLL (2004); BEHREND & SIEBENHÜNER (2004); BEHREND (2001a, 2001b) als aktuellere Autoren zu nennen.<sup>100</sup>

Zur Messung von Kompetenzen haben KAUFFELD & GROTE (2000; 2003 a) und KAUFFELD ET AL. (2003 b) das sog. Kasseler-Kompetenz-Raster vorgestellt. Ebenfalls im Jahr 2003 erschien das „Handbuch Kompetenzmessung“, das von ERPENBECK & VON ROSENSTIEL herausgegeben wurde und zu dem FRIELING, GROTE & KAUFFELD (2003) sowie KAUFFELD, GROTE & FRIELING (2003 b) ebenfalls beigetragen haben. Der letztgenannte Beitrag stellt das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) vor, für das in Anspruch genommen wird, dass es zum ersten Mal objektive, unternehmensübergreifend nutzbare Kriterien zur Kompetenzmessung<sup>101</sup> bereitstellt.<sup>102</sup> Die im beruflichen Alltag im Arbeitsvollzug bzw. in Gruppendiskussionen sich zeigenden Kompetenzen (KAUFFELD 2011, 116) werden mittels strukturierter Beobachtung<sup>103</sup> aus den beobachtbaren und situationsgebundenen Verhaltensweisen der Teilnehmer rückschließend abgeleitet und in das KKR eingearbeitet und gemessen (vgl. KAUFFELD 2009; vergleiche

<sup>99</sup> Zur Kreativität finden sich im anglo-amerikanischen Raum wichtige Arbeiten von AMABILE (1988; 1996; 1997); FELDMAN (1988); GARDNER (1988); OLDHAM & CUMMINGS (1996); CSIKSZENTMIHALYI (1996; 1997); DE BONO (1996; 2009) und im deutschsprachigen Raum u. a. FUNKE, ausgehend von der psychologischen Kreativitätsforschung (2000, 2003); der Soziologe JOAS (2002); im Kontext von Innovationskultur und Ideenmanagement: GESCHKA (2006); SCHULER & GÖRLICH, 2007); SCHULER (2007); GUNKEL (2009); bezogen auf Gesundheit und kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung: HERBIG, GLASER & GUNKEL (2008) mit der Unterscheidung nach Kreativität und Innovativität (ebd.: 21) und ebenso SCHLICKSUPP (2004).

<sup>100</sup> In Bezug auf die der Innovativität zugrunde liegenden Innovationsforschung trugen die folgenden Autoren wichtige Elemente zur Forschungsfrage bei: BAITSCH (1997); HAUSCHILDT (1992; 1998) und gemeinsam mit KIRCHMANN (1997) bzw. mit SALOMO (2005), HÜBNER ET AL. (2001); KIRNER et al. (2005); KRAUTZ (2010); KRIEGESMANN (1993); KRIEGESMANN et al. (2007); MAIER et al. (2005); MOLDA SCHL (2006); OSTERLOH (1993); REINHARDT (1999); SOMMERLATTE et al. (2006); STAUDT (1985; 1996; 2002); THOM (1992).

<sup>101</sup> KAUFFELD (2000) rechtfertigt Kompetenzmessungen u. a. damit, dass sie – in Analogie zu Erkenntnissen der Linguistik (u. a. CHOMSKY) – Kompetenzen von Performanz unterscheidet und festlegt, dass Kompetenzen, die nicht als Performanz in Erscheinung treten, langfristig abgebaut werden (vgl. WAGNER, DEBO & BÜLTEL 2005, 127)].

<sup>102</sup> Vgl. KAUFFELD & GROTE (2002) im Abstract.

<sup>103</sup> So KAUFFELD (2009) in dem gleichnamigen Buchbeitrag zum „Handbuch Methoden der Organisationsforschung: quantitative und qualitative Methoden“.

diesbezüglich auch KAUFFELD, GROTE & FRIELING 2002 b).

Die Zuordnung der beobachteten Äußerungen von Kompetenzen zu einer von vier Kompetenzkategorien setzt voraus, dass dem Verfahren ein einheitliches und umfassendes Kompetenzkonstrukt zugrunde liegt. Das KKR scheint diese Voraussetzungen zu erfüllen. Allerdings ist die entscheidende Frage, ob auch die Auffassungen der am Prozess Beteiligten, ob auch die jeweilige Unternehmenskultur damit übereinstimmen. Im Einzelfall mag das mit ein wenig gutem Willen der Beteiligten oder aufgrund eines Business Reengineering-Prozesses sogar zutreffen, sobald aber die Anzahl solcher Einzelfälle bei einem derartigen standardisierten Produkt zu groß wird, würde das Alleinstellungsmerkmal und damit auch der Wettbewerbsvorteil verloren gehen. Des Weiteren seien hier ERPENBECK (2002) und BIRKELBACH (2006) und die eher kritisch eingestellten Forscher EDELMANN & TIPPELT (2004) genannt. Im pädagogischen Bereich finden sich grundlegende Ansätze der Kompetenzmessung bei WEINERT (2001), bei KLIEME (2004) und RYCHEN (2008)<sup>104</sup>.

### **2.3.3 Verschiedene Ansätze zur Umsetzung der Kompetenzdiskussion aus institutionellen Gruppierungen**

Auf der institutionellen Ebene gibt es einzelne Ansätze, die die Kompetenzforschung in besonderem Maße beeinflusst haben. Dazu zählt insbesondere die Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM). Hierbei handelt es sich um ein ursprünglich in Ostberlin begonnenes Projekt, das gute zehn Jahre einen sehr großen Einfluss auf die Kompetenzforschung in Deutschland nahm (vgl. FAULSTICH, 2003). Die Zielsetzung für die QUEM liegt nach SAUER in dem Aufbau einer effektiveren Ausgestaltung der Strukturen kontinuierlichen Lernens, da eine solche sich nicht aus staatlichen Vorsorgestrukturen entwickeln könne (vgl. ders. In: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildung, 2002: 435). Weiter gehört in diese Reihe die DeSeCo – die Abkürzung für *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations* – welches ein von der OECD initiiertes und finanziertes Projekt ist, das „konzeptionelle und theoretische Grundlagen für die Bestimmung von wichtigen Kompetenzen [...] erarbeiten“ soll. „Die Definition, auf die sich

---

<sup>104</sup> Die Erklärung von Kompetenz als Relationsbegriff macht KÖNIG deutlich, dass die beiden Enden einer Relation „sehr selten systematisch verknüpft und aufeinander bezogen“ sind und daher jede Messung der Passung von Person und Aufgabe fragwürdig“ (beide Literaturstellen 1992: 2047) ist.

DeSeCo bezieht, basiert”, so RYCHEN (2008: 15)<sup>105</sup>, auf einem funktionalen Ansatz: Ausgangspunkt sind die Anforderungen”. In der Bestimmung ihrer Kompetenzen bleibt DeSeCo nach BIRKELBACH allerdings derart allgemein, dass deren Inhalt fast nach Belieben ausgefüllt werden kann. Aufgrund dieser Unbestimmtheit sowie dem sehr hohen Abstraktionsniveau wird hier – so BIRKELBACH – „ein funktionalistischer Ansatz zu einer normativen Grundlage der Definition von Schlüsselkompetenzen erhoben“, wobei die dahinter liegenden (wirtschaftlichen) Implikationen offensichtlich seien (so ders. 2006: 7).

In diesem Zusammenhang ist ferner die Schriftenreihe Strategisches Kompetenz-Management zu erwähnen und dort insbesondere der Tagungsband „Neue Perspektiven des Strategischen Managements“ (BURMANN, C., FREILING, J. & HÜLSMANN, M., 2006), der einen guten Überblick zu Fragen der strategisch orientierten Kompetenzforschung bietet.<sup>106</sup>

### **2.3.4 Zu den themenrelevanten Forschungsergebnissen aus neuroökonomischen, neurowissenschaftlichen, psychologischen und anthroposophischen Ansätzen**

Die Neuroökonomie bedient sich neurowissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse, um Einblick in das Innere des menschlichen Gehirns, insbesondere des Konsumenten, zu erhalten. Das Forschungsinteresse richtet sich mit Blick z. B. auf anstehende Entscheidungen, Chancen und Risiken, Vertrauen und Angst, Restriktionen usw., im Ganzen aber v. a. auf das Kaufverhalten. Mit Hilfe des 'magnetic resonance imaging' (MRI) gewinnen die Forscher Einblick in das Innere des Gehirns und damit in die black box des homo oeconomicus. PRID-

---

<sup>105</sup> Und RYCHEN fährt fort: „Eine Kompetenz ist demnach die Fähigkeit, (komplexe) Anforderungen in einem bestimmten Kontext erfolgreich zu erfüllen. Eine Kompetenz ist nicht auf kognitive Fähigkeiten reduzierbar. Vielmehr beinhaltet der Kompetenzbegriff auch ethische, soziale, emotionale, motivationale und verhaltensbezogene Komponenten, die zusammen als System effektives Handeln in konkreten Situationen ermöglichen bzw. über die ein Individuum verfügt (oder durch Lernen verfügen kann), um Anforderungen erfolgreich zu meistern” (vgl. RYCHEN, 2008: 15). Im Ergebnis wurden zunächst drei Kategorien herausgearbeitet, nämlich Schlüsselkompetenzen für persönliches, soziales und ökonomisches Wohlergehen (RYCHEN, 2003). Fünf Jahre später formulierte die Koordinatorin des DeSeCo-Projekts Dominique Rychen dann die Trias der Merkmale „Interagieren in sozial heterogenen Gruppen; selbständiges Handeln und interaktive Nutzung von Instrumenten und Hilfsmitteln“ (RYCHEN, 2008 [OECD-Referenzrahmen für SQ]).

Die Definition und Auswahl der Schlüsselkompetenzen erfolgten in enger Abstimmung mit der UNESCO (vgl. RYCHEN, 2005 [Zusammenfassung Schlüsselkompetenzen]).

<sup>106</sup> Ihnen zufolge hat sich die kompetenzbasierte Sichtweise inzwischen zu einer dominanten Form des strategischen Managements entwickelt. FREILING et al. präsentieren dort ihren Entwurf für eine kompetenzbasierte Theorie der Unternehmung. Das dort zugrunde gelegte Menschenbild ist das des homo agens, wobei letzterer von Ludwig VON MISES (1940) als ein aktiver, mit Gestaltungswillen ausgestatteter Mensch aufgefasst wird. Ihm zufolge bezieht sich dieser Gestaltungswille „vor allem auf die aktive Verbesserung seines eigenen Entscheidungsrahmens und damit [auf die] der eigenen Situation“ (FREILING et al.: 2006: 14). Im selben Band wird der Selbstorganisationsansatz von HÜLSMANN & WYCISK vertiefend behandelt (ebd.: 323-350).

DAT spricht vom „affective turn“, dem zufolge neben rationalen auch affektive Einflussfaktoren menschliche Entscheidungen beeinflussen. Von besonderem Interesse ist der Einblick in den Konsumenten, schon deshalb, weil deren Kaufentscheidungen durchsichtiger, wenn auch nur begrenzt vorhersehbar werden (vgl. ders. 2007).<sup>107</sup>

Die Neuroökonomie bezieht verschiedene wissenschaftliche Disziplinen mit ein, als da sind: Individual- oder Sozialpsychologie, Anthropologie, Pädagogik, Soziologie, und in jüngerer Zeit auch die Neurobiologie und Neurophysiologie.

Ein überschaubares und gut nachvollziehbares Modell wird von CAMERER, LOEWENSTEIN & PRELEC (2005)<sup>108</sup> vorgestellt. Im Wesentlichen gehen die Autoren zur Visualisierung ihrer Forschungsergebnisse in einem Vier-Quadranten-Modell von einer auf SCHNEIDER & SHIFFRIN (1977) zurückgehenden Unterscheidung in automatische und kontrollierte Prozesse sowie in die Zweiteilung nach einer kognitiven und einer affektiven Dimension aus. Ihr Ziel ist die Sichtbarmachung der in Entscheidungssituationen automatischen, nicht bewusst ablaufenden Prozesse (vgl. ebd.).

In diese Richtung zielt auch SCHARMER, insoweit es ihm bei der Frage der Veränderung eines sozialen Feldes darum geht, die sichtbare und die unsichtbare Schicht eines sozialen Feldes in den Blick zu nehmen, wobei er als unsichtbare Schicht „die *innere Verfassung*, von der aus die Teilnehmer einer Situation handeln“ (2009: 33) bezeichnet. Dabei spielt für ihn der von ihm erfundene Begriff „Presencing“ eine entscheidende Rolle, unter dem er insbesondere die Fähigkeit versteht, von der höchsten zukünftigen Möglichkeit her handeln und wahrnehmen zu können (ebd.: 51, 53, 63, 64).

Die Frage, was denn nun das Selbst im selbstorganisierten Handeln ist, wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur so gut wie ausgeklammert. Mit dem Selbst, was auch immer es sein mag, beschäftigen sich heute im Wesentlichen nur Psychologen und Neurowissenschaftler. In der Ökonomie gibt es kaum Ansätze, die sich ernsthaft mit der hier in Rede stehenden Problematik befassen. Einer dieser wenigen Ansätze geht aus der ursprünglich von Kurt LEWIN (u. a. 1938) initiierten „Action Theory“ hervor und wird v. a. von SCHARMER vertreten. Letzterer unterscheidet das alltägliche, vergangenheitsorientierte und das höhere,

---

<sup>107</sup> Weitere ergänzende, auf wirtschaftliche Prozesse bezogene Arbeiten gehen auf BRÄUTIGAM (2007), HUBERT, 2008; LEHMANN-WAFFENSCHMIDT et al., 2007 und PRIDDAT (2007) zurück. Die auf das handelnde Individuum gerichteten Neurowissenschaften werden mit dem Blick auf das Embodiment und die (Ein-)Wirkungen des Selbst von DAMASIO (1997); FUCHS (2006; 2008), HÜTHER (u. a. 2009; 2010; 2011); MECHSNER et al., 2008; NEWEN et al. (2000); NORTHOFF (2010); ROTH (1994; 2007) sowie STORCH et al. (2010) bearbeitet.

<sup>108</sup> „Wir glauben, dass dadurch auf lange Sicht eine radikale Abkehr von den bisherigen ökonomischen Theorien nötig wird“, schreiben CAMERER, LOEWENSTEIN und PRELEC.



zukunftsorientierte Selbst. Das nach ihm im höheren Selbst veranlagte Zukunftspotenzial wird von ihm als das wichtigste Werkzeug der neuen Führungstechnik bezeichnet.

Der Neurobiologe WUKETITS behauptet, das Rätsel des menschlichen Geistes sei gelöst; aus evolutionstheoretischer Sicht bestehe kein Zweifel daran, dass das, was als Geist bezeichnet werde, nur eine Systemeigenschaft des Gehirns sei.<sup>109</sup>

In der neueren Kognitionswissenschaft wird seit einiger Zeit der Begriff Embodiment zentral gestellt. Dabei gehen diese Wissenschaftler davon aus, dass Intelligenz einen Körper benötigt, also physikalische Interaktion voraussetzt. Vor allem aber begreifen sie den von ihnen geprägten Begriff Embodiment dahin, dass sich Geistiges nicht nur im Gehirn abspielt, sondern im Bezug zum gesamten Körper steht und der Geist ohne diese Einbettung nicht funktionieren kann.<sup>110</sup>

Anders sieht zum Beispiel FUCHS (2009) den menschlichen Leib nicht als eine Kombination aus reinem Körper und verborgener Psyche an, sondern als ein geeintes Ganzes. Der Leib ist nach ihm „das Medium, durch das eine menschliche Person in der Welt ist, sie bewohnt, sich zur Erscheinung bringt und ausdrückt – als das Gesamtorgan des In-der-Welt-Seins.“ (ebd.: 295). Demgemäß äußert er dann: „In der Verknüpfung von Neurobiologie und materialistischer Neuropsychologie haben wir es heute mit dem Versuch zu tun, ein radikal naturalistisches Menschenbild zu etablieren. Seine zentralen Implikationen bestehen darin, seelisch-geistige Phänomene zu physikalisch beschreibbaren Prozessen zu erklären, die menschliche Kulturentwicklung als eine Fortsetzung der Naturevolution zu begreifen, und damit Personen als eine besondere Spezies informationsverarbeitender biologischer Maschinen, die zur Optimierung ihrer Überlebenschancen im Zuge der Selektion Selbstkonstrukte oder Selbstmodelle entwickelt haben. Resultat dieser Naturalisierung wäre eine fortschreitende Selbstverdinglichung des Menschen, bei gleichzeitiger Steigerung seiner technischen Fähigkeiten zur Selbstmodellierung durch die unmittelbare Veränderung des neuronalen Substrats der Person.“

---

<sup>109</sup> So im Interview der Süddeutschen Zeitung vom 8.8.2007.

<sup>110</sup> Vgl. Storch, Cantieni, Hüther & Tschacher (2010: 146).

*Es ist nicht genug zu wissen, man muss  
es auch anwenden; es ist nicht genug zu  
wollen, man muss es auch tun.*

*Johann Wolfgang von Goethe*

### **3 Die Handhabung von Mitarbeiterkompetenzen**

#### **3.1 Hinführende Gedanken**

Das in dieser Arbeit vorgestellte Gesamtkonzept zielt, unter besonderer Berücksichtigung von Mitarbeiterkompetenzen, auf die Veranlagung von selbstorganisiertem Handeln. In dem vorangehenden Kapitel wurde aufgezeigt, dass der Kompetenzbegriff kein einheitlicher ist: Es fehlt an begrifflicher Eindeutigkeit, teilweise auch an Klarheit. Hierbei sei an den Begriffs-Dschungel erinnert<sup>111</sup>, dessen Vielfalt zu Unsicherheit und Unzufriedenheit führt. Zugleich ist es aber gerade diese verwirrende Vielfalt, die den Charme, die Qualität und die Eigenheit von Kompetenzen ausmacht. Angesichts der sich auftuenden Ambivalenz stellte ich mir die Frage, ob es nicht doch möglich ist, aus dem Dschungel der Begriffsbestimmungen herausführende, übergeordnete und wegweisende Perspektiven zu erarbeiten, die in ihnen eventuell noch unerkannt liegen. Ich entschied mich deshalb, zunächst zu untersuchen, ob nicht doch unter diesem Fokus mit den bislang in der Wissenschaft erarbeiteten Begrifflichkeiten und Instrumentarien Ergebnisse zur Frage der Veranlagung selbstorganisierten Handelns zu erzielen sind, die im Verhältnis zum bisherigen Wissenschaftsstand effizienter und brauchbarer sind.

Hierbei wurde schon bald deutlich, dass die zahlreichen Kompetenzdefinitionen, soweit es überhaupt zur Formulierung einer Definition kommt, zwar alle wichtigen und charakteristischen Elemente benennen, dann aber doch meist zu schnell speziell, man kann auch sagen, funktionalisiert, werden. Das bedeutet, dass die vielen Definitionen zwar alle behaupten, Kompetenz definiert zu haben, dabei aber doch zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Das erscheint als ein Mangel, den ich nicht fortsetzen wollte. Deshalb bemühte ich mich darum, den Kompetenzbegriff nicht vorschnell zu definieren und dadurch festzulegen. Ich wollte ihn so lange wie möglich in der Schwebe und in der Offenheit halten, um seine denkbaren

---

<sup>111</sup> Vgl. SYDOW, 2003: 16, der dabei auf einen häufig rezipierten Satz von ERPENBECK hinweist: „Wer auf die Kompetenzdefinition hofft, hofft vergeblich“ (vgl. ders., 1996: 9; vgl. diesbezüglich auch ELSHOLZ 2002; ERPENBECK & VON ROSENSTIEL 2003, IX). Sinngemäß vergleichbar auch HUBER im gleichnamigen Buch aus dem Jahr 2004. Auf Letzteres sich beziehend KRAUTZ 2010, so z. B., wenn er schreibt: „Kompetenzbegriffe sind Legion“ bzw. bezogen auf Bildung: „... beliebige Ad-hoc-Setzungen“.

und tatsächlichen Bestandteile dem Erkenntnisprozess zu erhalten. Mit Hilfe einer solchen charakterisierenden Methode bzw. Vorgehensweise wird der Begriff in seiner Beweglichkeit, Lebendigkeit und Fülle belassen, mit der Möglichkeit, die unendlich vielen, ihm zugehörigen Faktoren für die Anschauung und Beurteilung zu erhalten.

Für den hier vorgebrachten Ansatz eines Kompetenzkonzepts wird von einer zweifachen wirtschaftsrelevanten Annahme ausgegangen. Diese soll einerseits einen möglichst allgemeingültigen Ordnungsrahmen bieten und andererseits die unternehmensspezifische Alleinstellung im Wettbewerb befördern. Hierfür erscheint mir die Darstellungsform einer *Matrix* als das geeignetste Mittel zur Erfassung und Abbildung von Mitarbeiterkompetenzen – wobei nicht ausgeschlossen wird, dass auch alternative Problemlösungswege erfolgversprechend sein können.<sup>112</sup> Der konzeptuelle Rahmen der Matrix setzt sich aus der Verbindung zweier sich scheinbar polar verhaltender Zielrichtungen zusammen. ① Die eine Zielrichtung geht von einer klaren, verhaltensbeeinflussenden Struktur und den vorfindlichen Arbeitsroutinen im Unternehmen aus. Die möglichst offen- und freilassende inhaltliche Bestimmung dieses strukturellen Rahmens soll es jedem Unternehmen ermöglichen, sich mit seinem spezifisch zu erhaltenden Human Resource-Bereich darin wiederfinden zu können.<sup>113</sup> ② Die andere Zielrichtung geht von personenbezogenen Annahmen aus und versucht die unternehmensspezifische Alleinstellung des Unternehmens mit Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwick-

---

<sup>112</sup> Eine solche Alternative findet sich z. B. bei HEYSE (2003: 383 ff.), der eine Vier-Felder-Matrix systematisch in insgesamt 64 Feldern unterteilt hat, ohne dies im Einzelnen weiter zu begründen. Eine Nachvollziehbarkeit der Gliederungs- und Zuordnungsfragen ist innerhalb des Aufsatzes nicht gegeben. HEYSE verweist zwar in Bezug auf die theoretischen Grundlagen seines Explorers auf das im gleichen Buch von Erpenbeck beschriebene Kompetenzgitter KODE®, wo einige der Kompetenzen – nicht immer mit identischen Bezeichnungen – zwar auftauchen, aber dort lediglich eine die vier grundlegenden individuellen Werttypen von H. KLAGES *beschreibende* Funktion erfüllen (vgl. ders. 1984), jedoch keinen *erklärenden* Beitrag zu den in der Übersichtstafel der 64 Grund- und abgeleiteten Kompetenzen von HEYSE liefern. Ich habe mich über lange Zeit mit dieser umfangreichen und differenziert gegliederten Matrix beschäftigt, sah mich aber aufgrund der als problematisch erlebten Zuordnungsfragen dazu veranlasst, letztlich eine eigene Matrix zu entwickeln und zu begründen.

<sup>113</sup> Mit Verweis auf eine Publikation von SONNTAG & SCHAPER (1999) äußern SONNTAG & SCHMIDT-RATHJE (2005), dass sich im „Human Resource-Bereich [...] inzwischen eine Unterteilung in Fach-, Methoden-, Sozial- und Personalkompetenz durchgesetzt“ (ebd., 46) habe (vgl. auch Sonntag 2007, 267). In der vorliegenden Arbeit wird für den Human Resource-Bereich – abweichend von oben angeführter Vierheit – von den drei Kompetenzkategorien Fach-, Sozial- und Personalkompetenz ausgegangen. Denn die Methodenkompetenz hat zwar ihren voll berechtigten Platz im Bereich der Erziehung von Kindern und Jugendlichen (Pädagogik), wo Methoden bzw. Kulturtechniken, die einen das ganze Leben prägenden Einfluss haben, erst noch angelegt werden. Was aber in der Pädagogik noch seine volle Berechtigung hat, verliert in der Andragogik seinen Sinn, wird kontraproduktiv. Denn mit dem Eintritt ins Erwachsenenalter ist das Instrument eines Menschen in seinen Grundstrukturen „gebaut“, das bis dahin Gewordene fällt in den individuellen Freiheitsbereich eines jeden Erwachsenen. Von außen sollte hieran – außer bei einer vorliegenden medizinisch-therapeutischen Indikation – nicht mehr laboriert werden. Und von innen kann nur jeder Mensch selber an dem ihm defizitär Erscheinendem arbeiten, wenn er *wirklich* will.

lung und damit das, was unter dem Begriff Commitment<sup>114</sup> zu subsumieren ist, die Motivation<sup>115</sup> sowie die physische und psychische Leistungsfähigkeit, weiter zu stärken.

### 3.2 Kompetenzbasiertes Instrument

#### Fähigkeit – Bereitschaft – Möglichkeit

Wenn man sich klar macht, dass der Erfolg eines Unternehmens in allererster Linie von dem Handeln der mitarbeitenden Menschen abhängt, dann rücken zunächst deren *Fähigkeiten* zur Ausübung der beruflichen Tätigkeit<sup>116</sup> in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>117</sup> Die Anwendung dieser Fähigkeiten in wiederkehrenden Arbeitsaufträgen bewirkt den Auf- und Ausbau von individuellen und organisationalen Handlungsrouinen. Fähigkeiten sind für sich genommen zwar ein notwendiger, keineswegs aber ein ausreichender Faktor für die Untersuchung der quantitativen und qualitativen Arbeitsleistung von Beschäftigten. Ohne die *Bereitschaft*, die Fähigkeiten auch einzusetzen, wird es im Extremfall zu keiner materiellen oder immateriellen Leistungserstellung kommen und *vice versa* wird auch der arbeitswilligste Mensch nichts ausrichten können, wenn ihm nicht die dafür notwendigen Fähigkeiten zur Verfügung stehen. Inwieweit es gelingt, diese beiden Faktoren – nämlich Fähigkeit und Bereitschaft – in einem ausgeglichenen, aber spannungsreichen Verhältnis zu halten, ist auch abhängig von dem Einfluss eines dritten Faktors. Hierbei geht es um den Rahmen und die sich daraus ergebenden *Möglichkeiten*, die sich einem Mitarbeiter eröffnen.<sup>118</sup>

---

<sup>114</sup> Commitment wird in diesem Zusammenhang verstanden als das Bekenntnis zur oder die Hingabe an die Unternehmensidee respektive -philosophie.

<sup>115</sup> Aus der Perspektive der Lernkompetenz wird Motivation von STRAKA als "interessengeleitetes Verhalten mit individuellem Erleben von Autonomie, Kompetenz und sozialer Einbindung in Beziehung" (ders. 2001: 189) definiert und verbindet damit das weite Feld der Interessen mit dem der menschlichen Autonomie, der Kompetenz und dem sozialen Umfeld.

<sup>116</sup> Im Kontext der „Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen“ der Kultusministerkonferenz ermöglichen die Bereitschaft und Fähigkeit dem Einzelnen, „sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich [...] verhalten“ (KMK 2000: 9) zu können und werden dort unter dem Begriff der Handlungskompetenz zusammengefasst.

<sup>117</sup> In diesem Sinne argumentieren auch RUMP & VÖLKER, wenn sie im Hinblick auf Employability den positiven Einfluss von Qualifikation und Mitarbeiterzufriedenheit auf das arbeits- und lebenslange Lernen hervorheben (vgl. dies., 2007: 34).

<sup>118</sup> Häufig wird hierfür der Begriff „Möglichkeit“ benutzt, gebräuchlich ist aber, bezogen auf den Verantwortungsbereich des einzelnen Mitarbeiters, auch „Zuständigkeit“ (vgl. MARQUARD 1981: 24) „Befugnis“ (etwas zu tun, z. B. Weisungsbefugnis hinsichtlich der Qualifikation, etwas zu tun) und „Vollmacht“. Als echte Gegenspieler erweisen sich die Begriffspaare Berechtigung und Verpflichtung (vgl. [www.olev.de](http://www.olev.de)) bzw. Verantwortung versus Kompetenz (WÖHE 1990: 185f., der sich auf Hans ULRICH, 1969: Spalte 852 bezieht).

In den prozessualen Abläufen der im weitesten Sinne verstandenen Kompetenzzusammenhänge wird es also immer bestimmend auf diese drei Faktoren ankommen.<sup>119</sup>

### 3.2.1 Fähigkeiten

Im Kontext der Leistungserstellung geht es bei den Fähigkeiten um das fachliche Können, durch das Mitarbeiter – z. B. durch Qualifizierungsmaßnahmen – in die Lage versetzt werden, den Arbeitsanforderungen sachgerecht handelnd begegnen zu *können*. In diesem Sinne ist eine Fähigkeit eine Disposition bzw. eine innere Anordnung zum *sachgerechten* Handeln<sup>120</sup>. Dazu gehört, dass der betreffende Mitarbeiter über den Erwerb des fachlichen Könnens hinausgehend auch an sich selbst arbeitet und sich mit seiner Umwelt auseinandersetzt.<sup>121</sup>

### 3.2.2 Bereitschaft

In der Bereitschaft zum Handeln kommt die individuelle Motivation zum Ausdruck, die einen erheblichen Einfluss darauf hat, inwieweit z. B. vorgebrachte Veränderungsmaßnahmen Initiative wecken oder hindern.<sup>122</sup> Dass die Motivationsfrage im Hinblick auf das Verhalten der Mitarbeiter nicht auf extrinsische Anreizstrukturen im Sinne TAYLORS reduziert werden kann, trifft heute auf breiten Konsens. Weitgehend ungeklärt ist aber, wie alternative Formen, die ergänzend zur Fremdbestimmung auch verschiedene Grade der Selbstbestimmung zulassen, aussehen können und wie man sie bezeichnen und operationalisieren kann. Die von DECI & RYAN<sup>123</sup> (u. a. 1993: 227 f.) herausgearbeiteten Stufen der Motivation<sup>124</sup> bieten differenzierte

---

<sup>119</sup> Die gleichen Faktoren finden sich auch beim produktbezogenen Leistungs- (vgl. SPRENGER, 2005, 193) und dem Innovationsprozess wieder (vgl. BEHREND, 2001: 96 und 142).

<sup>120</sup> Zunächst einmal kann diese adjektivische Bestimmung als Pleonasmus erscheinen, da sich jedes Handeln definitiv von einem bloßen Agieren dadurch unterscheidet, dass es zielbestimmt und damit doch wohl auch sachgerecht ist. Hier soll deutlich gemacht werden, dass es auch zielvolles Handeln gibt, das unsachgemäß und für die Zielerreichung sogar hinderlich ist.

<sup>121</sup> Vgl. KIRCHHÖFER, 2004: 37.

<sup>122</sup> In Unternehmen wird vielfach argumentiert, dass Arbeitsroutinen durch Entwicklungsmaßnahmen nicht gefährdet werden dürfen, da erstere die materielle Existenzgrundlage des Unternehmens ausmachen. Diese Argumentation ist zwar berechtigt, vernachlässigt aber andere prägende Aspekte, hier z. B. den Aspekt der Innovationsbelange. Die Notwendigkeit, Veränderungen einzusehen ohne aber bestehende Abläufe in Frage stellen zu wollen, gibt der Vermutung Raum, dass hier – unter dem Deckmantel einer logischen Argumentation – einfach nur der alte Trott beibehalten werden soll. Es lässt sich sogar mit einiger Wahrscheinlichkeit vermuten, dass hier eine gewisse Bequemlichkeit oder innere Trägheit vorliegt, die z. B. ursächlich für den Widerstand gegen Neuerungen sein kann.

<sup>123</sup> DECI & RYAN beschäftigen sich seit langer Zeit mit dem Zusammenhang von motivationalen Prozessen und der Entwicklung des Selbst (vgl. dies., 1993: 223), wobei sie Motivation „zugleich als Prozess und Ergebnis der Entwicklung“ (dies., 1993: 223) ansehen.

<sup>124</sup> Die beiden Autoren haben sich zur Motivation und zu deren Regulationsformen in einer Vielzahl von Veröf-

Grundlagen für Maßnahmen, die zur Förderung selbstbestimmten Handelns beitragen.<sup>125</sup> In den Zusammenhang der Motivationsfrage gehört ferner selbstverständlich der gesamte Komplex der Amotivation<sup>126</sup> als Abwesenheit von Motivation sowie alles, was sich der Motivation entgegen stellt.

### 3.2.3 Möglichkeit

Möglichkeiten werden eingeräumt: Entweder werden sie top-down als Bevollmächtigung durch einen Vorgesetzten verliehen oder im sozialen Kontext aus der Mitte der anderen zugesprochen. Eine weitere, seltener thematisierte Form muss vom Betroffenen selbst geleistet werden. Dabei geht es darum, sich selbst zu ermächtigen, d. h. sich selber Möglichkeiten zuzutrauen bzw. sie bei Bedarf selbst neu zu schaffen.

---

fentlichungen geäußert. Sie stellen der extrinsischen die intrinsische Motivation gegenüber, thematisieren aber auch die Amotivation. Dies betrifft Verhaltensweisen, die nicht auf Intentionen zurückgehen und somit auch nicht als motiviert bezeichnet werden können. Hierunter fallen nach DECI & RYAN, 1993, 224, z. B. Verhaltensweisen, die kein erkennbares Ziel verfolgen und solche, die einem unkontrollierten Handlungsimpuls entspringen. Von den Autoren werden auch die amotivierten Verhaltensweisen als energetisiert und psychologisch erklärbar aufgefasst, die aber nicht durch intentionale Prozesse gesteuert werden können. Die Beschreibung der in vier Untergruppen unterteilten extrinsischen Motivation beginnt mit der am wenigsten selbstbestimmten Form einer externalen Regulation und wandelt sich über die introjizierte und dann die identifizierte Regulation schließlich zur integrierten Regulation, die einen allmählich zunehmenden Grad an Selbstbestimmung aufweist. Den höchsten Grad an Selbstbestimmung findet sich schließlich bei der intrinsischen Motivation (vgl. DECI & RYAN, 2000: 237; RYAN & DECI, 2002: 16).

In ihrer Selbstbestimmungstheorie unterscheiden die beiden Autoren DECI & RYAN zunächst nach dem Grad der Selbstbestimmtheit, d. h. inwieweit die Motivation zum Handeln vom Selbst und nicht von äußeren und inneren Zwängen hervorgerufen wird. Eine weitere Unterscheidung betrifft die Erlebens- und Verhaltenseigentümlichkeiten der verschiedenen motivationalen Prozesse, deren Faktoren in Bezug auf ihre Bedeutung für die Entwicklung des Selbst analysiert werden (vgl. dies., 1993: 223).

<sup>125</sup> Mit der Zunahme an selbstbestimmtem Handeln in Unternehmen wächst auch die Notwendigkeit, neben dem traditionellen Arbeitsvertrag den neuen psychologischen Vertrag im Verhältnis von Mitarbeitern und Unternehmensführung zu beachten. Es ist die Bereitschaft, durch die die Fähigkeiten in den Arbeitsprozess auch einfließen können. Insofern diese Fähigkeiten und die Bereitschaft nicht als bloße Erfüllung arbeitsvertraglicher Pflichten aufgefasst werden, sondern als Voraussetzung, dass sich Mitarbeiter selbst gestalterisch und intentional in die Arbeit einbringen, kommt dem neuen psychologischen Vertrag besondere Bedeutung zu. Die Gesamtheit aller Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, durch die definierte, einzelberuflich gebundene Tätigkeiten ausgeführt werden können, werden als Berufskönnen bezeichnet (vgl. BUNK, 1994: 9) und gelten als Grundbausteine der Kompetenz. Arbeitsplatzbeschreibungen, die im Detail vorgeben, welche Tätigkeit ein Mitarbeiter laut Arbeitsvertrag zu leisten hat, könnten aus Kompetenzlisten bedient werden. Eine solche Auflistung erforderlicher Kompetenzen kann sich theoretisch aus fast allen menschlichen Handlungsmöglichkeiten zusammensetzen und wäre entsprechend lang und weder für Unternehmens- noch für Forschungszwecke brauchbar.

<sup>126</sup> Ein drogeninduziertes Krankheitsbild, für das Antriebs- und Leistungsminderung sowie Desinteresse bis hin zur Apathie kennzeichnend sind. Die Bezeichnung *amotivational syndrom* geht auf SMITH (1999) zurück (vgl. PETERS, 1997: 26).

### **3.2.4 Zusammenfassung**

Die drei Faktoren – Fähigkeiten, Bereitschaft, Möglichkeit – liegen den personengebundenen Kompetenzen zugrunde, die allesamt auf einzelne Menschen rückführbar sind. Die daraus resultierende Vielfalt an Kompetenzverständnissen erschwert deren Operationalisierung, zumindest insoweit die individuelle Zuschreibung von Kompetenzen erhalten bleiben soll.

## **3.3 Die Matrix-Struktur**

Der Aufbau der Matrix als konzeptueller Rahmen wird an den zwei Dimensionen festgemacht, in denen sich unser menschliches Dasein vor allem abspielt, nämlich an den Dimensionen des Raumes und der Zeit. Innerhalb des Raumes stehen die Dinge nebeneinander, in der Zeit spielen sie sich nacheinander ab. Bezogen auf die hier erörterte Problematik, nämlich eine für die Veranlagung von selbstorganisiertem Handeln praktikable Matrix zu bilden, bietet es sich deshalb an, die Matrix einerseits vom Gesichtspunkt des Nebeneinanders von Subjekt und Welt zu bilden und andererseits vom Gesichtspunkt der zeitlichen Entwicklung durchdringen zu lassen. Mit der Subjekt-Welt-Relation wird Anschluss genommen an die Bildungsforschung<sup>127</sup> und die „Entwicklung einer lebenslangen Selbstorganisationsfähigkeit des Individuums“ (KIRCHHÖFER, 2004: 37) einbezogen. Dabei darf nicht übersehen werden, dass sich die beiden genannten Dimensionen nicht scharf voneinander trennen lassen, dass also, wie gerade an diesem Faktor der menschlichen Entwicklung deutlich wird, zwischen beiden Dimensionen partielle Identität besteht, denn in gewisser Weise gehört die Bildungs- und Entwicklungsfrage in die Zeit- und nicht nur in die Raumesdimension.

### **3.3.1 Die Subjekt-Welt-Relation / Raumesdimension**

In Bezug auf die Subjekt-Welt-Relation<sup>128</sup>, die sich ja im Raum abspielt, haben wir es überall auf der Welt mit Menschenbildern zu tun, die sich nach Geschlecht, Ethnie, Herkunft bzw. religiösen, weltanschaulichen oder politischen Anschauungen differenzieren. Darin zeigt sich

---

<sup>127</sup> Vgl. TENORTH, 1997: 972; BRÖDEL 2002: 45.

<sup>128</sup> Vgl. REINHARTZ (2001: 10), die die Humboldtsche Subjekt-Welt-Relation als „Ganzheitlichkeit von Identitäts- und Qualifikationslernen“ deutet.

das allen Menschen gleichermaßen gegebene Vermögen<sup>129</sup>, sich zur Welt in ein Verhältnis zu setzen. Dieses Verhältnis tritt in einer dreifachen Weise auf:

- 1) Unmittelbar einsichtig ist das Verhältnis des Subjekts zu seiner ihn umgebenden Sach- oder Dingwelt. Letztere wird vom Menschen über die äußeren Sinne wahrgenommen und bezieht sich im Berufsalltag auf den fachlichen Bereich.
- 2) Das Verhältnis des Subjekts zu seinen Mitmenschen, also zu seiner sozialen Umwelt, gewinnt im Berufsleben zusehends an Bedeutung – nicht nur wegen der sich ausbreitenden Individualisierungstendenzen in der Gesellschaft<sup>130</sup>. Es sind die dynamischeren und komplexeren Anforderungen, die mehr und mehr den Aspekt der *zusammenführenden* Zusammenarbeit in arbeitsteiligen Produktionsprozessen erforderlich machen.
- 3) Weniger offensichtlich ist das dritte Verhältnis, welches das Subjekt, das sich ja in räumlichen Verhältnissen zu den beiden anderen Verhältnissen befindet, aufbauen und kultivieren kann. Hierbei handelt es sich um das Verhältnis jedes Menschen zu sich selbst, zu seiner physischen und psychischen Gesundheit und zu seinem Leistungsvermögen (Initiativ- und Umsetzungsmacht, Energie zum Handeln und Durchsetzen). Im beruflichen Zusammenhang wird insofern vielfach der Begriff des Personalen gebraucht.

Diese Weltbezüge können im Hinblick auf die beruflichen Herausforderungen in drei Ebenen veranschaulicht werden, wie es in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen<sup>131</sup> auch gehandhabt wird: die fachliche, die soziale und die personale Ebene.<sup>132</sup> Auf diesen Ebenen kann die Leistungsfähigkeit zur Anpassung und Gestaltung der Welt wirksam werden.

---

<sup>129</sup> Es ist in sofern ein *prinzipielles* Vermögen, als physische oder psychische Beeinträchtigungen in Einzelfällen einem solchen Sich-ins-Verhältnissetzen entgegenstehen mögen.

<sup>130</sup> Diese von HOFSTEDE (1980) v. a. der westlichen Hemisphäre zugeschriebene Tendenz lässt sich – wenn auch in einem anderen kulturellen Gewand – ebenso im asiatischen Raum beobachten.

<sup>131</sup> Eine solche Dreigliederung findet sich in diversen wissenschaftlichen Disziplinen, so z. B. bei NORTH et al. 2004 und bei KOULI, 2006, als Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz; bei DOBART, 1997 als Sach-, Sozial- und Selbstkompetenz; bei der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft als persönliche, soziale und wirtschaftliche Kompetenz [<http://wnoe.vwg.at/de/wirtschaft/lehrlinge>]. Die zweite weit verbreitete Version einer Kompetenzdarstellung gliedert sich in vier Dimensionen, so bspw. bei ERPENBECK & ROSENSTIEL, 2003, als Fach- und Methoden-, Aktivitäts- und Handlungs-, Sozial-kommunikative und Personalkompetenz; bei KAUFFELD et al, 2002, als Fach-, Methoden-, Sozial- und Personal- und Selbstkompetenz; bei ARNOLD & NJO, 2005, als Fach-, Methoden-, Sozial- und emotionale Kompetenz; oder, ganz anders gegriffen: RYCHEN & SALGANIK, 2001 und 2003, als kognitive, voluntative, emotionale und motivationale Kompetenz.

<sup>132</sup> Die Ausrichtung auf fachliche, soziale und personale Kompetenzen geht auf das Konzept der Schlüsselqualifikationen zurück, auch wenn dort die methodische Kompetenz noch zusätzlich aufgeführt wird (so z. B. bei BADER & MÜLLER, 2002: u. a. 12), die allerdings statt von der personalen von dem Begriff der Human- (Selbst-) Kompetenz ausgehen.



### 3.3.2 Entwicklungs- und Bildungsphasen<sup>133</sup> / Zeitdimension

Der Mensch ist ein sich vielfältig veränderndes Wesen. So entsteht mit jedem Atemzug neues Leben (Neubildung von z. B. Erythrozyten im Knochenmark), und alte oder kranke Körpersubstanzen werden ausgeschieden. Entsprechendes gilt für die Psyche, die ebenfalls einer fortlaufenden Veränderung unterliegt.

In der ersten Lebensphase ist ein Mensch den Einflüssen seiner Umwelt völlig hilflos ausgesetzt, zugleich verfügt er aber über ein ungeheures Potenzial an Möglichkeiten. Dies wird an der Lernleistung der ersten Jahre deutlich, in denen der Mensch lernt, aufrecht zu stehen, sich zu bewegen, zu kommunizieren und zu denken. Zunächst lernt er nachahmend, später folgt er vertrauensvoll den Vorbildern seiner Umgebung, lernt in der Schule und bereitet sich evtl. durch Lehre oder Studium auf einen Beruf vor. In dieser Phase seines Lebens erwirbt ein Mensch vorberufliche Qualifikationen, die ihm den Einstieg in das Berufsleben erleichtern können. Mit dem Eintritt ins Berufsleben beginnt die berufliche Entwicklung durch Erfahrungslernen. In neben- bzw. überberuflichen Phasen können sich in der Entwicklung eines Mitarbeiters noch weitere Qualifikationen ergeben.

Mit der solchermaßen gebildeten Matrix ist es möglich, innerhalb des Kompetenzdschungels und der daraus hervorgehenden Begriffsvielfalt einen Rahmen anzubieten, der es Organisationen im Allgemeinen und Unternehmen im Speziellen ermöglicht, gemeinsam auf ein Instrumentarium zurückgreifen zu können, ohne eigene Spezifität bzw. Alleinstellungsmerkmale aufgeben zu müssen. Danach baut sich die Matrix wie folgt auf:

---

<sup>133</sup> Bildung kann, nach der jeweiligen Alters- und Entwicklungsphase differenziert, gegriffen und erforscht werden. Beginnend bei der Embryologie, der Pädagogik, bis hin zur Andragogik – also der Erwachsenenbildung im weitesten Sinne –, sei es als berufliche Weiterbildung, als Beschäftigungsfähigkeit, lebenslanges Lernen usw. Jeder dieser Ansätze hat seine Spezifitäten mit unterschiedlichen methodischen und inhaltlichen Ausprägungen.

	Zeit	Entwicklungsphasen		
Raum		<i>Vorberuflich</i>	<i>Beruflich</i>	<i>Neben- /Überberuflich</i> <sup>134</sup>
<b>Subjekt- Objekt- (Welt-) Relation</b>	<i>Subjekt- oder „Ich- Ich“-Welt</i>	3.	6.	9.
	<i>Soziale oder „Ich- Du“-Welt</i>	2.	5.	8.
	<i>Objekt- oder Sachwelt</i>	1.	4.	7.

Abbildung 1: Orientierungsrahmen einer Mitarbeiterkompetenz-Matrix

### 3.3.3 Die Matrix als Orientierungsrahmen

Aufgrund dieser Rahmenbedingungen ergeben sich folgende Aspekte:

1. Verbindet man – bezogen auf das erste Feld der Matrix – die Gesichtspunkte der vorberuflich entwickelten Fähigkeiten mit denen der Objekt- oder Sachwelt – der fachlichen Ebene –, so werden die Qualitäten sichtbar, die sich aus den Besonderheiten dieser beiden Aspekte ergeben. Und da zeigt sich, dass durch das Vorberufliche vor allem eine Eigenschaft für das Fachliche relevant wird, nämlich die Zuverlässigkeit. Diese bildet, wie bei näherer Beschäftigung mit dem Problem deutlich wird, allerdings nur einen Hauptaspekt. Denn selbstverständlich ergeben sich aus der genannten Verbindung noch viele andere Aspekte. Im Einzelfall kann sich eine Verschiebung derart ergeben, dass der Hauptaspekt zum Nebenaspekt und vice versa wird. Im Umgang mit diesem Feld ist weiter abfragbar, ob bzw. wie bei dem jeweiligen Mitarbeiter eine lösungsorientierte Denkfähigkeit oder eine Anlage zur Genauigkeit zum Arbeiten vorhanden ist.
2. Im zweiten Feld der Matrix verbinden sich das Vorberufliche und das Soziale. Vertieft man sich in diesen Verbindungsvorgang, so bemerkt man, dass sich hier insbesondere zeigt, inwieweit sich bei dem betreffenden Mitarbeiter soziale Umgangsformen ausge-

<sup>134</sup> „Überberuflich“ meint eine Haltung, bei der Beschäftigte über den eigenen Tellerrand hinausschauen und ihr Handeln entsprechend ausrichten, wohingegen „nebenberuflich“ verdeutlicht, dass auch Aktivitäten außerhalb der eigenen Berufstätigkeit zum Vorteil des Unternehmens gereichen können.

bildet haben, ob er eine gewisse Authentizität besitzt, ob er Empathiefähigkeit entwickelt hat, ob er mit Widerstand umgehen kann und vor allem, wie sein Auftritt ist.

3. Die dritte Art, sich im Vorberuflichen qualifizierend auf den Beruf vorzubereiten, bietet sich dem Menschen, wenn er sich näher an die Subjekt-Welt und damit der eigenen Person annähert. An die Stelle von fachlichen Kenntnissen über Phänomene der Welt rücken dann subjektbezogene, d. h. physische und psychische Leistungsmöglichkeiten betreffende Qualitäten. Hierbei interessieren in besonderem Maße die körperliche Fitness, die psychische Ausgeglichenheit und die Verlässlichkeit des Mitarbeiters, wobei alle drei Qualitäten wichtige Voraussetzungen für Geistesgegenwart (*presence*<sup>135</sup>) bilden. Im Kontext der Unternehmung zeigt sich der Hauptaspekt am deutlichsten in einer loyalen, eben geistesgegenwärtigen, nicht aber servilen Grundhaltung der Mitarbeiter dem Produkt und dem eigenen Unternehmen gegenüber.
4. Aus der sich aus der Berufserfahrung ergebenden, zunächst arbeitsplatzbezogenen Expertise können Kompetenzen hervorgehen, die in der fachlichen Bezugswelt (Objekt- oder Sachwelt) unterschiedliche Qualitäten hervorbringen, die heute in der Regel unter dem Begriff fachliche Kompetenzen zusammengefasst werden. Aufgrund der besonders im Umfeld der QUEM-Publikationen veröffentlichten Arbeiten zur Weiterbildungsforschung hat für diese Gruppe von Kompetenzen auch die Bezeichnung fachlich-methodische Kompetenzen Anwendung gefunden.<sup>136</sup> In jedem Fall kommt den Kompetenzen dieser Gruppe die Aufgabe zu, für neu entstehende Herausforderungen sachgerechte Problemlösungen zu finden.
5. Selbst wenn eine solche Lösungsidee nur von einer Person ausgehen würde, muss deren Umsetzung im Unternehmen und somit im sozialen Zusammenhang realisiert werden. Die hierfür erforderlichen und förderlichen erfahrungsbedingten Verhaltensmuster entstehen nach und nach<sup>137</sup> aus der Verbindung von beruflicher und sozialer Welt

---

<sup>135</sup> Zur Bedeutung der „*presence*“ in der Organisationsentwicklung vergleiche Veröffentlichungen des MIT, insbesondere von Peter SENGE (v. a. 1999) und neuerdings auch Otto SCHARMER, der erweiternd von „*presencing*“ spricht (ders., 2007).

<sup>136</sup> So z. B. ERPENBECK & ROSENSTIEL, 2003; HEYSE, ERPENBECK & MICHEL 2002 (in einer Studie zu Lernkulturen der Zukunft; Kompetenzbedarf und Kompetenzentwicklung in Zukunftsbranchen am Beispiel von Multimedia, IT und Biotechnologie); BECKER, KATERDAHL, MAX & MEINHARDT 2001 sowie STAUDT & KLEY 2001. Der im deutschsprachigen Raum begriffsprägenden Wirkung der QUEM-Publikationen sind die auf die berufliche Bildung gerichteten Handreichungen der KMK (2011) entgegen zu stellen, wonach die methodische Kompetenz – neben der kommunikativen und der Lernkompetenz – als ein übergeordnetes Prinzip zu verstehen ist. So heißt es dort, dass die drei letztgenannten Kompetenzarten als „immanenter Bestandteil der Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz“ (ebd.: 15f.) aufzufassen sind (TENBERG 2011 versucht eine Verbindung zwischen dem Weiterbildungsansatz und der Pädagogik herzustellen).

<sup>137</sup> BECKER & LANGOSCH (2002: 71 f.) weisen zu Recht darauf hin, dass Kompetenzen aus langjährigen individuellen und kollektiven Lernprozessen hervorgehen und sich in ihnen die im Laufe der Entwicklung entstandenen Einstellungen und Normen spiegeln, die ihre Identität ausmachen. Zugleich verweisen sie auf die stra-

und werden als soziale Kompetenzen bezeichnet. Die sozialen Kompetenzen erwachsen – vereinfachend gesagt – im Wechselspiel der zwei sich polar verhaltenden Sympathie- und Antipathiekräfte. Die sympathische Kraft offenbart sich in dem Vermögen, sich aktiv auf andere Menschen einstellen zu können (Empathie), die antipathische in dem Vermögen, Abstand nehmen zu können, eine Vorstellung auch gegen Widerstand realisieren zu können, ohne dabei im Sozialen anzuecken – also, wie es FISCHER (2003) ausdrückt –, die „Fähigkeit zu situationsangemessenem Verhalten“ (ebd.: 483) unter Beweis zu stellen.

6. Die Wirkungen des Subjekts im Beruflichen offenbaren sich v. a. im Selbstmanagement und ein Stück weit in dem, was mit SENGES (1990) Gedanken zum Personal Mastery als Selbstführung, Persönlichkeitsentwicklung und -vervollkommnung interpretiert werden kann. In diesem alternierend als Selbst-, Personal- oder auch Humankompetenz bezeichneten Feld geht es um die physische und psychische Leistungsfähigkeit, die es ermöglicht, dass einzelne Mitarbeiter bzw. die Unternehmung als solche flexibel auf Veränderungen eingehen können. Dem Umgang mit Veränderungen wie auch mit Neuem geht die Offenheit voran, sich überhaupt auf Noch-nicht-Bekanntes einlassen zu wollen.
7. Wird nun das Kompetenzverständnis bis ins Neben- und Überberufliche hinein erweitert, so resultiert daraus in der Objekt- oder Sachwelt ein Problemlösungsdenken, das nicht nur eng auf Persönliches und / oder auf das Unternehmen fokussiert ist, sondern eine größere Flexibilität und eine weit gestrecktere Interessenspalette beinhaltet, die immer auch nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit (Employability) der Mitarbeiter<sup>138</sup>, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens erhöht. Die sich immer schneller ändernden Herausforderungen und die sich daraus ergebenden Probleme erfordern statt starrer Berufsqualifikationen individualisierte Formen der Employability<sup>139</sup> wie flexibles Denken und Ideenbilden. Dieses kann von Mitarbeitern nur hervorbracht werden, wenn sie sich anhand von Arbeits- und Lernprozessen im Unternehmens- und im eigenen Interesse kontinuierlich weiterbilden. Hierfür hat sich das

---

teigische Bedeutung von Kompetenzen, da diese „nicht ohne weiteres vom Wettbewerb kopiert werden“ können (dies.: 72).

<sup>138</sup> Durch die individuelle Beschäftigungsfähigkeit wird der einzelne Mitarbeiter zum Unternehmer in eigener Sache, was beinhaltet, dass er die eigenen Bedürfnisse, Fähigkeiten und Kompetenzen erkennen lernt, um davon ausgehend seine Leistungen einem Unternehmen anzubieten (vgl. ACKERMANN 2005: 9). Vgl. beispielsweise auch KRIEGESMANN & KOTTMANN, 2005a und 2005b; SCHOLZ, 2000; SPECK, 2004; SEICHTER 2004.

<sup>139</sup> Vgl. MOSS KANTER, 1994, zit. n. ACKERMANN (2005: 7): „Statt starrer, lebenslang ausgeübter Berufe und Berufsqualifikationen kommt es in der Wissensgesellschaft auf ‚lebenslanges Lernen‘ und individualisierte Formen der Employability an.“

Konzept des Lebenslangen Lernens<sup>140</sup> durchgesetzt, das innerhalb des Employability-Ansatzes verortet werden kann. In diesem Sinne kann von einer unternehmerischen Beschäftigungsfähigkeit gesprochen werden.

8. Kompetenzentwicklung führt zu einer Stärkung der Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters (Individuation)<sup>141</sup>, was im sozialen Miteinander zunächst zu nicht unerheblichen Spannungen führen kann, die sich dann negativ auf die Leistungsfähigkeit Einzelner und früher oder später des ganzen Unternehmens auswirken können. Es setzt diverse Fähigkeiten voraus, um mit der Individualität und damit dem Anderssein von Kollegen so umzugehen, dass dieses Anderssein nicht nur toleriert, sondern für eine erfolgs- und zukunftsgerichtete Zusammenarbeit<sup>142</sup> auch genutzt wird<sup>143</sup>. Solche Diversität<sup>144</sup> begründende Fähigkeiten können in neben- und überberuflichen Tätigkeiten veranlagt werden.<sup>145</sup> Die Beschäftigungsfähigkeit profitiert gerade bei innovativen Prozessen von der persönlichkeitsinduzierten Vielfalt, zumindest insofern diese auch wahrgenommen und in der Folge zur wechselseitigen „Inspirierung“<sup>146</sup> genutzt wird.
9. Eine Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit wird ebenfalls dadurch bewirkt, dass die Subjekt-Welt zum Neben- und Überberuflichen in Beziehung gesetzt wird. Die

---

<sup>140</sup> BAETHGE (2003: 4) sieht in dem Konzept des Lebenslangen Lernens einen neuen Typus eines in drei Dimensionen unterteilbaren, stark selbstorganisierten Prozesses, bestehend aus: Antizipationsfähigkeit, Selbststeuerungsdisposition im Sinne einer Fähigkeit und Bereitschaft zur Selbstorganisation des Lernens sowie Kompetenzentwicklungsaktivität.

<sup>141</sup> Den Begriff Individuation hat insbesondere C. G. JUNG vielfach verwendet. Den Zweck der Individuation sieht er darin, das Selbst „aus den falschen Hüllen der Persona einerseits und der Suggestivgewalt unbewusster Bilder andererseits zu befreien.“ (ders., 2009: 60)

<sup>142</sup> ACKERMANN (2005) benennt einige entscheidende Faktoren zur Erlangen von Employability, worunter u. a. die „Offenheit für anderes“ fällt; für die hier angesprochene Zusammenarbeit wird diese hier um eine „Offenheit für andere“ und damit um eine interpersonale Dimension erweitert. Zudem nennt er Zielgrößen von Employability, von denen eine als Aufforderung an jeden Beschäftigten und an jede Führungskraft verstanden werden kann, die eigene Employability eigenaktiv und eigenverantwortlich dauerhaft zu (er)halten (vgl. ebd.: 252 f.).

<sup>143</sup> HARMS & MÜLLER zufolge ging COX schon 1993 (ders.: 6ff.) davon aus, dass Diversity zu einer Verbesserung in den Bereichen der Kreativität, der Innovativität, der Problemlösungsfähigkeit sowie der organisationalen Flexibilität beitragen kann (vgl. dies. 2004: 103f.). Vergleiche auch die ein Jahr später von FRENCH & BELL als generelles Ziel der Organisationsentwicklung veröffentlichten vier Elemente.

<sup>144</sup> Das Management von Diversity kann nach HASELIER & THIEL (2005) verstanden werden als „bewusste Förderung der individuellen Verschiedenheit der Mitarbeiter“ (ebd.: 12), wobei davon ausgegangen wird, dass die ökonomischen Vorteile aus der Unterschiedlichkeit erwachsen und in Zukunft sogar durch die Möglichkeit eines besseren „response“ gegenüber der Umwelt zum entscheidenden Erfolgsfaktor werden können (vgl. ebd.).

<sup>145</sup> Auch STUBER (2004) spricht im Zuge seiner Ausführungen zu Diversity von Hoffnungen und Erwartungen auf tiefgreifende persönliche Veränderungen bei den Mitarbeitern und verweist zur Operationalisierung auf den Ansatz Head, Heart und Hand (ebd.: 250), ein Ansatz, der an PESTALOZZIS Dreiteilung von Kopf, Herz und Hand erinnert. Letztlich geht es ihm bei diesem Ansatz um die Nutzung und Förderung der Grundhaltung von Personen und Organisationen aufgrund des Umgangs mit Unterschiedlichkeit und Vielfalt Erfolgsfaktoren zu generieren (ebd.: 261), wobei der dafür erforderliche Aufbau einer effektiven Diversity-Organisation nur aufgrund eines differenzierten Vorgehens realisiert werden kann (ebd.: 228), das er nach einer individuellen, einer interpersonalen und einer organisationalen Ebene unterscheidet (ebd.: 239 ff.)

<sup>146</sup> Als Substantivierung des Verbs inspirieren = (hin)einhauchen, einer Sache Impulse geben.

Durchsetzungskraft des Zusammenwirkens vielfältiger individualistischer Willensimpulse und Umgehensweisen steht in Abhängigkeit zur physischen und psychischen Leistungsfähigkeit, über die Mitarbeiter verfügen bzw. die von ihnen allmählich entwickelt oder weiterentwickelt werden. Diese Leistungsfähigkeit liegt letztlich – und zukünftig immer mehr – in der Eigenverantwortlichkeit jedes einzelnen Mitarbeiters.<sup>147</sup> In diesem Zusammenhang spielt auch der präventive Umgang mit der eigenen Gesundheit eine große Rolle (Salutogenese).<sup>148</sup> Alternativ zu dem ungewöhnlichen Begriff der Salutogenese wird häufig die Bezeichnung Gesundheitsförderung gebraucht.<sup>149</sup>

### Die Mitarbeiterkompetenz-Matrix:

	Zeit	Entwicklungsphasen		
Raum		Vorberuflich	Beruflich	Neben-/Überberuflich
Subjekt– Objekt– (Welt–) Relation	Subjekt- oder „Ich-Ich“-Welt	Geistesgegenwart	Personal-kompetenz	Leistungs-vermögen
	Soziale oder „Ich-Du“-Welt	Sozial-vermögen	Sozial-kompetenz	Diversity
	Objekt- oder Sachwelt	Fachliches Wissen	Fach-kompetenz	Lebenslanges Lernen

Abbildung 2: Die Mitarbeiterkompetenz-Matrix

<sup>147</sup> Vgl. hierzu erneut ACKERMANN (2005), der als weiteres Kriterium für Employability die Eigenverantwortlichkeit anführt (252 f.).

<sup>148</sup> Das Konzept der Salutogenese geht auf den israelischen Gesundheitsforscher Aaron ANTONOVSKY zurück, den die Frage nach den gesunderhaltenden Kräften bewegte. Wie gelingt es einzelnen Menschen, auch in Belastungssituationen gesund zu bleiben? Woran liegt es, dass einzelne Menschen über bessere körperliche Resistenzbedingungen verfügen? Die salutogenetische Medizin sucht nach Mitteln, die materiellen, psychischen und psychosozialen Ressourcen zu veranlassen und zu fördern. Aus ärztlicher Sicht führen SCHIFFER (2001) und PETZOLD (2010) in die Thematik ein. Ein wichtiger Teilaspekt dieses Konzepts liegt in dem Phänomen der Resilienz (vgl. FRÖHLICH-GILDHOFF & RÖNNAU-BÖSE (2009), ein aus dem Englischen (resilience) abgeleiteter Begriff, den sie mit „Spannkraft, Widerstandsfähigkeit und Elastizität“ übersetzen (dies.: 9). Die Medizin wird von NEFIODOW (2001<sub>5</sub>) im Zusammenhang mit der Suche nach dem sechsten KONDRATIEFF-Konjunkturzyklus als fünfter Kandidat geführt, der u. a. durch den Wechsel von einer kurativen zu einer präventiven, salutogenetischen, gesundheitsfördernden Medizin zum bestimmenden Wirtschaftsfaktor werden kann (ebd.: 118 ff.; insb. 126 f.).

<sup>149</sup> So von BADURA, RITTER & SCHERF (1999), deren Konzept einer betrieblichen Gesundheitsförderung als Managementprozess nach eigenen Angaben eine große Übereinstimmung mit den Eckpunkten zum Arbeitschutzmanagement aufweist, die von den Spitzenorganisationen des Arbeitsschutzes bereits im Bundesarbeitsblatt 9/1997 und 2/1999 formuliert wurden (dies.: 47).

### 3.3.4 Zwischen-Resümee:

In der vorberuflichen Entwicklungsphase geht es um Lernprozesse, die auf die Ausbildung von Qualifikationen<sup>150</sup> ausgerichtet sind. In der beruflichen Entwicklungsphase führen Erfahrungen aus der beruflichen Tätigkeit zur Ausbildung von Kompetenzen<sup>151</sup>. Die neben- und überberuflichen Dimensionen fördern die Ausbildung erweiterter Kompetenzen, mit denen die subjektgerichteten Interessen der Mitarbeiter auf den Unternehmens- und später den ganzen Stakeholderbereich ausgeweitet bzw. die dort vorherrschenden Interessen und Bedürfnisse in das eigene Interessengefüge integriert werden.<sup>152</sup>

Die von links nach rechts gelesene Kompetenzmatrix zeigt den Wandel von weitgehend unspezifischen Fähigkeitsstufen zu den Stufen einer erweiterten Kompetenz, mit deren Hilfe zunehmend zeit- und realitätsnähere Antworten auf neuartige Herausforderungen möglich werden. Eine solche marktorientierte Ausrichtung der Leistungserstellung eröffnet aufgrund ihrer Nachfrageorientierung komparative Vorteile im Wettbewerb.

Das Lesen der Matrix von rechts nach links ermöglicht dahingegen die Suche nach den Ursachen eines Markterfolgs von Unternehmen<sup>153</sup> bzw. die vergleichende Suche nach Entwicklungspotenzialen, die zukünftigen Anforderungen am besten gerecht zu werden verspre-

---

<sup>150</sup> Unter Qualifikationen werden in Prüfungssituationen nachgewiesene zertifizierte Wissens- und Fertigungspositionen verstanden (vgl. ERPENBECK & ROSENSTIEL, 2003: XI).

<sup>151</sup> In Abgrenzung zu Qualifikationen werden Kompetenzen nach ERPENBECK & ROSENSTIEL nicht aufgrund von Prüfungen erworben, sondern einer Person von Dritten zugeschrieben (dies.: 2003, XI).

<sup>152</sup> In dem so genannten Delors-Bericht der UNESCO (deutsch 1997) kommen in den dort aufgeführten „vier Säulen der Bildung“ nah verwandte Gedanken zum Ausdruck:

1. Lernen, Wissen zu erwerben;
2. Lernen zusammenzuleben, mit anderen zu leben;
3. Lernen für das Leben;
4. Lernen, zu handeln.

Aus den o. g. dargelegten Vorstellungen lässt sich der folgende Zusammenhang erschließen: Aus einer kompetenzorientierten Perspektive kann das Lernen, Wissen zu erwerben mit den Fachkompetenzen, das Lernen zusammenzuleben mit den sozialen Kompetenzen und das Lernen für das Leben mit den personalen Kompetenzen verbunden werden. Dem Lernen zu handeln kommt dabei eine Metafunktion zu, evtl. vergleichbar den Kernkompetenzen.“

Insofern in dem Bericht überdies zurückgegriffen wird auf die von Fauré et al. (1973) zuvor gestellten Fragen: „Wie und wo kann man diese mehr oder weniger angeborenen und anerzogenen Qualitäten erlernen? Es fällt nicht leicht, sich ein Ausbildungsprogramm vorzustellen, das die gewünschten Fähigkeiten und Fertigkeiten hervorbringt. [...] Wie können Menschen lernen, mit dem Gefühl von Unsicherheit fertig zu werden und eine Rolle bei der Gestaltung ihrer Zukunft zu spielen?“ (ebd.: 78), so ließe sich in der Zielrichtung auch insofern Übereinstimmung ablesen, als die vorliegende Arbeit gerade auch auf die Beantwortung eben dieser Frage abzielt.

<sup>153</sup> Gemeint sind hier wissenschaftlich durchgeführte Studien im Wettbewerb, die bei erfolgreichen Unternehmen nach den zugrunde liegenden Erfolgsfaktoren suchen, um daraus z. B. eine empirisch gestützte Theorie moderner Unternehmensführung abzuleiten.

chen<sup>154</sup>. Ein solcher ressourcenorientierter Blick bringt den Fähigkeitsaspekt der Mitarbeiter und den ihm zugrunde liegenden Bildungsaspekt zur Sprache.<sup>155</sup>

Macht man sich klar, dass die Matrix auf diese zweifache Weise gelesen werden kann und auch muss, so lässt sich sagen, dass man es hier mit doppelten Performanzen zu tun hat: Einerseits der Prozess, in dem sich das Subjekt zur Welt in Beziehung setzt und dadurch gestaltend und hervorbringend (produzierend) auf die Welt Einfluss nimmt und andererseits der Prozess, der aus der Performanz nach den Voraussetzungen und dem Ursprung einer Handlung (Ressourcen) und damit letztendlich auch nach deren ethischer Begründung fragt.

Ein eingehender Umgang mit der Matrix zeigt, dass und wie sich die einzelnen Einflussgrößen der Subjekt-Objekt-Welt und der einzelnen Entwicklungsphasen wie auch die Blickrichtungen immer wieder neu durchdringen und zueinander ins Verhältnis setzen. Erst im Laufe der Zeit sieht man, wie sich Dinge entwickeln und zueinander in Beziehung stehen. Insbesondere zeigen sich dann immer wieder Wechselbezüglichkeiten und rekursive Prozesse<sup>156</sup>. Dies zeigt sich insbesondere, wenn z. B. das Zusammenspiel der fachlichen, der sozialen und der personalen Kompetenzen in den Blick genommen werden unter der Voraussetzung, dass jeweils eine Kompetenz dominant wird.

Dies wird in dem folgenden Raster zum Ausdruck gebracht (die römischen Ziffern verweisen auf die entsprechenden Felder der Kompetenzmatrix):

---

<sup>154</sup> So beim stark praxisorientierten Benchmarking, bei dem marktführende Wettbewerber nach deren Erfolgsfaktoren hin analysiert werden, um daraus Handlungsstrategien für das eigene Unternehmen abzuleiten.

<sup>155</sup> Die Thematisierung der Nutzung humaner Ressourcen wird in der Öffentlichkeit als nicht ganz unproblematisch gesehen. Vielfach werden diese mit Human Capital in Verbindung gebracht, um daraus abzuleiten, dass menschliche Arbeitskraft zu einem bloßen (zu optimierenden) Produktionsfaktor degradiert wird.

<sup>156</sup> Vgl. hierzu die Arbeiten von GIDDENS (1984), der in seiner Strukturationstheorie rekursive Prozesse aus einer soziologischen Forschungsperspektive heraus zentral gestellt hat.



## Kompetenzraster

<u>Bei vorherrschender Dominanz der Fachkompetenz:</u>	
II	Fixierung auf individuelle Ressourcen behindert Synergie-Effekte.
III	Verlust des Wirklichkeitsbezugs führt zu defizitärer Flexibilität.
<u>Bei vorherrschender Dominanz der sozialen Kompetenz:</u>	
I	Das Mehr an Kommunikation kann die Arbeitsergebnisse mindern.
III	Für Mitarbeiter werden die Strukturen aufgrund zunehmender Komplexität immer undurchsichtiger.
<u>Bei vorherrschender Dominanz der personalen Kompetenz:</u>	
I	Kompetenzgesättigte Rechthaberei verhindert Zusammenarbeit.
II	Durchsetzung individueller Interessen bestimmt die Unternehmensaktivitäten.

Abbildung 3: Kompetenz-Raster

Die einzelnen Wirkungen der Kompetenz-Vereinseitigung werden im Folgenden erläutert:

- II Überwiegen bei einem Mitarbeiter z. B. einseitig die Fachkompetenzen, so kann das dazu führen, dass dessen fachliche Kompetenzen als Handlungsfähigkeiten zwar immer mehr zunehmen, die Bereitschaft, diese Kompetenzen zur Erreichung der Unternehmensziele auch zu nutzen, aber nicht im gleichen Maße wachsen. Dies führt dazu, dass der betreffende Mitarbeiter zunächst im Sozialen, später auch im Leistungsprozess immer weniger Teil des kooperativ-intraorganisationalen Austauschs ist. Denn ohne funktionierende Kommunikation wird es immer weniger möglich sein, den Unternehmensbedarf wahrzunehmen bzw. das eigene Fachwissen an die Person zu bringen: Im Grunde genommen ist der Mitarbeiter in diesem Falle eine zwar noch angestellte, seiner sozialen Stellung nach aber quasi-externe Fachkraft. Dies kann zur Folge haben, dass er im Sozialen nur mit den ihm individuell zugänglichen, nicht aber mit den im gemeinsamen Handeln neu entstehenden Ressourcen umgeht, so dass Synergieeffekte nicht zum Tragen kommen können.
- III In Bezug auf die eigene Person wird ein solcher Mensch tendenziell auch nur das tun, was ihm aufgetragen ist bzw. was Teil seiner Arbeitsplatzbeschreibung ist (Fachidioten-

tum). Ersteres hat zur Folge, dass das persönliche wie das unternehmensspezifische Fachwissen allmählich den Anschluss an die Realität verliert (mangelnder Kontakt zu den Umwelt-Bedarfen), letzteres führt dazu, dass eine defizitäre Flexibilität des Unternehmens noch verstärkt wird.

- I Mit einer zunehmenden Dominanz sozialer Kompetenz wächst auch die Bedeutung von Synergie-Effekten, die eine Zunahme an Komplexität nach sich zieht. Bezogen auf die spezifisch fachlichen Herausforderungen resultiert aus der Zunahme und Pflege sozialer Kontakte und Interaktionen ein Mehr an Kommunikation, kann aber andererseits zu einer verringerten Leistungserstellung führen. Es kann schließlich sogar zu Auswüchsen kommen bis hin zu dem, was als „Schmuseunternehmen“ bezeichnet werden kann.
- III Ein gemütliches Betriebsklima lässt zwar viel implizites Wissen entstehen, das Wirken sozialer Kompetenzen bis in den personalen Bereich hinein bewirkt aber ein Anwachsen von Komplexitätsanforderungen, was – zu stark entwickelt – bei Mitarbeitern zu immer undurchsichtigeren unternehmensinternen Strukturen führen kann.
- I Die Verstärkung der personalen Kompetenz kann dazu führen, dass die Macht der einzelnen Mitarbeiter und deren Anspruch auf Selbstbestimmung dermaßen steigen, dass im Zusammentreffen der individuellen Interessendurchsetzungen in einem Unternehmen u. U. jede kooperative Form der Leistungserstellung unmöglich wird. Anstelle produktiver Tätigkeit kommt es so zu unendlich währenden Diskussionen um ein scheinbar richtiges Vorgehen. Aufgrund solcher fachlich unterlegten und aufgrund des Spezialistentums von niemandem widersprechbaren Selbstbestimmungsansprüche ist die Koordination von Einzelaktivitäten in einem solchen Fall kaum noch möglich. Hochkompetente Mitarbeiter verlieren mehr und mehr die Fähigkeit zur Kooperation, werden eventuell zu Prinzipienreitern und irgendwie abgehobenen Persönlichkeiten.
- II Die Kommunikation kommt zum Erliegen bzw. reduziert sich auf den Aufbau von dem, was als Seilschaften bezeichnet werden kann. Anstelle der Bemühung um Zusammenarbeit rückt die Durchsetzung individueller Interessen in den Vordergrund. Das Unternehmen hat dann unter Umständen zu viele Häuptlinge, aber nicht mehr genügend Indigener.

Aus alledem ergibt sich, dass die vorgestellte Matrix zwar linear aufgebaut ist, sich aber in der Gänze nur mit flexiblen und beweglichen Gedankengängen erschließen und nutzen lässt.

Einerseits resultieren hieraus erhöhte Anforderungen an die Mitarbeiter wie auch die Unternehmensführung, andererseits eröffnen sich dem Unternehmen bedeutsame Entwicklungspotenziale im Wettbewerbsprozess.

Insgesamt gesehen liefert die Matrix die Grundlage für eine einfach handhabbare Unternehmensevaluation. Sie erweist sich damit als Diagnoseinstrument, das nicht auf die Erzielung repräsentativer Umfrageergebnisse ausgerichtet ist. Es bietet damit eine Grundlage dafür, zu Ergebnissen zu kommen, die dann den Austausch evaluierter, erfahrungsgetränkter interner Unternehmenskenntnisse in Gesprächen mit einflussreichen Unternehmenspersönlichkeiten möglich macht.

Allerdings ist die Matrix für sich genommen nicht reliabel genug, da, wenn die Fragen zu detailliert gestellt sind, sie erklärungsbedürftig sind bzw., wenn sie zu allgemein gehalten sind, zu nicht hinreichend aussagekräftigen Antworten führen können. Es ist hierbei in Betracht zu ziehen, dass die Mitarbeiter, da es um ihren Lebensunterhalt geht, nicht aussprechen, was sie zu einer Frage wirklich denken.<sup>157</sup>

Die spezifisch persönlichkeitsrelevanten Aspekte lassen sich mit der Matrix, selbst wenn sehr flexibel gedacht wird, nicht hinreichend erfassen, so dass auch dieser Aspekt ein Defizit der Matrix ausmacht.

Des Weiteren können Fragen zu Fähigkeiten, die über die »meisterhaft beherrschte Aufgabe« hinausgehen, von der Matrix in nur geringem Maße beantwortet werden.

Insgesamt gesehen lässt sich daher sagen, dass die Matrix für ein Herausfinden bzw. Veranlassen von selbstorganisiertem Handeln nicht ausreichend ist. Sie beschränkt sich auf das Management von individuellen und organisationalen Kompetenzen. Sie ist ferner nicht eingebettet in den Gesamtprozess des menschlichen Handelns in Unternehmen. Und sie lässt außerdem den Produktionsbereich, die Frage der Potenzialentfaltung sowie die Umsetzungsfragen der Realisierung von Kompetenzen außer Acht.

Bei all dem muss man sich aber darüber im Klaren sein, dass sich die Matrix auf die Fragen der Kompetenzen beschränkt. Das heißt, die Matrix kann nur Antworten geben auf Fragen,

---

<sup>157</sup> Die in der ersten Spalte der Matrix aufgeführten Felder wurden ursprünglich auch im Fragebogen berücksichtigt. Die entsprechenden Fragen wurden dann aber wieder herausgenommen, um den Fragenumfang klein zu halten, aber auch, weil erstens die Befragten die sehr persönlichen Antworten in der Vergangenheit – nämlich im Vorberuflichen – suchen müssten und zweitens die Unternehmen – vermutlich mit Ausnahme des einstellenden Personalverantwortlichen – an vorberuflichen Qualifikationen weniger interessiert sein dürften.

die sich auf das »Innere« des Menschen (Dispositionen) beziehen. Selbst dort, wo die Matrix außerhalb des Menschen sich abspielende Aspekte behandelt, sind diese stets nur auf das Innere bezogen – so dass die Matrix nicht geeignet ist, Fragen zu beantworten, die sich auf die Potenzialentfaltung, das Umsetzungsvermögen (Innovativität) und den Produktionsprozess beziehen.

### **3.4 Das um Produktion, Potenzialentfaltung und Innovativität erweiterte Instrument**

Um das Defizitäre der Matrix ausgleichen zu können, ist es erforderlich, nach einer Erweiterung des Instruments zu suchen, die diejenigen Aspekte, die der Matrix fehlen, die aber dazu gehören, hinzunimmt. Stellt man sich nun die Frage, was denn fehlt, um den Gesamtaspekt, der eine Veranlagung selbstorganisierten Handelns am ehesten möglich zu machen verspricht, so stößt man auf das, was aus unternehmenspraktischer Sicht zur Kompetenzmatrix unerlässlich weiter dazu gehört: die Potenzialentfaltung, die Innovativität und die Produktion.<sup>158</sup> Das ergibt sich aus folgender Überlegung:

Der Erfolg eines Unternehmens spielt sich in der Zeit ab, d. h. er hat etwas zu tun mit der Vergangenheit, der Gegenwart, der Zukunft. Daraus ergeben sich zumindest vier verschiedene Herausforderungen:

Ein Unternehmen hat vergangenheitsbezogene Aspekte, insofern es angewiesen ist auf die in der Welt vorhandenen materiellen und immateriellen Ressourcen, aus denen dann die Produkte hervorgehen. Daraus geht für das jeweilige Unternehmen die Herausforderung hervor, sich im Wettbewerb so aufzustellen, dass zumindest das Überleben des Unternehmens gesichert ist, möglichst aber Wachstum<sup>159</sup> und Gewinn realisiert werden. Dies setzt v. a. gut strukturierte Arbeitsvoraussetzungen und routiniert ablaufende Arbeitsprozesse voraus. Die Gefahr besteht darin, dass die Mitarbeiter, je besser die Routinen laufen, innerlich träge werden und

---

<sup>158</sup> Die Unterscheidung von Kreativität und Innovativität findet sich z. B. bei VOLKHOLZ 2005: 2: "Kreativität bezeichnet die Fähigkeit, Verbesserungen und Neues zu erkennen; Innovativität hingegen die Fähigkeit, diese Erkenntnisse auch umzusetzen. Kreativität ist also die Voraussetzung für Innovativität [...]"

<sup>159</sup> Das Wachstumsparadigma wird heute inzwischen auch in Frage gestellt; siehe BINSWANGER, NUTZINGER et al. 1983; SCHERHORN 1994; BAKKER, LOSKE & SCHERHORN 1999.

dass sich das Unternehmen – vielleicht erfolgsverwöhnt – auf seinen Lorbeeren ausruht und dadurch die sich ändernden Marktherausforderungen verpasst. Hieraus ist abzulesen, dass es im Bereich der Produktion immer auch einer inneren Wachheit und Bereitschaft zum inneren Wandel bedarf, um nachhaltig wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Die gegenwartsbezogenen Aspekte eines Unternehmens können zum einen in den Kompetenzen der Mitarbeiter (und des Unternehmens) und zum anderen in der Innovativität der Mitarbeiter (und des Unternehmens) gesehen werden. Die Kompetenzen bieten – verkürzt gesagt – die zum Erfolg erforderliche Wachheit sowie die Neigung zum inneren Wandel dar; bei der Innovativität kann von einer Neigung zur äußeren Veränderung gesprochen werden. Kompetenz ohne Innovativität führt zur einseitigen Ressourcen(aus)nutzung des Menschen. Denn dann neigt sie dazu, die Kompetenzentwicklungsmaßnahmen einseitig auf die Optimierung des Leistungsprozesses zu beziehen und den individuellen Ressourcenaufbau sowie die Mitarbeiter nicht genügend in die sie betreffenden Entscheidungsprozesse mit einzubeziehen. Innovativität ohne Kompetenz hingegen wirkt sich langfristig gesehen in der Regel tötend auf ein Unternehmen aus, da das von der Innovativität entwickelte Neue für das Unternehmen ohne Kompetenz aus sich heraus nicht erfolgreich umsetzbar ist.

Sind sowohl die Produktivität wie die Kompetenzen und Innovativität in einem Unternehmen ausreichend entwickelt, so fehlt ihm dennoch der Zukunftsaspekt der Potenzialität; denn die genannten drei Qualitäten vermögen aus sich heraus lediglich Verbesserungen des bereits Bestehenden zu ermöglichen, nicht aber selbst erzeugte Neuerungen zu generieren. Die Potenzialität als zukunftsbezogene Qualität entspringt der Quelle eigener Ideen. Die Gefahr besteht hier darin, dass es zu Luftschlössern kommt. Als Gegengewicht bedarf es deshalb des Vorhandenseins von Innovativität und Kompetenz, begriffen als Fähigkeiten, neue Ideen in markterfolgreiche Produkte umsetzen zu können. Hieraus folgt zusammenfassend, dass es entscheidend auf ein mutuales Miteinander ankommt.

Die Mutualität bezieht sich in erfolgreichen Unternehmen nicht nur auf das kollegiale Miteinander im Produktionsprozess, wo den arbeitsplatzspezifischen Herausforderungen zunächst dadurch begegnet werden kann, dass eingespielte Routinehandlungen die knappen und wertvollen Ressourcen effektiv nutzen. Wegen der angestrebten Optimierung der Leistungserstellung durch Verbesserungsmaßnahmen bzw. -bemühungen gerät aber der Gesamtprozess nach und nach leicht ins Stocken, da nach jedem Prozessschritt meist noch präzisere und noch ausgefeiltere Ergebnisse gewünscht werden. Das kann zu einem Tunnelblick im Wahrnehmen

und Handeln führen! Um das zu verhindern, bedarf es eines Veränderungen generierenden Lernens von Mitarbeitern.

Das Hinterfragen von Routinehandlungen stößt einen inneren und äußeren Wandel an, der im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung für den Aufbau von Kompetenzen genutzt werden kann. Dies erfordert ein inneres Sich-Einstellen auf neue Inhalte und Aufgabenstellungen, was nicht ohne ein ständiges individuelles Lernen und Verlernen möglich ist. Im Unternehmenskontext sollen aus einem solchen Prozess erfolgsrelevante und für die Stellung im Wettbewerb stärkende individuelle und organisationale Leistungs- und Performanzsteigerungen hervorgehen. Durch den Rückgriff auf den Bereich der humanen Ressourcen der einzelnen Mitarbeiter besteht die Gefahr, dass diese ihre eigenen Ressourcen über die Maßen strapazieren und ausnutzen, mit der Folge einer aus Erschöpfung und Sinnleere resultierenden Depression bzw. eines Burnout.<sup>160</sup>

Eine Lösung für diese Herausforderung bietet sich an, wenn Mitarbeiter z. B. in einer Art von Projekttagen an die eigene Kreativität und Potenzialität herangeführt werden, sie dabei in der Entscheidung, wie sie mit den sich neu erschließenden Potenzialen umgehen wollen, frei gelassen werden. Die Teilnehmer einer solchen Projektarbeit sind dann vor die Aufgabe gestellt, ein Stück weit Anschluss an die Quellen der eigenen Kreativität zu finden und daraus schöpfend Neues hervorzubringen. Gelingt dies, so entsteht neues Selbstvertrauen, das dem Arbeitsprozess förderlich, ab einem gewissen Grad aber auch hinderlich werden kann. Diese vierte Herausforderung stellt nun jeden Mitarbeiter für sich und das Unternehmen als Ganzes vor die Koordinationsfrage komplexer sozialer Zusammenhänge.

Ein Ausweg aus dem sich verdichtenden sozialen Interessensgefüge eröffnet sich durch die Hinwendung auf die soziale und dingliche Umwelt. Das Interesse an dem, was ein Dritter an Neuem kreativ ans Licht gebracht hat bzw. das Interesse an dem, was in der Welt an Bedarfen lebt, führt nicht nur zu einer Entspannung sozialer Konflikte, sondern ermöglicht auch die Umsetzung marktfähiger und Erfolg bringender Neuerungen. Der Ausgleich von Interessen individueller und organisatorischer Provenienz lässt eine Offenheit entstehen, die das Zustan-

---

<sup>160</sup> In diesem Zusammenhang gewinnt die These vom Arbeitskraftunternehmer als neuem Typus von Arbeitskraft (vgl. PONGRATZ & VOß 2004: 7) an Bedeutung, die insbesondere im Hinblick auf das Argument der Entgrenzung von Arbeit immer wieder in die Kritik gerät. So verweist PREIBER in seinem Aufsatz über die Grenzen der Entgrenzung auf drei Anforderungen, die ein Arbeitskraftunternehmer zu erfüllen hat: Selbst-Kontrolle, Selbst-Rationalisierung, Selbst-Ökonomisierung (ders. 2004: 281f.). Am Ende seiner Untersuchungen stellt er die zusammenfassende Frage, „wie weit eine Entgrenzung überhaupt möglich ist und den Menschen gut tut“ (ebd.: 297) um den Arbeitskraftunternehmer vor einer – VOß & PONGRATZ zitierend – „notorischen beruflichen wie insgesamt existentiellen Verunsicherung und Überforderung“ (dies., 1998: 154) zu schützen.

dekommen von Innovationen fördert, denn ohne Wahrnehmung real existierender Bedarfe und Ideen Dritter können auch keine Neuerungen entstehen, die von Kunden honoriert werden. Die sich einstellenden Innovationen können sogar überhandnehmen und gewonnene gute Strukturen und Unternehmensprozesse ebenso wie noch erfolgreiche eigene Produkte vom Markt verdrängen (Produkt-Kannibalismus).

Schematisiert kann das bisher Ausgeführte auf der folgenden Seite dargestellt werden<sup>161</sup>:

---

<sup>161</sup> Es sei verwiesen auf die sich aufdrängende Entsprechung der hier genannten vier Herausforderungen mit den im Folgenden vorgestellten Stufen der Bedürfnispyramide von Abraham Harold MASLOW. Beginnend mit der untersten Stufe und dann aufsteigend: Stufe der Grundbedürfnisse, Stufe des Sicherheitsbedürfnisses, Stufe der sozialen Bedürfnisse sowie Stufe der Ich-Bedürfnisse.

### **1. Herausforderung**

Arbeitsplatzspezifische Aufgabenstellung (Produktion)

- Mittel: Routinen im effizienten Umgang mit knappen Ressourcen<sup>162</sup>
- Aktivität / Aufgabe: erfüllen
- Ziel: Optimierung der Leistungserstellung im Wettbewerb
- Kritik: einseitig statisch, es braucht Wandel / Lernen: Wodurch?

### **2. Herausforderung**

Wandel, Veränderungen von Routinen (Kompetenzentwicklungskonzept / Matrix)

- Mittel: Personal- und Organisationsentwicklung
- Aktivität / Aufgabe: Das innere Sich-Einstellen; Lernen und Verlernen
- Ziel: Erfolgsrelevante Leistungs- und Performanzsteigerungen bei zunehmender individueller und organisationaler Sicherheit (gestärkte Position im Wettbewerb)
- Kritik: einseitige Ressourcen(aus)nutzung

### **3. Herausforderung**

Eigener „Quellort“ der Kreativität und der Potenzialentfaltung<sup>163</sup>

- Mittel: Potenzialaufbau / -erschließung der Mitarbeiter
- Aktivität / Aufgabe: auffinden, hervorbringen
- Ziel: Individualisierung, Persönlichkeitsbildung
- Kritik: Die Verstärkung der Individualisierung erschwert die Führung des Unternehmens

### **4. Herausforderung**

Umsetzungsaktivitäten (Innovativität)

- Mittel: Zusammenklang individueller Systematiken für die Generierung einer erfolgreichen Marktdurchdringung von Neuerungen
- Ziel: Die Erhöhung der Eintrittswahrscheinlichkeit einer cross-fertilization von corporate identity und der Entfaltung individueller Bedürfnisse, aus der eine zunehmende Offenheit für Neues (Innovativität) entsteht.
- Kritik: Innovationen stellen sich ein, es besteht dabei die Gefahr, dass eine Übersteigerung z. B. dazu führt, dass alte, noch erfolgreiche Produkte von der Fülle neuer erfolgreicher Produkte vom Markt verdrängt werden (interne Konkurrenz; Produkt-Kannibalismus).

---

<sup>162</sup> Herrmann-Pillath, 2002: 22

<sup>163</sup> Der Neurobiologe Gerald HÜTHER (2009) proklamierte in einem in Wiesloch gehaltenen Vortrag für eine moderne Unternehmensführung, dass heute nach einem Weg zu suchen ist, durch den der Übergang von einer Ressourcenausnutzung hin zu einer Potenzialentfaltung gefunden werden kann. Er fokussierte dabei auf Fähigkeiten wie die Kreativität, das Kooperationsvermögen und die soziale Resonanz sowie auf die Frage, wie Mitarbeiter ihre Potenziale und Talente entfalten können.



Danach stellt sich die Struktur<sup>164</sup> für das zu suchende neue Instrument wie folgt dar:

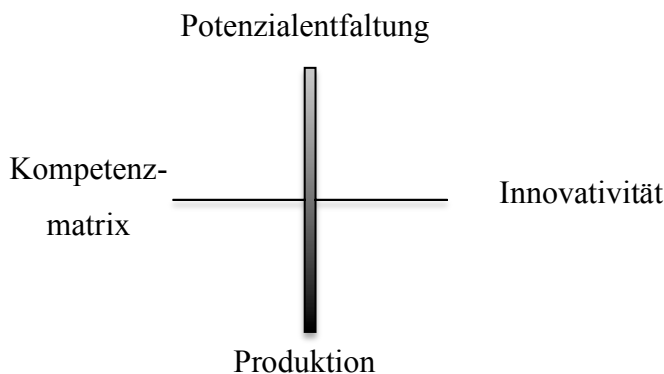


Abbildung 4:

#### **Kreuzstruktur der Erkundungsfelder selbstorganisierten Handelns in Unternehmen**

Was ist mit dieser Struktur gewonnen? Noch nicht viel, denn wenn man diese Aspekte auf sich wirken lässt, wird deutlich, dass die bloße Aneinanderreihung oder Gegenüberstellung von Erfolgsfaktoren innerhalb einer solchen Kreuzstruktur noch keinen für den Erfolg eines Unternehmens weiterführenden Weg darstellt. Für die anzustrebende Veranlagung selbstorganisierten Handelns wird die Struktur sich deshalb erst dann als brauchbar erweisen, wenn sie anfängt zu leben, d. h. wenn deutlich wird, in welchen realen oder lebendigen Beziehungen diese vier Begriffe zueinander stehen.

Um das zustande zu bringen, ist es erforderlich, sich zunächst isoliert und prägnant vor Augen zu führen, was diese vier Faktoren prägt.

Beim Produktionsprozess geht es um die Verarbeitung von Rohstoffen bzw. Vorprodukten zu höherwertigen Endprodukten des eigenen Leistungsangebots. Für den Produktionsprozess lässt sich festhalten, dass die knappen Ressourcen von zentraler Bedeutung sind. Sie erfordern einen effizienten, ressourcenschonenden Umgang, teils aus ökologischen Gründen (z. B. Verbrauch natürlicher Ressourcen), teils aus ökonomischen Gründen (Kostenfaktor). Neben der Ressourcenschonung geht es zusätzlich auch um die Nutzenmaximierung und den daraus sich ergebenden Profit.

<sup>164</sup> Insofern erstens Innovativität als Umsetzung einer neuen Idee an die vorherrschenden Gegebenheiten und damit als Anpassungsprozesse, zweitens Produktion als Ausdruck effektiven, ressourcengerechten Handelns, drittens Kompetenzen als Problemlösungsfähigkeit und viertens Potenzialentfaltung als Zielsetzungsprozesse verstanden werden, wird deutlich, dass die einzelnen Elemente der folgenden Kreuzstruktur dem generellen Ziel der Organisationsentwicklung wie es von FRENCH & BELL definiert wurde (1994: 60), sehr nahe kommt: Anpassungs-, Handlungs-, Problemlösungs- und Zielsetzungsprozesse.

In dem Bereich der Potenzialentfaltung werden die noch verborgen liegenden, inneren individuellen Potenziale in der Art behandelt, dass dem Menschen einerseits Mittel an die Hand gegeben werden, die ihn dichter an die Quelle der eigenen Kreativität heranführen, dass sie ihm andererseits auch ein Instrument bieten, mit dem ihm die Hervorbringung, also die Verwirklichung dieser Potenziale, ermöglicht wird.<sup>165</sup>

Erneuernde Impulse (Innovationen<sup>166</sup>) können in einen kreativen und einen innovativen Anteil aufgefächert werden. Wenn man Innovativität als Bereitschaft, Fähigkeit und Möglichkeit zur Hervorbringung von Neuem begreift<sup>167</sup>, <sup>168</sup> und diese zugleich von der u. a. Ideen generierenden Kreativität abgegrenzt, richtet sich diese auf den zu realisierenden Anteil eines Innovationsprozesses.

Die Entwicklung von Kompetenzen im Sinne der vorab geschilderten Kompetenzmatrix führt zu einer Stärkung des individuellen beruflichen Handlungsvermögens im Unternehmen und bewirkt die Bewusstwerdung des eigenen Fähigkeitenprofils (Bereitschaft, Fähigkeiten<sup>169</sup>). Zugleich ist es eine Hinführung an den Quell der Selbstorganisation, an das Selbst als Kern der Persönlichkeit.

Wie verhalten sich nun diese vier Erfolgsfaktoren zueinander?

Betrachtet man zunächst einmal die polaren Beziehungen innerhalb der Kreuzstruktur, so kann zum einen die Achse der Kognitionen und zum anderen die Achse der Ressourcen beschrieben werden.

- Unternehmensseitige Angebote an die Mitarbeiter, die eigenen Potenziale kennen und entfalten zu lernen, öffnen den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich mehr als nur im

---

<sup>165</sup> Das eigentliche Problem bei der Beschäftigung mit Kreativität lässt sich sehr anschaulich an einem Gedanken des Musikers Joschi SCHUMANN verdeutlichen: „Die Ausführung einer Idee erfordert zwar in der Regel einen erheblich größeren Zeitaufwand als der Geistesblitz mit seiner knappen Sternsekunde, nicht eingerechnet allerdings die Energie, die es braucht, dafür empfänglich zu werden, die notwendigen Antennen einzurichten, auszurichten und ständig nachzujustieren“ (ders. 2008: 6).

<sup>166</sup> Bei Innovationen geht es nach HAUSCHLDT (2004, 1992), vereinfacht ausgedrückt, grundsätzlich um etwas „Neues“.

<sup>167</sup> Vgl. BEHRENDTS, 2001, der diese Innovativitätsdefinition auf innovatives Organisationsverhalten bezieht (ders., 2001, z. B.: 96), zeigt in einer Abbildung die Aufgliederung der Innovativität in 1) Wollen (Innovationsbereitschaft), 2) Können (Innovationsfähigkeit) und 3) Dürfen (Innovationsmöglichkeit) und spricht in diesem Zusammenhang auch von einer dauerhaften (!) Fähigkeit, Möglichkeit und Bereitschaft von sozialen Systemen, um innovatives Verhalten hervorbringen und stabilisieren zu können (vgl. ebd.).

<sup>168</sup> Dabei ist es wichtig, nicht zu übersehen, dass Innovativität sich nicht nur auf die Hervorbringung neuer Produkte, Verfahren und Abläufe bezieht, sondern auch darauf, inwieweit Mitarbeiter angeregt sind, neue Ideen und Lösungsvorschläge selber hervorzubringen oder solche Dritter voranzutreiben.

<sup>169</sup> So hat z. B. die Kultusministerkonferenz in ihrer Rahmenvereinbarung über die Berufsschule (Beschluss der KMK vom 15.3.1991) festgehalten, dass das Ziel der Berufsschule in der Förderung von Fähigkeit und Bereitschaft zum verantwortungsbewussten Handeln liegt.

Rahmen arbeitsvertraglicher Pflichten<sup>170</sup> mit dem Unternehmen zu verbinden. Die Verwirklichung eigener Interessen im Arbeitsprozess ermöglicht den Mitarbeitern, sich selbstbewusster in die Arbeit hineinzustellen und zugleich an Sicherheit (Selbstvertrauen) zu gewinnen. Dieses neu erworbene Selbstvertrauen erleichtert es Mitarbeitern, sich auf die im gegenüberliegenden Produktionsbereich auftretenden Neuerungen einzulassen. Und von der Produktionsseite aus gesehen können Maßnahmen zur Humanisierung der Arbeit durch die Integration der Potenzialentfaltung in den Unternehmensprozess verwirklicht werden, um so die Flexibilität der Mitarbeiter zu erhöhen. Hierbei wird von der Annahme ausgegangen, dass sich die Mitarbeiter durch die ermöglichte Entfaltung der persönlichen Potenziale Neuem gegenüber flexibler und ressourcengerechter verhalten. Eine solche Förderung von Offenheit gegenüber Neuem sowie die innere Flexibilität zur Hervorbringung neuer kreativer Produktions- und Organisationsideen liefern einen wichtigen Beitrag zur Veranlagung von selbstorganisiertem Handeln.<sup>171</sup>

- Auf der Achse der Kognitionen<sup>172</sup> wird die Beziehung der Kompetenzen zur Innovativität behandelt. Das kompetenzbasierte Fähigkeitenprofil legt die Voraussetzungen, die eigenen Stärken und Schwächen zu kennen, um daraus den eigenen Beitrag zur Realisierung neuer Ideen bis hin zum am Markt erfolgreichen Produkt zu finden. Vice versa können möglichst differenzierte und situationsangemessene Produktneuentwicklungen im Unternehmen auf das Vorhandensein von Mitarbeiterkompetenzen zurückgeführt werden.

Betrachtet man die vier Faktoren unter dem Aspekt ihrer nachbarschaftlichen Beziehungen und außerdem in der Möglichkeit eines zirkulierenden Miteinanders dieser Faktoren, so ergeben sich wiederum neue Verhältnisse.

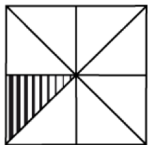
---

<sup>170</sup> Heute wird dem neuen bzw. psychologischen Vertrag eine wachsende Bedeutung zugesprochen (vgl. RAEDER & GROTE 2000; insbesondere RAEDER & GROTE 2001; JAKOBSHAGEN 2006).

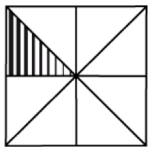
<sup>171</sup> In der Organisationsentwicklung findet sich die hier beschriebene polare Beziehung als „Produktivität und Menschlichkeit“ beispielsweise bei BECKER & LANGOSCH (2002). In der Organisationsentwicklung wird hierbei von einer doppelten Zielsetzung gesprochen: „Einmal die Verbesserung der Produktivität des Unternehmens und zum anderen die Verbesserung der Arbeits- und Entfaltungsmöglichkeiten der in diesem Unternehmen tätigen Menschen“ (dies., 2002: 14). Vergleiche auch BÖHNE (2011), der in einem Essay über „Humanisierung“ von Arbeit und Wirtschaftlichkeit gesprochen hat.

<sup>172</sup> Kognitionen werden hier gemäß der Definition von NEISSER verstanden, der [1974, S. 19] formulierte: „Der Begriff »Kognition« meint <alle jene Prozesse, durch die der sensorische Input umgesetzt, reduziert, weiter verarbeitet, gespeichert, wieder hervorgeholt und schließlich benutzt wird. Er meint diese Prozesse auch dann, wenn sie ohne das Vorhandensein entsprechender Stimulation verlaufen wie bei Vorstellungen und Halluzinationen. Begriffe wie Empfindung, Wahrnehmung, Vorstellung, Behalten, Erinnerung, Problemlösen und Denken nebst vielen anderen beziehen sich auf hypothetische Stadien oder Aspekte der Kognition.«“

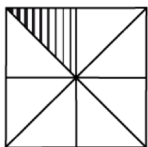
Im Folgenden wird sich zeigen, dass es sich bei den vorgestellten Erfolgsfaktoren um keine einheitlich strukturierten Einheiten handelt, sondern dass sich diese erst durch das Miteinander-in-Beziehung-Stehen ausgesprochen komplexer Gebilde ergeben. Diese Komplexität ist allerdings keine Folge des vorgeschlagenen Instruments, da es sich bei diesem um kein Veränderungs- sondern, wie schon bei der Kompetenzmatrix, um ein Diagnoseinstrument handelt, das nun aber auf den ganzen Prozessbereich des Unternehmens erweitert ist.



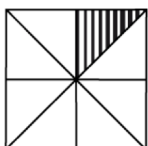
1. Ausgehend vom Produktionsbereich mit seinen Arbeitsroutinen tritt dieser Einfluss eines benachbarten Feldes folgendermaßen auf: Je stärker die Routinen des Arbeitsprozesses vom Kompetenzbereich und dessen Fähigkeitsbildung beeinflusst werden, desto tiefer prägen sich kontinuierlich sich wiederholende Tätigkeiten in die physisch-psychische Natur des Menschen ein. Konkret heißt das, dass die Arbeitsroutinen stärker automatisiert und das Erfahrungslernen im dem menschlichen Bewusstsein wenig zugänglichen Bildungsbereich (ver-)festigend wirken – es entsteht ein eher mechanisch-funktionales Routinehandeln. Das ist die Gefahr. Es kann sich aber auch umgekehrt zeigen, nämlich, dass die besondere Kompetenz gerade dazu führt, dass routinisiertes Tun nicht zur bloßen Routine, sondern zu einem meisterhaften Spielen auf dem „Klavier“ des Produzierens wird.



2. Auch der Kompetenzbereich wird von dem Produktionsbereich und dessen Routinen beeinflusst und differenziert. So nehmen Kompetenzen, die nahe dem Produktionsbereich gebildet und angewendet werden, eher einen praktischen bis pragmatischen Charakter an, d. h. die Kompetenzen steigern sich mehr in Richtung praktischer und pragmatischer Gesichtspunkte. Hier findet sich dann eine nach Sicherheit strebende Eigenart des Kompetenzstrebens, die an dem erworbenen Wissen festhalten will und u. U. keine Offenheit für Neues oder Theoretisches zeigt.

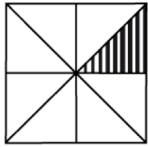


3. Geht es um die Nähe der Kompetenzen zur Potenzialentfaltung, so zeigt sich, dass der Auf- und Ausbau der nicht direkt beobachtbaren Kompetenzen von Seiten der Potenzialentfaltung bzw. der in ihnen verborgenen individuellen Kreativkräfte in der Richtung beeinflusst wird, dass sie einen immer stärker nach Innen gehenden Charakter annehmen, d. h., dass sich die Neigung der Kompetenz mehr nach Innen wendet, also zu dem, was sich im Inneren des Menschen abspielt.



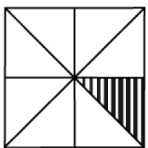
4. Betrachtet man nun die nachbarschaftliche Beziehung von Kompetenzen und Potenzialentfaltung aus Richtung der letzteren, so zeigt sich, dass auch

die Potenzialentfaltung durch diese Nähe verändert wird. Die kreativen Möglichkeiten erfahren nämlich durch die Nähe zu den Kompetenzen, d. h. den Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln, eine Erweiterung ihres Innenraums und damit eine Neigung zum Expandieren.



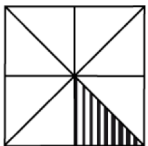
5. Zur anderen Seite hin erfahren die kreativen Kräfte durch den Umsetzungsanspruch der Innovativität einen zentrierenden Impuls, der bewirkt, dass die kreativen Kräfte immer stärker auf den Punkt gebracht werden, d. h., dass die Fülle an kreativ Zugefallenem zu einer einzigen Idee gebündelt wird

(Ideenfindung).

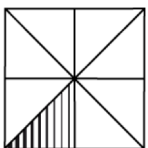


6. Betrachtet man umgekehrt die nachbarschaftliche Beziehung von Potenzialität und Innovativität aus Richtung der letzteren, so lässt sich Folgendes feststellen: Die Innovativität, deren Aufgabe in der Umsetzung einer neuen Idee über die Etappe der Invention bis hin zur marktfähigen Innovation führt, erfährt organisationsspezifische Handlungsimpulse aus dem Feld der Potenzialentfaltung. Das

führt zu einer Verfeinerung des Wahrnehmungsvermögens in Bezug auf die Wahrnehmung der zugrunde liegenden Idee im Innovationsbereich, die zum Hervorbringen eines marktfähigen Produkts unerlässlich ist.



7. Im Hinblick auf die Produktion beeinflusst die Innovativität deren materiell-technischen Möglichkeiten. Die neue Idee wird an die wahrgenommene, real vorfindliche Nachfragesituation<sup>173</sup> potentieller Kunden angepasst und das Produkt bzw. die Dienstleistung entsprechend gestaltet.



8. In dem letzten Schritt des zirkulären Prozesses zeigt sich, wie die Produktivität durch die Nähe zur Innovativität eine Wandlung erfährt. Die neu in den Leistungsprozess eingehenden Innovationen „zerstören“ (SCHUMPETER, 1911) automatisiert ablaufende Arbeitsroutinen und Denkmuster und bewirken eine

entsprechende Bereitschaft, Neues nicht als Gefahr, sondern als Chance aufzufassen und entsprechend zu handeln.

Welcher Erkenntnisgewinn lässt sich aus der Einbettung in die Kreuzstruktur erzielen? An sich handelt es sich bei der Zusammenstellung dieser vier Qualitäten um etwas Selbstver-

<sup>173</sup> Die Bedeutung des Umweltbezugs für die Frage der Innovativität als Umsetzungsfähigkeit bzw. -kompetenz kommt auch bei WUNDERER & BRUCH zum Ausdruck, wenn sie schreiben, dass „das spezifische Fähigkeits- und Motivationspotenzial [...] zur wertschöpfenden Implementierung einer bestimmten innovativen Idee in einem spezifischen sozial-strukturellen Kontext“ (2000, 68f.) beiträgt.

ständliches. In jedem Unternehmen wird man sie in irgendeiner Form finden. Was aber als Erkenntnisgewinn aus der Beschäftigung mit diesen Selbstverständlichkeiten hervorgehen kann, ist, dass es einen Unterschied macht, ob man ein Bewusstsein von diesen scheinbar so banalen Tatsachen hat oder nicht. Denn erst das bewusste Hinschauen auf diese vier sich kreuzenden Aspekte macht deutlich, dass sie untereinander in Beziehung stehen, dass sie sich gegenseitig beeinflussen und eben nicht nur unbezogen nebeneinander stehen. Erst wenn man das begriffen hat, kann die Kreuzstruktur zu einem praktikablen Diagnoseinstrument werden. Dann kann man nämlich mit ihr abfragen, wie es in einem bestimmten Unternehmen z. B. um die Innovativität bestellt ist. Ist in dem Unternehmen von ihr wenig oder nichts zu finden, so kann man sich aus der Beschäftigung mit dieser Kreuzstruktur sagen, dass insbesondere die in ihrer Nachbarschaft angesiedelten beiden anderen Qualitäten (Potenzialität und Produktivität) in diesem Unternehmen Defizitäres aufweisen werden. Hat man sich das anhand der Kreuzstruktur verdeutlicht, so hat man damit konkrete Hinweise, wie man die im Unternehmen festgestellten Defizite ausgleichen kann.

Die Beschäftigung mit der Kreuzstruktur ergibt aber noch einen weiteren Erkenntnisgewinn. Wird sie nämlich in einem Unternehmen zur Anwendung gebracht, so ermöglicht dies, dass sich nicht nur das Unternehmen, sondern auch der einzelne Mitarbeiter verändert. Denn es lässt sich in einem Unternehmen nicht an irgendeiner dieser Qualitäten eine Veränderung herbeiführen, ohne dass nicht zugleich das Unternehmen selbst und auch die insoweit beteiligten Mitarbeiter sich verändern.

Auch das kann als Erkenntnisgewinn bezeichnet werden, dass diese Kreuzstruktur als Instrument einem Unternehmen die Möglichkeit bietet, sich selbst eine Diagnose im Gespräch innerhalb der Unternehmensführung und auch mit den Mitarbeitern zu erarbeiten und diese nicht nur von irgendeinem, vielleicht externen Spezialisten entgegenzunehmen.

Die Ausführungen abrundend kann festgehalten werden, dass die Kreuzstruktur einen Weg erlaubt, der, zirkulär im Uhrzeigersinn gegangen, dem eigentlichen organisationalen Leistungsprozess entspricht: Geht man nämlich z. B. aus von dem Produktionsprozess (man könnte auch bei einer anderen Stelle der Kreuzstruktur ansetzen) als dem Ort, wo die materielle Grundlage im Wirtschaftsprozesses gelegt wird, kann aufgrund der im Unternehmen aufgebauten individuellen Mitarbeiterkompetenzen der eigentliche Prozess im Vollzug verbessert werden. Mit dem Eintritt in den Bereich der Potenzialentfaltung erfährt der Prozess dann eine Individualisierung im Rahmen der Produktionsabläufe. Durch die Anbindung an individuelle Interessen und Bedürfnisse entstehen neue Ideen, die dann eingehen in den Bereich der Inno-

vativität. Dort werden Ideen zu produktionsfertigen Produkten weiterentwickelt. Mit dem erneuten Erreichen des Produktionsbereichs wird man dann ein Zweifaches bemerken:

1. Es ist ein neues Produkt entstanden, was wieder Rückwirkung auf den gesamten Unternehmensprozess hat.
2. Die Menschen sind durch Erfahrungslernen gewachsen.

Da durch die Anwendung der Kreuzstruktur Neues, Steigerungen und vielfältige Veränderungen eintreten, wird man deshalb nicht nur von einem zirkulären Ablauf sprechen können, sondern von einem spiralartigen Prozess. Dieser lässt sich wie folgt abbilden<sup>174</sup>:

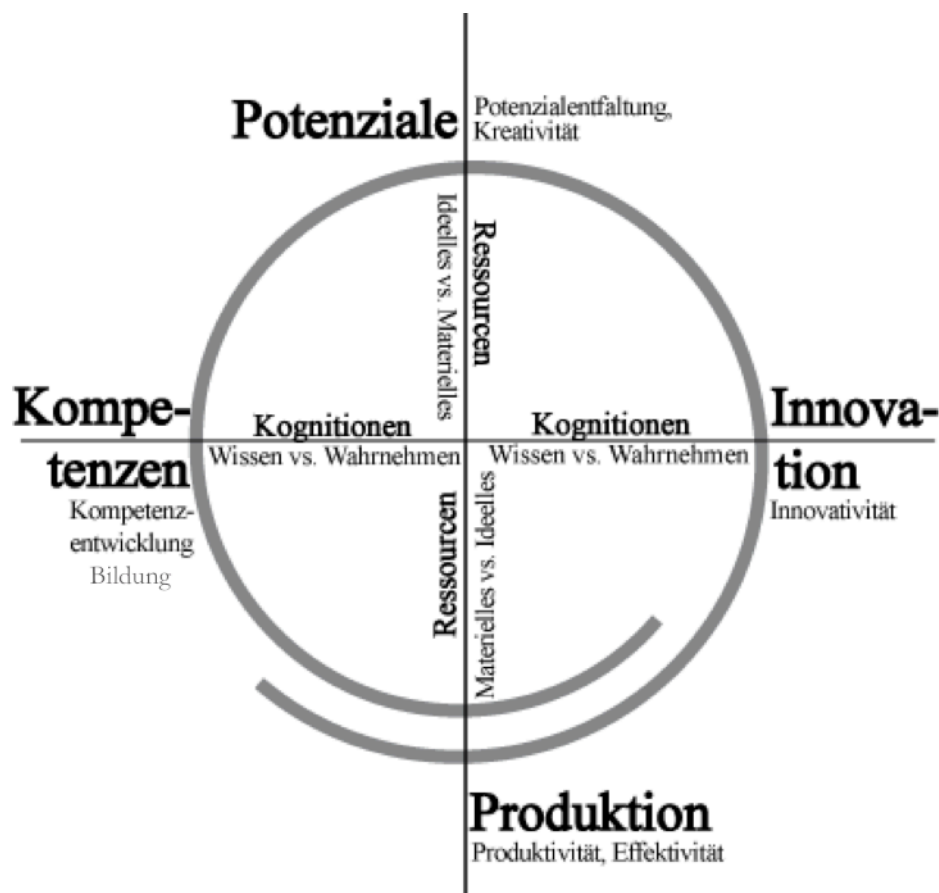


Abbildung 5: Dynamisierende Entwicklungsspirale<sup>175</sup>

<sup>174</sup> Im Hinblick auf die Annäherung an das Selbst erscheint die Anlehnung an die Form einer Spirale als Darstellungsform eine geeignete zu sein, da sie über einen rein zirkulären Prozess hinausweist und die sich allmählich entfaltende Dynamik adäquat abzubilden in der Lage ist. Auch R. KEGAN (1986) wählte in seiner Arbeit, in der es ihm insbesondere um das Spannungsfeld zwischen dem Streben nach sozialem Eingebundensein und dem Verlangen nach individueller Unabhängigkeit geht, eine Spiral-Darstellung.

<sup>175</sup> Zum in der Arbeit wichtigen Gesundheitsaspekt und zu den Achsenbezeichnungen „Ressourcen“ und „Kognitionen“ siehe Deutsche UNESCO-Kommission 1997: Auf allen Stufen menschlicher Entwicklung „sind drei

## Zwischen-Resümee

Wenn man die Kreuzstruktur in die spiralartige Bewegung überführt und sich die daraus hervorgehenden Ergebnisse veranschaulicht, dann wird klar, dass damit schon viel für ein Unternehmen gewonnen ist, ja, dass es in der Regel sogar ein vorzügliches Instrument ist, um den Erfolg eines Unternehmens zu befördern, zumal die in der Kompetenzliteratur erarbeiteten, oben dargelegten Merkmale<sup>176</sup> der dynamischen Kernkompetenz erfüllt sind.<sup>177</sup> Dennoch muss gerade im Hinblick auf die gegenwärtig sich abspielenden globalen, in dieser Form noch nie dagewesenen Herausforderungen gesagt werden, dass das Instrument nicht ausreicht, dass ihm noch ein Wichtigstes fehlt, etwas, das mit der Spirale nicht erreichbar ist. Und das ist die Realisierung *selbstorganisierten Handelns*. Gewiss, mit Hilfe der Spirale können nicht nur materielle, technische, organisationale Probleme gelöst werden, mit ihrer Hilfe lassen sich sogar viele innere, seelische, unternehmens- und mitarbeiterbezogene Probleme in den Blick nehmen. Mit ihr ist also das materiell und seelisch Vorfindliche eines Unternehmens sehr gut zu handhaben. Das darüber Hinausgehende, mit dem bloßen Verstand nicht Erfassbare, oft ganz Unbekannte – das ist es aber, was uns schon gegenwärtig, zukünftig aber noch gesteigert, Probleme schaffen wird – vermag die Spirale jedoch nicht zu erfassen. Bis zu dieser Stelle der Arbeit ist das angestrebte Ziel, nämlich einen Weg zu finden, der die Veranlagung *selbstorganisierten Handelns* ermöglicht, also noch nicht erreicht.

Dies ist aber möglich, wenn man das, was sich mit dem Präfix „selbst“ andeutet, ernst nimmt.<sup>178</sup> Das soll im Folgenden dargestellt werden.

Dabei wird deutlich werden, wie eng die Begriffe „Selbst“ und „Veranlagung“ zusammengehören<sup>179</sup>. Der Begriff Veranlagung weist nämlich auf zweierlei. Zum einen kann, wie bereits

---

Dinge wesentlich: ein langes und gesundes Leben, Wissen sowie Zugang zu den Ressourcen, die für den angemessenen Lebensstandard notwendig sind“ (ebd.: 67).

<sup>176</sup> Siehe Kapitel 2 oder 3 (Literatur)

<sup>177</sup> Man könnte sagen, dass das bis hierhin vorgestellte Modell große Ähnlichkeiten hat mit den diesbezüglichen Ausführungen von OSTERLOH & FROST in ihrem Buch „Prozessmanagement als Kernkompetenz“ (2006<sub>5</sub>) und von TEECE, PISANO & SHUEN in ihrem Artikel „Dynamic Capabilities and Strategic Management“ (1997; eingereicht 1991). Der Unterschied besteht bezüglich der genannten Autoren im Wesentlichen darin, dass die in soweit in Betracht kommenden Fragen von TEECE et al. aus Sicht des strategischen Management und die von OSTERLOH & FROST aus der Sicht des Prozessmanagements behandelt werden, während ich die Frage weniger als Managementfrage als vielmehr unter Einbeziehung der individuellen Möglichkeiten des Mitarbeiters angehe.

<sup>178</sup> Aus systemtheoretischer Sicht äußerte sich KIRSCH bereits 1992 über die Potenzialität des Selbstbegriffs (ebd.: 191).

<sup>179</sup> Dies wurde am Anfang des 1. Kapitels bereits angesprochen.



gesagt, selbstorganisiertes Handeln von außen nur angeregt werden, da es sonst ja nicht mehr selbstorganisiert wäre<sup>180</sup>. Zum anderen aber macht der Begriff darauf aufmerksam, dass es darum geht, den „Boden zu bestellen“, d. h. vorzubereiten. Die Nutzung des so Vorbereiteten, also die Art des „Bepflanzens des Bodens“ und die anschließende Pflege (im Nachfolgenden das Üben), liegt aber in der Verantwortung jedes einzelnen Menschen. Im Unternehmenskontext bedeutet dies, dass nur der einzelne Mitarbeiter selbst entscheiden kann, welchen Impuls er aufnehmen und üben will. Sobald das verstanden und wenigstens anfänglich umgesetzt wird, ist eine erste große Hürde auf dem Weg zum wirklich selbstorganisierten Handeln genommen.

### 3.5 Die Selbst-Erkenntnisproblematik

Wenn in diesem Abschnitt der Versuch gemacht wird, sich einem Verständnis dessen, was mit dem Wort Selbst gemeint sein kann, anzunähern, so stößt man schnell an die Grenzen rationaler Erklärungsmuster, so z. B., wenn das Selbst – wie hier intendiert – als eigenständiger Begriff<sup>181</sup> im Zusammenhang mit dem selbstorganisierten Handeln aufgefasst wird. Denn selbst wenn man geneigt ist, es für möglich zu halten, dass das, was hier mit dem Wort „Selbst“ angesprochen wird, nicht nur ein Wort, also keine Fiktion oder Illusion ist, und wenn man zudem bereit ist, sich denkerisch mit dieser zunächst noch unbekannten Größe zu beschäftigen, so wird schon bald deutlich, dass man dann an letzte Fragen stößt, die bekanntlich nicht ohne Weiteres zu beantworten sind. Aus der Beschäftigung mit diesen Fragen wächst vielmehr in zunehmendem Maße die Erkenntnis, dass eine rein rationale Betrachtungsweise nie die Realität dessen erreicht, was Selbst genannt zu werden verdient. Es lassen sich gewiss viele rational eingängige Erklärungen für diesen Begriff finden, die Realität des Selbst liefern sie hingegen nicht. Man hat dann nur den Verstand befriedigende Definitionen, ohne auch nur einen Schritt in die Nähe des Selbst gelangt zu sein.<sup>182</sup> Man hat also ein intellektuelles Erleb-

---

<sup>180</sup> VONKEN zeigte bereits 2005 auf, dass die Persönlichkeit („Selbstorganisation“) im Zuge der Kompetenzdebatte wieder an Bedeutung gewonnen habe, wobei zwar die Selbstorganisationsfähigkeit des Menschen betont würde, zugleich aber die Mitarbeiter von außen bestimme, die Erwachsenen quasi als unmündig betrachte. Gegen Letzteres, die Selbstorganisation missbrauchende Handhabung, wehrt er sich, a) indem er eine solche Entwicklung als einen Rückfall in den „Stand vor der realistischen Wendung“ bezeichnet.

b) weil er hierin einen Rückfall in den „Stand vor der realistischen Wendung“ sieht.

<sup>181</sup> Der Selbst-Begriff wird in der Literatur häufig synonym für Ich, Subjekt, Person verwendet (vgl. FAHRENBURG 2007: 68), so dass hier von keiner einheitlichen begrifflichen Abgrenzung gesprochen werden kann.

<sup>182</sup> Unter vielen anderen drückt diesen Gedanken z. B. SAFRANSKI (2012) in einem Interview im Deutschlandradio mit den Worten aus: „Die Aufklärung und die Rationalität erfasst ja doch nur ein sehr, sehr schmales Segment unserer Existenz. Wir sind, in der Hauptsache sind wir natürlich nicht-rationale Wesen, dass muss man ja sagen.“

nis, aber kein Erlebnis von der Realität des intellektuell nur Vorgestellten. Zwischen rational Gedachtem und der Realität des Gedachten besteht eine Kluft.

Lässt man sich aber auf das Abenteuer der Selbst-Erkennntnisproblematik ein und bleibt nicht beim bloßen Wort hängen, so führt dies zunächst – das folgt aus dem soeben Dargelegten – zu dem ernüchternden Erlebnis, dass das rationale Denken bei der Erforschung des Selbst versagt. Hieraus folgt, dass man als Forscher bei einer integren Bemühung um das Selbst versuchen muss, einem auf Rationalität basierenden Vorgehen wissenschaftlicher Forschung ein überrationales Denken, falls es ein solches gibt, ergänzend zur Seite zu stellen.

Es ist also zunächst die Frage, ob es so etwas wie ein überrationales Denken überhaupt gibt oder ob das nicht nur ein anderes Wort für phantastisches und unrealistisches Spintisieren ist. Wenn man sich mit solchen Fragen beschäftigt – und ich meine, die Logik des hier entwickelten Gedankengangs zwingt zu einer solchen Beschäftigung –, wird schnell klar, dass es nicht nur ein solches reales überrationales Denken gibt, sondern dass wir es auch ständig – meist unbewusst – praktizieren. Denn alles Seelische, alles Künstlerische und alles Geistige ist letztlich nicht mit rationalen Mitteln erklärbar; ja selbst Materielles ist mit rationalen Mitteln nur begrenzt, im Eigentlichen jedoch nicht erfassbar. Man kann zwar viel rational Stimmiges z. B. zu einer Symphonie von Beethoven sagen, die in ihr liegenden musikalischen Gedanken – und das ist schließlich die eigentliche Realität – erreicht man damit jedoch nicht.<sup>183</sup> Es lässt sich auch viel rational Kluges z. B. zum Begriff der „Würde des Menschen“ sagen, was jedoch noch nicht das Erfassen und Erleben ihrer Realität garantiert. Diese Phänomene lassen sich aber mit einem überrationalen Denken erfassen, mit einem solchen überrationalen Denken, wie es im Künstlerischen und Psychologischen täglich von all den Menschen praktiziert wird, die diesen Bereichen aufgeschlossen sind. Allerdings: Streiten lässt sich letztlich über solche Fragen nicht. Wer die materieunabhängige geistige Dimension – und die ist es, die man betritt, wenn man das überrationale Denken betätigt – als solche bisher nicht bewusstenkerisch erfahren hat, wird Thesen wie die hier aufgestellten mit seinen rational bedingten

---

Der New Yorker Moralpsychologe J. HAIDT (2012: 13) hat in einem Interview in der SZ verdeutlicht, dass unser Bewusstsein lediglich 2 % unseres Selbst ausmache, während die restlichen 98 % im Unbewussten, im Emotionalen und vor allem der Moral gegründet seien, und ergänzt: „Wir haben nach unseren langjährigen Untersuchungen und Feldversuchen eine Theorie entwickelt, nach der es fünf moralische Fundamente gibt. Das sind Mitgefühl, Gerechtigkeitssinn, Loyalität, Respekt für Autorität und Glaube.“

<sup>183</sup> s. hierzu DÜRR (2012): „Heisenberg hat nach einer bestimmten Erfahrung auf der Insel Helgoland einmal gesagt: ‚Er sei damals glücklich gewesen, dass der Pianist und der Physiker in ihm ein- und derselbe gewesen seien.‘ Dann präziserte er: ‚Eigentlich stand der Pianist am Anfang, als ich diesen Einblick erhielt.‘ Als er dann nach Göttingen kam, schrieb er alles nieder und gab es an Born und Jordan, die sich dann gleich über die mathematische Seite des Ganzen hergemacht haben. Aber Heisenberg war ein wenig irritiert, weil er den Eindruck gewann, sie hätten <das Wesentliche> nicht erfasst. Sie hatten die Noten aufgeschrieben, aber den Zauber des Liedes dabei nicht verspürt. (...) Diese Geschichte verdeutlicht auf eindruckliche Weise den Unterschied zwischen Kreativität und Handwerk.“ (ebd.: 76 f.)

Vorstellungen nicht erfassen können. Denn, um mit Martin HEIDEGGER zu sprechen: „Beweisen lässt sich in diesem Bereich nichts, aber weisen manches“ (HEIDEGGER 1957: 8). Es handelt sich bei dem Erforschen des Selbst um eine Erweiterung des Denkens über die Grenzen des immer nur Segmente erfassenden Denkens hinaus in ein überrationales Denken, also ein rein geistiges Denken. Das überrationale Denken steht damit nicht in Konkurrenz und schon gar nicht in Opposition zum rationalen Denken. Eher im Gegenteil: Das überrationale Denken ergänzt das rationale Denken um den Teil der Wirklichkeit, der vom rationalen Denken nicht erreicht wird, nämlich um die geistig-seelische Dimension der Wirklichkeit. Ich betone: es *ergänzt* das rationale Denken<sup>184</sup>. Das heißt aber immer, dass es dieses nicht überflüssig macht. Das rationale Denken ist weiter notwendig, und zwar an den Stellen, die es zu erfassen vermag, also insbesondere in allem, was sich numerisch, rechnerisch und schlussfolgernd erschließen lässt.<sup>185</sup> Deshalb sind z. B. Fallstudien durchaus weiter berechtigt und notwendig. Sie dürfen, was ihre Bedeutung anbetrifft, nur nicht absolut gesetzt werden.

Über derartige Fragen ist insbesondere im vorigen Jahrhundert viel geschrieben worden und wird fortwährend weiter geschrieben<sup>186</sup>. Erst das vergangene Jahrhundert hat diese bis dahin im Dunkeln, im Unbewussten gebliebenen seelischen und geistigen Fragen in das Licht des Bewusstseins gehoben. Auf die Ergebnisse kann hier – da dies ja nicht das eigentliche Thema der vorliegenden Arbeit ist – nur verwiesen werden.

---

<sup>184</sup> Es geht also im Grunde um eine Bewusstseinserweiterung, wie sie von STEINER [zum Beispiel in: „Die Geheimwissenschaft im Umriss“ (1962<sup>27</sup>: 299 ff.) und mehr noch in: „Wie erlangt man Erkenntnisse der höheren Welten“ (1961<sup>23</sup>)], aber auch von C. G. JUNG und vielen anderen beschrieben wird.

<sup>185</sup> Dieses rationale Denken, woraus unser gewöhnliches Denken in der Hauptsache besteht und womit es die Wissenschaft bisher weitgehend zu tun hat, wird z. B. von Martin HEIDEGGER in seiner öffentlichen Antrittsvorlesung an der Universität Freiburg vom am 24. Juli 1929 (ders.: 2006) als rechnendes Denken bezeichnet; aber auch noch bald 30 Jahre später in dem Buch „Der Satz vom Grund“ (ders.: 1957/1965: 195), wo er „den Unterschied zwischen dem bloß rechnenden Denken und dem besinnlichen Denken“ behandelt.

<sup>186</sup> Beispielhaft können hier C.G. JUNG, R. STEINER, M. HEIDEGGER wie C. ROGERS und A. MASLOW genannt werden, die, sich absetzend von manchen fachwissenschaftlichen Theorien der Persönlichkeit und den darin vertretenen Menschenbildern statt einer „Gesamtheit der Annahmen und Überzeugungen, was der Mensch von Natur aus ist, wie er in seinem sozialen und materiellen Umfeld lebt und welche Werte und Ziele sein Leben hat bzw. haben sollte“ (FAHRENBURG 2007: 109) vor allem „die humanen Entwicklungsmöglichkeiten, den Wunsch nach Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, zur Emanzipation und Autonomie“ (ebd.: 68) betonen. Im Allgemeinen bleibend, fordern BÜHLER (ebd.), ROGERS (ebd.) und MASLOW (ebd.) eine fundamental andere Wertorientierung des Menschenbildes mit der Konsequenz einer (Wieder-) Einführung des Selbst (vgl. ebd.: 67).

Im Gegensatz hierzu kommt der Philosoph P. RICŒUR in seinem Buch: »Soi-même comme un Autre« (1990) zu einer Skepsis gegenüber der Zuverlässigkeit der Leistung des Selbst: »Tenir la conscience – au sens de l'allemand *Gewissen* – pour le lieu d'une forme originale de dialectique entre ipséité et altérité constitue une entreprise hérissée d'embûches.« (ebd.: 393: „Das Bewusstsein zu halten – im Sinne des deutschen *Gewissen* – anstelle einer ursprünglichen Form der Polarität zwischen Selbstsein und Anderssein begründet ein Unternehmen voller Fallstricke.“) RICŒUR unterscheidet in Bezug auf das Selbst aus philosophischer Sicht die Dreiheit von »viser à la vie bonne | ... avec et pour l'autre ... | ... dans les institutions justes«. – Angemerkt sei, dass die deutsche Titelübersetzung: „Das Selbst als ein Anderer“ nicht unproblematisch ist; „Das Selbst als das Andere“ wäre wohl die inhaltlich adäquatere Übersetzung gewesen – wenn auch die gewählte grammatikalisch ebenfalls als korrekt bezeichnet werden kann. Siehe hierzu ASSHEUER 2005.

Inzwischen finden sich auch in der Wirtschaftswissenschaft einzelne Arbeiten, die sich mit diesen Fragen eingehender beschäftigen.<sup>187</sup> Es wird zunehmend erkannt, dass, wenn die überall sich ereignenden Neuerungsprozesse an den Wirtschaftswissenschaften nicht spurlos vorbeiziehen sollen, es erforderlich sein wird, den Anschluss an die anderen Disziplinen nicht zu verlieren.<sup>188</sup>

Wie immer, wenn es um die Entwicklung von Neuem geht, erfolgt dieses nicht ohne Widerstand. So sind auch die hier angesprochenen Fragen gegenwärtig sehr umstritten.<sup>189</sup> Das versteht sich an sich ganz von selbst, denn im Grunde geht es um eschatologische Fragen, nämlich v. a. um diejenige, ob es nur Materie oder auch Geist / Selbst gibt. Das sind schwierigste Erkenntnisfragen, die sich, wie gesagt, nicht beweisen, wohl aber erkennen lassen. Tut man das, wie oben angedeutet und wie im Weiteren beschrieben werden wird, so ergibt sich als (die eben nicht zu beweisende) Erkenntnis, dass das Wort Geist bzw. das Wort Selbst nicht nur Worte sind, dass sie vielmehr auf Realitäten, die erlebbar sind, hinweisen.<sup>190</sup>

Was ist nun damit erreicht, wenn man versucht, diesen Gedanken eines überrationalen Denkens mit geeigneten Übungen zum Erlebnis zu bringen? Wenn man wirklich versucht, dieses Denken zu realisieren, so wird man – das zeigt die Erfahrung – meist zweierlei bemerken: Zum einen wird dies nicht ohne Weiteres gelingen und zum anderen wird Angst aufkommen<sup>191</sup>. Denn wenn man sich auf die mit dem Mittel des überrationalen Denkens mögliche Erforschung des Selbst einlässt, bedeutet dies immer auch, dass man den scheinbar sicheren Boden der rationalen wissenschaftlichen Erkenntnismöglichkeiten – wie sie bspw. in den vorangehenden Kapiteln angewendet wurde – verlassen muss. Das beinhaltet aber nicht das Zu-

---

<sup>187</sup> z. B. SENGE; SCHARMER, HERRMANN-PILLATH u. a. – Vorfeldartige Bemerkungen zu diesem Thema hat es natürlich auch schon früher gegeben, z. B. von Erich GUTENBERG (vgl. ders. (1983: 8), der zwar die Problematik berührt, ihr aber nicht weiter auf den Grund geht.

<sup>188</sup> In diesem Sinne z. B. C. HERRMANN-PILLATH im Klappentext seines Buches: Grundriß der Evolutionsökonomik, 2002; GUARIN, MESSNER & WEINLICH in einem neueren ZEIT-Artikel (10.6.2012) „Wir können nur durch Kooperation überleben“ und viele andere.

<sup>189</sup> So insbesondere, aber nicht nur, von Seiten der Neurowissenschaften (z. B. ROTH 2003; WUKETITZ 2007; EAGLEMAN 2012). – Z. B. führt WUKETITS a. a. O. aus: „Das Geheimnis des menschlichen Geistes ist im Wesentlichen entschlüsselt. Nicht zur Gänze. Aber aus evolutionstheoretischer Sicht besteht kein Zweifel daran, dass das, was Sie als Geist bezeichnen, dem Gehirn entspringt beziehungsweise eine Systemeigenschaft des Gehirns ist“. Ähnlich EAGLEMAN in einem SPIEGEL-Interview (2012) zur deutschen Erstauflage seines 2010 erschienen Buchs: Incognito. The Secret Lives of the Brain: „Das Ich ist so ein Märchen, eine vom Gehirn aus Zweckpragmatismus erfundene Fiktion“.

<sup>190</sup> Eine der weltweit renommiertesten Trendforscherinnen prognostiziert neben z. B. Nachhaltigkeit und ethischem Investment die zunehmende Spiritualisierung als zukünftige Antriebsfaktoren der Wirtschaftspraxis. Als Übergang zu diesen Trends sieht sie die wachsende Bedeutung dessen, was man als immaterielle Güter bezeichnet (ABURDENE: 2008, 307 ff.)

<sup>191</sup> Dementsprechend schreibt ARNOLD (2010: 170 f.): „Wann haben Sie sich das letzte Mal grundlegend verändert?“ – Diese Frage zielt auf bewusste Schritte ins Ungewisse, Ungesicherte sowie Angstauslösende, dem man sich nur mit einer tief getragenen Lebensenergie wirklich zuwenden kann. (...)“ Diese Einsicht wendet er auf Führungskräftequalifizierung an und kommt zu dem Schluss: „Nur wer im Bewusstsein der eigenen Ungesicherheit lebt, kann andere durch Phasen der Ungesicherheit führen und begleiten.“

lassen von Irrationalität. Überrationalität hat nicht mit Irrealem zu tun, sondern mit der Zuwendung zur vollen, mit der Ratio nicht erfassbaren Realität. Realität zu erfassen ist eine Frage seelisch-geistiger Entwicklung. Entwicklung bedeutet aber immer auch Verzicht! Verzicht auf bereits Erlerntes, also auf das, was in der Lernforschung als „Verlernen von“<sup>192</sup> bezeichnet wird. D. h. aber, dass man zunächst – metaphorisch gesprochen – durch den Tod gehen muss.<sup>193</sup> Wer diesen Prozess kennt, weiß, dass das so aufgegebene Wissen nicht in der Gänze verloren ist, sondern *in anderer Form* – dann in einer impliziten Gestalt – wieder zur Verfügung steht. Wir sprechen dann von Erfahrung, Expertise, Kompetenz, die dem Handeln eines Menschen zugrunde liegen können – eben wenn er über die nötige Reife verfügt. Das mit Hilfe des überrationalen Denkens erfahrbare Selbst lässt sich also immer nur durch eigene Entwicklungsbemühungen erlebbar machen, d. h., es wird sich nur individuell gewachsenen Erfahrungen nach und nach erschließen. Dieses macht deutlich, dass es bei humanen, nicht-naturwissenschaftlichen Fragestellungen wie der hier behandelten, nicht auf die instrumentelle Ausstattung, sondern vielmehr auf die Erlebnisfähigkeit und auf den Entwicklungsstand eines Menschen ankommt. Und hier sind Menschen nicht alle gleich, sie sind ihrer Reife nach aber auch nicht linear mess- und bewertbar im Sinne eines heute so beliebten Rankings. Denn dafür ist der Mensch zu komplex aufgebaut. Das, was hier beschrieben worden ist, deckt sich von der Methode her mit dem, wie SOKRATES mit seinen Gesprächspartnern umgegangen ist. Ihm kam es nämlich zunächst darauf an, mit Hilfe seiner Mäeutik (*μαϊευτική* = „Hebammenkunst“) die angenommenen Denkinhalte (Doxa) seiner Gesprächspartner auszuschalten, indem er sie durch die Art seiner Fragen in ihren Denkgewohnheiten so sehr erschütterte, dass sie schließlich in eine Aporie (Verwirrung) gerieten. Das war der Zeitpunkt, in dem ihre Denkkapazität soweit frei geworden war, dass nun in der Anamnesis (Wiedererinnerung) das Anschauen der reinen Ideen möglich wurde.<sup>194</sup>

Wenn man sich dieses alles bewusst gemacht hat, wird klar, dass ein solcher Versuch, sich mit Hilfe eines überrationalen Denkens eine Annäherung an das Selbst zu erarbeiten, nur gelingen wird,

---

<sup>192</sup> Probst & Büchel, 1998: 73f.; Hacker, 2005; Sonntag & Stegmaier, 2007

<sup>193</sup> ARNOLD, 2010: 171 f., spricht von einer „Haltung der ‚Abschiedlichkeit‘“.

<sup>194</sup> Dieser methodische Ansatz ist verbreiteter als man denkt. Er findet sich seit altersher in vielen Meditationsformen und in gewisser Weise selbst in dem vielen Change-Management-Ansätzen zugrunde liegenden „3 stage model“ von Kurt LEWIN (1947: 34f.) mit den Phasen „unfreezing | moving | freezing of group standards“ (auftauen, bewegen, einfrieren). Während jedoch LEWINS Ansatz auf eine methodisch-pragmatische Umgestaltung der Organisation zielt (vgl. u. a. MARTIN 2007: 6), richtet sich der mäeutische Ansatz an das Individuum, das erschüttert werden soll, so dass in einem Prozess der „Erinnerung“ (Anamnese) das sich-bewusst-werdende Selbst sich Gehör verschaffen kann.

1. wenn man bereit ist, seine bisherigen festen Vorstellungen, Routinen – zumindest für die Zeit des Versuchs – zurückzustellen,
2. wenn man ferner bereit ist, bildhaft gesprochen, das Steuer für diese Zeit aus der Hand zu geben und abzuwarten, was kommt oder nicht kommt,
3. wenn man schließlich bereit ist, bewusst Schritte ins Nicht-Bewusste zu unternehmen, sich also zuzugeben, dass man auf dem Wege rationalen Denkens nicht zur Quelle, nicht zu einem höheren, umfänglicheren Bewusstsein vorzudringen in der Lage ist.

Es ist ja das Erstaunliche, dass wir alle wissen oder meinen zu wissen, dass wir ein Ich, ein Selbst haben. Wir sind also an der Quelle. Aber paradoxerweise haben wir (zunächst) kein wirkliches Bewusstsein von dem, was unser Selbst ist. Wir geraten ins Stottern, wenn wir etwas Substantielles über das Selbst als Selbst-Erlebtes aussagen sollen. Und wir bemerken, dass unser Verständnis vom Selbst im Grunde weitgehend leer ist, dass wir vom Selbst im Wesentlichen eigentlich nur eine Begriffshülse haben. Tritt man aber dem überrationalen Denken näher, kann sich das ändern; es ist dann möglich, das vom rationalen Denken beschränkte Bewusstsein zu erweitern bis dahin, dass sich sagen lässt: „Mit der schrittweisen Verstärkung der Bewusstheit findet zugleich deren Erweiterung statt; diese Entwicklung gipfelt im transpersonalen Selbst“ (FERRUCCI 2005: 53). Das belegen inzwischen zahlreiche Zeugnisse namhafter Forscher der unterschiedlichsten Disziplinen rund um die Welt.<sup>195</sup> Wissenschaftler aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften wie SENGE (1990)<sup>196</sup> und SCHARMER (2007)<sup>197</sup> vom MIT<sup>198</sup> sowie ARNOLD oder Forscher aus dem Bereich der Psychologie wie C.G. JUNG, ASSAGIOLI<sup>199</sup> und FERRUCCI<sup>200</sup> um nur einige der führenden Wissenschaftler zu diesen Themen zu nennen, haben umfangreiche und tiefgehende Ergebnisse ihrer Bemühungen vorgestellt, die belegen, dass es möglich ist, mit Hilfe eines überrationalen Denkens reale Annäherungen an das Selbst zu vollziehen.

---

<sup>195</sup> Die vielleicht bekanntesten Pioniere in dieser Forschungsrichtung waren Rudolf STEINER: „Und will der Mensch sich selbst seiner inneren Wesenheit nach erkennen, so kann er dies nur durch Intuition.“ (ders., 1962<sup>27</sup>: 359) und C. G. JUNG.

<sup>196</sup> Z. B. SENGE, SCHARMER, JAWORSKI & FLOWERS, 2004: 1-11; siehe auch: SENGE, *The Fifth Discipline*; deutsche Erstauflage: 1996.

<sup>197</sup> *Theory U*; deutsche Erstauflage: 2009.

<sup>198</sup> Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management in Cambridge, USA.

<sup>199</sup> Psychiater und Begründer der Psychosynthese (Handbuch der Psychosynthese, 1978).

<sup>200</sup> FERRUCCI ist Schüler von ASSAGIOLI und Autor von: „Werde was du bist. Selbstverwirklichung durch Psychosynthese“ (2005).

Nun muss man allerdings beachten, dass es sozusagen zwei Selbste bzw. zwei Iche<sup>201</sup> gibt: das gewöhnliche Ich, das unser Alltagsverständnis von uns selbst umfasst und durch unser in der Regel überwiegend ratio-beherrschtes Bewusstsein erzeugt wird, sowie das zunächst weitgehend unbekannte, un-gewöhnliche Ich, das wir als unser «eigentliches Ich» ahnen und in dem wir die eigentliche Quelle unseres Seins vermuten. Mit dem gewöhnlichen rational bestimmten Ich vermögen wir das zu erlangen, was wir gewöhnlich z. B. Selbstsicherheit, Selbständigkeit oder Selbstbewusstsein nennen. Diese beziehen aber ihre Kraft weitgehend nur aus den Potenzen rationalen Denkens, die auch ihre Grenzen bestimmen.<sup>202</sup> D. h., diese gewöhnlich begriffene Selbstsicherheit, Selbständigkeit usw. enden dort, wo das rationale Denken, welches gewöhnlich unser Ich-Bewusstsein bestimmt, nicht hinreicht. Das ist nun der Punkt, wo die Dimension des anderen, un-gewöhnlichen Ich, für das ich im Folgenden allein den Begriff „Selbst“ verwenden will, urständet.<sup>203</sup>

Versucht man in dieser Weise sein Bewusstsein dem eigentlichen Selbst anzunähern und erzielt dabei erste Erfolge, so wird deutlich, dass man durch die Loslösung von den Festlegungen und Begrenzungen rationalen Denkens zu vorher nicht für möglich gehaltenen Vorstellungen und Sichtweisen gelangen kann, durch die man, um mit SCHARMER zu sprechen, eine Fähigkeit in sich mobilisiert, die es ermöglicht, eine „Wahrnehmung vom Ganzen“ (ders.: 173), in dem unser gewöhnliches Ich und unser höheres, bisher unbekanntes Selbst eingeschlossen sind, als real Anwesendes (vgl. ders.: 184) zu begreifen.<sup>204</sup>

In solchen Momenten macht man sich nicht mehr (beschränkte) Vorstellungen vom Selbst, sondern erlebt etwas vom Selbst real, das sich als übergeordnet und immer das Ganze beinhalten erweist. Nicht soll damit gesagt sein, dass man durch ein Erlebnis des Selbst nun alles weiß. Wohl aber erfährt man, wenn man sich wirklich denkerisch in die Dimension vorgearbeitet hat, in der das Selbst urständet, Impulse aus dem unbegrenzten Umfänglichen der

---

<sup>201</sup> So z. B. Rudolf STEINER (ders., 1962<sup>27</sup>: 324): „Es ist so, wie wenn man nun in voller Besonnenheit in zwei „Ichen“ lebte. Das eine ist dasjenige, welches man bisher gekannt hat. Das andere steht wie eine neugeborene Wesenheit über diesem“. C. G. JUNG spricht nicht von zwei Ichen oder zwei Selbst, sondern von Ich und Selbst (so z. B. ders., 2009: 124)

<sup>202</sup> Letzten Endes ist das eine Frage der Wahrheit. Ist nämlich das, was uns das rationale Denken zu geben vermag, schon die ganze Wahrheit einer Sache oder nur ein Teilaspekt der Wahrheit? Wer sich einlässt auf das Erforschen der Grenzen rationalen Denkens, wird bald erfahren, dass es auch jenseits dieser Grenzen noch Realitäten wahrzunehmen gibt, und dass das, was das ratio-bestimmte Denken hergibt, sich demgegenüber u. U. sogar als Illusion, also als unwahr erweist.

<sup>203</sup> Die Frage nach dem Selbst wird bereits seit vielen Jahren in meinem Institut für Entwicklung *eupraxia consult* in verschiedenen Projekten und grundlegenden Theoriestudien vertiefend und verfeinernd erforscht.

<sup>204</sup> Dieses ist – das sollte man nicht übersehen – meist schwer zu verstehen und wirkt in seinen Äußerungen zunächst oft angsterregend. Dementsprechend schreibt C. G. JUNG bezüglich eines seiner Selbsterlebnisse: „Nur mit höchster Anstrengung konnte ich mich schließlich aus dem Labyrinth befreien.“ (ders.: 1967: 182)

Selbst-Realität wie in einem Überblick.<sup>205</sup> Ein solches die Realität des Selbst nicht nur rational vorgestelltes, sondern erlebtes Wissen ist aber keines, das man dann in Denkschubladen einsortieren könnte. Und es ist auch nicht so, dass man nun das Selbst ein für alle Male und erschöpfend erfassen und definieren könnte. All das ist nicht möglich und wäre auch als ein Rückfall in die Gewohnheiten rationalen Denkens zu bezeichnen. Was man aber erlangt hat, ist ein reales und konkretes Bewusstsein von dem, was im konkreten Fall alles dazu gehört. Denn man hat sich jetzt dem Selbst angenähert, dem Selbst, welches SAFRANSKI (2003) unter Hinweis auf ROUSSEAU als eine Art innere Transzendenz bezeichnet, die die Möglichkeit schöpferischen Handelns eröffnet (ebd.: 103).

Wenn ein solcher Schritt zum wiederholten Male gelungen und dem Bewusstsein nicht so gleich wieder verloren gegangen ist, kommt man mehr und mehr zu dem Punkt, dass man erkennt, was z. B. im Falle eines Falles unternehmerisch organisational zu tun ist. Dies ist der Moment, wo man zum selbstorganisationalen Handeln fähig geworden ist.

Dieses Wissen ist nicht erlernbar wie sonstiges sog. kognitives Wissen.<sup>206</sup> Um ein solches, dem Selbst angemessenes Wissen zu erreichen, ist eine ganz andere Art des Lernens notwendig, das in der Hauptsache beinhaltet, dem eigenen Selbst auf den Grund zu gehen, indem man die anderen Selbst und Objekte immer intensiver miterfährt. Dann erst erlangt man ein immer klareres und sichereres Verständnis davon, dass mit einem solchermaßen geübten überrationalen Denken Erkenntnisse und Impulse möglich werden, die der beschränkten, fragmentierten Betrachtungsweise rationalen Denkens nicht möglich sind:

Dieses überrationale Denken weitet nämlich den Blick – auch in die Zukunft<sup>207</sup> –, eröffnet Zusammenhänge, die vorher nicht als Realität erfassbar waren, lässt erlebbar werden, wie die Subjekte als Selbst eins sind, und macht Dimensionen zugänglich, in denen national- und kulturbedingte Eigenheiten nicht mehr als kaum zu überwindende Schranken erlebt, sondern

---

<sup>205</sup> C.G. JUNG (1965: 12) spricht in solchen Zusammenhängen von einer „Niveauerhöhung des Bewusstseins“ und führt zu dessen Veranschaulichung das Folgende aus: „Was auf tieferer Stufe Anlass zu den wildesten Konflikten und zu panischen Affektstürmen gegeben hätte, erschien nun, vom höheren Niveau der Persönlichkeit betrachtet, wie ein Talgewitter, vom Gipfel eines hohen Berges aus gesehen. Damit ist dem Gewittersturm nichts von seiner Wirklichkeit genommen, aber man ist nicht mehr darin, sondern darüber. Da wir aber in seelischer Hinsicht Tal und Berg zugleich sind, so sieht es aus wie eine unwahrscheinliche Einbildung, dass man sich jenseits des Menschlichen fühlen sollte.“

<sup>206</sup> Vgl. hierzu die wissenschaftliche Debatte um implizites und explizites Wissen (siehe insb.: POLANYI, 1966; 1985; NONAKA 1994; NONAKA & TAKEUCHI 1997, aber auch Autoren wie SCHANZ 2006 und SCHREYÖGG & GEIGER 2003) und Lernen (siehe u. a.: DOHMEN 2001; OERTER 2000).

<sup>207</sup> 1997 untersuchten NONAKA & TAKEUCHI in verschiedenen japanischen Unternehmen die in der Mitarbeiterschaft verborgen liegenden Potenziale und arbeiteten vier Arten der Wissensumwandlung heraus (dies.: 30ff.), durch die die Potenziale für den Unternehmensprozess nach und nach aktiviert werden können.



in ihrer Wertigkeit nur noch als von relativer Bedeutung erfasst werden.<sup>208</sup> Es versteht sich von selbst, dass „die Währung“, in der man diese Erkenntnisgewinne zu zahlen hat, „nicht Ideen“ sind, wie SCHARMER (2009: 191) zutreffend ausführt, „sondern praktische Übungen und Methoden“.

Wirkliche Selbstorganisation (s. o.) hat nichts Esoterisch-Mystisches an sich, sondern ist der Versuch, individuelles Urteilsvermögen in Anbindung an möglichst viele Faktoren, die Einfluss auf unternehmerische Entscheidungsprozesse nehmen, mit einzubeziehen, um so wirklichkeitsgemäße Lösungen zu erschließen. Diese Lösungen führen – je stärker vom Selbst ergriffen und in die Arbeitsorganisation einfließend, desto mehr – zu spezifischen, mit den daran beteiligten Menschen verbundenen Handlungsstrategien, die mit größerem Bewusstsein getroffen werden, deren „Richtigkeit“ sich aber nur in Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit erweisen wird.<sup>209</sup>

Was lässt sich bis hierher vorläufig festhalten?

Die oben angesprochenen Dschungelprobleme der Kompetenz-Begriffsbestimmung sind mit dem hier erarbeiteten Konzept in der Hauptsache überwindbar, weil man – wenn man mit Hilfe des überrationalen Denkens ein reales Erlebnis vom Selbst erlangt hat – nicht mehr in den Einzelheiten der Probleme verfangen ist, sondern aus einer Art Überschau den rechten Einfall erhält. Dieser aus der Ganzheit des Selbst gewonnene Einfall ist zwar mit Hilfe des überrationalen Denkens erzielt, kann nun aber mit Hilfe des rationalen Denkens überprüft und ggfs. korrigiert werden.

Die vorstehenden Ausführungen lassen erkennen, dass es in erster Linie um Methoden und deren Anwendung geht, die das Selbst zu erreichen vermögen. In dieser Hinsicht ist vieles denkbar. Ich selbst habe im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit eine Projektarbeit mit einer kleinen Gruppe interessierter Mitarbeiter und Manager eines Lebensmittelkonzerns durchgeführt, bei der ich verschiedene Erfahrungen aus meiner bisherigen beratenden Tätigkeit ebenso habe einfließen lassen wie die im Verlauf der vorliegenden Arbeit erarbeiteten neueren Ansätze zur Personal- und Organisationsentwicklung. Darüber hinaus habe ich als

---

<sup>208</sup> Das folgt daraus, dass ein Mensch diese Stufe des Denkens erreicht hat, die Dinge nicht mehr von seinem bisherigen Ego-Standpunkt aus betrachtet, weil er die Grenzen seines engen Selbst, die ihn bisher an diesen Standpunkt gefesselt haben, überwunden hat (so R. STEINER, 1978<sup>30</sup>: 147). Das ist im Hinblick auf die Neuzeit weltweit seit langem Erlebnis und Sichtweise der wissenschaftlichen Denker, die diese Stufe sich erarbeitet haben. In der östlichen Hemisphäre ist das Wissen von diesen Phänomenen seit Jahrhunderten Bestandteil der Kultur.

<sup>209</sup> Sie hat dann auch nur Wirksamkeit in diesem spezifischen Kontext dieses Unternehmens mit dem dann aktuellen wettbewerblichen Kontext.

relatives Novum<sup>210</sup> in den Bewegungsteil u. a. auch eurythmische Bewegungsübungen aufgenommen. Erstaunlicherweise waren es in erster Linie diese Übungen, die im Hinblick auf die Ansprache des Selbst zu Ergebnissen führten, die deutlich über die Wirksamkeit alternativer Bewegungsübungen hinausgingen. Die Projektarbeit und die Darstellung des u. a. auch eurythmische Bewegungselemente integrierenden methodischen Vorgehens ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

Das, was im Vorstehenden zum Selbst ausgeführt worden ist, stimmt weitgehend mit den Ergebnissen von SCHARMER und ARNOLD überein; es ist nicht zu verwechseln mit dem, was BRÖCKLING (2007: 65 ff.) vielleicht zu Recht abschätzig als Mutationen des Begriffs „Ich-AG“ und als Selbstmanagementliteratur bezeichnet.<sup>211</sup> Hier werden keine „Rezepte“ (ebd.: 73), „Selbstoptimierungsimperative“ (ebd.: 71) und hinsichtlich des Selbst keine „Bauanleitungen für seine Fabrikation“ (ebd.: 73) gegeben. Was hier vielmehr vorgeschlagen wird, hat es allein mit Tatsachen zu tun, allerdings auch mit geistig-seelischen Tatsachen. Und das Interessante ist, dass gegenwärtig immer evidenter wird, dass geistig-seelische Faktoren mindestens ebenso wichtig für einen unternehmerischen Erfolg sind wie die materiellen.<sup>212</sup> Diese Faktoren zu unterschätzen und / oder zu vernachlässigen wäre für Unternehmen heute mehr denn je sträflicher Leichtsinns.<sup>213</sup>

Es dürfte deutlich geworden sein, dass es bei dem, was hier entwickelt worden ist, um eine Sache geht, deren Behandlung es nicht gestattet, sie nur ganz „sachlich“, etwa wie eine Mathematikaufgabe, unter Ausklammerung der eigenen Person anzugehen: Selbst-Erfahrungen kann man eben nur *selbst* machen. Und ein selbstorganisiertes Handeln kann dementsprechend auch nur von einem selbst / einem Selbst gemacht werden. Dass damit nicht einem blanken Subjektivismus Tür und Tor geöffnet wird, sondern im Gegenteil Objektivität über-

---

<sup>210</sup> Die Durchführung von Organisationsentwicklungsmaßnahmen unter Hinzuziehung einer angepassten Form der Bewegungskunst Eurythmie kann bereits auf eine lange Tradition verweisen. Bisher gibt es allerdings erst wenige wissenschaftliche Studien, die die Wirkung der Eurythmie im Kontext der Unternehmenspraxis untersucht haben. Daher bietet der Endbericht von in Österreich 1999 – 2000 durchgeführten Beratungs- und Trainingsprogrammen – die von der Allgemeinen Unfallversicherungsanstalt (AUVA) für die Baubranche durchgeführt wurden – aufschlussreiche Ergebnisse. Wobei sich allerdings die eurythmischen Übungen wie auch die Studie selbst weitgehend auf die Auswirkungen eines eurythmischen Trainings auf die Gesundheit der Bauarbeiter beschränkten (vgl. AUVA 2003).

<sup>211</sup> Entsprechendes gilt für vergleichbare Ausführungen KÜHLs, 2000, insoweit er von „Regenmacher-Effekten“ in gewissen Managementkonzepten spricht. Die vorliegende Arbeit hat es mit Tatsachen zu tun wie etwa eine Symphonie mit Noten und eben nicht mit Phantasmen.

<sup>212</sup> Beispielhaft stehen hierfür die Basel II-Kriterien, bei denen das Risiko für die Bank nicht mehr nur in klassischer Weise nach der Bilanz des Kreditnehmers bestimmt wird, sondern unter Einbeziehung zukünftig zu erwartender Ergebnisse und interner wie externer Risiken. Aber auch diverse Unternehmen vergleichende Awards gewinnen immer mehr an Bedeutung.

<sup>213</sup> So weist z. B. FERRUCCI (2005) darauf hin, dass das Unbewusste zu Ursachen von Schwierigkeiten werden und uns unserer Freiheit berauben kann, wenn wir eine Erforschung des Unbewussten unterlassen – was im Übrigen allgemeine Erkenntnis psychoanalytischer Provenienz ist (ebd.: 53f.).

haupt erst möglich wird, haben die vorstehenden Ausführungen hinreichend veranschaulicht. Objektivität ist immer nur durch ein Subjekt zu erzielen. Letztlich ist es das Subjekt, das bestimmt, was objektiv ist. Daher kommt es bei jeglichen Bemühungen um Objektivität auf die Erkenntnisfähigkeit des Subjekts an.

Es dürfte des Weiteren deutlich geworden sein, dass es bei dieser Art selbstorganisierten Handelns i. d. R. nicht immer nur eine richtige Lösung geben wird. Die Lösungen, die mit Hilfe des hier entwickelten Weges erzielbar sind, sind weder errechenbar noch im Sinne der Lösung einer Rechenaufgabe eindeutig. Sie sind vielmehr nur im Wege eines Prozesses zu erreichen, haben nichts Zwangsläufiges oder Automatisches an sich. Man wird nicht einmal sagen können, dass die auf diesem Wege gefundenen Lösungen in jedem Fall die einzig richtigen sind. Ein Charakteristikum ihrer Qualitäten ist aber, dass sie Evidenzcharakter haben und – wenn wirklich ein Selbsterlebnis vorliegt – sich für das jeweilige Unternehmen als fruchtbar erweisen, da sie die vorfindlichen Realitäten realitätsgemäß einbeziehen.

*Mögen hätten wir schon wollen, aber  
dürfen haben wir uns nicht getraut.*

*Karl Valentin*

## **4 Vorbereitung, Durchführung und Rückblick der Projektarbeit**

Methodisch liegt ein wesentliches Anliegen des vorliegenden Forschungsansatzes in einer Erkenntnis vertiefenden Symbiose aus theoretischer Analyse und unternehmenspraktischer Erfahrung. Dieses Anliegen ist in einem engen Zusammenhang mit zwei plakativen Vorwürfen zu sehen, die sich Wirtschaftswissenschaftler und Wirtschaftspraktiker gegenseitig machen: Erstere würden in einem Elfenbeinturm leben und theoretische, lebensferne Erkenntnisse liefern, letztere lediglich an subjektiven, einzig an Gewinnmaximierung orientierten Lösungen interessiert sein. Beiden Vorwürfen ist gemein, dass der jeweils anderen Seite die Kompetenz abgesprochen wird, ganzheitlich nachhaltige Problemlösungen hervorbringen zu können. Dieses besagt aber nichts anderes, als dass Problemlösungen, die von beiden Bereichen erarbeitet werden, allzu oft abgewertet werden, indem ihnen jeweils jegliche wirklichkeitsrelevante Bedeutung abgesprochen wird.

Wirtschaftswissenschaftliche Forschungsarbeiten – insofern sie nicht explizit theoretischer Natur sind – befinden sich fortwährend in dem vorab aufgezeigten Spannungsfeld, und der Wissenschaftler muss sich darin, der Forschungsfrage entsprechend, positionieren. Parallel zu diesem individuellen Bemühen des Wissenschaftlers, der wissenschaftlichen Redlichkeit gerecht zu werden, erscheint die Einbeziehung einer Außenperspektive als eine sinnvolle Maßnahme zur Überprüfung der eigenen Ergebnisse.

Für die vorliegende Arbeit kam es mir daher darauf an, dass die theoretischen Reflexionen mit dem, was ich mir insbesondere auf eurythmischem Sektor erarbeitet habe an Verständnis von der Realität des Lebendigen sowie mit demjenigen, was durch die Einbeziehung diverser Expertengespräche, Projektarbeiten sowie qualitativer und quantitativer Befragungen<sup>214</sup> in Unternehmen möglich wurde, in ein befruchtendes Gespräch gelangten.

---

<sup>214</sup> Im Einführungskapitel des Handbuchs Kompetenzmessung merken Erpenbeck & von Rosenstiel an: „Nur, was vergleichend beschrieben, qualitativ charakterisiert und wo möglich quantitativ verglichen werden kann, wird wirklich begriffen, bleibt nicht bloß Begriff“ (dies., 2003: IX).

Die methodische Rechtfertigung für ein Forschungsdesign, bei dem standardisierte und freie Erkundungsgesten koinzidieren, beschreiben NEALE, THAPA & BOYCE (2006) in folgender Bemerkung:

“The primary advantage of a case study [...] provides much more detailed information than [...] other methods, such as surveys. Case studies also allow one to present data collected from multiple methods (i. e. surveys, interviews, document review, *and* observation)...” (dies.: 4).

#### **4.1 Erarbeitung eines Fragebogens mit Innovativitätsausrichtung**

In diesem Zusammenhang ging es mir zunächst darum, mit Hilfe eines kompetenzbasierten Fragebogens Personalentwicklungsfragen und insbesondere das Thema „Steigerung von Innovativität“ mit Mitarbeitern eines Unternehmens zu bearbeiten, sich zumindest versuchsweise diesen Problemen anzunähern. Zu diesem Zwecke habe ich Mitarbeitern eines Unternehmens einen von mir erarbeiteten kompetenzbasierten Fragebogen zur inhaltlichen und sprachlichen Prüfung vorgelegt, in Kleingruppen diskutieren und korrigieren sowie dann im Plenum vorstellen und ausdiskutieren lassen. Die von den Mitarbeitern erarbeiteten Verbesserungsvorschläge wurden in den ursprünglichen Fragebogen eingearbeitet. Anschließend haben die Teilnehmer den so korrigierten Fragebogen in einem ersten Pretest selbst ausgefüllt. – Diese Arbeit am Fragebogen diente mir v. a. dazu – und das war ein Hauptaspekt dieser Projektarbeit –, für die geplante Fragebogenerhebung in zwei weiteren Unternehmen einen von Praktikern geprüften Fragebogen vorlegen zu können (siehe Kapitel 5).

Der Fragebogen stellte seinerzeit – also vor Beginn der Projektarbeit – das Ergebnis einer bis zu diesem Zeitpunkt vorausgegangenen intensiven Auseinandersetzung mit den komplexen Kompetenzfragen dar, wie sie sich mir insbesondere in der von mir entwickelten Matrix zeigten (siehe Kapitel 3).

In der Projektarbeit ging es mir des Weiteren darum, mit anderen Mitarbeitern des genannten Unternehmens Kompetenz- und Umsetzungsfragen zu bearbeiten. Diese Arbeit hatte eine mehr als einjährige Vorlaufzeit, wurde mit dem Personaldirektor eines im Bereich der Lebensmittelbranche international tätigen Konzerns vorbereitet und führte schließlich zur Durchführung dreier Projektstage mit zunächst sieben, im weiteren Verlauf sechs Teilnehmern des erwähnten Unternehmens.

Dieses Unternehmen besaß bereits ein eigenes Kompetenzkonzept; es war deshalb nicht so sehr daran interessiert, eine rein kompetenzbasierte Forschungsarbeit zu unterstützen, zeigte aber ein großes Interesse daran, umsetzungsorientierte Fragen bearbeiten zu lassen. Dies führte dazu, die Innovativitätsfragen in den Fokus der Projektarbeit zu stellen und die Projektarbeit so zu gestalten, dass das bestehende Kompetenzkonzept nicht in Frage gestellt, sondern vielmehr noch bereichert wurde.

Die zusammenfassende Bewertung einer Reihe von Vorgesprächen hatte mir deutlich gemacht, dass die Veranlagung zum selbstorganisierten Handeln nicht allein mit Kompetenzen abzudecken ist. Hierfür braucht es noch mehr. Es zeigte sich, dass zumindest der Innovativitätsaspekt einbezogen werden muss. Dass auch das nicht ausreicht, ist im theoretischen Teil dargelegt worden und resultierte z.T. auch aus den Prozessen meiner Arbeit in dem angeführten Unternehmen.

Für die Projektarbeit wurden drei Prämissen erarbeitet, die den Teilnehmern auf Wunsch des Personaldirektors bereits in der Einleitung mitgeteilt werden sollten:

1. Es wird ein alternatives Kompetenzkonzept zu dem bereits im Unternehmen bestehenden Konzept vorgestellt, das nicht konkurrenzierend, sondern komplementär aufzufassen ist.
2. Das vorgestellte Konzept zielt auf die Kultivierung von individualisierter Innovativität auf der Prozess-Ebene;
3. In ihm geht es theoretisch und praktisch um die Voraussetzungen, die ein Individuum erfüllen müsste, um näher an die Quellen der Kreativität, an das eigene Selbst, herankommen zu können.

Auf der Grundlage dieser drei Aspekte habe ich dann ein Projektkonzept geplant und vorgestellt, das den Teilnehmern ermöglichen sollte, einen unmittelbaren Zugang zu dem Forschungsfeld und dem Forschungsanliegen zu finden.

- a) Was von den vorgestellten Kompetenzaspekten ist bereits in dem unternehmenseigenen Kompetenzkonzept enthalten?
- b) Wie kann die Eintrittswahrscheinlichkeit von wirklich Neuem erhöht werden?
- c) Wie können Selbst-Kompetenz und Personal-Kompetenz unterschieden werden?
- d) Was könnte der aus der Projektarbeit hervorgehende Gewinn für die Unternehmung sein?

In Verbindung mit der zuvor genannten ersten Prämisse ① erwies sich die Frage a) im Nachhinein als problematisch und hinderlich. Denn dieser Aspekt impliziert zum einen, dass das unternehmenseigene Konzept nicht in Frage zu stellen ist und zum anderen, dass ein als komplementär vorgestelltes Kompetenzkonzept erforderlich macht, sowohl das eigene als auch das neue Konzept bis ins Detail zu kennen, um es dann überhaupt erst in ein Verhältnis setzen zu können – eine analytische Transferleistung, die m. E. zumindest die Bereitschaft, teilweise vielleicht auch die Fähigkeit der Teilnehmer übersteigen könnte. Tatsächlich wurde diese Frage bestenfalls rudimentär angegangen (vgl. Flipp-Charts). In Bezug auf die Frage b) in Verbindung mit ② sei auf LEWIN<sup>215</sup> (defreezing – changing – refreezing) und seine Ausführungen zur nonverbalen Kommunikation verwiesen, aus denen sich die Bedeutung von Bewegungen und deren Wirkungen auf Beherrschbarkeit und Eindeutigkeit des Ausdrucks – wenn auch nur unvollständig – herleiten lässt. Die Frage c) eignet sich – wie mir im Laufe der Projektgruppenarbeit klar wurde – eher für wissenschaftliche Arbeitsgruppen, nicht aber für Projektgruppen mit Praktikern, weil eine solche Unterscheidungsarbeit nur mit Hilfe einer Kenntnis der bereits bestehenden umfangreichen Literatur möglich ist. Die Frage d) erwies sich als sehr wertvoll – zum Teil auch deshalb, weil diese Frage vereinzelt auf die persönliche Situation bezogen wurde.

## 4.2 Eurythmische Arbeit als Mäeutik

In der Projektarbeit ging es mir ferner darum, in der Gruppe von Unternehmensmitarbeitern Personalentwicklungsprobleme prozesshaft mit Hilfe von Bewegungsübungen mittelbar zu bearbeiten. Dabei sollte zum einen angestrebt werden, die Teilnehmer persönlich und strukturauflösend in Bewegung zu bringen, wobei eurythmische und andere Bewegungsübungen zum Einsatz gelangen sollten, die die äußere und innere Beweglichkeit von ihrer Art her zu fördern in der Lage sind. Zum anderen war beabsichtigt, diesen Prozess durch sozial-kommunikative Methoden, wie z. B. Präsentationen, Debating etc. sowie erste Schritte in Richtung auf eine Annäherung zum Selbst in Gang zu bringen.

Zur Einbeziehung des Bewegungsanteils, der an allen drei Projekttagen durchgeführt wurde – und zwar pro Projekttag mindestens etwa 1 Stunde –, kam es aufgrund der folgenden Überlegung:

---

<sup>215</sup> Siehe LEWIN, 1949, im 3. Kapitel

Der positive Einfluss von Bewegung auf die körperliche Gesundheit und somit auf das physische und psychische Leistungsvermögen ist – wenn sie in rechtem Maß angewendet wird – unstrittig, so bei Depressionen, bei Krebserkrankungen oder z. B. beim Prolaps der Bandscheibe. Während ein solcher Prolaps noch vor nicht allzu langer Zeit systematisch konservativ behandelt wurde, d. h. operativ mit anschließend verordneter Bettruhe, gibt es heute umfangreiche Trainingsprogramme, bei denen der Patient durch Eigenaktivität und Bewegungsübungen einen erheblichen Teil zur eigenen Heilung beitragen kann. Die dadurch einsetzenden Veränderungen alter, eingefahrener Körperhaltungen und Bewegungsmuster führen, wie z.B. HÜTHER (2010) darlegt, zu einer neuen Haltung und Gesinnung, zu einem Zuwachs an Selbstgefühl und Selbstvertrauen, zu einem Wiederfinden der eigenen Gestaltungskraft und Lebendigkeit und nicht zuletzt zu einer Wiederentdeckung eigener Kompetenz (vgl. ders.: 96).

Man hat also entdeckt, dass körperlich ansetzende Bewegungsstrategien (es gibt auch seelische Bewegungsstrategien) nicht nur hilfreich sind zur Wiederherstellung und Erhaltung der physischen Gesundheit, sondern sich auch wohltuend auf das seelische Gleichgewicht und damit auf das physische und psychische Leistungsvermögen als eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches unternehmerisches Handeln auswirken. Das wussten im Grunde auch schon unsere Vorfahren, wie dies in dem jedem altsprachlichen Gymnasiasten bekannten Ausspruch der Römer zum Ausdruck gelangt ist:

IN CORPORE SANO MENS SANA.

Noch einen Schritt weiter im Erfassen der Wechselwirkungen von Körper, Seele und Geist gehen die Vertreter der relativ jungen Lehre vom Embodiment<sup>216</sup>, die ganz dezidiert ansetzen bei dem „Körper [...] als Mitgestalter von psychischen Prozessen“<sup>217</sup>. Letztlich haben aber auch die Vertreter der Embodiment-Lehre, jedenfalls soweit sie sich artikulieren, im Übrigen lediglich ein nur eingeschränktes Verständnis von Körper und Seele; der Geist findet bei ihnen keinen hinreichend geistgemäßen Ausdruck, d. h. sie unterscheiden v. a. nicht klar und sachgemäß genug zwischen Seele und Geist.<sup>218</sup> Aber immerhin rücken sie – in gewisser Wei-

---

<sup>216</sup> Diese Thematik findet sich bei u. a. STORCH, CANTIENI, HÜTHER & TSCHACHER 2010; KOCH 2011 (Embodiment); GÄRTNER 2007; VARELA, THOMPSON & ROSCH 1991 (Embodied Mind) sowie bei FUCHS 2008 („leibliches Wesen“, „verkörperte Subjekte“).

<sup>217</sup> STORCH, CANTIENI, HÜTHER & TSCHACHER 2010 in dem Vorwort zu ihrem gemeinsam publizierten Buch: Embodiment.

<sup>218</sup> Die Vertreter der Embodiment-Lehre beschäftigen sich in erster Linie mit den Wechselwirkungen von Körper und Seele (so z. B. STORCH a. a. O.; HÜTHER a. a. O.). Ihr Blick ist nicht so sehr auf Geistesfragen gerichtet. Das wird besonders deutlich bei Storch, die den Begriff „Geist“ kaum verwendet. Bei HÜTHER ist zwar der Begriff „Geist“ immerhin zu finden; er spricht auch vom Selbst, unterscheidet dabei insbesondere das „Kör-



se hilfreich – den Aspekt des Beseeltseins des Körpers und der Wechselwirkungen von Körper und Seele in den Fokus. Angesichts der immensen, immer komplexer erscheinenden Probleme der heutigen unternehmerischen Situation reicht dies aber nicht mehr aus.

Um sein Handeln von innen heraus bestimmen zu können, mag das Ergreifen und Durchdringen des eigenen Körpers ein kognitionstheoretisch attraktives und lohnendes sowie zu Trainingszwecken auch adäquates Mittel sein, den Anforderungen der komplexen, häufig neuartigen Herausforderungen der unternehmerischen Praxis kann es aber nicht genügen.

Die heute auftretenden Probleme können – das macht das nicht ausreichende Bewältigen der aktuellen wirtschaftlichen Fragen und das sich fortwährend steigernde Hinterherhinken hinter den Anforderungen mehr als deutlich – nicht mehr nur mit Hilfe technisch-materieller (also körperlicher) und rational-funktionaler (also seelischer) Mittel adäquat gelöst werden. Vielmehr muss der geistige (Selbst-) Aspekt genügende Berücksichtigung finden, weil sich sonst immer mehr zeigen wird, dass das Selbst übergangen, d. h. die Rechnung ohne den Wirt gemacht wird. Das von mir in den o. g. Projekttagen zur Anwendung gebrachte eurythmische Konzept trägt diesem Gedanken Rechnung und hat ihn zu seinem Fundament.

Der zentrale Gedanke der Eurythmie besteht darin, dass sie das Dreigliedertsein des Menschen in Körper, Seele und Geist bei allem ihrem Tun zum Tragen kommen lässt, also immer nicht nur den Körper – obwohl die eurythmischen Übungen ja zunächst körperliche Bewegungen sind – und nicht nur den Leib und die Seele – obwohl die körperlichen Bewegungen immer erfüllt sein müssen von den Qualitäten der Seele (also dem Denken<sup>219</sup>, Fühlen und Wollen) –, sondern eben auch den schöpferischen Geist (das überrational-schöpferische Denken) jeweils aktiv anspricht und zum Ausdruck kommen lässt. Dieser Grundgedanke der Eurythmie ist es, der diese bei dem in der vorliegenden Arbeit angestrebten Ziel als substantiell-hilfreich wirkend erscheinen lässt. Das kann besonders anschaulich werden, wenn man die beiden von mir zur Anwendung gebrachten Übungen Tschatscha Bomba und Initiativ-Übung miteinander vergleicht:

Bei der Tschatscha Bomba-Übung folgten die Teilnehmer der Anweisung, die eine demonstrierte, kräftige und körperzentrierte Bewegungsabfolge nebst den von allen mitgesprochenen Worten „Tschatscha Bomba“ beinhaltete und führten sie – entsprechend der Anweisung – mit

---

perselbst“, das „Protoselbst“ und das „Kernselbst“ und erwähnt sogar ein „spirituelles“ Ich (a. a. O.: 86f.).

Aber auch bei ihm ist nicht ein Verständnis vom Originären des Geistigen / Selbst ablesbar.

<sup>219</sup> Die Seele als Verbindungsglied zwischen Körper (Materie) und Geist weist im Hinblick auf das Denken sowohl rational-abstrakte als auch überrational-schöpferische Fähigkeiten auf. Im Geistigen befindet man sich hingegen im *rein* schöpferisch-überrationalen Bereich.

wachsendem Tempo über ein paar Minuten durch.<sup>220</sup> Die Stimmung hob sich erheblich, wurde fast euphorisch; die Teilnehmer waren physisch präsent. Diese das Herz-Kreislaufsystem stark ergreifende Übung wurde als wärmend, dynamisierend und impulsierend erlebt. Die Teilnehmer gaben an, dass mit dieser Übung ein Ankommen und eine starke Befestigung in sich selbst erlebt werde; sie wurde auch als initiative- und kraftweckend beschrieben.

Mit der eurythhmischen Initiativübung wurde eine vom äußeren Ablauf her ähnliche Übung vorgestellt. Die Übung sollte wie folgt durchgeführt werden: Jeder Teilnehmer löst allmählich den Tonus (hierunter wird eine Muskelspannung verstanden, die weder zu stark noch zu schlaff ist) vom Kopf an abwärts. Dann streckt er sich mit Kraft in die Aufrichte (eine *Gerade* abbildend) und versucht, diese Aufrichte von innen zu halten. Dann öffnet er seitlich seine Beine zu einem *Winkel*. Abschließend werden die Arme in der Horizontalen auf Herzhöhe gerundet (*Rundung*). Diese Übung wurde von mir nicht vorgemacht, sondern nur mit Worten dargestellt. Die Doppelanforderung dreier exakt auszuführender und aufeinander aufbauender körperlicher Haltungen einerseits und dreier damit verbundener innerer Körpererlebnisse andererseits – nämlich Gerade, Winkel, Rundung – führte zunächst im Gegensatz zur Tschatscha Bomba-Übung zu einer erhöhten kognitiven Anstrengung und bewirkte eine Verinnerlichung und Ernüchterung. Die Teilnehmer wurden auf sich selbst zurückgestoßen.

Dieses Erleben reflektierend, wurde die Nach-innen-Wendung wie auch die einsetzende Ernüchterung als positives Seins-Gefühl beschrieben. Erst nach einem längeren Übprozess wurden die körperlichen Haltungen immer mehr von innerem Erleben erfüllt, so dass sich der Stress nach und nach legte und sich auch die körperliche Anspannung allmählich zu lösen begann.<sup>221</sup> Genannt wurde auch ein subjektiv erlebtes Gleichgewicht zwischen innen und außen, zwischen dem In-sich-Sein und der Offenheit für andere. Gerade hierin zeigte sich der Unterschied zur Tschatscha Bomba-Übung. Die eurythhmische Übung führt unweigerlich zu einem sich immer mehr steigenden bewussten Wahrnehmen des die körperlichen Bewegungen erfüllenden Seelischen (und auch Geistigen), d. h. das Seelische (und auch das Geistige)

---

<sup>220</sup> Aus dem Protokoll des ersten Tages: Es wird eine dynamische, sich kontinuierlich wiederholende Bewegungsübung auf die Worte "Tschatscha Bomba" gemacht (Beim ersten Wort sind die in der Horizontale seitlich herausgehenden Arme angewinkelt gehalten und dann durch eine rückwärts orientierte ruckartige Bewegung im Bereich der Schulterblätter impulsiert. Beim zweiten Wort liegen die angewinkelten Arme dicht am Körper – die Hände zur Faust gebildet, mit dem Handrücken nach unten – und werden nun mit einer sehr kräftigen Bewegung hin zum unteren Rücken impulsiert). Dabei sollen sich die Teilnehmer vorstellen, als Motivationstrainer vor einem Publikum von mindestens 2000 Menschen zu stehen, um diese zum Mitmachen zu motivieren.

Diese Übung greift sehr stark in den Willen ein, weckt, durchwärmt und impulsiert die Teilnehmer. Zudem sorgt sie dafür, dass eine eventuell noch vorhandene scheue Zurückhaltung aufgegeben wird. Die Teilnehmer sind präsent.

<sup>221</sup> Ein Phänomen, das sich bei allen erstmalig ausgeführten Bewegungsmustern einstellen kann, bis hin zu einem kräftigen Muskelkater, z.T. im gesamten Körper.

sind bei der Durchführung der Körperbewegung mehr und mehr führend. Bei der Tschatscha Bomba-Übung vollführt man eine körperliche Übung und spürt erst im Nachhinein, was das seelisch mit einem macht.

Inzwischen werden Übungen empfohlen, die dem soeben geschilderten Ansatz ähnlich zu sein oder sich mit ihm zu decken scheinen wie z. B. die von CANTIENI (2010: 111 ff.) entwickelten Übungen. Bei genauerer Prüfung wird jedoch evident: Der eurythmische Ansatz unterscheidet sich von solchen anderen Übungen v. a. darin, dass er immer den rein geistigen, überpersönlichen und ursprünglich schöpferischen Bereich, in dem das Selbst zu finden ist, mit anspricht und auch zum Wirken kommen lässt.

Bei einer eurythmischen Übung kommt es darauf an, nicht mehr nur auf die durch das Ausführen der Übungen angeregten körperlichen und seelischen und in soweit äußeren und inneren Vorgänge zu achten; vielmehr muss versucht werden, die Aufmerksamkeit so zu steigern, dass man die körperlichen Übungen nicht etwa nur seelisch bezogen begleitet, sondern überdies in ihren geistigen Aspekten zu begreifen trachtet. Das ist der Grund, aus dem heraus eurythmische Übungen geeignet sind, Zugänge zum Selbst / Geist zu verschaffen<sup>222</sup>. Vollzieht man eine eurythmische Übung, so wird alles reflektierende Denken zu einem wahrnehmenden. Und alle Kraft des Fühlens und Wollens wird auf die auszuführende Bewegung konzentriert, und zwar in möglichst starker seelischer Bezogenheit und geistiger Wachheit. Gelingt das einigermaßen gut, so beginnt man, sich in wacher seelisch-geistiger, ja sogar körperlicher Konzentration – ohne durch reflektierendes Denken gestört zu werden – seine Aufmerksamkeit dem aufzuschließen, aus dem diese geführten Bewegungen aufsteigen. Man erlebt – je länger und je verdichteter man solche Übungen macht –, dass nicht mehr sein gewöhnliches Ich die Herrschaft über den Prozess des Bewegungsablaufs hat, sondern – sein Selbst. In dem Maße, in dem das gelingt, beginnt sich die sinnstiftende Selbst-Dimension zu öffnen. Es hängt dann von der Konstellation, der durch Übung erworbenen Erfahrung des Einzelnen ab, in wieweit und wie sicher er die überrationale Sprache des Selbst zu erfassen vermag.<sup>223</sup> Hat er sich insoweit hinreichend entwickelt, so ist dadurch – also durch die bei ihm zum Geistigen hin geöffnete Bewusstseinshaltung – die Möglichkeit gegeben, das überbewusste Selbst mit seinen schöpferischen Aspekten und Ursprungs Kräften in der jeweiligen unternehmerischen Arbeit zum Tragen kommen zu lassen.

---

<sup>222</sup> Vgl. Kap. 3.5 der vorliegenden Arbeit

<sup>223</sup> Insoweit, aber nur insoweit, unterscheidet sich das Erfassen und Umsetzen dessen, was man hier begreift und kann, nicht wesentlich von dem Begreifen und Können aller auf Effizienz gerichteten Tätigkeiten.

Der Bewegungsteil der Projektarbeit war dem Prinzip nach so angelegt, dass die Teilnehmer zum einen atmosphärisch ein Wohlgefühl und damit Sicherheit verstärkendes soziales Ankommen erleben konnten, zum anderen aber durch ungewohnte, neue Herausforderungen der beschriebenen eurythmischen Übungen innerliche Wachsamkeit (Altgewohntes wird in Frage gestellt) aufbringen mussten. Das Heranführen an einen solchen sich kontinuierlich wiederholenden Wechselprozess ist umso erfolgreicher, je rhythmischer dieser Prozess gestaltet ist – wobei sich „rhythmisch“ v. a. auf seelische und körperliche Spannungszustände bezieht. Durch den ständigen Wechsel dieser beiden Anforderungen innerhalb einer jeden einzelnen Aufgabe bzw. Übung wird einerseits zu dem Finden der eigenen Mitte hingeführt, andererseits findet jeder einzelne Teilnehmer durch den in Gang gebrachten Prozess von sich aus ein neues Selbstverständnis von Situiertheit (Bezogenheit). Der Wandel entsteht hier also im sensiblen Wechselgefüge eines fortwährend sich wandelnden Lösens und Bindens. Mit zunehmender Sicherheit und Routine bei der Ausführung einer solchen Übung eröffnet sich die Möglichkeit, zunehmend bewusst die Wirkung der Übung auf sich wahrzunehmen und dadurch im Prozess des Wandels und des eigenen Sich-Änderns zur Stabilisierung des eigenen Selbstbilds beizutragen.

Die von den Teilnehmern im Hinblick auf den Bewegungsteil der Projekttagge gegebenen Resümees<sup>224</sup> erlauben selbstverständlich schon wegen der Kürze der Übzeit nicht, als Beleg für die Richtigkeit des vorstehend geschilderten Ansatzes herangezogen zu werden. Immerhin lassen aber doch einige Bemerkungen der Teilnehmer erkennen, dass sich bestimmte, von den eurythmischen Übungen angestrebte Ziele bei den Teilnehmern schon ankündigten, da von hoher Konzentration, von Nach-Innen-gerichtet-Sein, von Ruhe, von entspannter Atmosphäre etc. gesprochen wird. Wollte man langfristig versuchen, bei Mitarbeitern eines Unternehmens mit Hilfe der Eurythmie ein selbst-/ Selbst-organisiertes Handeln zu veranlassen, so würde dieses – die Bereitschaft der Teilnehmer dazu vorausgesetzt – erfordern, systematisch über längere Zeit mit ihnen eurythmische Übungen durchzuführen.

## Ergebnis

Insgesamt gesehen lässt sich sagen, dass die Matrix und die Spirale gut handhabbare Diagnoseinstrumente für ein Unternehmen darstellen und also die in diesen Instrumenten behandelten Problemfelder gut eruierbar sind. Darüber hinaus lässt sich, was die Frage der Einbindung

---

<sup>224</sup> Siehe das Protokoll des ersten Projekttags

eurythmischer Übungen in Unternehmen anbelangt, sagen: Eurythmische Übungen vermögen Annäherungen an das Selbst<sup>225</sup>, in dem die Quellen unserer schöpferischen Möglichkeiten zu finden sind, zu eröffnen. Betreibt man sie systematisch, so veranlagt man dadurch in sich selbst eine immer bewusster werdende Haltung, die als latente Bereitschaft bezeichnet werden könnte, die ansonsten unbekannten schöpferischen Möglichkeiten des Selbst anzusprechen und in der Praxis mitwirken zu lassen. Aber auch für den Fall, dass sich ein Unternehmen bereits in einer Krise befindet, in ihm aber noch nicht eurythmische Übungen durchgeführt worden sind, können sich die vorgestellten eurythmischen Übungen als schöpferische Einfälle fördernd erweisen (Mäeutik)<sup>226</sup>. Diese Tür öffnende Möglichkeit der Eurythmie ist zwar nie ein Automatismus, wohl aber eben eine Möglichkeit.

---

<sup>225</sup> Dieser Grundgedanke wurde schon von CARUS, C. G. (1846: 1) in der Einleitung seines Richtung weisenden Werks zur Psyche angelegt: „Der Schlüssel zur Erkenntnis vom Wesen des bewussten Seelenlebens liegt in der Region des Unbewusstseins.“

<sup>226</sup> Im Sinne der Mäeutik ist auch der von GERSTLBERGER & ZÜCKER (2004: 123 f.) vorgestellte eupraktische Ansatz zur Realisierung Kultur bildender Veränderungen in Unternehmen zu verstehen, der u. a. auf einem nicht-statischen Umgang mit Antipoden verschiedenster Qualitäten und Merkmale basiert, die im Spannungsverhältnis von formaler Organisation und langfristig anzustrebendem, verständigungsorientierten Handeln bestehen und so weit wie möglich in einer aktiven Balance zu halten sind.

### 4.3 Fragen-Beziehungen des Fragebogens

Die von mir in den Unternehmen zur Anwendung gelangten Fragebögen sind in zwei Sprachen (Deutsch und Französisch) im Anhang zu finden. – Die folgende Übersicht über die Zuordnungen der Fragen zu den einzelnen Forschungsfeldern verdeutlicht das der Befragung zugrunde liegende Beziehungsgeflecht. Die unter „Quantitativ ausgewertete Fragen der Kompetenz-Matrix“ aufgeführten Fragen bilden die Grundbausteine des im Auswertungsteils dargestellten Netz-Diagramms.

01\_Alter  
02\_Geschlecht  
03\_Qualifikation  
04\_Betriebszugehörigkeit  
05\_Wettbewerbsposition  
06\_Innovatives Unternehmen  
07\_Betriebsklima im Unternehmen

Abbildung 6: Allgemeine Fragen

#### **Zuordnung der Items zu Feldern der Kompetenz-Matrix:**

##### **Fachliche Kompetenz**

14\_Eigener Weiterbildungsbedarf  
24\_Eigene Reflexionen haben  
36\_FMK einbringen können

##### **Lebenslanges Lernen**

08\_Angebot Weiterbildung  
09\_Erfahrene Weiterbildungen  
17\_Maßnahmen zur Employability

##### **Soziale Kompetenz**

22\_Nutzung: Kommunikationsmittel  
31\_Offene Kommunikation  
35\_Auch bei Stress soziale Kontakte

##### **Diversity**

12\_Klima am Arbeitsplatz  
13\_Interesse an nichtfachlichen Kompetenzen  
20\_Bildung heterogener Teams

##### **Personale Kompetenz**

32\_Bewegung zwischendurch  
33\_Körperliche Entspannungsübungen  
34\_Gesunde Ernährung

##### **Leistungsvermögen**

21\_Gesundheit nimmt zentrale Stellung ein  
26\_Arbeitsschutz ist wichtig  
37\_Mitarbeiterleistungen würdigen

##### **Unternehmenskultur**

###### **- strukturell:**

16\_Möglichkeit zu selbst gestalteter Arbeit  
29\_Jahresgespräch  
38\_Eindeutige Strukturen

###### **- initiativ:**

10\_Eigene Arbeitsplatzgestaltung  
11\_Anerkennung: Verbesserungsvorschläge  
30\_Offen für Vorschläge von Mitarbeitern

##### **Zum Verständnis des Fragebogen**

39\_Vständlichkeit der Fragen  
40\_Welche sind unverständlich?

Abbildung 7: Zuordnung Items zu Kompetenzmatrix-Feldern

*Ich glaube, dass mancher große Redner, in dem Augenblick, da er den Mund aufmachte, noch nicht wusste, was er sagen würde. Aber die Überzeugung, dass er die ihm nöthige Gedankenfülle schon aus den Umständen und der daraus resultirenden Erregung seines Gemüths schöpfen würde, machte ihn dreist genug, den Anfang, auf gutes Glück hin, zu setzen.*

Heinrich von Kleist

## 5 Datenerhebung

### 5.1 Das Anliegen

Der Datenerhebung, also dem Teil der Arbeit, der sich mit empirischen Fragen beschäftigt, liegt die nur auf diesen Teil zugeschnittene Forschungsfrage zugrunde, welche also nicht etwa mit der These gleichzusetzen ist. Sie lautet: Wie kann ein auf Mitarbeiterkompetenzen basierendes selbstorganisiertes Handeln so veranlagt werden, dass es zugleich die Innovativität der Mitarbeiter steigert?

Diese besondere Fragestellung, die das Problem der Arbeit unter dem Aspekt der Innovativität behandelt, ergab sich aus den Wünschen des Managers, der im Unternehmen für die Projektarbeit verantwortlich war. Die für den empirischen Teil der Arbeit aufgestellte Frage ist deshalb nicht als eine kausale Umkehrung der These der Arbeit zu verstehen; sie berücksichtigt sowohl die unternehmenspraktischen Anliegen als auch den schon in der Spiralbildung zum Ausdruck gebrachten, den eigentlichen Prozess verstärkenden und dynamisierenden, wechselbezüglichen Gedanken in besonderer Weise. Das heißt, es wurde versucht, zu erforschen, wie sich Innovativität, die ja zur Veranlagung selbstorganisierten Handelns gebraucht wird, durch diesen Prozess selbst nochmals gesteigert werden kann.

In der Ausarbeitung wird von einem praktisch-empirischen und angewandten Forschungsansatz ausgegangen. Es wird explizit versucht, ein Handlungskonzept vorzustellen, das in der betrieblichen Praxis direkt anwendbar ist. Denn es geht bei modernen Wirtschaftsprozessen mehr und mehr darum, im wechselseitigen Austausch, bis hin zur gegenseitigen Korrektur, kontinuierlich an deren Fortentwicklung innerhalb praxisorientierter Theorien und Konzepte

zu arbeiten. Mit ORTHMANN ET AL. (1997) geht es dabei aber nicht um die „Anwendung einer fix und fertigen Theorie“ (vgl. ebd.: 343).<sup>227</sup>

Die insgesamt komplexe Fragestellung, der multilaterale Bildeprozess sowie das daraus resultierende umfassende Forschungsgebiet machten es erforderlich, bei der Befragung auf ein spezifisch zusammengestelltes Instrumentarium zurückzugreifen. Als ein solches bot sich die aus der Theorie abgeleitete kompetenzbasierte Neun-Felder-Matrix (siehe Kapitel 3.3.3) an. Für diese Matrixfelder wurden weiter differenzierende Einzelhypothesen entwickelt.

Die Vornahme, theoretische Erkenntnisse und in der Unternehmenspraxis erworbene Erfahrungen aufeinander zu beziehen, führten dazu, die Befragung in Unternehmen durchzuführen, in denen Innovativität bereits Bestandteil der gelebten Unternehmensstrategie ist. Um den Grad an Innovativität hierbei bewerten zu können, reicht es nicht aus, wie in Frage 6, einzig nach der Anzahl von innovativen Produkten zu fragen. Ausgehend von einem solchen Indikator kann zwar auf eine den Innovationen zugrunde liegende Innovativität geschlossen werden, aber viel gewonnen ist damit nicht, denn Angaben über die Anzahl realisierter Innovationen sagen nur wenig über das diesen zugrunde liegende Vermögen zur Hervorbringung von Innovationen aus. Letzten Endes wird es zukünftig immer mehr darauf ankommen, die Mitarbeiter von Seiten des Unternehmens aus langfristig in ein Gesamtprogramm kreativen Schöpfens einzubinden, so dass diese mehr und mehr von sich aus bereit und fähig sind, sich innovativitätsfördernd zu verhalten. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass die Mitarbeiter selbst zu dem Urteil kommen, dass dies in ihrem Unternehmen möglich ist, d. h. dass sie sich selbst in die Gestaltung sowie in die Organisation der Gestaltung des eigenen Arbeitsbereichs einbringen können und sich nicht nur als ein Rad im Getriebe einer großen Maschine auffassen.

Trifft dieses zu, so wird der gesamte Prozess des Organisierens im Unternehmen immer mehr zu einer komplexen Fragestellung, einer, die sich nur aus verschiedenen Blickwinkeln eingekreisen und bearbeiten lässt (vgl. MAYRING 2007). Ähnlich argumentiert auch YIN (1981; 2003), wenn er darauf aufmerksam macht, dass für eine solche Fragestellung eine umfangrei-

---

<sup>227</sup> Im Resümee seiner Untersuchung zur "Ökonomie als Handlungstheorie" kommt Thomas BESCHORNER diesbezüglich zu dem Schluss, dass er seine Interpretation der Ökonomie als einer empirischen Wissenschaft als ein Plädoyer für „einen praktisch-empirischen und angewandten Forschungsansatz“ verstanden wissen will (vgl. 2002: 229f.).

Allerdings setzt er den Anwendungsbegriff in – wie er es nennt – doppelte Anführungszeichen, womit er zum Ausdruck bringen möchte, dass die von ihm „entwickelten Gestaltungsempfehlungen nicht unmittelbar in der betrieblichen Praxis umgesetzt werden können“ (ebd.: 229). Vielmehr geht es ihm zunächst um die Entwicklung angemessener „Sprachspiele“, mit denen er den Unternehmen eine Orientierungshilfe bieten will.



che Forschungsstrategie ermöglichende Fallstudienarbeit geeignet ist.<sup>228</sup> Und obwohl er die Auffassung vertritt, dass das Forschungsdesign von Fallstudien frei gewählt werden kann<sup>229</sup>, empfiehlt er, sich an zumindest fünf Aspekten zu orientieren. Dem habe ich mich für die folgenden Ausführungen angeschlossen.<sup>230</sup>

## 5.2 Zugrunde liegende Annahmen

Die zugrunde liegenden Annahmen bestimmen und verfeinern das Forschungsdesign und den Forschungsablauf, mit denen in erster Linie das Potenzial eines Unternehmens zur Hervorbringung von Innovationen ermittelt werden soll. Daher richtet sich der Fragebogen in erster Linie auf die Mitarbeiterkompetenzen und damit auf einen Teilaspekt der hier behandelten Gesamtthematik. Bei der Formulierung der Fragen habe ich versucht, zielführende und dennoch peripher ansetzende Fragen zu stellen, die möglichst nah an Alltagssituationen ansetzen.

Ein solcher Fragebogen wird keine eindeutigen und unerschütterlichen Aussagen liefern können, aber er bietet eine systematische Basis, um aufgrund der ermittelten Daten mit zumindest *einer* verantwortlichen Führungskraft des Unternehmens (so geschehen in den zwei vorliegenden Fällen der befragten Unternehmen) und wenn möglich auch mit mindestens *einem* Arbeitnehmersvertreter einen Dialog über das kumulierte Ergebnis der Befragung zu führen. Das Ziel eines solchen Dialogs wäre die Formulierung gemeinsam entwickelter Handlungsstrategien, gepaart mit ersten Vorschlägen für deren Umsetzung.

Um all diesen Anforderungen gerecht werden zu können, musste der Fragebogen entsprechend veranlagt werden. Dem Aufbau nach stützt er sich u. a. auf die „basic rules“ des innovationsgerichteten Oslo Manual (OECD, 2005)<sup>231</sup>. Zu diesen gehört auch der vorab genannte Pre-Test (vgl. ebd.: Absatz 349), der vor dem Feldeinsatz durchgeführt werden sollte. Des Weiteren wurde versucht, bei der Erstellung des Fragebogens den im Oslo Manual aufgeführten Anforderungen der Einfachheit und Prägnanz und des logischen Aufbaus gerecht zu werden. Der Umfang der aufgeführten Fragen und Antwortoptionen wurde immer wieder herun-

---

<sup>228</sup> Vgl. YIN 1981: 59; ders., 2003: 13.

<sup>229</sup> Siehe DOOLEY, 2002: 339: „... case study research does not imply the use of a particular type of evidence.“

<sup>230</sup> Vgl. YIN 2003: „1. Forschungsfrage; 2. Zugrunde liegende Annahme; 3. Datensammlung“; und dann in Kapitel 6: „4. Auswertung; 5. Ergebnisbericht“. In einer früheren Phase hatte er noch von sieben Phasen gesprochen (YIN 1993: 72ff.).

<sup>231</sup> Vgl. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, 2005: 422.

ter gekürzt, um an der Befragung prinzipiell interessierte Mitarbeiter nicht wegen eines zu großen Umfangs abzuschrecken. Viel Wert wurde auf ein ansprechendes Design gelegt. Vom Stil her wurde ein besonderes Gewicht darauf gelegt, dass bei der Formulierung des Fragebogens in Rücksprache mit Managern der mittleren und höheren Managementebene auf eine allgemein verständliche Sprache und Wortwahl geachtet wurde, die gleichfalls von Mitarbeitern der unteren Hierarchieebene verstanden werden konnte.<sup>232</sup> Abweichend vom Manual wurde absichtlich auf die explizite Nennung von zugrunde liegenden Definitionen verzichtet, da in den befragten Unternehmen bereits eigene Kompetenzbegriffe entwickelt waren. Zum einen interessierte im vorliegenden Kontext das unternehmensspezifische Kompetenzverständnis und zum anderen sollte verhindert werden, dass die Befragten bei dieser anonym durchgeführten Befragung zweideutige Ergebnisse lieferten. Diese Gefahr wäre mit einer Definition gegeben gewesen, da im Nachhinein nicht mehr zu klären gewesen wäre, ob bei der Antwort tatsächlich die erklärende Definition oder doch eher die gelebte Deutung zum Tragen gekommen war. Auch die im Fragebogen eingefügten Instruktionen wurden sehr knapp gehalten und beschränkten sich auf das Wesentliche (vgl. ebd.: Abs. 350).

Dem in Absatz 351 des Oslo Manual thematisierten allmählichen Hereinwachsen des Interviewten in den Duktus der Fragerhebung wurde insofern widersprochen, als gleich zu Beginn nach soziometrischen Daten gefragt wurde. Diesem Vorgehen lag der Gedanke zugrunde, den Teilnehmern von Anfang an ins Bewusstsein zu rücken, nach welchem persönlichen Profil sie an die Beantwortung der unternehmensspezifischen Fragen herangeführt würden. Zugleich wurden diese einleitenden Fragen möglichst einfach und sachlich formuliert, um so den Mitarbeitern den Einstieg in die Befragung zu erleichtern.

Die mehr-, hauptsächlich aber französischsprachige Belegschaft der befragten Unternehmen in der Schweiz machte es erforderlich, einen zweisprachigen Fragebogen zu erstellen. Die Übersetzung der ursprünglich deutschen Fassung ins Französische wurde mehrfach überprüft, um so die Fehler- bzw. Irrtumsquote möglichst gering zu halten. Teilweise wurde im Zuge der Übersetzungsarbeit auf einzelne Fragen in beiden Versionen des Fragebogens verzichtet, weil deren inhaltliches Verständnis im französischsprachigen Kulturkreis teilweise ein ganz anderes ist (dieses gilt insbesondere für den im französischen Sprachraum in Unternehmen noch weniger gebräuchlichen<sup>233</sup> Innovativitäts- wie auch den Employabilitätsbegriff).

---

<sup>232</sup> Dabei kann es Erstaunen wecken, dass Begriffe, die nicht selbsterklärend sind – wie z. B. Beschäftigungsfähigkeit / Employability – auch ohne weitere Erklärungen als nutzbar bezeichnet wurden.

<sup>233</sup> nach Auskunft einer der Direktoren

Zur Überprüfung der Validität wurde der aus der eigenen theoretischen Erkenntnisarbeit hervorgegangene Fragebogen mit verschiedenen anderen Fragebögen und Studien abgeglichen<sup>234</sup>. U. a. waren dies DOPPLER & LAUTERBURG (2002), bei denen sich viele hilfreiche Hinweise für die Erstellung von Fragebögen fanden. Am Ende ihres Buches haben sie einen Fragebogen zur Selbsteinschätzung<sup>235</sup> eingefügt, der eine große Anzahl aufschlussreicher Fragen beinhaltet. Allerdings schätze ich eine ehrliche Beantwortung dieser Fragen im Unternehmenskontext als eher unwahrscheinlich ein. Um das Risiko, mit meinen Fragen unwahre Antworten zu provozieren, zu verringern, habe ich direkte, bis ins Persönliche hineingehende Fragen anders als DOPPLER & LAUTERBURG zu vermeiden versucht. Eine Annäherung an den personalen Bereich habe ich, wenn überhaupt, eher durch ein indirektes Befragen zur Sprache gebracht.

In dem von RADEL 2011 entwickelten Fragebogen werden insbesondere in den unter „4. Das Verhalten ihrer direkten Führungskraft“ und „5. Die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen / Abteilungen bei Viega“ formulierten Fragen viele Frageninhalte berührt, die einigen der in meinem Fragebogen vorkommenden Fragen entsprechen. Allerdings wurden, abweichend von RADEL, keine direkten Fragen zum persönlichen Bereich gestellt.

Das Hinterfragen der konzeptionellen Annahmen, die Interpretationen der aktuellen Anforderungen, das Eingebundensein im Umfeld sowie die Spielräume des subjektiv Beabsichtigten (vgl. ROBAK 2002: 187) standen bei mehreren themenzentrierten Expertengesprächen mit den Professoren Wolfgang Gerstlberger, Hans G. Nutzinger, Ricco Baldegger und Thomas Straub sowie mit Managern aus verschiedenen Unternehmen zentral im Vordergrund.

Da nicht eindeutig formulierte Fragen bzw. Anweisungen zu suboptimalen Ergebnissen führen können, habe ich ein gutes halbes Jahr vor Beginn der Hauptbefragung die im vorangehenden Kapitel beschriebene Projektarbeit und einen ersten Pretest durchgeführt. Dabei wurden der Sprachduktus und die Verständlichkeit ebenso wie die Plausibilität der Fragen überprüft und z. T. eingearbeitet. Darüber hinaus wurde eine Pilotstudie<sup>236</sup> mit einem zweiten Pretest in einem anderen, deutschen Unternehmen der gleichen Branche einschließlich eines Ex-

---

<sup>234</sup> Bei der Bestimmung und Auswahl der Fragen wurde von verschiedenen Forschungsarbeiten ausgegangen, so zum Beispiel von DOPPLER & LAUTERBURG 2002: 505 ff.: „Fragebogen zur Selbsteinschätzung“; BEYER, FEHR & NUTZINGER (1995: 101 ff.: „Mitarbeiterbefragung“); BECKER & LANGOSCH (2002). Des Weiteren wird auf RADEL (2011: 273 ff.) verwiesen.

<sup>235</sup> Dies. 2002: 514ff.

<sup>236</sup> Dabei wurde zugleich meine Planung bezüglich der später erfolgten Befragung in den beiden erwähnten schweizerischen Unternehmen im Hinblick auf Fragen des Zeitverlaufs, der Erhebungsmethoden und -verfahren sowie derjenigen Fragen, welche Schlüsselpersonen bei der Befragung herangezogen werden sollten, überprüft.

perteninterviews mit der Geschäftsführung zum Befragungsergebnis geführt. Die daraus sich ergebenden Korrekturen wurden anschließend in den deutschen und französischen Fragebogen eingefügt. Der Fragebogen wurde abschließend noch einmal mit kritischem Auge von Herrn Prof. Dr. Straub durchgesehen.

Bei der Befragung handelt es sich in erster Linie um eine deskriptive Studie, deren Ergebnisse in einem dialogischen Prozess explorativ gewichtet werden. Bei dem Fragebogen handelt es sich in erster Linie um eine quantitative Befragung der Mitarbeiter. Der auf 39 Fragen reduzierte Fragebogen wird von sieben soziometrischen Fragen eingeleitet. Von den verbleibenden 32 Fragen gibt es 24 Fragen, die sich zum einen auf die je 3 Felder der 2. und 3. Spalte der Kompetenzmatrix (6 mal 3) und zum anderen auf zwei weitere Unternehmenskulturfelder (2 mal 3 Fragen) beziehen. Die quantitativ gefassten Antwortoptionen der Fragen wurden in eine Sechser-Skalierung gefasst, um den Befragten eine ausreichende Differenzierungsmöglichkeit zu eröffnen.

Trotz des hohen Aufwands an Arbeit, Zeit und Kosten wurde die erste Befragung mit der Paper & Pencil-Methode durchgeführt. Der Fragebogen wurde allen Mitarbeitern mit der Bitte ausgehändigt, diesen bis zu einem vereinbarten Datum an eine zuvor bestimmte Vertrauensperson ausgefüllt wieder zurückzugeben. Diese Methode bot sich an, weil sie hierarchieübergreifend (z. B. auch die Produktion einbeziehend) eingesetzt werden kann. Hierbei wurde das Problem einer beschränkten Lesbarkeit mancher handschriftlicher Anmerkungen der Interviewten in Kauf genommen. Die dem Unternehmen zugeschickten Fragebögen wurden mit einer kurzen Ansprache des Geschäftsführers über die Bedeutung der Befragung für das Unternehmen an alle Mitarbeiter verteilt. Meine Abwesenheit in dieser Phase der Datenerhebung bedeutete, dass die Befragten keine klärenden Nachfragen stellen konnten. Dadurch erhielten sie aber auch keine Zusatzinformationen, die das Ergebnis durch eine Änderung des Fragedukts hätte verfälschen können.

Für das zweite Unternehmen wurde der gesamte Fragebogen mit Hilfe eines Kollegen der Haute École de Gestion (HEG, Wirtschaftshochschule in Fribourg, Schweiz) in digitale Form gebracht und den Mitarbeitern über Internet zugänglich gemacht.

Der Fragebogen wurde primär als Diagnose-Instrument konzipiert und diente der Ermittlung der dem Unternehmen gegenwärtig real und zukünftig potenziell zur Verfügung stehenden Mitarbeiterkompetenzen.

In diesem Sinne geht es bei der Befragung in erster Linie um die Ermittlung des unternehmensspezifischen Verständnisses von Kompetenzen und wie diese im Hinblick auf Innovativität im täglichen Arbeitsprozess zum Tragen kommen. Andere Teilaspekte zur Veranlagung selbstorganisierten Handelns wie die Orientierung auf Fragen der Produktion, der Potenziale und der Innovationen sind nur ausnahmsweise explizit (so in Frage 6), weitgehend aber zumindest implizit im Fragebogen enthalten. Der Fragebogen richtet sich also nicht unmittelbar auf den Produktionsprozess, die Potenziale und die Innovativität, vielmehr ergründet er die kompetenzbasierten Voraussetzungen im Unternehmen zur Steigerung, zur Entfaltung und zur Verbesserung derselben. Entsprechend spiegeln die Befragungsergebnisse auch nur einen Teil der gesamten Forschungsthematik.

Edgar SCHEIN (2003) meldet gar Zweifel ob der Tauglichkeit von Kulturbewertungen an, da seiner persönlichen Erfahrung nach jedes Unternehmen über ein einzigartiges Profil unternehmenskultureller Annahmen verfügt, die von keinem Fragebogen zu erfassen seien (vgl. SCHEIN 2003: 70). Ihnen vergleichbar sind m. E. Fragen nach dem aus individuellen Impulsen hervorgehenden komplexen Kompetenzprofil eines Unternehmens, zumindest, wenn solche individuellen Impulse im Unternehmen noch auslebbar sind. Für die Auswertung wird von der Annahme ausgegangen, dass ein ausgeprägteres Kompetenzprofil im Sinne der vorgestellten Matrix bei den Mitarbeitern zu mehr Sicherheit und letztere wiederum bei den Mitarbeitern zu einer größeren Offenheit gegenüber Neuem – u. a. innovativen Produkten – führt. Daher wurden die Unternehmen nicht per Zufallsprinzip, sondern sehr bewusst als innovative Unternehmen ausgewählt, da hier entsprechend der Annahme mit überdurchschnittlichen Werten zu rechnen war.

### 5.3 Datensammlung

Nach YIN (2003) ist es bei Fallstudien möglich, sich auf nur einen einzigen Fall zu beschränken, für vergleichende Studien ist aber den sog. ‚two-case’-Designs der Vorzug einzuräumen (ders.: 19). Für die Durchführung der Befragung wurden aus den vorgenannten Gründen zwei ausgewiesener Maßen im Wettbewerb innovativ auftretende Unternehmen der Lebensmittelbranche ausgewählt.<sup>237</sup> Die empirische Untersuchung zielt darauf, diese Innovativitätsaus-

---

<sup>237</sup> Das Auswahlkriterium bestand bezüglich der Mitarbeiter dieser Unternehmen darin, dass sie über eigene Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf Kompetenzen verfügen. Das Unternehmen selbst sollte eine parti-

richtung in Bezug auf die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen zu befragen, um auf dieser Grundlage Handlungsempfehlungen zu generieren.

Die ausgearbeiteten Fragebögen wurden in den Unternehmen an alle Mitarbeiter ausgegeben bzw. per Link freigegeben. Bei der Befragung handelt es sich um einen auf Freiwilligkeit basierenden und von der Unternehmensführung unterstützten „sample survey“.

---

ell mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur verfügen. Darüber hinaus sollte es sich ausgewiesener Maßen um innovative Unternehmen handeln, wobei sich die Innovativität auf

- die Produkte,
- die Marke und
- den Umgang mit den Mitarbeitern

beziehen sollte. Die Beurteilungsgrundlage dafür beruht neben der Befragung und den Experteninterviews auch auf Dokumenten und selbst gemachten Beobachtungen bei meinen Besuchen in den Unternehmen.

*Der Mensch muss von der Wirtschaft als Subjekt respektiert werden, anstatt als Objekt in die Rechnung eingesetzt [zu] werden. Die Rechnung mit Kräften in Bewegung muss jene alten, auf verstaubten Statistiken und allzu alten Wahrheiten aufgebauten, ersetzen.*

Gottlieb Duttweiler

## 6 Datenauswertung

### 6.1 Allgemeiner Teil

Die in der Schweiz durchgeführte Befragung fand im Laufe des Herbsts 2011 in zwei Lebensmittelunternehmen statt, die beide einen französischen Eigentümer haben und die international eingebunden sind. Der Größe nach stehen die beiden Unternehmen in einem Verhältnis von 1:4, so dass dem größeren der beiden Unternehmen in der Auswertung auch ein größeres Gewicht zukommt. Es sei noch einmal daran erinnert, dass in beiden Unternehmen bereits Kompetenzmanagement-Systeme bestanden. Und was die Art der Befragung anbetrifft, war ich bemüht, so vorzugehen, dass die Antworten Auskunft über die gelebte Unternehmenskultur geben.<sup>238</sup>

Die Datenauswertung erfolgt weitgehend deskriptiv, z.T. aus systematischen Gründen, z.T. aus Gründen, die mit der kleinen Stichprobe (sample) zu tun haben.<sup>239</sup> Die Betrachtung von nur zwei Unternehmen genügt nicht den Anforderungen, die eine Repräsentativität<sup>240</sup> für die Gesamtheit aller Lebensmittel erzeugenden Unternehmen begründen könnte. Repräsentativ<sup>241</sup> können die Befragungsergebnisse auch schon deshalb nicht sein, weil die Unternehmensauswahl nicht zufällig erfolgte<sup>242</sup>. Vielmehr wurden die Unternehmen nach dem Grad der Inno-

---

<sup>238</sup> Es war also nicht das Ziel der Befragung, etwa ein Analyseinstrument zu erarbeiten und anzubieten. Dementsprechend ging es hierbei also nicht darum, eine abschließende/urteilende Bewertung der Befragung zu ermöglichen.

<sup>239</sup> Die Größe der untersuchten Grundgesamtheit liegt bei  $n = 169$ ; die Rücklaufquote dieser Grundgesamtheit liegt bei  $\cong 57\%$ .

<sup>240</sup> Als Voraussetzungen für Repräsentativität gelten v. a. ein angemessener Anteil der Stichprobengröße an der Grundgesamtheit sowie die zufällige Auswahl der untersuchten Samples.

<sup>241</sup> Vgl. LIPPE & KLADROBA 2002: 229; die beiden Autoren zeigen in ihrem Artikel auf, dass heute die Bedeutung des Begriffs der Repräsentativität in der Betriebswirtschaft überstrapaziert wird.

<sup>242</sup> Aus diesen Gründen wurde die Signifikanzprüfung nach Cramérs V nicht durchgeführt.

vativität exemplarisch ausgewählt.<sup>243</sup> Es war aber auch erklärtermaßen nicht Ziel dieser Untersuchung, Repräsentativität des Gesamtmarktes Lebensmittel erzeugender Unternehmen anzustreben. Vielmehr ging es in erster Linie um die Erarbeitung eines Instruments, das geeignet ist, eine Orientierung gebende bzw. vermittelnde erste Diagnose zu ermöglichen. Die Befragung richtet sich primär auf die Untersuchung zweier Unternehmen mit ähnlicher Unternehmenskultur und strategischer Ausrichtung, erlaubt aber auch einen Vergleich der beiden Unternehmen. Eine vergleichende Betrachtung ist aber selbst bei unterschiedlichen Unternehmenskulturen und -strategien möglich, da die grundlegende Struktur in Form der Kompetenzmatrix für alle Untersuchungsfälle gleich bleibt.

Mit der Auswertung der Befragungsergebnisse werden mehrere Ziele verfolgt:

Bei dem zuerst verfolgten Ziel geht es um die Erfassung der Variablenstreuung der ermittelten Daten. Diese Daten sind keine objektiven Daten, sondern beruhen auf „Empfindungen und Äußerungen“ (so formulierte es der Geschäftsführer einer der beiden Unternehmen) von dem, was Mitarbeiter in dem Moment des Ausfüllens gerade erleben und was sie gerade zum Ausdruck bringen wollen oder eben gerade nicht ausdrücken wollen, was nichts anderes sagen will, als dass davon ausgegangen werden kann, dass die Angaben situativ und intentional gefärbt sind. Im Ergebnis ist demgemäß eine Momentaufnahme des Unternehmens entstanden, die auf der Meinungsvielfalt der Mitarbeiterschaft beruht.

Die Daten werden in verschiedenen Darstellungsformen aufgearbeitet. Neben der in Balkenform präsentierten Variablenstreuung werden sie zum einen in der bereits behandelten, auf 6 Felder reduzierten Matrixform, die dann wiederum um zwei weitere neue Felder (die Daten der initiativen und strukturellen Unternehmenskultur betreffend) ergänzt wurde, und zum anderen in der Form eines Netz-Diagramms dargestellt. Die Variablenstreuung wird im folgenden Abschnitt für jedes Unternehmen einzeln präsentiert, wobei das größere der beiden Unternehmen (Unternehmen A) zuerst besprochen wird.

In der Durchführungsphase wurde diese Datengrundlage aus der Perspektive der Geschäftsführung<sup>244</sup> (wenn möglich auch aus der Sicht der Arbeitnehmervertretung) und der des von außen schauenden Interviewers gemeinsam analysiert und bewertet.<sup>245</sup> Die Einbeziehung von

---

<sup>243</sup> Das exemplarische Prinzip macht es nach WEITZ erforderlich, dass „Fallstudien mit ihren Fällen so auswählen und zu gestalten [sind], dass sie exemplarisch sowohl für etwas als auch für jemanden sind“ (ders. 2000).

<sup>244</sup> Denkbar ist auch – abhängig von der Unternehmenskultur – die Einbeziehung von Arbeitnehmervertretern

<sup>245</sup> In beiden Fällen wurde das volle Potenzial des Fragebogens nicht ausgeschöpft, da den Interviewten vor Beginn der Befragung zugesagt wurde, die erhobenen Daten nur in kumulierter Form zu verwenden. Bei vielen Fragen wäre es aber sehr aufschlussreich gewesen, den Fragebogen pro Person zu analysieren, also für



Experteninterviews<sup>246</sup> in die Untersuchung hat sich gerade für die Bildung eines umfassenden Gesamtbildes für die Durchführung des Auswertungsprozesses bewährt. Zum einen ermöglichen diese der Unternehmensführung, sich selbst zu den Fragebögen zu äußern. Sie führten aber auch dazu, die praxisrelevanten Fragestellungen und interessierenden Merkmale und Merkmalsverbindungen in einem gemeinsamen Prozess des Abwägens herauszufiltern.<sup>247</sup>

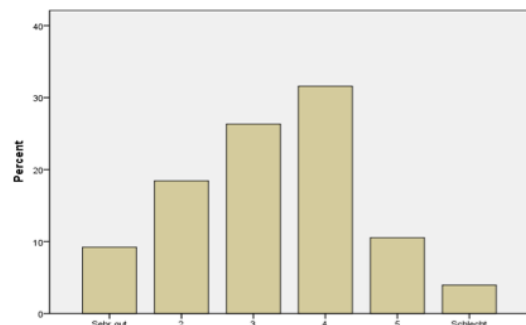
## 6.2 Variablenstreuung

Die als kumulierter Datensatz und in Form eines Balkendiagramms dargestellte Variablenstreuung bildet die Datengrundlage für das die Auswertung des Fragebogens ergänzende Experteninterview. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Variablenstreuung für beide Unternehmen vorgestellt.

### 6.2.1 Das Unternehmen A

(n = 77; von 140, d. h. eine Rücklaufquote von 55 %)

In dem größeren der beiden Unternehmen zeigte sich nach den ersten Auswertungsschritten und dem Experteninterview, dass sich insbesondere das Merkmal Betriebsklima (Frage 7<sup>248</sup>) für die vertiefenden Analyse anbot, da es zum Zeitpunkt der Befragung allem Anschein nach eine zentrale Bedeutung in dem Unternehmen eingenommen hat.



**Abbildung 8: Betriebsklima (Frage 7)**

---

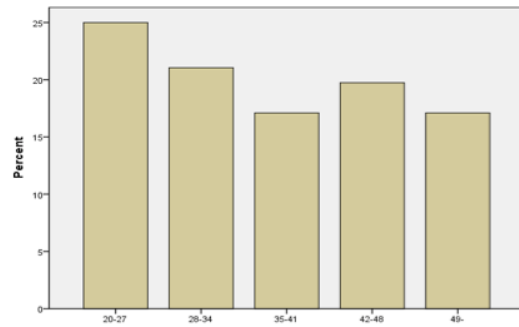
jeden Antwortbogen ein persönliches Profil des Befragten zu erstellen, da so die sich ergebenden Beziehungen sehr viel deutlicher würden.

<sup>246</sup> Vgl. u. a. FLICK 2006: 139 ff.; FLICK, von KARDORFF & STEINKE 2005: 263.

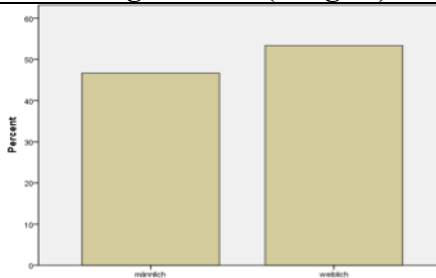
<sup>247</sup> Werden über die Expertengespräche hinaus auch noch Gespräche mit der Arbeitnehmervertretung durchgeführt – was im vorliegenden Fall nicht geschehen ist – so könnte die Evaluation zur Grundlage für den inhaltlichen Austausch mit verschiedenen Unternehmensvertretern werden und zugleich die Möglichkeit bieten, reflexiv ein Spiegelbild des Unternehmens aus dem aktuellen Mitarbeitererleben abzuleiten. Dieses Spiegelbild könnte die reale Situation im Unternehmen, je nach der Kompetenz und Reife der an diesem Auswertungsprozess beteiligten Personen, kristallklar oder als Zerrbild abbilden.

<sup>248</sup> „Das Betriebsklima in unserem Unternehmen empfinde ich als [sehr gut, ..., schlecht]

Die Altersstruktur ist bis zur Gruppe der über 50jährigen homogen, mit einem leichten Übergewicht jüngerer Mitarbeiter (die zusätzlich auch die unter 20jährigen mit aufnimmt), was als Ausdruck einer gewachsenen Struktur gedeutet werden kann (Frage 1). Das Verhältnis von weiblichen und männlichen Mitarbeitern ist relativ ausgewogen, mit einem leichten Überhang an weiblichem Personal. Im Produktionsbereich gibt es einen relativ hohen Frauenanteil (Frage 2).

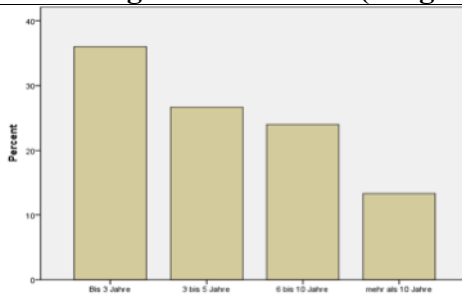


**Abbildung 9: Alter (Frage 1)**

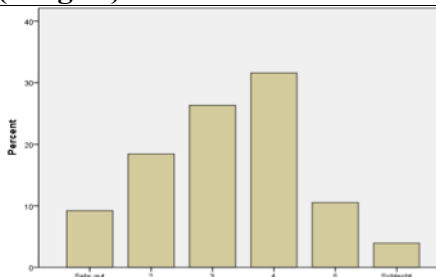


**Abbildung 10: Geschlecht (Frage 2)**

Die Verteilung bei der Dauer der Betriebszugehörigkeit ist ausgewogen; einzig die Gruppe der nicht länger als 3 Jahre dem Betrieb angehörenden Mitarbeiter ist verhältnismäßig groß (Frage 4) – was auf eine in den letzten Jahren erfolgte Ausweitung der Produktion schließen lässt. Dass die Einschätzung der wirtschaftlichen Stellung (Frage 5) dennoch nur im mittleren Bereich (3 und 4), mit einem leichten Übergewicht zur 4 lag, kann zum Teil darauf zurückgeführt werden, dass viel Kraft und Energie durch einen damals anstehenden Standortwechsel gebunden wurden.

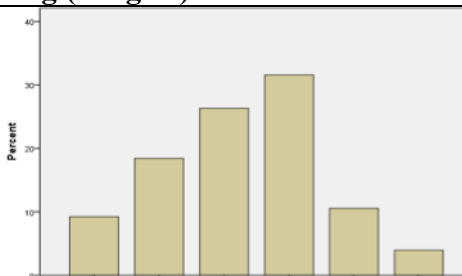


**Abbildung 11: Betriebszugehörigkeit (Frage 4)**



**Abbildung 12: Wirtschaftliche Stellung (Frage 5)**

Bei der zweiten sozio-ökonomischen Frage, Hervorbringung innovativer Produkte, verteilen sich die stärksten Werte auf die 1 und 2, gefolgt von zwei ähnlich hohen Werten bei 3 und 4. Die untersten zwei Wertungsmöglich-



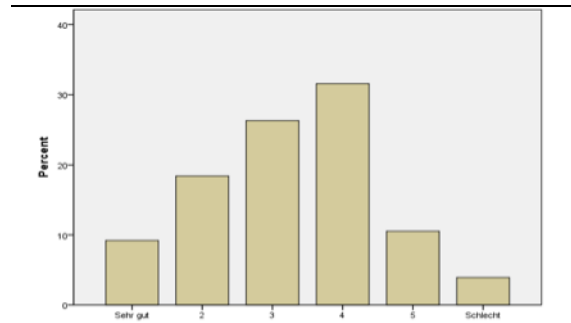
**Abbildung 13: Innovative Produkte (Frage 6)**

keiten fallen schwach aus (Frage 6).

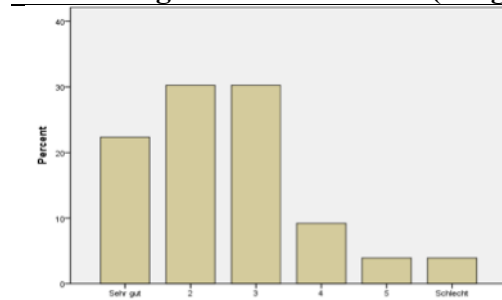
Die Auswertung der Frage zum Betriebsklima hat ergeben, dass der Schwerpunkt in der Mitte liegt, mit der Betonung auf der 3 – mit 30 % Gewicht (Frage 7). Bis auf eine Ausnahme wurden die Bewertungen 5 und 6 von Mitarbeitern gegeben, die mindestens Mitte 30 und älter waren. In diesem Zusammenhang ist es bemerkenswert, dass die Antworten auf die Frage 12 nach dem Klima am eigenen Arbeitsplatz überwiegend positiv ausfielen: Über 80 % verteilen sich auf die Antwortmöglichkeiten 1 und 3 (Frage 12). Die in diesem Kontext ebenfalls interessierende Frage nach einer angenehmen Gestaltung des Arbeitsplatzes ergab, dass hier eine relative Gleichverteilung, mit zwei stärkeren Ausschlägen bei 2 und 4, vorliegt.

Gut ein Viertel der Befragten gab an, dass sie ihre fachliche Kompetenz gar nicht bzw. fast gar nicht einsetzen können (Frage 36). Zudem wird ersichtlich, dass das Unternehmen aus der Sicht der an der Befragung Teilnehmenden nur unterdurchschnittliches Interesse an nicht-fachlichen Kompetenzen zeigt (Frage 13). Die Unternehmenskultur scheint einen positiven Einfluss auszuüben. Die Fragen zur Unternehmenskultur zielen auf die handlungsleitende Kultur.

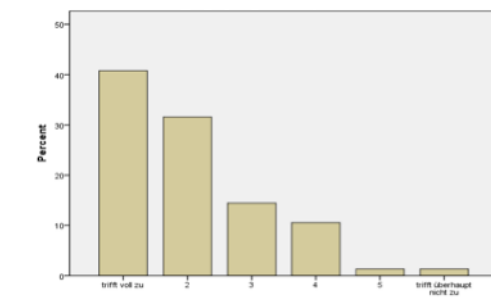
Die aus der Mitarbeiterschaft kommenden Verbesserungsvorschläge (Frage 11) und An-



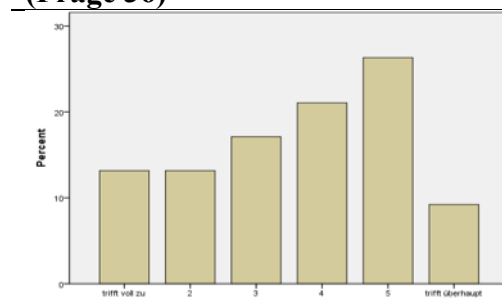
**Abbildung 14: Betriebsklima (Frage 7)**



**Abbildung 15: Arbeitsklima (Frage 12)**

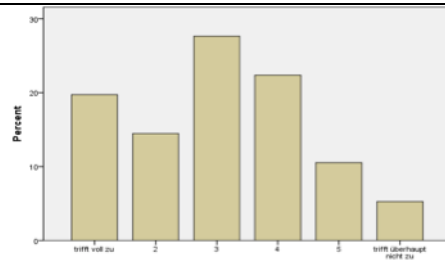


**Abbildung 16: Fachkompetenz (Frage 36)**

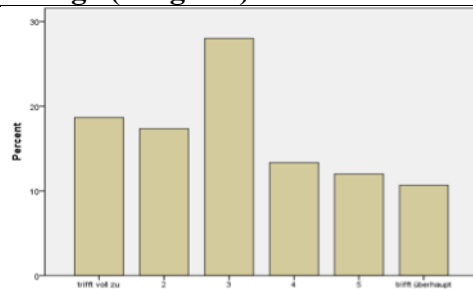


**Abbildung 17: Nichtfachliche Kompetenzen (Frage 13)**

regungen (Frage 30) werden vom Unternehmen aufmerksam wahr- und aufgenommen, in beiden Fällen kam es zu überdurchschnittlich positiven Bewertungen.

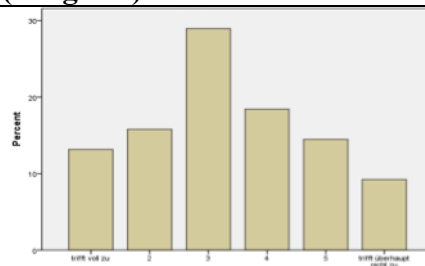


**Abbildung 18: Verbesserungsvorschläge (Frage 11)**



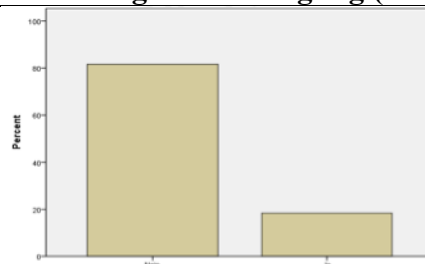
**Abbildung 19: Mitarbeiter-vorschläge (Frage 30)**

In Bezug auf die Würdigung der eigenen Leistungen (Frage 37) fällt das Ergebnis deutlich positiv aus, 64 % fallen auf die beiden Ausprägungen 1 und 2; die Ausnahme setzt sich aus etwa 15 % der Befragten zusammen, die sich für die Merkmalsausprägungen 5 und die 6 entschieden haben.



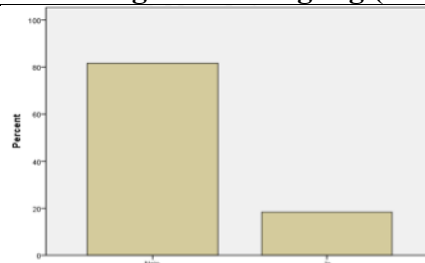
**Abbildung 20: Würdigung (Frage 37)**

Als mögliche Ansprechpartner bei auftretenden Problemen wurden v. a. die direkten Vorgesetzten (gut 80 %) und die eigenen Kollegen (70 %) genannt, während die Unterstützung durch höhere Führungshierarchien bei nur gut 60 % liegt (Frage 27).



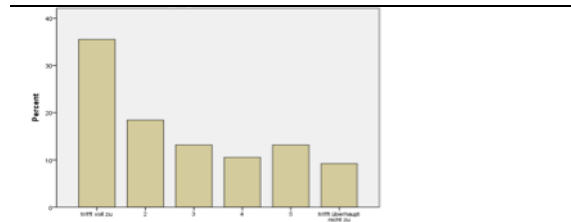
**Abbildung 21: Würdigung (Frage 37)**

Die Gesundheitsaspekte sind der personalen

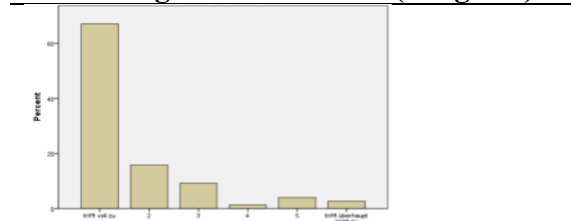


**Abbildung 22: Direkter Vorgesetzter (Frage 27-3)**

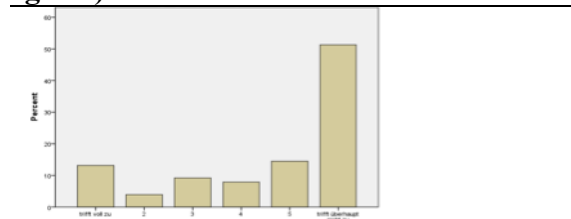
Ebene zugeordnet und werden durch die Fragen 21, 32, 33, 34<sup>249</sup> in den Vordergrund gerückt.



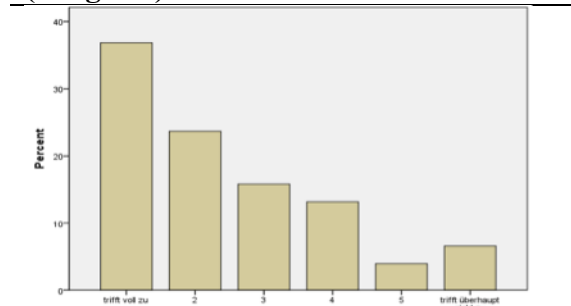
**Abbildung 23: Gesundheit (Frage 21)**



**Abbildung 24: Bewegungsdrang (Frage 32)**



**Abbildung 25: Körperübungen (Frage 33)**



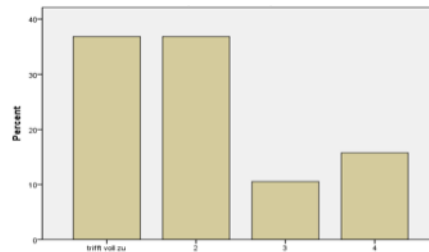
**Abbildung 26: Gesunde Ernährung (Frage 34)**

<sup>249</sup> Eine der befragten Personen äußerte, dass die Fragen 33 und 34 nichts in einem Kompetenzfragebogen zu suchen hätten. Tatsächlich ist der Bezug des Gesundheits- und Bewegungsaspekts zur Ebene personaler Kompetenz ungewöhnlich. Nachvollziehbar wird dies, wenn man sich klar macht, dass jede Art von auf der personalen Ebene thematisierten Lernprozessen körperliche Fitness und Präsenz nicht nur voraussetzt, sondern ihr sogar zugrunde liegt. Die heute wiedergewonnene Wertschätzung von älteren Mitarbeitern in Unternehmen setzt voraus, dass sie noch arbeitsfähig sind. So wird das Renteneintrittsalter im Wesentlichen bestimmt von zwei wichtigen Determinanten der Arbeitsfähigkeit, der Gesundheit und der Arbeitszufriedenheit (vgl. SEIFERT 2008: 24).

### 6.2.2 Das Unternehmen B

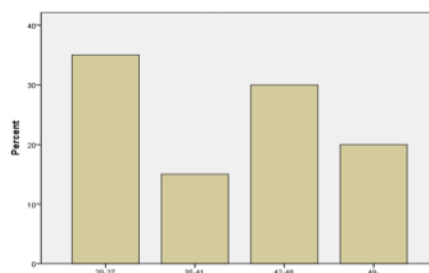
(n = 20; von 29, d. h. eine Rücklaufquote von 70 %)

Das in diesem Unternehmen als Leitmotiv aufgefasste Merkmal wird an der Frage 16 „Eigenständiges Arbeiten ist möglich“<sup>250</sup> festgemacht.



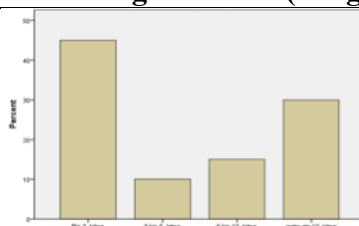
**Abbildung 27: eigenständige Arbeit möglich (Frage 16)**

Das Alter weist abgesehen von Schwankungen innerhalb des Datensatzes keine besondere Spezifität auf, die Geschlechter-Verteilung ist mit je 10 Personen homogen.



**Abbildung 28: Alter (Frage 1)**

Die Angaben zur Dauer der Betriebszugehörigkeit zeigen deutlich, dass das Unternehmen in den letzten Jahren prozentual hohe Zuwachsraten an Personal hatte. Im Vergleich zum ersten Unternehmen wird bereits bei den sozio-ökonomischen Daten offensichtlich, dass die wirtschaftliche Lage eine bessere ist. Die meist guten bis sehr guten Werte spiegeln die wirtschaftliche Performanz und Stellung des Unternehmens im Wettbewerb. Generell gilt für dieses Unternehmen, dass Werte von 5 oder 6 – bis auf eine Ausnahme – sehr selten sind.

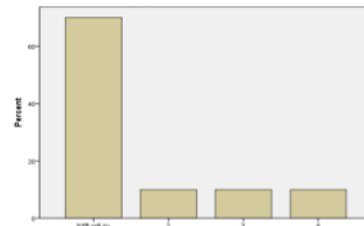


**Abbildung 29: Betriebszugehörigkeit (Frage 4)**

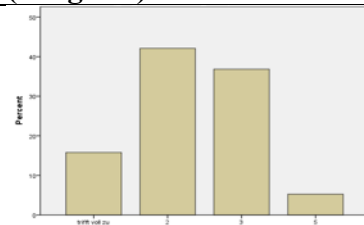
Die Stärken des Unternehmens liegen anscheinend in einer ausgeprägten Leistungsorientie-

<sup>250</sup> Frage 16: Die Arbeitsabläufe sind vom Unternehmen so angelegt, dass eine eigenständige Gestaltung der Arbeit möglich ist.

rung der Mitarbeiterschaft. Die außergewöhnlich guten Werte bezüglich der fachlichen Kompetenz zeugen von der hohen Professionalität des Unternehmens (Frage 36). Wird die Frage 13 nach den nichtfachlichen Kompetenzen direkt daneben gestellt, so springt ins Auge, dass hier, trotz guter Werte, neben den Ergebnissen der fachlichen Kompetenz noch ein großes Entwicklungspotenzial verborgen liegt.

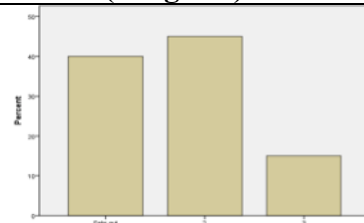


**Abbildung 30: Eigene Fachkompetenz (Frage 36)**



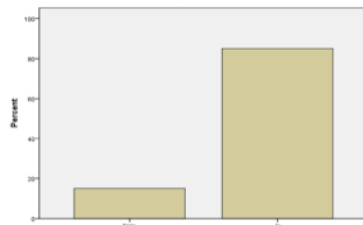
**Abbildung 31: Nichtfachliche Kompetenzen (Frage 13)**

Trotz der hohen Leistungsorientierung herrscht im Unternehmen ein gutes bis sehr gutes Arbeitsklima (Frage 7).

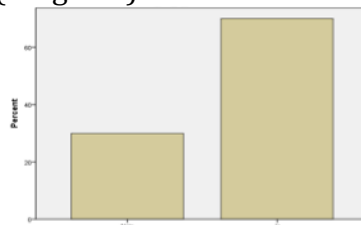


**Abbildung 32: Betriebsklima (Frage 7)**

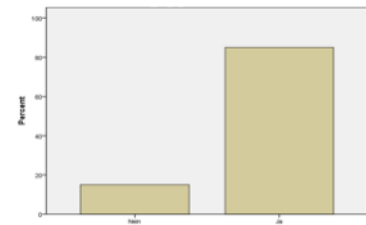
Die hohe Ausprägung einzelner Merkmale zur Unternehmenskultur beweist den großen Stellenwert dieses Items (Frage 23).



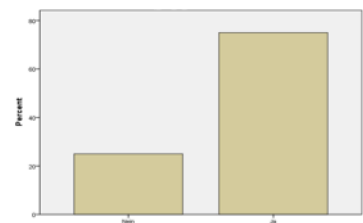
**Abbildung 33: Akzeptanz (Frage 23-1)**



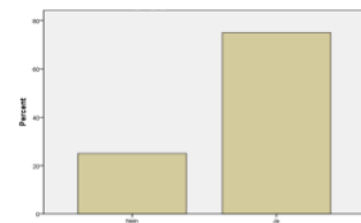
**Abbildung 34: Akzeptanz (Frage 23-2)**



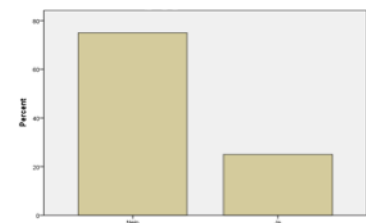
**Abbildung 35: Miteinander (Frage 23-3)**



**Abbildung 36: Anderer (Frage 23-4)**

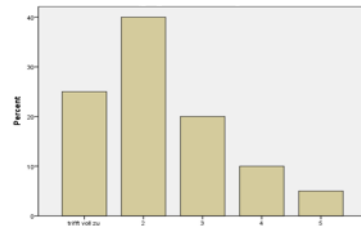


**Abbildung 37: Auseinandersetzen (Frage 23-5)**

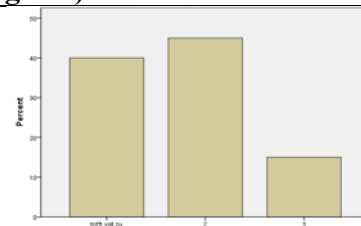


**Abbildung 38: Offene Antwort (Frage 23-6)**

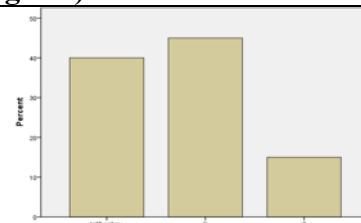
Es gibt drei überdurchschnittlich gut ausfallende Ergebnisse bei den Fragen 31, 24 und 16. Diese geben einen Hinweis darauf, dass vom Unternehmen her Strukturen geschaffen wurden, die die Offenheit und Aktivität von Mitarbeitern bei der Selbstdarstellung (Frage 31) ebenso wie das eigenständige Vertreten von Gedanken zu einer effizienteren Gestaltung der eigenen Arbeit (Frage 24) fördern, zugleich aber auch Strukturen bieten, die den Mitarbeitern eine eigenständige Gestaltung der Arbeit ermöglichen (Frage 16).<sup>251</sup>



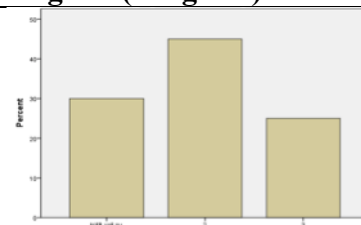
**Abbildung 39: Selbstdarstellung (Frage 31)**



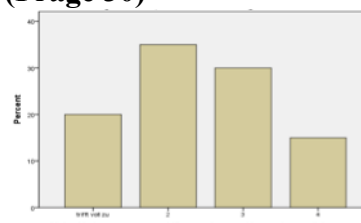
**Abbildung 40: eigene Gedanken (Frage 24)**



**Abbildung 41: Eigenständige Arbeit möglich (Frage 16)**



**Abbildung 42: Mitarbeitervorschläge (Frage 30)**



**Abbildung 43: Verbesserungsvorschläge (Frage 11)**

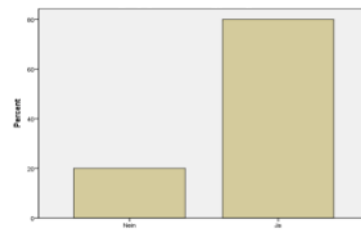
Neben struktureller Ermöglichung sind in diesem Unternehmen auch Initiative fördernde Maßnahmen fester Bestandteil der Unternehmensführung, was sich bei der Wahrnehmung und Würdigung von Mitarbeitervorschlägen (Frage 30) und Verbesserungsvorschlägen (Frage 11) ebenso zeigt wie in der guten wechselseitigen Hilfskultur, die im Unternehmen vorzuherrschen scheint (Frage 27).

Neben den alltäglichen kleinen Hilfestellungen scheint das sog. Mitarbeitergespräch fester Bestandteil der Unternehmenskultur geworden zu sein (Frage 29).

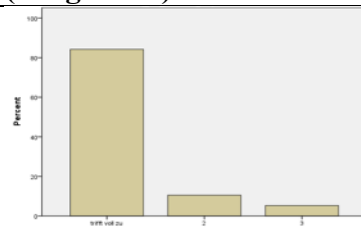
<sup>251</sup> Dieses Ergebnisse decken sich mit den Eindrücken, die ich beim Besuch der entsprechenden Unternehmen hatte.



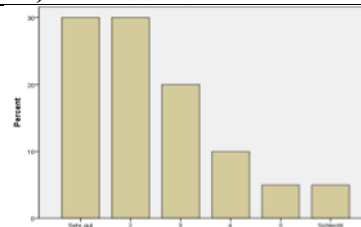
Der guten Performanz liegt neben einer soliden Grundausbildung immer auch eine permanente Weiterbildungsarbeit zugrunde (Frage 8: Angebot, 9: Bewertung und 14: Bedarf, d. h. implizit Ausdruck der inneren Bereitschaft zur Weiterbildung). Dies zeigt sich in aller Deutlichkeit darin, dass sowohl das Angebot (Frage 8), dessen Bewertung (Frage 9) und Würdigung (Frage 37) wie auch der hohe Weiterbildungsbedarf (Frage 14) weit überdurchschnittlich eingestuft werden.



**Abbildung 44: Unterstützung Kollegen (Frage 27-1)**

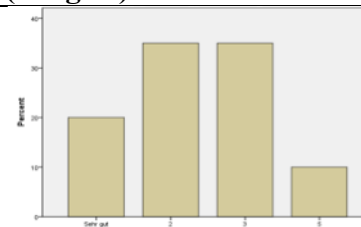


**Abbildung 45: Jahresgespräch (Frage 29)**

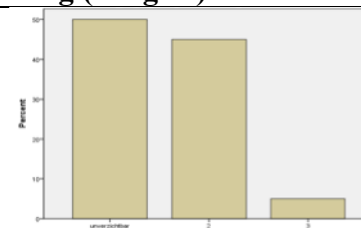


**Abbildung 46: Angebot Weiterbildung (Frage 8)**

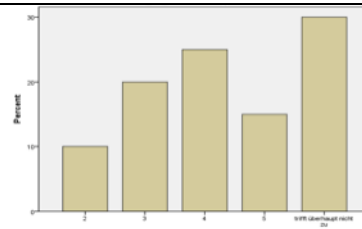
Die bereits angesprochene Ausnahme (Frage 33, kleine entspannende Körperübungen) des insgesamt guten Unternehmensauftritts weist anders als noch im Bereich der Gesundheit (Frage 21), der gesunden Ernährung (Frage 34), des Arbeitsschutzes (Frage 26) und auch des Bewegungsdrangs (Frage 32) ein schlechtes Ergebnis auf. Fast ein Drittel aller Befragten entschieden sich für die 6; die anderen Bewertungen schaffen keinen Ausgleich.



**Abbildung 47: Bewertung Weiterbildung (Frage 9)**



**Abbildung 48: Eigener Weiterbildungsbedarf (Frage 14)**



**Abbildung 49: Körperübungen  
(Frage 33)**

---

Für die weitere statistische Auswertung wurden 24 quantitative Fragen herausgegriffen, die Bezug zu den sechs Feldern der 2. und 3. Spalte der Kompetenzmatrix haben. Die daraus resultierenden 24 Indices wurden in die Matrix eingetragen und bilden die Datengrundlage für das noch zu behandelnde Netzdiagramm.

### 6.3 Matrix-Abbildung

Für die Auswertung ist im Allgemeinen zweierlei zu bedenken:

- 1) Einerseits geht es zwar um die absoluten Werte der in der Matrix aufgeführten Daten, die einen Überblick geben, wo die Stärken und Schwächen einer Organisation liegen. Ob dieser Wert nun um ein Zehntel höher oder niedriger ausfällt, ist aber für den ersten analytischen Blick nicht entscheidend, da es hier lediglich um eine Momentaufnahme geht, die als solche ihre zu diesem Zeitpunkt volle Gültigkeit behält – selbst wenn einer der Befragten ein paar Monate später aus Unzufriedenheit das Unternehmen verlassen sollte und sich diese Unzufriedenheit schon in seiner Bewertung im Fragebogen niedergeschlagen hätte.<sup>252</sup>
- 2) Andererseits ist es die Beziehung zwischen den Werten, die zählt. Liegen die individuellen innerhalb der unternehmenskulturellen Werte? Dominieren die individuellen oder die kollektiven Werte?

#### Unternehmen A

Die relativ hohen Werte erklären sich insbesondere durch einen anstehenden Umzug des gesamten Unternehmens an einen anderen Produktionsort. Zudem kommt für international tätige schweizerische Unternehmen die Wechselkursproblematik hinzu.

Die ermittelten Daten der unterschiedlichen Felder der Kompetenzmatrix sollen in ihrem Verhältnis zur Unternehmenskultur beschrieben werden. Diese Ergebnisse müssen dann auch noch gedeutet werden.

---

<sup>252</sup> In der Unterrichtspraxis wie in Organisationsentwicklungsprozessen ist immer wieder das Phänomen beobachtbar, dass das Entfernen einer den Prozess störenden Person in einem gewachsenen Organismus (vergleichbar einem operativen Eingriff) zwar den direkten „Unruheherd“ entfernt, sich aber ohne begleitende, dieses verhindernde Maßnahmen, schon bald die Störfunktion von anderen – jetzt aber verstreuter und diffuser – übernommen wird.

<b>Unternehmen A</b>			
Unternehmenskultur initiativ	Individuelle Kompetenz	Employability	Unternehmenskultur strukturell
3,14	2,56 fachlich	2,27 Lebenslanges Lernen	2,64
	1,83 sozial	3,07 Diversity	
	2,94 personal	2,50 Leistungsvermögen	

Abbildung 50: Zahlen in Matrixausschnitt plus Unternehmenskulturwerte für Unternehmen A

Es fällt auf, dass im fachlichen und persönlichen Bereich die Einschätzung individueller Entfaltungsmöglichkeiten geringer eingeschätzt wird als diejenigen der im Unternehmen vorgegebenen Maßnahmen zur Employability – bei einer weitgehenden Parität im sozialen Bereich, der relativ schlechte Werte aufweist. Diese Tendenz entspricht dem Ergebnis der Unternehmenskultur, wo ebenfalls die von Individuen ausgehende Initiative gegenüber der strukturellen Seite schlechter eingeschätzt wird.

### Unternehmen B

Zufriedenheit ist nach eigenen Angaben eines der grundlegenden Ziele des Unternehmens. Der Wert von 2,72 für personale Kompetenzen zeigt deutlich, wenn auch auf hohem Niveau im Zusammenhang mit den anderen Kompetenzen, einen Bedarf nach einer Verbesserung personaler Kompetenzen.

<b>Unternehmen B</b>			
Unternehmenskultur initiativ	Individuelle Kompetenz	Employability	Unternehmenskultur strukturell
2,1	1,68 fachlich	2,07 Lebenslanges Lernen	1,52
	1,85 sozial	2,35 Diversity	
	2,72 personal	2,08 Leistungsvermögen	

Abbildung 51: Zahlen in Matrixausschnitt plus Unternehmenskulturwerte für Unternehmen B

Im Unterschied zum ersten Unternehmen fallen die Ergebnisse hier im Ganzen erheblich positiver aus. Hier überwiegen die individuellen Kompetenzwerte gegenüber dem lebenslangen Lernen und der Diversity. Die personalen Kompetenzen, verstanden v. a. als eigene Aktivitäten zum Erhalt physischer und psychischer Gesundheit hebt sich deutlich negativ von allen anderen Werten ab. Trotzdem dominieren auch hier die strukturellen gegenüber den Initiative ermöglichenden Kräften der Unternehmenskultur.

### Analyse

Die Betrachtung der Einzelwerte zeigt augenfällig das Spannungsverhältnis zwischen dem besten und schlechtesten individuellen Wert, in dem vorliegenden Fall zwischen 1,68 und 2,72.

Der oben angeführten Befürchtung eines der beiden Geschäftsführer, aufgrund der kleinen Stichprobengröße sei eine unverhältnismäßige, durch eine einzelne Person verursachte Verzerrung möglich, ist insofern zu widersprechen, als die Stichprobengröße eben auch der realen Unternehmensgröße entspricht, d. h. dass der einzelne Mitarbeiter auch im alltäglichen Arbeitsprozess über genau diese Einflussmöglichkeit verfügt.

## 6.4 Netzdiagramm, dreiachsrig

Die im Netzdiagramm abgebildeten Daten werden den einzelnen Feldern der Kompetenz-Matrix – nämlich den Kategorien „Fachkompetenz“, „Sozialkompetenz“ und „Personalkompetenz“ sowie „Lebenslanges Lernen“, „Diversity“ und „Leistungsvermögen“ – entnommen. Hierfür sind die kumulierten Werte der diesen Feldern zugehörenden drei Fragen (wie der in Kapitel 5 dargestellten Abbildung „Fragen-Beziehungen des Fragebogens“ abzulesen ist) für jedes der beiden untersuchten Unternehmen erfasst worden. Zusätzlich sind die kumulierten Ergebnisse der jeweils drei Fragen zu den übergeordneten Merkmalen „Unternehmenskultur, initiativ“ und „Unternehmenskultur, strukturell“ innerhalb des Netzdiagramms in einem Hexagon abgebildet worden.

A) Unternehmen A

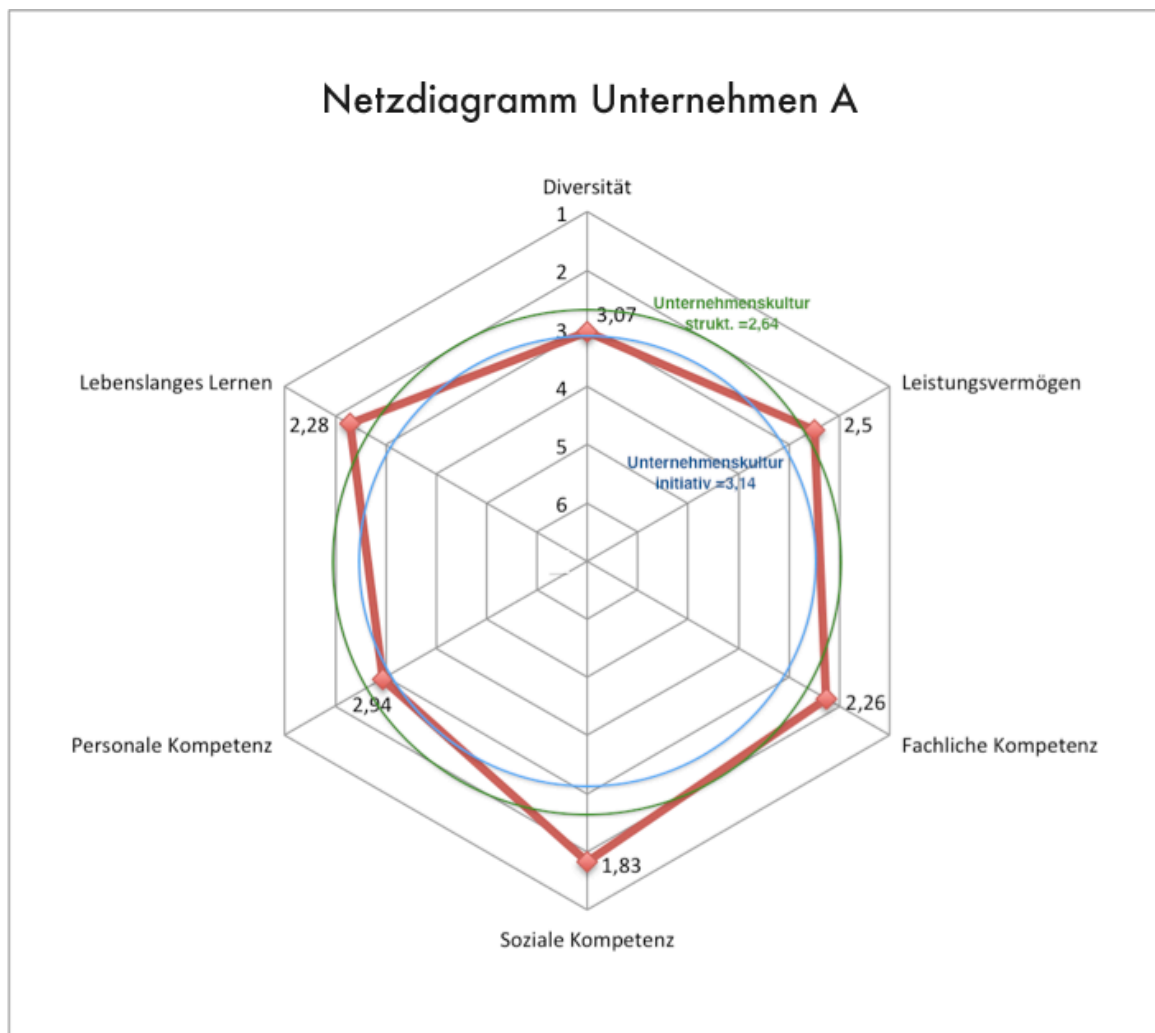


Abbildung 52: Netzdiagramm Unternehmen A

**1) polare Achsenanalyse (individuell – kollektiv)**

Fachliche Ebene: 2,56 zu 2,27

Soziale Ebene: 1,83 zu 3,07

Personale Ebene: 2,94 zu 2,5

**2) Analyse nach der fachlichen, sozialen, personalen Achse**

Auf der Achse fachlicher Kompetenz weichen die beiden Werte leicht voneinander ab, wobei die Fachkompetenz im Wertebereich der Unternehmenskultur liegt, während das lebenslange Lernen über diese Werte hinaus geht. Eine sehr deutliche Abweichung zeigt sich auf der Ach-

se der sozialen Kompetenzen, wo die soziale Kompetenz als solche sehr deutlich über den Werten der Unternehmenskultur liegt und die der Diversität deutlich darunter. Gemäßigter ist erneut die Differenz auf der Achse der personalen Kompetenz – mit der Besonderheit, dass das Leistungsvermögen bessere Werte als die Unternehmenskultur erreicht.

B) Unternehmen B:

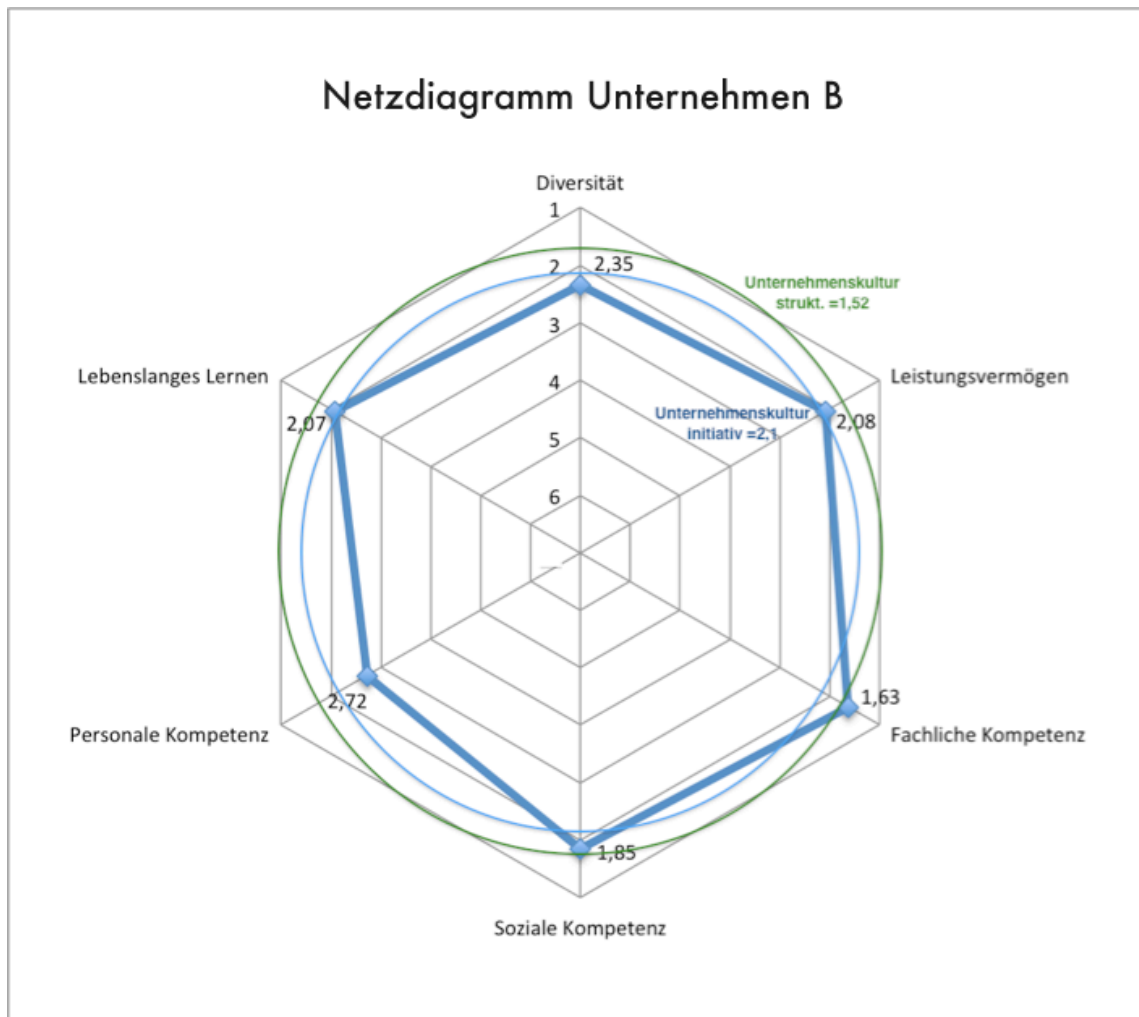


Abbildung 53: Netzdiagramm Unternehmen B

**1) polare Achsenanalyse (individuell – kollektiv);**

Fachliche Ebene: 1,68 zu 2,07

Soziale Ebene: 1,85 zu 2,35

Personale Ebene: 2,72 zu 1,68

## **2) Analyse nach der fachlichen, sozialen, personalen Achse**

Es ist bereits mit bloßem Auge erkennbar, dass die guten Ergebnisse von der Performanz der Unternehmenskultur meist überboten werden. Auf der Achse fachlicher Kompetenz befindet sich der beste Kompetenzwert, der sehr dicht an den Wert der strukturellen Unternehmenskultur heranreicht. Der schwächere, ihm gegenüberliegende Faktor des lebenslangen Lernens stimmt in etwa mit dem der die Initiative fördernden Unternehmenskultur überein, was im Übrigen auch auf das Leistungsvermögen auf der Achse personaler Kompetenz zutrifft. Dieser Kompetenz gegenüber steht der deutlich schwächste Faktor, die personale Kompetenz. Auf der Achse der sozialen Kompetenz findet sich erneut eine Abweichung der beiden polaren Werte: Während die soziale Kompetenz einen recht guten Wert aufweist, fällt auch hier die Diversität deutlich ab.

Im Vergleich der einzelnen Werte aus der Kompetenz-Matrix zu denen der Unternehmenskultur zeigt sich bei dem Unternehmen A, dass zum einen die Initiative befördernde Unternehmenskultur den schwächsten Wert aufweist und der Wert der strukturellen Unternehmenskultur zum anderen zwar ebenfalls schwach, aber noch immer besser als die Werte von Diversität und personaler Kompetenz ist; beim Unternehmen B entspricht die Initiative befördernde Unternehmenskultur den meisten Werten der Matrixfelder, während für die strukturelle Unternehmenskultur der beste von allen Werten realisiert wurde.

## **6.5 Die Kontingenztafel**

In einem weiteren Schritt wird mit Hilfe von Kontingenztafeln eine Häufigkeitsanalyse zweier Datensätze vorgenommen, bei der die Häufigkeitsverteilung einer Variablen durch die Ausprägung der zweiten Variablen definiert ist. Ausgewertet werden ausschließlich die jeweils kumulierten Datensätze beider Unternehmen. Aufgrund des geringen Datenumfangs kann dabei nur von einer eingeschränkten Gültigkeit gesprochen werden. Denn für die zweidimensionale Häufigkeitsbetrachtung wurde wegen der geringen Samplegröße der Aussagewert dadurch erhöht, dass z. B. die in der einfachen Häufigkeitstabelle vorliegende Aufteilung von vier Altersgruppen auf zwei reduziert wurde.



Im Folgenden werden einige zweidimensionale Kontingenztabellen aufgezeigt und besprochen, deren Auswahl auf Wunsch der beiden Geschäftsführer erfolgte. Im Hinblick auf die Hervorbringung innovativer Produkte ist es für die langfristige Personal- und Organisationsentwicklung von Bedeutung, welche Einstellung Jüngere zu dieser Frage einnehmen und, viel wichtiger, was dieser zugrunde liegt.

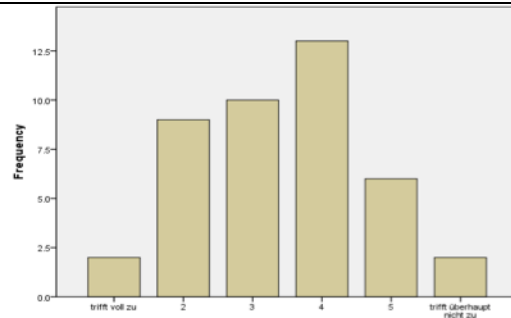
Die hier nach Älteren und Jüngeren spezifizierten Daten, die für die Entwicklungsarbeit in dem spezifischen Unternehmensprozess differenzierbar nach den fünf erfragten Gruppen analysiert werden, geben eine erste Auskunft darüber, wie Mitarbeiter die Innovationsleistung des eigenen Unternehmens einschätzen. Hiervon ausgehend wäre dann in gezielt zusammengestellten Gesprächs- oder besser noch Projektgruppen daran zu arbeiten, ob diese Einschätzungen z. B. auf einem resignierten Frustrationsgefühl oder auf einer noch nicht zufriedengestellten Begeisterung für Neues beruht. Für Jüngere wird hierbei von Bedeutung sein, was sie selber an weiterer Qualifizierung und Erfahrung als notwendig erachten, für die Älteren würde stärker die Frage in den Vordergrund rücken, wie deren vorhandener und teilweise auch verborgen gebliebener Erfahrungs- und Wissensfundus für den unternehmerischen Gesamtprozess zum Tragen kommen kann.

**Kreuztabelle „Alter“****Allgemein**

Allgemein fällt bei der Kreuztabelle „Alter“ auf, dass die Älteren dem Unternehmen tendenziell positiver gegenüberstehen als dies die Jüngeren tun (vgl. Frage 6; 30), wobei sich der Wechsel prozentual etwa bei der Frage 3 ergibt. Die Fragen zur Weiterbildung und zur Ausführung körperlicher Übungen weisen auf ein ähnliches Muster, vollziehen sich aber schon bei Frage 2. Generell ist ein Gefälle von positiv nach negativ (1 nach 6) zu sehen.

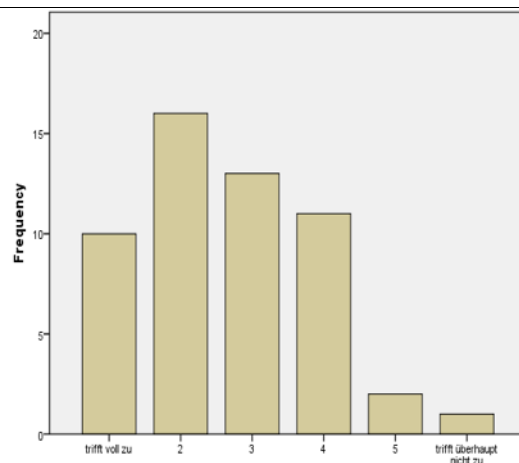
**Frage 6 „Hervorbringung innovativer Produkte“**

Sehr positive Bewertung gehen v. a. von Älteren aus, die ansonsten ähnlich häufig die 2 und 3 gewählt haben. Bei den Jüngeren finden sich die größten Häufungen bei 3 und insbesondere bei 4. Hieraus kann man ableiten, dass die Älteren tendenziell positiver entscheiden (1-3) als die Jüngeren, die eher am Mittelwert orientiert sind (neben einer mittelstarken Präsenz bei 2 in erster Linie 3 und 4).



**Abbildung 54: Innovative Produkte (Frage 6)**

jung (n=42)

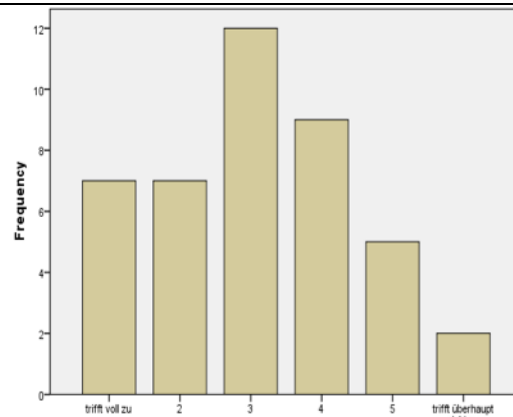


**Abbildung 55: Innovative Produkte (Frage 6)**

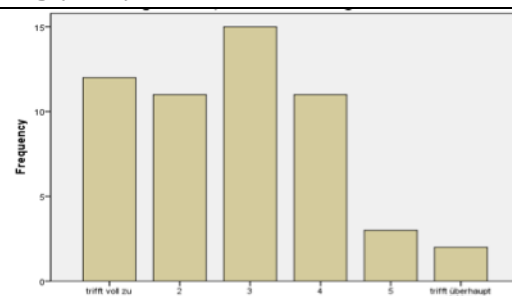
alt (n=54)

**Frage 11 „Verbesserungsvorschläge werden wahrgenommen“**

Auch hier sind die Älteren positiver als die Jüngeren, wobei der Wechsel hier aber bei 3 liegt. Insgesamt sind die Abweichungen gering, wenn nicht irrelevant. Die Verteilung ist sehr ausgeglichen und weist ein wenn auch geringes Gefälle auf.

**Abbildung 56: Verbesserungsvorschläge (Frage 11)**

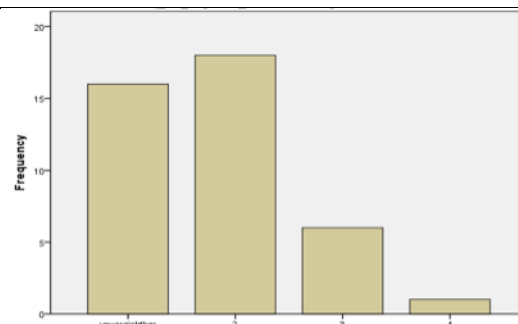
jung (n=42)

**Abbildung 57: Verbesserungsvorschläge (Frage 11)**

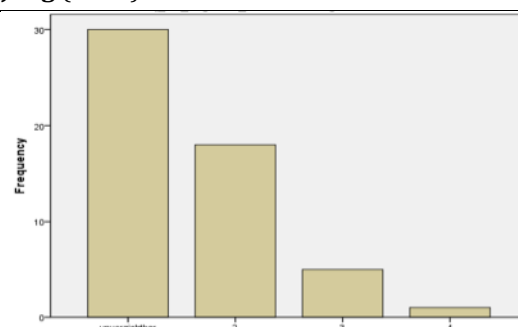
alt (n=54)

**Frage 14 „Eigener Weiterbildungsbedarf“**

Die Werte liegen hier insgesamt weit im positiven Bereich. Erneut sind es die Älteren, die bei 1 die höchsten Werte erzielen (55,6 %!). Der Wechsel findet zwischen 3 und 4 statt. Für beide Gruppen gilt, dass 3 schon eine relativ niedrige Häufung aufweist und die 4 nur noch cursorisch auftaucht. Die 5 und 6 wurden gar nicht angekreuzt. Hieraus folgt, dass die Älteren wohl aufgrund der vielen technischen Neuerungen eine größere Nachfrage nach Weiterbildung verspüren als die Jüngeren. Aber es zeigt auch, dass insgesamt das Weiterbildungsinteresse größer ist als das Trägheits- und Bequemlichkeitsmoment.

**Abbildung 58: Weiterbildungsbedarf (Frage 14)**

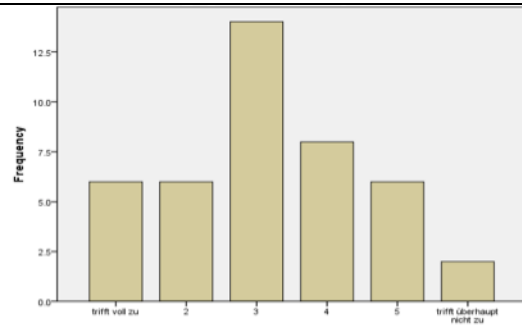
jung (n=42)

**Abbildung 59: Weiterbildungsbedarf (Frage 14)**

alt (n=54)

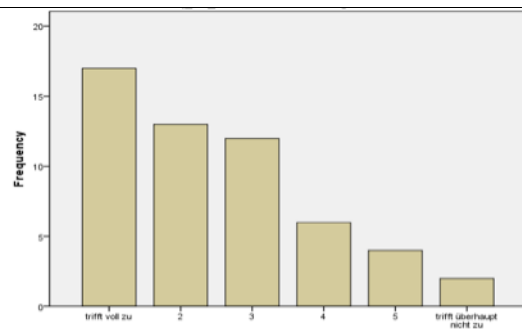
**Frage 30 „Mitarbeitervorschläge“**

Bei den Älteren gibt es ein leichtes Gefälle von 1 zu 6. Die Jüngeren sind erneut nicht so positiv wie die Älteren; der Wechsel liegt zwischen 2 und 3, mit einer Häufung bei 3. Bei den Jüngeren gibt es einen auffälligen Einschnitt bei 2 (21% – 12 % – 31 % bei 1-3), danach liegt ein normales Gefälle vor.



**Abbildung 60: Mitarbeitervorschläge (Frage 30)**

jung (n=42)

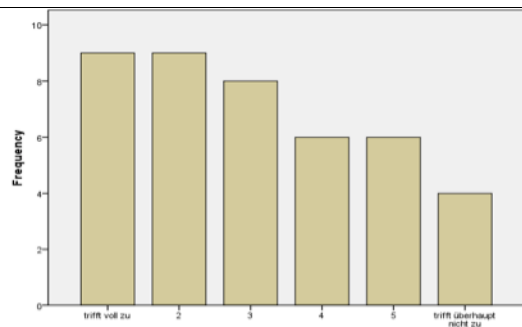


**Abbildung 61: Mitarbeitervorschläge (Frage 30)**

alt (n=54)

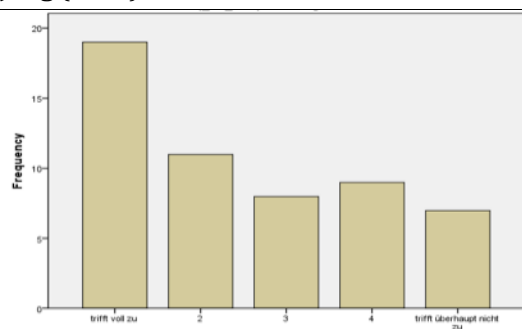
**Frage 33 „Körperübungen“**

Hier zeigt sich bei den Jüngeren ein leichtes Gefälle, es liegt also eine ausgeglichene Verteilung vor. Bei den Älteren gibt es einen Ausreißer bei 5 (negativ) und bei 1 (positiv). Hieraus folgt, dass die Älteren Übungen seltener machen, manche auch gar nicht.



**Abbildung 62: Körperübungen (Frage 33)**

jung (n=42)



**Abbildung 63: Körperübungen (Frage 33)**

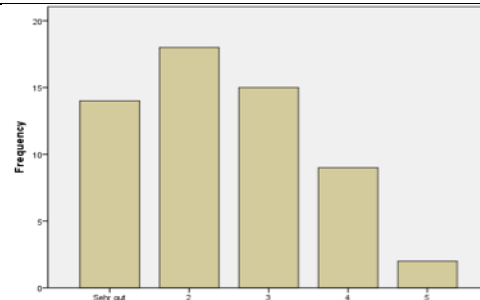
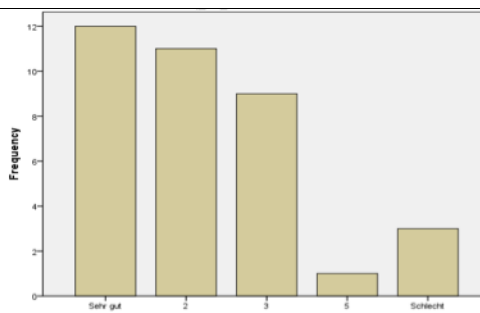
alt (n=54)

**Kreuztabelle „Betriebszugehörigkeit“****Allgemein**

Diejenigen Mitarbeiter, die eine kürzere Zeit im Unternehmen sind, nenne ich um der Prägnanz willen «Novizen», alle anderen «Etablierte». Entscheidend ist hierbei, dass letztere schon länger den Einflüssen der vorherrschenden Unternehmenskultur ausgesetzt waren, die ersteren entsprechend weniger, denn es gibt natürlich auch sehr erfahrene Spezialisten, die in diesem Unternehmen gerade erst begonnen haben. Wie schon bei „Alter“ sind auch hier die Erfahreneren, also die Etablierten bejahender als die Unerfahreneren, also die Novizen. Hierbei ist der Unterschied zwischen Berufsalter und Betriebszugehörigkeit zu beachten. Im Ganzen gibt es ein mehr oder weniger starkes Gefälle von links nach rechts, wobei allerdings die Frage 23 der große Ausreißer ist! Bei den Fragen 12; 21; 31 gibt es im Vergleich zu den Verteilungen bei „Alter“ tendenziell eine stärkere Häufung bei den Extrema. Das bedeutet, dass Häufungen eher bei 1 und 2 und eher seltener bei 5 bis 6 auftreten, so dass ein starkes Gefälle bei 3 und 4 feststellbar ist.

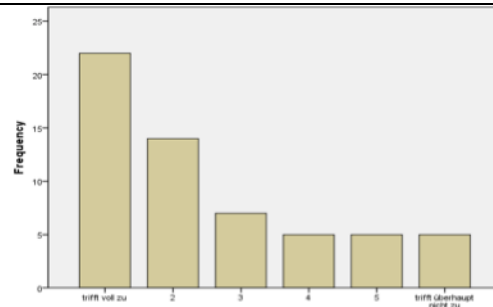
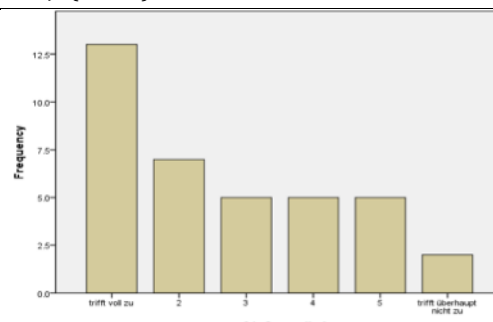
**Frage 12 „Arbeitsklima“**

Es gibt ein starkes Gefälle zwischen den Antworten 2 und 4. Beide Gruppen äußern sich optimistisch, die Älteren zu gleichen Teilen bei 1 und 2, die Jüngeren gehäuft bei 2 und etwas seltener bei 1. Während die Häufung bei den Älteren zwischen 4 und 6 gegen Null geht, verläuft die Kurve bei den Jüngeren weicher. Diese Frage gehört tendenziell zu den Fragen, die man wohl nur als Mobbing-Opfer wirklich negativ beantwortet, vielleicht auch, wenn man weiß oder zumindest ahnt, dass man zu großen Teilen selbst dafür verantwortlich ist, wie es im eigenen Arbeitsbereich menschlich zugeht.

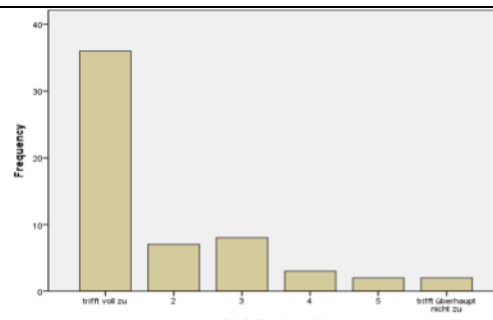
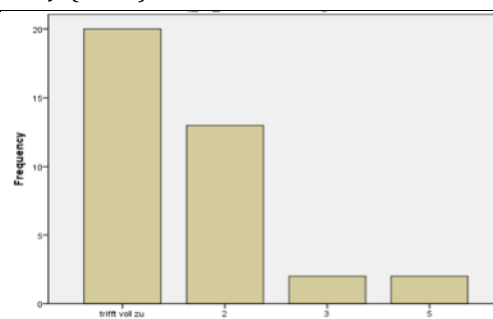
**Abbildung 64: Arbeitsklima (Frage 12)****1-5 J. (n=58)****Abbildung 65: Arbeitsklima (Frage 12)****≥6 J. (n=37)**

**Frage 21 „Gesundheitliche Aspekte im Unternehmen“**

Hier findet sich eine der Frage 12 entgegengesetzte Tendenz. Zwischen den Antworten 2 und 4 gibt es ein starkes Gefälle. In beiden Gruppen kommt ein großer Optimismus zum Ausdruck, der bei den Älteren zu gleichen Teilen bei 1 und 2 liegt, bei den Jüngeren diesmal gehäuft bei 1 (!) und etwas seltener bei 2 und im Bereich zwischen 4 und 6 so gut wie gar nicht. Bei den Älteren verläuft die Kurve weicher. – Vereinzelt wurde von frankophoner Seite zu Bedenken gegeben, dass die französische Übersetzung evtl. nicht eindeutig genug zum Ausdruck brächte, ob die Gesundheit der Mitarbeiter oder die Herstellung und der Vertrieb gesunder Produkte gemeint ist.<sup>253</sup>

**Abbildung 66: Gesundheit (Frage 21)****1-5 J. (N=58)****Abbildung 67: Gesundheit (Frage 21)****≥6 J. (n=37)****Frage 31 „Sich aktiv und offen äußern“**

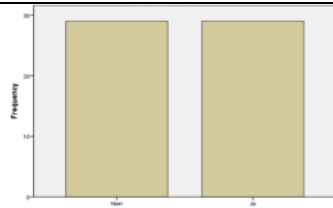
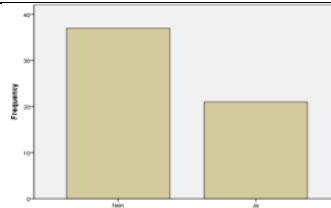
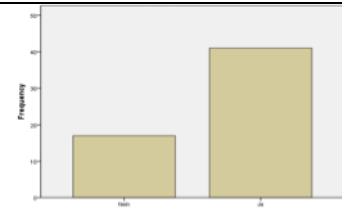
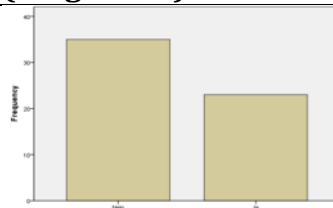
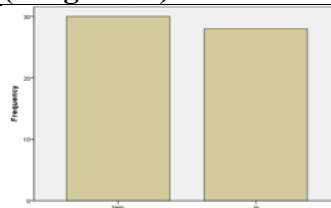
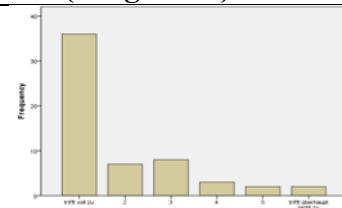
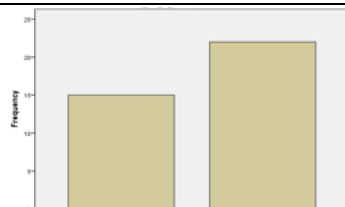
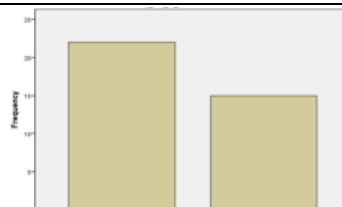
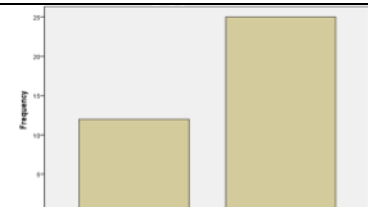
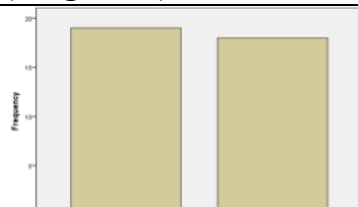
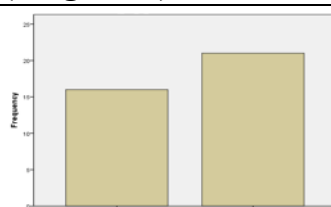
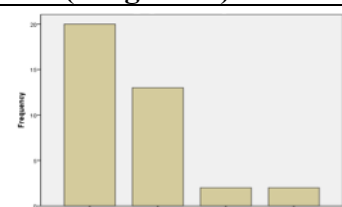
Hier gibt es ein sehr starkes Gefälle zwischen 1 und 2 bei den Jüngeren und bei den Älteren bei 3. Insgesamt sind beide Gruppen erneut sehr optimistisch, die Jüngeren fast nur bei 1, die Älteren teils noch bei 2, meist aber ebenfalls bei 1. Dieses Ergebnis steht für eine Unternehmenskultur, in der Menschen nicht durch Restriktionen, welcher Art auch immer, eingeschränkt werden.

**Abbildung 68: Selbstdarstellung (Frage 31)****1-5 J. (n=58)****Abbildung 69: Selbstdarstellung (Frage 31)****≥6 J. (n=37)**

<sup>253</sup> L'aspect „Santé“ est important dans la vie de votre entreprise.

**Frage 23 „Unternehmenskulturfrage“**

Die Ausprägungen (Mehrfachnennungen sind möglich) liegen alle im Prozentbereich zwischen 32 % und 67 % und können entsprechend als ausgeglichen bezeichnet werden. Im Speziellen sind die Ausprägungen „Gegenseitige Akzeptanz“ und „Kultur des Miteinanders“ eher hoch und „Aufmerksames Zuhören“ eher niedrig. Gleichverteilt sind die Merkmale „Kultur des Miteinanders“ und „Kultur des Auseinandersetzens“, bei „Gegenseitiger Akzeptanz“, „Aufmerksames Zuhören“ und dem „Wahrnehmen des Anderen“ überwiegt die Häufung bei den Älteren um etwa 10 %.

**Abbildung 70: Akzeptanz (Frage 23-1)****Abbildung 71: Zuhören (Frage 23-2)****Abbildung 72: Miteinander (Frage 23-3)****Abbildung 73: Anderer (Frage 23-4)****Abbildung 74: Auseinandersetzen (Frage 23-5)****Abbildung 75: Selbstdarstellung (Frage 31)****1-5 J. (N=58)****Abbildung 76: Akzeptanz (Frage 23-1)****Abbildung 77: Zuhören (Frage 23-2)****Abbildung 78: Miteinander (Frage 23-3)****Abbildung 79: Anderer (Frage 23-4)****Abbildung 80: Auseinandersetzen (Frage 23-5)****Abbildung 81: Selbstdarstellung (Frage 31)****≥6 J. (N=37)**

Die Unternehmenskulturfrage (23) macht deutlich, dass die Antworten von Novizen und Etablierten zwar quantitativ signifikante Abweichungen aufweisen, aber bezogen auf ein Ranking aus kulturellen Werten ein identisches Ergebnis realisieren: Das beste Ergebnis

erreichte das „Gemeinsame Miteinander“ [70,7 % (Novizen) zu 67,6 % (Etablierte)]; dann „Akzeptanz“ (50 % zu 59,5 %); „Auseinandersetzung“ (48,3 % zu 56,8 %); das „Wahrnehmen Anderer“ (39,7 % zu 48,6 %) und als schwächster Wert das „Zuhören“ (36,2 % zu 40,5 %).

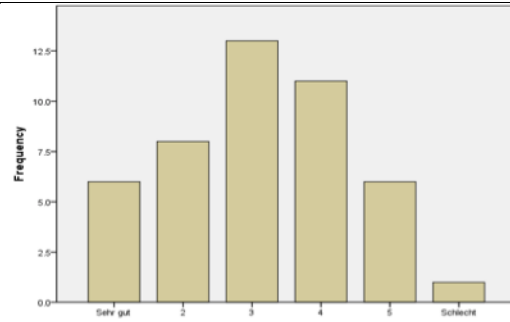


**Kreuztabelle „Geschlecht“****Allgemein**

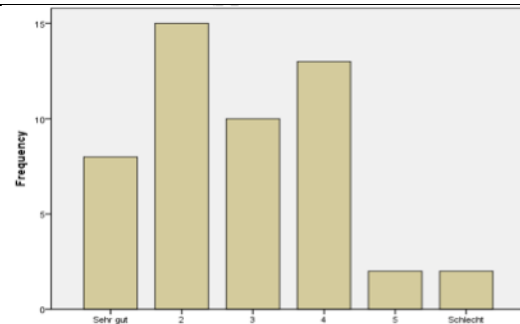
Die Kurven der Männer verlaufen homogener, die der Frauen differenzierter. Bei den Frauen treten mehr Ausreißer auf und die Verteilung ist weniger ausgeglichen. Tendenziell fallen die Antworten (insbesondere bei Frage 37) positiv aus.

**Frage 7 „Betriebsklima“**

Unabhängig vom Geschlecht treten die Häufungen v. a. im Bereich zwischen 2 und 4 auf, teilweise auch bei 1. Das Mittelmaß ist positiv. Frauen haben etwas positiver als die Männer entschieden, der Hochpunkt liegt bei 2, die Antwortmöglichkeiten 5 und 6 gehen gegen Null. Bei den Männern verläuft die Normalverteilung bei 3, 6 geht gegen Null.

**Abbildung 82: Betriebsklima (Frage 7)**

männl. (n=45)

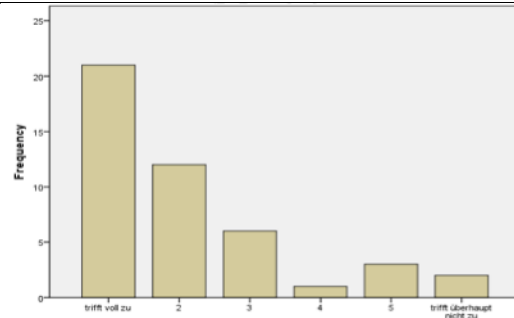
**Abbildung 83: Betriebsklima (Frage 7)**

weibl. (n=50)

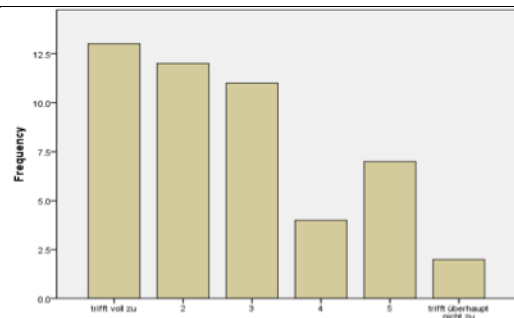
**Frage 37 „Würdigung der eigenen Leistung durch das Unternehmen“**

Bei den Männern gibt es eine große Konzentration bei 1, dann bei 2; die restlichen ca. 25 % verteilen sich hauptsächlich auf den Bereich von 4 bis 6. Bei den Frauen liegt die Häufung im mittleren Bereich etwas höher als bei den Männern, obwohl auch hier die Häufung bei 1 bei immerhin noch 30 % liegt.

Auffällig ist bei den Frauen die Spitze bei 5 (13 %).<sup>254</sup>

**Abbildung 84: Würdigung (Frage 37)**

männl. (n=45)

**Abbildung 85: Würdigung (Frage 37)**

weibl. (n=50)

Die Fallstudie sollte zunächst den theoretischen Ausführungen über die Mitarbeiterkompetenz-Matrix, die die organisationalen Voraussetzungen zur kompetenzbasierten Steigerung von Innovativität gewährleisten soll, ergänzend zur Seite gestellt werden. Diese Ergänzung erwies sich als umfassende und die wechselwirkenden Einzelelemente aufnehmende Darstellungsform.

Der Fragebogen ist so aufgebaut, dass die Befragten über Einstellungen und Meinungen zu Sachverhalten befragt werden. Es ging also um das Sammeln von subjektiv beurteilten Sach-

<sup>254</sup> Einen ganz anderen Komplex an Fragen berühren die Veränderungsvorschläge von Mitarbeitern thematisierenden Fragen 11 und 30, die ebenfalls in ihrer Beziehung zum Alter untersucht wurden und die Frage 37 in Abhängigkeit vom Geschlecht. Während sich die Frage 30 auf das Unternehmen im Allgemeinen bezieht, richtet sich die Frage 11 auf den Arbeitsplatz des Befragten selbst. Die Frage 37 fragt danach, ob die eigenen Leistungen vom Unternehmen ausreichend gewürdigt werden.

Bei den Jüngeren ist dem Verlauf nach kein nennenswerter Unterschied zwischen 11 und 30 festzustellen – qualitativ ist der Verlauf bei Frage 11 allerdings etwas gemäßiger.

Wohingegen das Bild bei den Älteren deutlich macht, dass sehr wohl unterschieden wird zwischen der Wahrnehmung und Rückmeldung des Unternehmens auf Vorschläge aus der Mitarbeiterschaft im Allgemeinen und bezogen auf die selbst vorgebrachten Anregungen. Während in Bezug auf das Gesamtunternehmen die Frage zu 31,5 % mit sehr gut und zu 24,1 % mit gut bewertet wird und die weiteren Ergebnisse kontinuierlich weiter fallen, ist das Erleben in Bezug auf die selbst vorgebrachten Anregungen weniger positiv. Die Ausprägungen 1, 2 und 4 machen je ein Fünftel aller Häufungen aus; der höchste Wert fällt auf die Ausprägung 3 (27,8 %).

verhalten. Die Hauptintention lag darin, ein Diagnose-Instrument<sup>255</sup> zu schaffen. Hierbei wurde davon ausgegangen, dass sich der Grad an Innovativität in den ermittelten Daten spiegeln werde.

Im Nachklang der Befragung wurden in den zwei vorliegenden Fällen aus den empirisch ermittelten Daten Handlungsbedarfe abgeleitet und erste Überlegungen zu Veränderungsschritten angedacht. Die so entwickelten Handlungsempfehlungen wurden – wie sich auf Nachfrage herausstellte und weiter unten noch dargestellt ist – in einzelnen Maßnahmen zeitnah umgesetzt.

Die Einbeziehung von Experteninterviews in die Untersuchung hat sich im Auswertungsprozess besonders im Hinblick auf ein umfassendes Gesamtbild bewährt. Zum einen ermöglichen diese der Unternehmensführung, sich selbst zu den Fragebögen zu äußern. Zudem führten sie dazu, die praxisrelevanten Fragestellungen und interessierenden Merkmale und Merkmalsverbindungen in einem gemeinsamen Prozess des Abwägens herauszufiltern.

Auffällig war das Herausfallen aller auf Gesundheit und v. a. auf Bewegung bezogenen Erhebungsdaten. Nicht nur die Ergebnisse selbst, auch das Verständnis für dieses Thema machten deutlich, dass hier ein Thema angesprochen wurde, das anscheinend noch so neu ist, dass es sich dem unternehmerischen Denken noch nicht erschlossen hat.

Insgesamt fällt die bessere Bewertung des Unternehmens B auf – wobei aber in Betracht zu ziehen ist, dass die Fragenbeantwortung im verglichenen Unternehmen – wie es auch im Fragebogen in Kommentaren einzelner Mitarbeiter zum Ausdruck kam – vermutlich von einem anstehenden Umzug der gesamten Produktion und Verwaltung stark geprägt wurde.

## 6.6 Ergebnisbericht

Die in 4.3 aufgezeigten Beziehungen einzelner Fragen zur Kompetenzmatrix sind durchwegs quantifiziert und in skaliert Form erfasst und hier dargestellt worden. Einzig diese Item-Beziehungen sind in die graphische Darstellung des Netzdiagramms eingeflossen. In die Gespräche sind weitere Fragen aufgenommen worden, deren Beantwortung ebenfalls quantifizierbar war. Des Weiteren finden sich im Fragebogen qualitativ ausgerichtete Items, deren Antworten nach hermeneutischer Methode ausgewertet und in den Gesamtzusammenhang der

---

<sup>255</sup> Die Bezeichnung „Diagnose-Instrument“ impliziert eine wertungsfreie Erfassung quantitativer wie qualitativer Daten, die erst in einem anschließenden zweiten Schritt in einem offenen Dialog (Gespräch auf Management-Ebene) interpretiert, gewichtet, bewertet und auf ihre Erfolgs-Relevanz hin geprüft werden.

standardisiert erhobenen Fragebogendaten gestellt wurden. Diese waren allesamt Grundlage für die Gespräche, die im Zuge des dialogischen Austauschs zur Konzeptionierung von Veränderungs-Optionen geführt wurden. Die qualitativen Fragen berührten den Kern des Unternehmens – und damit das Alleinstellungsmerkmal – und konnten entsprechend den vorab mit den Unternehmensleitungen getroffenen Verabredungen nicht veröffentlicht werden. Weitere sensible Daten wie die dem Autoren zur Verfügung gestellten Strategiepapiere und Unternehmensdokumente wurden zum Schutz der Unternehmensinteressen gleichfalls nicht für die Veröffentlichung freigegeben.

Es zeigte sich, dass gerade die quantitativ erhobenen Ergebnisse für die Unternehmensleitung wichtige, neue und essenzielle Einsichten eröffneten. Es wurde aber auch aus den Formulierungen der Antworten deutlich, dass aktuelle, das Gemüt berührende Emotionen in die Antworten einfließen. Im vorliegenden Falle spielt nicht nur der unterschiedliche Unternehmenszweck eine Rolle, sondern auch anstehende strukturelle Veränderungen, die selbstverständlich Einfluss auf die Bewertung der Gesamtunternehmung aus Sicht der Mitarbeitenden haben.

Gemessen an den möglichen Antwortoptionen zwischen den Merkmalswerten «1» und «6» fallen die Ergebnisse beider Unternehmen überdurchschnittlich positiv aus, was aber nicht bedeuten muss, dass dies den Erfolgserfordernissen eines im Wettbewerb stehenden Wirtschaftsunternehmens genügen kann. Eine dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit ist erfahrungsgemäß nur bei weit überdurchschnittlichen Werten zu erwarten. Je nach Unternehmen und Branche können unterschiedliche Ausprägungsmuster auftreten, die entsprechend der Unternehmenskultur und -strategie prognostische Aussagen möglich machen – die allerdings stets erhebliche Risiken des Scheiterns mit sich bringen. Gerade durch eine geübte Entscheidungskultur (sowohl strukturell als auch initiativ gegriffen), die zunehmend Erfahrungswissen generiert, kann dieses Risiko von Fehleinschätzungen reduziert werden.

Im Vergleich der Ergebnisse beider Unternehmen ist zu bedenken, dass eines der beiden Unternehmen eine Produktionsstätte, das zweite dem Vertriebsbereich zuzuordnen ist. Es ist evident, dass beide Unternehmen aus der Perspektive der eigenen Mitarbeiter überdurchschnittlich positive Ergebnisse in fast allen Bereichen realisiert haben. Defizitäres war im Grunde genommen nur im Bereich der personalen Kompetenz und der nachhaltigen physischen und psychischen Leistungsfähigkeit anzutreffen.

Über die bereits präsentierte Einzel-Auswertung hinaus können zusammenfassend zwei Aspekte hervorgehoben werden: Auf der einen Seite ist das die Ausprägungsstärke der Einzelwerte und auf der anderen Seite die übergreifende sichtbar werdende „Kultur“.

Aus den vorliegenden Werten lässt sich ablesen, dass das Unternehmen A in den meisten Punkten schwächer bis sehr viel schwächer abschneidet als das Unternehmen B; eine Ausnahme bildet das Merkmal „Lebenslanges Lernen“, das eine bessere Ausprägung aufweist. Im unternehmenskulturellen Bereich zeigen sich in beiden Unternehmen im strukturellen Bereich bessere Ergebnisse als im initiativen Bereich. Im Vergleich schneidet auch hier das Unternehmen A mit beiden Werten erheblich schlechter ab – mit einem Unterschied von mehr als einer Einheit. Dies kann unter anderem auf die unterschiedlichen Aufgabenfelder der untersuchten Unternehmen zurückgeführt werden, zum anderen wohl auch darauf, dass im sozialen Bereich in dem in der Befragung schwächer abschneidenden Unternehmen die oben genannten, mit Ungewissheit verbundenen Veränderungen anstehen.

Im Hinblick auf eventuell auftretende Bedenken, dass die Feststellungen der vorliegenden Untersuchung schon in den Auswahlkriterien der untersuchten Zielgruppe (Attribut Innovativität) vorweggenommen seien, soll hier vorsorglich ein weiteres Mal darauf hingewiesen werden, dass die vorliegende Untersuchung sich der Innovativitäts-Frage aus der Kompetenz-Perspektive nähert – die anderen Dimensionen des erweiterten Instrumentariums, das in der Spirale (Abb. 4) abgebildet ist, waren nicht Gegenstand der hier vorgelegten Auswertung.<sup>256</sup>

### 6.6.1 Würdigung der Angemessenheit des Instruments

Nach Abschluss des gesamten Befragungsprozesses attestierte der Geschäftsführer des größeren Unternehmens in einem Feedback, dass die Auswertung des Fragebogens ein realistisches Bild der Situation des Unternehmens gegeben habe. Der andere Geschäftsführer äußerte sich ganz ähnlich in Bezug auf das ihm gerade vorliegende Kompetenzdiagramm, nämlich dass „das Netzdiagramm die Realität recht gut widerspiegelt“. Die Einschränkung bezog er auf den Einwand, dass seiner Meinung nach durch die kleine Mitarbeiterzahl jeder einzelne Mitarbeiter mit seiner Aussage einen großen Einfluss auf das Ergebnis haben könne.<sup>257</sup>

---

<sup>256</sup> Auf den Umstand, dass darüber hinausgehende unveröffentlichte Ergebnisse der hermeneutisch analysierten qualitativen Daten vorliegen, wurde bereits hingewiesen.

<sup>257</sup> In diesem Zusammenhang wurde auf eine Kündigung eines Mitarbeiters wegen Unzufriedenheit hingewiesen, der – so er an der 6 Monate vor seiner Kündigung erfolgten Kündigung durchgeführten Befragung teilgenommen hat – das Ergebnis ganz erheblich hätte beeinflussen können.

Von beiden Geschäftsführern wurde die Bedeutung der Gesundheit und Bewegung erkannt; die ergriffenen Maßnahmen beschränken sich allerdings vorerst noch auf eine Verbesserung körperlicher Fitness.<sup>258</sup>

### 6.6.2 Veränderungsbedarfe und Maßnahmen

Die sichtbar gewordenen Veränderungsbedarfe waren der Unternehmensführung leicht nachvollziehbar und führten in dem Unternehmen A zu mehreren Veränderungsmaßnahmen, von denen als wichtigste die Schaffung von 12 Fortschrittsgruppen genannt wurde. In ihnen geht es darum, auf die Mitarbeiter zu hören und ihnen dafür Raum und Zeit zu geben, das auszudrücken, was sie gerne an der Qualität ihrer Arbeit und dem Arbeitsumfeld ändern oder entwickeln würden – so der Geschäftsführer des Unternehmens in seinem Resümee zur Befragung.

Die empirische Datenerhebung in Form eines Fragebogens ermöglicht und – für den Manager, der seine Entscheidungen den Eigentümern gegenüber zu vertreten hat, viel wichtiger – rechtfertigt zwar die Durchführung von Veränderungsmaßnahmen, um so zumindest mit den dispositiv einleitbaren Reparatur- und Verbesserungsmaßnahmen beginnen zu können, sie ist aber nicht in der Lage, die tiefer liegenden Probleme einer Organisation anzugehen. Und diese liegen meiner Erfahrung nach mitunter gerade dort, wo verbal kein Veränderungsbedarf geäußert wird.

Der folgende Abschnitt beruht auf einer schriftlichen Zusammenfassung des Experteninterviews mit dem Geschäftsführer des Unternehmens B. Darin heißt es u. a., dass die Umfrage Unternehmensangaben zufolge in verschiedenen Bereichen zu einer Sensibilisierung und zu einer Vielzahl an Aktivitäten und Betätigungen geführt hat. Bezogen auf den Bewegungs- und Gesundheitsaspekt sind dies v. a. sportliche Aktivitäten, die vom Betrieb finanziert oder subventioniert werden. Bemerkenswert ist das Ernstnehmen einer Vorbildfunktion der Führungsmannschaft für die Mitarbeiterschaft: Es geht dabei um das „Vorleben eines gesunden Lebensstils inkl. sportlicher Betätigung durch die Führungskräfte.“

---

<sup>258</sup> Körperliche Fitness als Handlungsoption kann nur gutgeheißen werden. Besser wären aber solche körperliche Bewegungsübungen, die in einem sinnvollen Bezug zu den geistigen Anforderungen der jeweils zu erfüllenden Tätigkeiten und der mit ihnen verbundenen Herausforderungen stehen.

Die materielle und immaterielle Anerkennung wird in einer Erklärung als den Bedürfnissen entsprechend bezeichnet. Die Mitarbeiter werden zur Weiterbildung angeregt, wobei das Programmangebot je nach individuellem Bedarf unterschiedlich angepasst und gefördert wird. Der Sicherheit am Arbeitsplatz wird eine große Bedeutung beigemessen.

In einem schon früher geführten Experteninterview nach der Befragung war die Frage des Geschäftsführers zur Sprache gekommen, warum seine Mitarbeiter nicht die Möglichkeit ergriffen haben, eigene Ideen in den qualitativen Teil des Fragebogens einzubringen; war es Zeitnot, war es Ausdruck effizienten Verhaltens? Aufgrund der Ergebnisse meldete er Zweifel an, ob der Employability-Begriff von seinen Mitarbeitern eigentlich verstanden worden sei. Als Grundlage für das ex post-Experteninterview diente die Zusammenfassung aller kumulierten Daten des 39 Fragen umfassenden Fragebogens, wobei jeder Datensatz jeweils mit einer Graphik versehen war. Die unternehmensspezifischen Ergebnisse wurden einer „pattern-matching strategy“ unterzogen, d. h. es wurde hinterfragt, wie sich die aus den Gegebenheiten (beobachtete Artefakte, Fragebogenergebnisse) abgelesenen Beobachtungen zu den angenommenen Ergebnismustern verhalten.

Die Ergebnisse in Bezug auf Gesundheit, Bewegung und Motivation waren für ihn von besonderem Interesse, da er darin ein Mittel sah, den Absentismus besser in den Griff zu bekommen, der in Unternehmen oft einen nicht unerheblichen Kostenfaktor ausmacht.

In einem schriftlichen Resümee stellte der Geschäftsführer klar, dass die substantielle Erfolgsbasis seines Unternehmens u. a. auf Fachkompetenz, enge Kundenkontakte, Innovationen, Tradition und Erfahrung beruht. Weitere Aspekte wurden im Interview von ihm angeführt. Im Hinblick auf die Datenauswertung interessierten ihn besonders Leistung, Bildung und Gesundheit bzw. Bewegung.

Ein weiteres überraschendes Ergebnis brachte die Befragung, als der Geschäftsführer realisierte, dass es gar keinen Zettelkasten und damit auch keine Möglichkeit für die Mitarbeiter gab, sich auch einmal anonym zu etwas (Herausforderung, Beobachtung, Verbesserungsvorschlag usw.) zu äußern.

Letzteres führte zu einer Diskussion um die Aufstellung eines Zettelkastens, eine Diskussion, die noch nicht entschieden wurde.<sup>259</sup>

---

<sup>259</sup> Um Missverständnissen vorzubeugen sei hier darauf verwiesen, dass es sich bei diesen Einschätzungen um offizielle Unternehmensdarstellungen und nicht um eine wissenschaftlich basierte Auswertung objektiver Befunde handelt.

*Zu Herrn Keuner kam ein Philosophieprofessor und erzählte ihm von seiner Weisheit. Nach einer Weile sagte Herr K. zu ihm: „Du sitzt unbequem, du redest unbequem, du denkst unbequem. [...] Sehend deine Haltung, interessiert mich dein Ziel nicht.“*

*Berthold Brecht*

## 7 Resümee und Ausblick <sup>260</sup>

Da einzelne Abschnitte der Arbeit an entsprechender Stelle bereits ausführlich zusammengefasst und dabei jeweils die resultierenden Implikationen für das weitere Vorgehen daraus abgeleitet wurden (insbesondere 3.3.4 und 3.4.1) und auch die empirische Untersuchung bereits in einer eigenen Zusammenfassung (6.6) vorgestellt wurde, soll im Folgenden ergänzend zu diesen resümierenden Teilabschnitten ein zusammenfassender Blick sowie ein Ausblick auf die Relevanz der Arbeit als Ganzes geworfen werden.

Das auf die Veranlagung selbstorganisierten Handelns ausgerichtete Forschungsanliegen entzündete sich an der Frage, wie den dynamischen und komplexen Herausforderungen und den zunehmenden Individualisierungstendenzen in Wirtschaftsunternehmen im Human Resource-Bereich begegnet werden kann. Hierfür wurde zunächst Rückgriff auf die jüngere Kompetenzforschung genommen, wobei schon in diesem Teil das im weiteren Verlauf entwickelte Instrumentarium einer Kompetenzmatrix veranlagt wurde. Das bedeutete für die Darstellung der Literatur, dass v. a. die Problematik der Kompetenz beleuchtet wurde. Dabei wurden die im Bildungsbereich viel diskutierten Konzepte des Lebenslangen Lernens (LLL) und der Employability mitberücksichtigt. Begrifflichkeiten, die sich erst im weiteren Verlauf der Arbeit als bedeutsam erwiesen, insbesondere physische und psychische Gesundheit, Kreativität, Innovativität und Produktivität wurden erst an den Stellen der Arbeit literarisch eingeführt, an denen dieses erforderlich wurde.

Bei der in dieser Weise strukturierten Literaturdarstellung, die sich im Wesentlichen auf die Kompetenzfragen fokussierte, zeigte sich, dass die wirtschaftsrelevanten Kompetenzansätze in der Literatur einerseits eher auf effizienzsteigernde, andererseits eher auf persönlichkeitssteigernde Ziele hin orientiert waren, beide aber angesichts ihrer Einseitigkeiten und begrenzten Wirkungsmöglichkeiten für eine nachhaltig wirksame Human Resource-Entwicklung nicht ausreichen. Daher wurde im weiteren Verlauf im Sinne eines Doppelzielcharakters eine

---

<sup>260</sup> Ergänzend zu den bereits gezogenen Resümees einzelner Passagen auf den Seiten 63 – 71; 92 – 94; 144.



diese beiden Richtungen, nämlich die eher effizienzsteigernde und die eher persönlichkeitssteigernde Zielrichtungen zusammenfassende Kompetenz-Matrix entworfen, die zugleich nach einer fachlichen, sozialen und personalen Ebene unterscheidet. Insoweit an dieser Stelle der Arbeit von einer personalen Ebene gesprochen wird, geschieht dies nur in dem Sinne, wie der Begriff des Personalen im Allgemeinen verstanden wird, aber selbstverständlich noch nicht in dem besonderen Sinne, wie er im späteren Verlauf der Arbeit mit dem Begriff des Personalen als einem bedeutsamen Teilaspekt des menschlichen Selbstverständnisses erweitert wird. Die mit dem Selbst zusammenhängenden Probleme und Fragen zeigten sich mir im Zusammenhang mit der Matrix noch nicht. In der Matrix werden auch die im Hinblick auf die mit der physischen und psychischen Gesundheit von Mitarbeitern zusammenhängenden Fragen abgehandelt. Gerade mit Blick auf zukünftige Herausforderungen kommt der Zentralstellung der physischen und psychischen Gesundheit eine besondere Stellung zu. Geschwächte, gestresste und gar kranke Mitarbeiter reduzieren die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung, erhöhen die Unfallgefahr und werden zudem in zunehmendem Maße demotiviert. Dem entgegen wirkt die Ansprache des Bewegungsmenschen z. B. durch sportliche Aktivitäten. Tiefergreifender und nachhaltiger als diese sind allerdings Bewegungen, die innerleiblich, seelisch und geistig gegriffen werden – wofür die eurythhmischen Bewegungen ihrem eigenen Anspruch nach geradezu prädestiniert sind. Die vorliegende Arbeit hatte nicht zum Ziel, die Eurythmie und ihre Mittel vorzustellen. Es konnte nur angedeutet werden, wie sie beispielhaft in einer Projektarbeit – die zudem nicht einmal eine unternehmensspezifische Herausforderung zum Thema hatte – integriert werden kann. Zugleich muss man aber auch bedenken, dass eine zunehmend profunde eigene Erlebnismöglichkeit – vergleichbar dem Erlernen des Fahrradfahrens oder dem Erlernen eines Musikinstrumentes usw. – erst infolge wiederholten, längeren Übens eintreten kann.

Das Instrumentarium orientiert sich an allgemein-menschlichen konstitutiven Elementen, die es ermöglichen, dass es nicht nur weltweit und (unternehmens-)kulturell übergreifend einsetzbar ist, sondern Unternehmen auch eine Grundlage hergibt, – bei aller wünschenswerten Spezifität – ohne große Einstiegshürden miteinander kommunizieren und kooperieren zu können. Es bietet ein Gerüst, das aber so freilassend und offen ist, dass die Spezifität des Unternehmens respektive die Individualität jedes einzelnen Mitarbeiters nicht nur nicht gebeugt, sondern vielmehr erhöht wird. Trotz dieser positiven Aspekte wurde mir aber dennoch alsbald deutlich, dass die Matrix zur Erreichung des Forschungsziels nicht ausreicht, da sie sich als zu begrenzt und zu einseitig erwies. Es zeigte sich nämlich, dass weitere zum Wirtschaftsprozess gehörige Aspekte und Größen miteinbezogen werden müssen, um die aufgezeigten Einseitig-

keiten zum Ausgleich zu bringen. Bei diesen anderen Größen und Aspekten handelt es sich v. a. um die Produktivität, Potenzialität und Innovativität. Um dem Forschungsziel näher zu kommen, bot es sich deshalb an, diese drei Gesichtspunkte ergänzend zu den in der Matrix erfassten Kompetenzaspekte in eine Beziehung zu setzen. Daraus ergab sich im weiteren Gang der Arbeit die Bildung einer Kreuzstruktur, in der diese vier Aspekte in Kreuzform in eine gewisse Beziehung gesetzt wurden. Aber auch dies erwies sich als Instrument für eine erfolgversprechende Handhabung eines Wirtschaftsprozesses als noch nicht ausreichend. Denn bis dahin wurde zwar die Beziehung der vier Faktoren untereinander herausgearbeitet, nicht jedoch die unterschiedlichen Dynamiken, die sich potentiell aus deren Miteinander ergaben und die für die Entwicklungsfragen der Organisation eines Unternehmens u. U. von großer Brisanz sein können. Dieser Gesichtspunkt wurde dann durch das abgedeckt, was in dieser Arbeit als Konstrukt der Spirale vorgestellt wurde. Aber es erwies sich erneut, dass auch dies zur Erreichung des angestrebten Forschungsziels noch nicht ausreicht. Diese Spirale gibt als Instrument nämlich nichts dafür her, die unvorhergesehenen, noch nicht gegenwärtigen, aber doch zu vermutenden, neuen und immer wieder neuen, oft umwälzenden von außen kommenden Herausforderungen des Wirtschaftslebens in ihrer Komplexität zeitnah zu erfassen und ihnen gewachsen zu sein.

Diese Erkenntnis verdichtete sich um so mehr, je mehr ich mich mit der Begrifflichkeit und dem Sinn der Worte „selbstorganisiertes Handeln“ beschäftigte. Dabei wurde mir das Präfix „selbst“ in dem Wort „selbstorganisiert“ immer mehr zu einem Rätsel.

Ich begriff zunehmend, dass das Alltagsverständnis von Begriffen mit dem Präfix „selbst“ wie „selbstorganisiert“, „selbständig“ usw. recht oberflächlich ist, und dass das, was das Präfix – tiefer gedacht – eigentlich meint, nicht erfasst wird, dass es in einem tieferen Sinne unserem gewöhnlichen Bewusstsein unbekannt ist. In meiner beruflichen Arbeit als Eurythmist hatte ich bereits gewisse Erfahrungen mit diesem Unbekannten gemacht. Nach und nach erschloss sich mir immer mehr von dem, was sich mit dem Wort Selbst ausdrücken will. Denn alle eurythmische Arbeit basiert auf den zunächst nicht sichtbaren und verstandesmäßig nicht erfassbaren, aber erlebbaren Kräften, die dem Selbst zugeschrieben werden. Daher gab es schon ein gewisses Verständnis dafür, wie das Selbst als Realität zugänglich werden kann. Diese Erfahrung konnte ich in die vorliegende Arbeit einbringen. Es soll im Folgenden noch einmal skizziert werden, was sich meiner Forschung nach hinter dem Begriff Selbst verbirgt.

Schon frühzeitig zeigte sich, dass sich der Begriff des Selbst einem bloß rationalen Verstehenwollen entzieht. Der Versuch, das zu erfassen, wofür dieser Begriff steht, ist die eigentli-

che Schwierigkeit. Es wurde dabei immer klarer, dass ein Verstehen und Einbeziehen des Selbst nicht mit rationalen, sondern nur mit übrationalen Erkenntnismitteln möglich ist. Wer keinen Begriff davon hat, dass es zu Erkennendes gibt, das nur *ohne* zur Hilfenahme der Ratio erfasst werden kann, der verschließt sich selbstverständlich jeder Möglichkeit eines Selbst-Verständnisses. Hat man dahingegen wenigstens die Ahnung eines solchen Selbst-Verständnisses, so kann sich das Selbst bei gehöriger intensiver Bemühung als das offenbaren, was als die andere Seite des bewussten, gewöhnlichen Vorstellungs-Ich bezeichnet werden kann, also alles das, was einem ansonsten unbewusst ist. Bei zunehmender weiterer Beschäftigung mit diesen Fragen wurde immer deutlicher, dass diese andere Seite des bewussten Ich, das Selbst, aber nicht etwa nur einen persönlich betrifft, sondern – und das ist der Punkt, an dem deutlich wurde, dass die Beschäftigung mit dem Selbst wirtschaftsrelevante Bezüge aufweist – in Dimensionen reicht, die weit über das persönliche Wissen und rational-denkerische Vermögen hinausreicht. Es zeigte sich, dass dadurch eine Möglichkeit besteht, sich diese sonst unbewusst bleibenden Dimensionen im Hinblick auf wirtschaftliche Fragen zu erschließen. Es wurde herausgearbeitet, dass es keine leichte Angelegenheit ist, in diese Dimensionen vorzudringen, dass es sich vielmehr um Probleme handelt, die auch mit dieser Schrift zunächst nur ganz anfänglich bearbeitet werden können. Das macht deutlich, dass auf diesem Sektor – insbesondere, was bezüglich des Selbst die Zugangseröffnungsmethoden anbelangt – noch ein riesiges Forschungsfeld der Bearbeitung harret.

Gerade auch die im Zusammenhang mit dem Selbst herausgearbeiteten Aspekte haben deutlich gemacht, dass es zukünftig immer mehr darauf ankommen wird, in Unternehmen die Bedeutung einer angemessenen In-Beziehung-Setzung des individuellen Prinzips – sei es auf der Ebene des Persönlichen, sei es auf der des über das Persönliche hinausreichenden Selbst – innerhalb des funktionierenden Ganzen eines jeweiligen Unternehmens zu erkennen. Eine solche Platzierung ist immer wieder anders, immer wieder neu bezüglich des jeweils gerade Möglichen und darin individuell.

\*

Damit sind das Hauptanliegen der Arbeit und die sich aus ihr ergebenden Zukunftsaspekte im Wesentlichen dargelegt. Unterstützend bzw. begleitend wurden darüber hinaus noch eine Projektarbeit, eine Befragung und eine Auswertung ausgeführt. Das Ziel dieses empirischen Teils war insbesondere, das theoretisch in der Matrix erarbeitete Konzept in einem ersten Anlauf an die Unternehmenspraxis heranzuführen und, soweit möglich, zu überprüfen sowie die aus der Praxis kommenden Hinweise, soweit sinnvoll im konzeptuellen Teil zu berücksichtigen. In

der Projektarbeit wurde der von mir erarbeitete kompetenzbezogene Fragebogen „Forschungsprojekt Kompetenz orientierte Unternehmenskultur“ mit Mitarbeitern des mittleren Managements eines Unternehmens durchgearbeitet, verbessert und insbesondere an die branchenübliche Sprache angepasst. Die anschließende Befragung in zwei anderen Unternehmen kann aufgrund ihrer geringen Größen nicht als repräsentativ gewertet werden. Deshalb erschien es nicht sinnvoll, eine abschließende Bewertung durchzuführen; es wurde vielmehr nur eine Einschätzung der verantwortlichen Manager in die Arbeit aufgenommen. Aus schutzrechtlichen Gründen konnten keine qualitativen Auswertungen Eingang in die Dissertation finden.

Insgesamt gesehen zeigte sich, dass sich die im theoretischen Teil erarbeitete zur Anwendung gebrachte Matrix als Diagnoseinstrument als gut handhabbar erwies, dass darüber hinaus die zur Anwendung gebrachte Spirale gute Dienste leistete beim Öffnen des Blicks für die Probleme des jeweiligen Unternehmens als Ganzes.

Im Gesprächs- und v. a. eurythmischen Bewegungsteil wurden Anzeichen sichtbar, wie es möglich werden kann, bei Mitarbeitern über diese Art von Arbeit Sinne zu erwecken für das, was im Hinblick für die Bedeutung des Selbst im theoretischen Teil erarbeitet worden ist.

\*

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, vor allem auf die auch für wirtschaftliche Fragen nicht hoch genug einzuschätzende Bedeutung der Wahr-Nehmung des Selbst hinzuweisen und dabei insbesondere die Aufmerksamkeit dahin zu lenken, dass ohne eine angemessene Einbeziehung der Selbstfrage in Wirtschaftsprozesse die in der Zukunft auftauchenden, mit herkömmlichen Mitteln immer schwerer zu bewältigenden Probleme nicht mehr adäquat bewältigt werden können. Denn immer deutlicher wird, dass die Nichtberücksichtigung der unsichtbar mitwirkenden anderen Seite der Wirklichkeit, die eben vom Selbst repräsentiert wird, immer dramatischer zu Defiziten der Wirklichkeitseinschätzung führen wird.

Schon längst erweist sich, dass die Beachtung der scheinbar nur persönliche Entwicklungsfragen betreffenden Selbstfragen für allgemeine Belange, insbesondere aber auch für wirtschaftliche Fragestellungen von existentieller Bedeutung ist. Das Problem, dass man damit in nicht-kognitive Bereiche gerät, ist zwar gegeben, es wäre aber im Hinblick auf die Überlebensfähigkeit von Unternehmen gerade auf lange Sicht nicht ohne Risiko, diese Bereiche auszuklammern.

## 8 Literaturverzeichnis

- ABURDENE, P. (2008): Megatrends 2020. Sieben Trends, die unser Leben und Arbeiten verändern werden! Bielefeld, Kamphausen
- ACKERMANN, K.-F. (2005): Führungskräfteentwicklung unter dem Aspekt der „Employability“ in: SPECK, P.: Employability – Herausforderungen werden die strategischen Personalentwicklungs-Konzepte für eine flexible innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen; S. 251-268. Wiesbaden, Gabler
- ADENAUER, S., ET AL. (2004): Kompetenzorientierte Personalpolitik – Tarifvertragliche Regelungen zur Weiterbildung sowie kompetenzrelevante Implikationen und Wirkungen von Geldsystemen. Kompetenzentwicklung 2004 – Lernförderliche Strukturbedingungen. QUEM-PROJEKT. Münster, Waxmann: 213-233
- AMABILE, T. M. (1988): "A model of creativity and innovation in organizations". Research in Organizational Behavior 10, 123-167
- AMABILE, T. M. (1996): Creativity in context: Update to "The social psychology of creativity". Boulder, CO, Westview
- AMABILE, T. M. (1997): "Motivating creativity in organizations: – On doing what you love and loving what you do". California Management Review, 40, 39-58
- ANTONOVSKY, A.: (1987) Unraveling the Mystery of Health – How People manage Stress and stay well. San Francisco, USA
- ARGYRIS, C., ET AL. (1999; 2002 2): Die lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart, Klett-Cotta
- ARNOLD, R. (2002): „Von der Bildung zur Kompetenzentwicklung“  
Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung 49 (Juni 2002), 26-38
- ARNOLD, R. (2010): Selbstbildung – Oder: Wer kann ich werden und wenn ja wie? Baltmannsweiler, Schneider Verlag Hohengehren
- ARNOLD, R., ET AL. (2005): "Berufsbildung des Wandels – Wandel der Berufsbildung". TheoPrax – Magazin für Aus- und Weiterbildung 1, 42-45
- ASSHEUER, TH. (2005): Das Selbst als ein Anderer. Die Zeit Nr. 22/2005
- AUFENANGER, S. (1992): Entwicklungspädagogik. Die soziogenetische Perspektive. Weinheim.
- AUVA (2003): BAUfit – Beratungs- und Trainingsprogramme für Baufirmen – Ein Projekt der AUVA 1999-2000. Wien, 123
- BADER, R., ET AL. (2002): "Leitziel der Berufsausbildung: Handlungskompetenz". Die Berufsbildende Schule 54, 176-182
- BADURA, B., ET AL. (1999): Betriebliches Gesundheitsmanagement – ein Leitfaden für die Praxis. Berlin, Hrsg. Sigma
- BAETHGE, M. (2003): "Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung". Retrieved 19.5.2010; 13:00, 2010
- BAITSCH, C. (1997): Innovation und Kompetenz. Zur Verknüpfung zweier Chimären. Organisation von Innovation;  
in: HEIDELOFF, F. ET AL., Organisation von Innovation München, 59-74
- BAKKER, L., ET AL. (1999): Wirtschaft ohne Wachstumsstreben – Chaos oder Chance? – Bericht über ein Forschungsprojekt im Auftrag der Gemeinnützigen Treuhandstelle e.V. (GLS-Bank Bochum), der Heinrich-Böll-Stiftung und der Triodos Stichting. Berlin, Heinrich-Böll-Stiftung
- BAUMEISTER, K. M. (2009): Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement im Kontext des Lebenslangen Lernens und ihre Thematisierung in der Öffentlichkeit. Dissertation, Ludwig-Maximilians-Universität München

- BAUMUELLER, M. (2007): Managing Cultural Diversity: – An Empirical Examination of Cultural Networks and Organizational Structures as Governance Mechanisms in Multinational Corporations. Bern, Peter Lang
- BAUR, N., ET AL., Hrsg. (2008): Handbuch Soziologie. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- BECKER, F., ET AL. (2001): Multimediale Kompetenzentwicklung bei Erwerbslosen. – Computerkundige Erwerbslose entwickeln eine Internetseite. Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen. Berlin, Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung e.V., Projekt QUEM, Berlin, 5-38
- BECKER, H., ET AL. (2002): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. Stuttgart, Lucius & Lucius
- BECKER, M., ET AL. (1998): Kompetenzentwicklung. Halle, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
- BECKER, M., ET AL., Hrsg. (2006): Diversity Management: Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- BEHRENDT, T. (2001): Organisationskultur und Innovativität – eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten. München, Mering
- BEHRENDT, T. (2001): „Organisationskultur und Innovativität – Eine kulturtheoretische Analyse des Zusammenhangs zwischen sozialer Handlungsgrammatik und innovativem Organisationsverhalten“. Zeitschrift für Personalforschung 15 (4), 386-388
- BEHRENDT, T., ET AL. (2004): Nachhaltigkeit im Bedürfnisfeld Mobilität. Ergebnisse einer Expertenbefragung. Oldenburg, Berlin
- BEHRINGER, F. (2003): Zur Selektivität der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung, in: PETERS, S.: Lernen und Weiterbildung als permanente Personalentwicklung. München, 63-87
- BERGMANN, B. (1996): Lernen im Prozess der Arbeit. Kompetenzentwicklung '96. Münster, New York, München, Berlin, Waxmann, 153-262
- BERGMANN, B., ET AL. (2006): „Innovationen – eine Bestandsaufnahme bei Erwerbstätigen. – Aufgabengestaltung · Innovation · Innovationsfähigkeit · Lernen in der Arbeit“. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 60 (1), 17-25
- BERGMANN, B., Hrsg. (1996): Kompetenzentwicklung '96 – Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung. Münster, Waxmann
- BESCHORNER, T. (2002): Ökonomie als Handlungstheorie. Evolutorische Ökonomik, verstehende Soziologie und Überlegungen zu einer neuen Unternehmensethik. Marburg, Metropolis.
- BEYER, H., ET AL. (1995): Unternehmenskultur und innerbetriebliche Kooperation – Anforderungen und praktische Erfahrungen. Wiesbaden, 191
- BINSWANGER, H. C., ET AL. (1983): Arbeit ohne Umweltzerstörung. – Strategien für eine neue Wirtschaftspolitik. Frankfurt, S. Fischer
- BIRKELBACH, K. (2006): „Über das Messen von Kompetenzen. Einige theoretische Überlegungen im Anschluss an ein BMBF-Projekt“
- BLANCKE, S., ET AL. (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept- und Literaturstudie. Arbeitsbericht 157 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart
- BLOM, H., ET AL. (2004): Interkulturelles Management: – Interkulturelle Kommunikation, internationales Personalmanagement, Diversity-Ansätze im Unternehmen. Berlin, Neue Wirtschafts-Briefe, NWB
- BMBF (2008): „Lernen im Lebenslauf“
- BMFE (2012): Berufsbildungsbericht 2012. Bonn

- BOER, H. DE (2008): Bildung sozialer, emotionaler und kommunikativer Kompetenzen: ein komplexer Prozess. Kompetenz-Bildung. Wiesbaden, VS Verlag, in: ROHLFS, C. ET AL.: Kompetenz-bildung, 19-33
- BÖHNE, A. (2011): „Humanisierung“ der Arbeit und Wirtschaftlichkeit, Bundeszentrale für politische Bildung, 15
- BOKRANZ, R., ET AL. (1991): Einführung in die Arbeitswissenschaft: Analyse und Gestaltung von Arbeitssystemen. Stuttgart, Eugen Ulmer
- BONO, E. DE (1996): Serious creativity – Die Entwicklung neuer Ideen durch die Kraft lateralen Denkens. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- BONO, E. DE (2009): Lateral Thinking. London, Penguin
- BÖNSCH, M. (1998): Handlungsorientierung. Wörterbuch Neue Schule. Die wichtigsten Begriffe zur Reformdiskussion, in: HAARMANN, D.: Wörterbuch Neue Schule. Weinheim, Beltz, 72-77
- BRANDT, R. (1995): „Strengthening Student Engagement – Punished by Rewards? A Conversation with Alfie Kohn.“ Educational Leadership 53 (1), 5
- BRÄUTIGAM, S. (2007): „Neuroökonomie – Von neuronalen Systemen zu ökonomischem Verhalten“: Focus-Jahrbuch
- BRÖCKLING, U. (2007): Das unternehmerische Selbst: Soziologie einer Subjektivierungsform. Hamburg, Suhrkamp
- BRÖDEL, R. (2002): Relationierungen zur Kompetenzdebatte, in: NUISSL, E.: Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele? Literatur- und Forschungsbericht Weiterbildung, Bielefeld, Bertelsmann, 39-47
- BUND-LÄNDER-KOMMISSION (2004): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. (BLK), Bonn, BLK: 117
- BURKE, W. W. (1998): „Die neue Agenda für Organisationsentwicklung“. Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3
- BURMANN, C., ET AL., Hrsg. (2006): Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden, Gabler
- CARUS, C. G., (1846) „Psyche. Zur Entwicklungsgeschichte der Seele“. Pforzheim, Flammer & Hoffmann
- CAMERER, C. F., ET AL. (2005): „Neuroeconomics: How Neuroscience Can Inform Economics“, in: Journal of Economic Literature XLIII (March)
- CHOMSKY, N. (1962): Explanatory Models in Linguistics  
in: NAGEL, E.: Logic, Methodology and Philosophy of Science; Stanford, CA 528-555
- COMELLI, G., ET AL. (2003): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. München, Vahlen
- COUNCIL OF EUROPE (1970): Permanent Education – A Compendium of Studies. A Contribution to the UN's International Educational Year. Strasbourg
- COX, T. H. (1993): Cultural Diversity in Organizations. Theory, research and practice. San Francisco, Berrett-Koehler
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1996): Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, Harper Perennial
- CSIKSZENTMIHALYI, M. (1997): Kreativität. Wie Sie das Unmögliche schaffen und Ihre Grenzen überwinden. Stuttgart, Klett-Cotta
- DAMASIO, A. R. (1997): Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn. München, Deutscher Taschenbuch-Verlag
- DEARLOVE, D. (2004): „Interview: Arie de Geus“ Business Strategy Review 15(2), 3
- DECI, E. L., ET AL. (1993): „Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik“. Zeitschrift für Pädagogik 39(2), 223-238
- DECI, E. L., ET AL. (2000): "The 'what' and 'why' of goal pursuits – Human needs and the self-determination of behavior". Psychological Inquiry 11, 227-268

- DIETRICH, A. (2007): Die Entwicklung organisatorischer Kompetenz – Selbstorganisation und nachhaltiges Management als Voraussetzung für effizientes und effektives organisatorisches Handeln. *zfwu*. 8. Jahrgang, 178-195
- DIETSCH, B., ET AL. (2004): „Literaturauswertung Lebenslanges Lernen und Literaturnachweis zur Literaturauswertung Lebenslanges Lernen“. Retrieved 13.12.07; 22:30, from: [http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2004/dietsche04\\_02.pdf](http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2004/dietsche04_02.pdf)
- DOBARTH, A. (1997): „Schule macht Lehrplan – Grundsätzliches zum Lehrplan '99“ *Erziehung und Unterricht* 147 (4)
- DÖGE, P. (2008): Von der Antidiskriminierung zum Diversity-Management: ein Leitfaden. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht
- DOHMEN, G. (1996): Das lebenslange Lernen. Leitlinien einer modernen Bildungspolitik. Bonn
- DOHMEN, G. (1997): Das Jahr des lebenslangen Lernens – was hat es gebracht?  
in: NUISSL, E.: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Frankfurt am Main, 10-26
- DOHMEN, G. (2001): „Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller“ BMBF PUBLIK Retrieved 3.7.08; 16:30, 2008, from [http://www.bmbf.de/pub/das\\_informelle\\_lernen.pdf](http://www.bmbf.de/pub/das_informelle_lernen.pdf)
- DONNENBERG, O., Hrsg. (1999): Action Learning. Ein Handbuch. Stuttgart, Klett-Cotta
- DOOLEY, L. M. (2002): "Case study research and theory building". *Advances in Developing Human Resources* 4. Jahrgang (3), 19
- DOPPLER, K., ET AL. (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main, New York, Campus
- DREYFUS, S. E., ET AL. (1980) "A Five-Stage Model of the Mental Activities Involved in Directed Skill Acquisition", 21
- DÜRR, H.-P. (2012): Es gibt keine Materie! Revolutionäre Gedanken über Physik und Mystik. Amerrang, Crotona
- EAGLEMAN, D. (2012): Das Ich ist ein Märchen. Der Spiegel. 7
- EBELING, W., ET AL. (2004): Dynamik der Evolution von Kompetenz als Suchprozess in komplexen Landschaften – ein neues Modell für die Rolle von Kompetenzen und Metakompetenz. Abschlussbericht im Projekt „Die Modellierung von Kompetenzen als Selbstorganisationsdispositionen menschlichen Handelns“
- EDELMANN, D., ET AL. (2004): „Kompetenz – Kompetenzmessung: ein (kritischer) Überblick.“ *Durchblick* 3, 7-10
- ELSHOLZ, U. (2002): Kompetenzentwicklung zur reflexiven Handlungsfähigkeit, in: DEHNBOSTEL, P. ET AL.: Vernetzte Kompetenzentwicklung, Berlin, Sigma: 31-43
- ERPENBECK, J. (1996): Kompetenz und kein Ende? *QUEM-Bulletin*. ARBEITSGEMEINSCHAFT BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG E. V./ PROJEKT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT, Berlin, 9-13
- ERPENBECK, J. (2002): Kompetenzentwicklung in selbstorganisierten Netzwerkstrukturen. Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin, Edition Sigma, 201-222
- ERPENBECK, J., ET AL. (1996): Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. *Kompetenzentwicklung '96*. Münster, Waxmann, 15-152
- ERPENBECK, J., ET AL. (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. Münster u. a., Waxmann
- ERPENBECK, J., ET AL., Hrsg. (2003): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, Schäffer & Poeschel. 1. Aufl.
- ERPENBECK, J., ET AL., Hrsg. (2007): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, Schäffer & Poeschel



- ERPENBECK, J., ET AL. (2005): Modellierung von Kompetenzen im Licht der Selbstorganisation. Selbstorganisation managen. Beiträge zur Synergetik der Organisation. Münster, Waxmann, 83-104
- EULER, D., & HAHN, A. (2007): Wirtschaftsdidaktik. Konstanz, UTB
- FAHRENBERG, J. (2007): „Menschenbilder: Psychologische, biologische, interkulturelle und religiöse Ansichten.“ Retrieved 15.1.08; 22:50, from: [http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2007/981/pdf/e\\_Buch\\_MENSCHENBILDER\\_J\\_Fahrenberg\\_2007\\_100807.pdf](http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2007/981/pdf/e_Buch_MENSCHENBILDER_J_Fahrenberg_2007_100807.pdf)
- FAULSTICH, P. (2003): Lernzeitansprüche öffnen Wissenszugänge. Wissen ist was wert. Bremen
- FAURÉ, E. ET AL. (1973): Wie wir leben lernen – der UNESCO-Bericht über Ziele und Zukunft unserer Erziehungsprogramme. Reinbek, Rowohlt
- FELDMAN, D. H. (1988): Creativity: Dreams, insight, and transformations. The Nature of Creativity – Contemporary Psychological Perspectives. Cambridge, Cambridge University Press, 271-297
- FERRUCCI, P. (2005): Werde was du bist. Selbstverwirklichung durch Psychosynthese. Hamburg, rororo
- FINKE, M. (2006): Diversity-Management: – Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. München, Mehring
- FISCHER, S. (2003): Opus® Organisations- und Potenzial-Untersuchungs-System. Handbuch Kompetenzmessung, in: ERPENBECK, J., ET AL.: Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart, Schäffer & Poeschel, 473-387
- FLICK, U. (2006): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Hamburg, Rowohlt
- FLICK, U., ET AL. (2005): Qualitative Forschung – Ein Handbuch. Hamburg, Rowohlt
- Forum Bildung III (2003): Kompetenzen als Ziele von Bildung und Qualifikation – Bericht der Expertengruppe des Forums Bildung. Arbeitsstab Forum Bildung in der Geschäftsstelle der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
- FREILING, J., ET AL. (2006): „Eine ‚Competence-based Theory of the Firm‘ als marktprozess-theoretischer Ansatz – Erste disziplinäre Basisentscheidungen eines evolutorischen Forschungsprogramms“. Management von Kompetenz, in: SCHREYÖGG, G., ET AL.: Management von Kompetenz, Wiesbaden, Gabler, 37-81
- FRENCH, W. L., ET AL. (1994): Organisationsentwicklung. Stuttgart, UTB
- FRIELING, E., ET AL. (2003): Teiltätigkeitslisten als Methode der Kompetenzeinschätzung. in: ERPENBECK, J., ET AL.: Handbuch Kompetenzmessung, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart, Schäffer & Poeschel. 1. Aufl. 169-184
- FRIELING, E., ET AL. (2000): Flexibilität und Kompetenz. Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? ARBEITSGEMEINSCHAFT BETRIEBLICHE WEITERBILDUNGSFORSCHUNG E. V./PROJEKT QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT, Münster, Waxmann
- FRÖHLICH-GILDHOFF, K., ET AL. (2009): Resilienz. München, Ernst Reinhardt
- FRÖHLICH -GLANTSCHNIG, E. (2005): Berufsbilder in der Beschaffung; Ergebnisse einer Delphi-Studie. Wiesbaden, DUV-Verlag
- FUCHS, T. (2006): „Neuromythologien. Mutmaßungen über die Bewegkräfte der Hirnforschung“. Scheidewege – Jahresschrift für skeptisches Denken 36, 184-202
- FUCHS, T. (2008): Das Gehirn – ein Beziehungsorgan. Eine phänomenologisch-ökologische Konzeption. Stuttgart, Kohlhammer
- FUNKE, J. (2000): Psychologie der Kreativität. Kreativität, Heidelberg, Springer: 283-300
- FUNKE, J. (2003): Problemlösendes Denken. Stuttgart, Kohlhammer
- GARDENSWARTZ, L., ET AL. (1998): Managing Diversity – A Complete Desk Reference and Planning Guide. New York

- GARDNER, H. (1988): Creative lives and creative works: a synthetic scientific approach. The Nature of Creativity – Contemporary Psychological Perspectives, in: STERNBERG, R. J., The Nature of Creativity – Contemporary Psychological Perspectives, Cambridge, Cambridge University Press, 298-323
- GÄRTNER, C. (2007): Innovationsmanagement als soziale Praxis – Grundlagentheoretische Vorarbeiten zu einer Organisationstheorie des Neuen. München, Mering
- GASS, J. R. (1996): Ziele, Struktur und Mittel des lebensbegleitenden Lernens: Europäisches Jahr des lebensbegleitenden Lernens. Europ. Union, Luxemburg
- GEIßLER, K. A., ET AL. (2002): „Kompetenz: Ein Begriff für das verwertbare Ungefähre. Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele?“ QUEM-Report 49 (Juni), 69-79
- GERSTLBERGER, W., ET AL. (2004): Krisenfest durch Kultur bildende Veränderungsprozesse in Unternehmen. Handbuch Führungskräfte-Entwicklung. Theorie, Praxis und Fallstudien. in: SEEBACHER, U. G., ET AL.: Handbuch Führungskräfteentwicklung. USP Publishing, 113-128
- GESCHKA, H. (2006): Kreativitätstechniken und Methoden der Ideenbewertung. Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum, in: SOMMERLATTE, T., ET AL.: Innovationskultur und Ideenmanagement. Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum; Düsseldorf, Symposium 217-249
- GEUS, A. DE. (1998): Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen. Stuttgart, Klett-Cotta
- GIDDENS, A. (1984): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt a.M., New York
- GREINERT, W.-D. (2008): „Beschäftigungsfähigkeit und Beruflichkeit – zwei konkurrierende Modelle der Erwerbsqualifizierung?“ bwp@ – Berufs- und Wirtschaftspädagogik online 4: 4
- GRÜN, K.-J (2009): Angst. Vom Nutzen eines gefürchteten Gefühls. Berlin, Aufbau-Verlag
- GUARIN, A., ET AL. (2012): Wir können nur durch Kooperation überleben. Hamburg, Die Zeit
- GUNKEL, J. (2009): Kreativität. Gesundheit und Arbeitszufriedenheit. München
- GUTENBERG, E. (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1 (Produktion). Berlin et al.
- HAAN, G. DE (2008): Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung, in: BORMANN, I., UND HAAN, G. DE: Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde. Wiesbaden, VS-Verlag: 23-43
- HAAN, G. DE, UND HARENBERG, D. (1999): Bildung für eine nachhaltige Entwicklung. Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung 72. Bonn
- HAASE, K. (2002): „Statusbericht 5. Internationales Monitoring zum Programmbereich ‚Grundlagenforschung Kompetenzmessung‘ (Grufo)“  
Retrieved 20.9.08; 11:45,  
[http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/GruFo/95\\_Mon\\_GruFo\\_5-2002.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/GruFo/95_Mon_GruFo_5-2002.pdf)
- HAASE, K. (2003): „Statusbericht 8. Internationales Monitoring zum Forschungs- und Entwicklungsgebiet ‚Lernkultur Kompetenzentwicklung‘,  
Schwerpunkt: ‚Grundlagen Kompetenzmessung‘“. Retrieved 20.7.08; 11:57, from  
[http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/GruFo/92\\_monigrufo\\_03\\_08.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/GruFo/92_monigrufo_03_08.pdf)
- HAASE, K. (2006): „Statusbericht 16: Internationales Monitoring zum Programmbereich ‚Grundlagenforschung Kompetenzmessung‘ (Grufo)“: Retrieved 20.7.08; 11:35, from  
[http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/GruFo/84\\_monigrufo\\_06\\_01.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/GruFo/84_monigrufo_06_01.pdf)
- HAASE, K. (2006): „Statusbericht 17. Internationales Monitoring zum Programmbereich ‚Grundlagenforschung/ Kompetenzmessung‘ (Grufo): Schwerpunktthema: ‚Definitionen, Dimensionen und Entwicklungen des Kompetenzkonzepts‘“,  
Retrieved 19.7.08, from  
[http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/GruFo/82\\_monigrufo\\_06\\_02.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/monitoring/GruFo/82_monigrufo_06_02.pdf)
- HACKER, W. (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. Bern, Huber

- HAIDT, J. (2012): „Wir sind die 98 Prozent.“ – Interview mit Andrian Kreye. Süddeutsche Zeitung, 219:13 (2012-09-21); München
- HARMS, M., ET AL. (2004): Diversity Management. Handbuch Führungskräfte-Entwicklung – Theorie, Praxis und Fallstudien, in: SEEBACHER, U. G., ET AL.: Handbuch Führungskräfte-Entwicklung, USP International: 97-111
- HASELIER, J., ET AL. (2005): Diversity Management. Unternehmerische Stärke durch personelle Vielfalt. Frankfurt am Main, Bund-Verlag
- HAUSCHILDT, J. (1992): Innovationsmanagement. Handwörterbuch der Organisation (HWO): in: FRESE, E.: Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart: 1029-1041
- HAUSCHILDT, J. (1998): „Promotoren – Antriebskräfte der Innovation“ Reihe BWL aktuell
- HAUSCHILDT, J. (2004): Innovationsmanagement. München, Vahlen
- HAUSCHILDT, J., ET AL. (1997): „Arbeitsteilung im Innovationsmanagement“. Zeitschrift Führung und Organisation 66 (2): 68-73
- HAUSCHILDT, J., ET AL. (2005): „Je innovativer, desto erfolgreicher? – Eine kritische Analyse des Zusammenhangs zwischen Innovationsgrad und Innovationserfolg“. Journal für Betriebswirtschaft 55 (1): 3-20
- HEGELE-RAIH, C. (2009): „Mythos Change-Management.“ Harvard Businessmanager (5): 104-113
- HEIDEGGER, M. (1965): Der Satz vom Grund. Stuttgart, Klett-Cotta
- HEIDEGGER, M. (2006): Was ist Metaphysik? Frankfurt am Main, Vittorio Klostermann
- HELBLING, D. (2010): Religiöse Herausforderung und religiöse Kompetenz: Empirische Sondierungen zu einer subjektorientierten und kompetenzbasierten Religionsdidaktik, LIT Verlag
- HENSKE, K., ET AL. (2008): Kompetenzstandards in der Berufsausbildung – Zwischenbericht. Bonn, bibb Bundesinstitut für Berufsbildung, 17
- HERBIG, B., ET AL. (2008): Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. –Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben. Dortmund, Berlin, Dresden
- HERRMANN-PILLATH, C. (2002): Grundriß der Evolutionsökonomik. München, Wilhelm Fink.
- HEYSE, V. (2003): KODE X – Kompetenz-Explorer. Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. in: ERPENBECK, J., ET AL.: Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart, Schäffer & Poeschel, 376 – 385
- HEYSE, V., ET AL. (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- HEYSE, V., ET AL. (2002): „Lernkulturen der Zukunft. Kompetenzbedarf und Kompetenzentwicklung in Zukunftsbranchen.“ QUEM-report 74, 130
- HIMMEL, S., ET AL. (2005): „Diversity-Management als Werkzeug der Kompetenzentwicklung in Betrieb und Studium“ Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 1, 18-33
- HIRSCHFELD, J., ET AL. (2008): Klimawirkungen der Landwirtschaft in Deutschland – Studie im Auftrag von foodwatch e.V. Schriftenreihe des IÖW. Berlin, Deutsche Wildtier Stiftung; Karl-Ludwig Schweisfurth, 186/09.
- HOF, C. (2009): Lebenslanges Lernen. Stuttgart, Kohlhammer
- HOFSTEDE, G. (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Newbury Park, Sage
- HUBER, H. D. (2004): Im Dschungel der Kompetenzen. Visuelle Netze. Wissensräume in der Kunst, in: HUBER, H. D., ET AL.: Visuelle Netze. Ostfildern-Ruit, 15-29
- HUBERT, M. (2008): Beziehungsorgan Gehirn. Die Neurobiologie sozialen Verhaltens. STUDIO-ZEIT: AUS KULTUR- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN. Deutschland, dradio Sendung 14.08.2008; Retrieved 09.12.10, 21:55 from: <http://www.dradio.de/dlf/sendungen/studiozeit-ks/831582/>

- HÜBNER, H., ET AL., Hrsg. (2001): Führungswissen und Persönliche Kompetenz als Innovationspotential. Ein Weiterbildungs-Konzept für Hochschulabsolventen, Techniker und Führungskräfte. Kasseler Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften. Wiesbaden, Gabler
- HÜLSMANN, M., ET AL. (2006): Selbstorganisation als Ansatz zur Flexibilisierung der Kompetenzstrukturen. Neue Perspektiven des Strategischen Kompetenz-Managements, in: BURMANN, C., ET AL.: Neue Perspektiven des strategischen Kompetenz-Managements. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag, 323-350
- HÜTHER, G. (2009): Den Übergang meistern – Von der Ressourcenausnutzung zur Potentialentwicklung. Wiesloch
- HÜTHER, G. (2010): Wie Embodiment neurobiologisch erklärt werden kann. Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen, in: STORCH, M., ET AL.: Embodiment, Bern, Hans Huber Verlag, 73-97
- HÜTHER, G. (2011): Was wir sind und was wir sein könnten: Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt am Main, Fischer
- JAKOBSHAGEN, N. (2006): „Der Psychologische Vertrag. Von der Selbstverständlichkeit zur Fragilität.“; Retrieved 30.5.09; 11:33, 2009, from [http://www.gesunde-schulen.ch/data/data\\_287.pdf](http://www.gesunde-schulen.ch/data/data_287.pdf)
- JOAS, H. (2002): Die Kreativität des Handelns. Soziologische Theorie – Band 2: Handlungstheorie, in: MÜNCH, R.: Soziologische Theorie Bd. 2. Frankfurt a. M., Campus, 329346
- JOHN, A. (2007): Zum Einfluss der Führungsqualität auf die menschliche Zuverlässigkeit in Teamstrukturen sozio-technischer Systeme. Brandenburgische Technische Universität Cottbus
- JUNG, C. G., ET AL. (1965): Das Geheimnis der goldenen Blüte – Ein chinesisches Lebensbuch. Zürich, Stuttgart, Rascher Verlag
- JUNG, C. G. (1967): Erinnerungen, Träume, Gedanken; aufgezeichnet und herausgegeben von A. JAFFÉ. Zürich u. Stuttgart, Rascher
- JUNG, C. G. (2009): Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewussten. München, Deutscher Taschenbuch Verlag
- KALUZA, B., ET AL. (2005): Flexibilität – State of the Art und Entwicklungstrends. Erfolgsfaktor Flexibilität: – Strategien und Konzepte für wandlungsfähige Unternehmen. in: KALUZA, B., ET AL.: Erfolgsfaktor Flexibilität. Berlin, Erich Schmidt Verlag, 1-25
- KAPPELHOFF, P. (2004): Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie. Universität Wuppertal
- KÄPPLINGER, B. (2002): „Anerkennung von Kompetenzen: Definitionen, Kontexte und Praxiserfahrungen in Europa“; Retrieved 23.7.08; 19:19, 2008, from [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2002/kaepplinger02\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2002/kaepplinger02_01.pdf)
- KAUFFELD, S. (2006 a): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Stuttgart, Schäffer & Poeschel
- KAUFFELD, S. (2006 b): Warum nur so ungeliebt? Zur Kompetenz älterer Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen. Zeitschrift für Arbeitswissenschaften 60/12: 273-284
- KAUFFELD, S. (2009): Strukturierte Beobachtung, in: KÜHL, ST. ET AL.: Handbuch Methoden der Organisationsforschung – Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden, VS-Verlag, 580-599
- KAUFFELD, S. (2011): Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor. Berlin, Springer
- KAUFFELD, S., ET AL. (2000): Persönlichkeit und Kompetenz. Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? In: QUALIFIKATIONS-ENTWICKLUNGS-MANAGEMENT, Münster, 187-196
- KAUFFELD, S., ET AL. (2002 a): „Soziale, personale, methodische oder fachliche: Welche Kompetenzen zählen bei der Bewältigung von Optimierungsaufgaben in betrieblichen Gruppen?“ Zeitschrift für Psychologie 210 (4), 197-208

- KAUFFELD, S., ET AL. (2002 b): Kompetenz – ein strategischer Wettbewerbsfaktor. *Das Personal*, 54/11: 30-32
- KAUFFELD, S., ET AL. (2003 a): Kompetenzdiagnose. *Handbuch Personalentwicklung*, 87. Ergänzungslieferung. November, 1-22
- KAUFFELD, S., ET AL. (2003 b): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR): *Handbuch Kompetenzmessung – Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, in: ERPENBECK, J., ET AL.: *Handbuch Kompetenzmessung*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 261-282
- KEGAN, R. (1986): „Die Entwicklungsstufen des Selbst – Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben“, München, Kindt-Verlag
- KEHR, H. M. (2008): „Für Veränderungen motivieren mit Kopf, Bauch und Hand.“ *Organisationsentwicklung (OE)* 3: 23-30
- KIESER, A., ET AL. (1997): Herausforderungen annehmen – Unternehmen gestalten. *Organisation und Management zwischen Beharrung und Umbruch*. Eschborn, Rationalisierungs-Kuratorium
- KIRCHHÖFER, D. (2004): „Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen.“ Retrieved 4.7.08; 17:20, 2008, from [http://www.abwf.de/main/publik/content/main/publik/handreichungen/begriffliche\\_grundlagen.pdf](http://www.abwf.de/main/publik/content/main/publik/handreichungen/begriffliche_grundlagen.pdf)
- KIRNER, E., ET AL. (2005): „Keine Innovation ohne Kompetenzträger“. *QUEM-Bulletin* 3, 13-18
- KIRSCH, W. (1992): *Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität. Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre*. München, Verlag Barbara Kirsch
- KLAGES, H. (1984): *Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen*. Frankfurt, Campus
- KLIEME, E. (2004): „Was sind Kompetenzen und wie lassen sie sich messen?“ *Pädagogik* 6: 10 – 13
- KLIEME, E. (2007): *Kompetenzmodelle. Konzepte – Normative Standards – Messansätze und ihr Beitrag zum Qualitätsmanagement*. Fachtagung der Landesinstitute, Bad Kreuznach
- KLIEME, E. (2011): *Bildung unter undemokratischem Druck? Anmerkungen zur Kritik der PISA-Studie*, in: AUFENANGER, S., ET AL.: *Bildung in der Demokratie. Beiträge zum 22. Kongress der DGfE*. Band 2. Opladen & Farmington Hills, Barbara Budrich
- KLIEME, E., ET AL. (2003): „Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards. Eine Expertise.“ *Bildungsforschung Band 1. Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards* 3. unveränderte Aufl. Retrieved 3.6.09; 12:01, 2009, from [http://www.bmbf.de/pub/zur\\_entwicklung\\_nationaler\\_bildungsstandards.pdf](http://www.bmbf.de/pub/zur_entwicklung_nationaler_bildungsstandards.pdf)
- KOALL, I., ET AL., Hrsg. (2007): *Diversity Outlooks – Managing Diversity zwischen Ethik, Profit und Antidiskriminierung*. Managing Diversity. Münster, LIT
- KOHN, A. (1993): *Punished by Rewards*; Boston
- KOMMISSION, E. (2005): *Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz*. Europäische Gemeinschaft, Luxemburg
- KÖNIG, E. (1992): *Soziale Kompetenz*. *Handwörterbuch des Personalwesens* in: GAUGLER, E., ET AL.: *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart, Schäffer-Poeschl
- KOULI, E. (2006): *Vom Fachwissen zur Handlungskompetenz. Die Berufsschule vor den Herausforderungen des sozioökonomischen Strukturwandels*. Stuttgart
- KRAUS, K. (2006): *Vom Beruf zur Employability? Zur Theorie einer Pädagogik des Erwerbs*; Wiesbaden, VS Verlag
- KRAUTZ, J. (2010): *Die Kompetenz des homo oeconomicus. Bildungsstandards auf dem Prüfstand – Der Bluff der Kompetenzorientierung*. Köln
- KRELL, G. (2003): „Personelle Vielfalt in Organisationen’ als Herausforderung für Forschung und Praxis“, in: WÄCHTER, H. ET AL.: *Personelle Vielfalt in Organisationen*. München, Mering: 219-232
- KRELL, G., ET AL., Hrsg. (2007): *Diversity Studies. Grundlagen und disziplinäre Ansätze*. Frankfurt a. M., Campus Verlag

- KRELL, G., ET AL. (2006): Diversity Management – Impulse aus der Personalforschung. München, Mering, Hampp
- KRIEGESMANN, B. (1993): Innovationorientierte Anreizsysteme – Ein empirisch fundierter Beitrag zur Gestaltung und Umsetzung typenspezifischer Anreizstrukturen für innovative Mitarbeiter. Bochum
- KRIEGESMANN, B., ET AL. (2007): Innovationen werden von Menschen gemacht – Kompetenzentwicklung jenseits von Weiterbildung und Wissensmanagement.  
in: KRIEGESMANN, B. ET AL., Innovationskulturen für den Aufbruch zu Neuem. Missverständnisse – praktische Erfahrungen – Handlungsfelder des Innovationsmanagements. Wiesbaden, DUV, 177-208
- KRIEGESMANN, B., ET AL. (2005): Employability und Lebenslanges Lernen:  
Neue Perspektiven für eine nachhaltige Gesundheitspolitik. Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. Heidelberg, Personalmanagement und Arbeitsgestaltung
- KRIEGESMANN, B., ET AL. (2005): Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. Schriftenreihe ARBEITSMEDIZIN, Dortmund, Berlin, Dresden
- KÜHL, S. (2000): Das Regenmacher-Phänomen – Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/M., New York, campus
- KUHLENKAMP, D. (2010): Lifelong Learning: Programmatik, Realität, Perspektiven. Münster, Waxmann
- KUHN-FLEUCHHAUS, C., ET AL. (2007): Diversity Managemenet – Unsichtbare Potenziale fördern. Berlin, Steinbeis-Hochschule
- KULTUSMINISTERKONFERENZ (2000): Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (KMK) für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe, 34
- KULTUSMINISTERKONFERENZ (2007): Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. WEITERBILDUNG, Bonn
- KULTUSMINISTERKONFERENZ (2011): Handreichungen für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz (KMK) für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe. Bonn
- LANDIS, D., ET AL., Hrsg. (2004): Handbook of Intercultural Training. Thousand Oaks, California, Sage publications
- LEHMANN-WAFFENSCHMIDT, M., ET AL. (2007): Neuroökonomie und Neuromarketing – Neurale Korrelate strategischer Entscheidungen. Dresden, Technische Universität.
- LEWIN, K. (1947): "Frontiers in group dynamics. Concepts, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change" – Human Relations 1/5, 5-41
- LEWIN, K., ET AL. (1938): "An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy – A Preliminary Note." Sociometry 1
- LIESSMANN, K. P. (2006): Theorie der Unbildung: Die Irrtümer der Wissensgesellschaft. Tübingen, Paul Zsolnay Verlag
- LIESSMANN, K. P. (2007): PISA-Testverfahren „höchst fragwürdig“. bildungsklick
- LIPPE, P. VON DER, ET AL. (2002): „Repräsentativität von Stichproben.“ Marketing 24, 227-238
- LUCZAK, H., ET AL. (1987): Arbeitswissenschaft. Kerndefinition-Gegenstandskatalog-Forschungsgebiete. o. O.
- MAIER, G. W., ET AL. (2005): Innovation und Kreativität in der Wirtschaft. Wirtschaftspsychologie, in: FREY, D., ET AL.: Wirtschaftspsychologie. Weinheim, Beltz, 155-163
- MARQUARD, O. (1981): Abschied vom Prinzipiellen. Stuttgart, Reclam

- MARQUARD, O. (2005): Inkompetenzkompensationskompetenz? Über Kompetenz und Inkompetenz der Philosophie, in: MARQUARD, O.: Abschied vom Prinzipiellen – Philosophische Studien, Stuttgart, Reclam. 23-38
- MARTIN, C. (2007): Wandel auf der Ebene der Organisation. Darstellung und Bewertung der Ansätze von Lewin, Bullock & Batten, Kotter, Beckhard & Harris, Senge, Stacey & Shaw. München, Grin
- MASLOW, A. H. (1991): Motivation und Persönlichkeit. Hamburg, Rowohlt.
- MAYRING, P. (2007): „Designs in qualitativ orientierter Forschung“. Journal für Psychologie 15 (2)
- MECHSNER, F., ET AL. (2008): „Körperwahrnehmung. – Der sechste Sinn“. Der Spiegel, Hamburg
- MEFFERT, H. (1985): „Größere Unternehmensflexibilität als Unternehmenskonzept“. Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 37, 121 – 137
- MERTENS, D. (1974): „Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft“, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 7. Jg. (1), 36-73
- MISES, L. v. (1940): Nationalökonomie – Theorie des Handelns und Wirtschaftens. Genf, Hrsg. Union Genf
- MOLDASCHL, M. (2006): Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities – Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative. Management von Kompetenz, in: SCHREYÖGG, G., ET AL.: Management von Kompetenz. Wiesbaden, Gabler. 16, 1-36
- MOSS KANTER, R. (1994): „Employability and Job Security in the 21st Century.“ Demos 1 (Special Employment Issue)
- MUDRA, P., ET AL. (2005): „Studie zum Stand und der Weiterentwicklung der betrieblichen Weiterbildung“ wiwi-online.net 116, 22
- MÜLLER-RUCKWITT (2008): Kompetenz – Bildungstheoretische Untersuchungen zu einem aktuellen Begriff. Würzburg, Ergon Verlag
- MÜNCH, R. (2009): Globale Eliten, lokale Autoritäten: Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt, Suhrkamp
- MUSIL, R. (1987<sup>2</sup>): Der Mann ohne Eigenschaften. Roman. [1930/32]. Neuauflage von 1978. Reinbeck, Rowohlt
- NEALE, P., ET AL. (2006): Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input. Watertown MA, Pathfinder International
- NEFIODOW, L. A. (2001): Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information. Sankt Augustin, Rhein-Sieg Verlag
- NEISSER, U. G. (1974): Kognitive Psychologie. Stuttgart, Klett
- NEWEN, A., ET AL., Hrsg. (2000): Selbst und Gehirn – Menschliches Selbstbewusstsein und seine neurobiologischen Grundlagen. Paderborn, Mentis
- NONAKA, I. (1994): „A dynamic theory of organizational knowledge creation“. Organizational Science 5 (1), 14-37
- NONAKA, I., ET AL. (1997): Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt a. M.
- NORTH, K., ET AL. (2004): „Kompetenzentwicklung zur Selbstorganisation“. QUEM-Bulletin: Qualifikations-Entwicklungs-Management (2), 1-6
- NORTH, K., ET AL. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden, Gabler
- NORTHOFF, G. (2010): „Sind wir nichts als Gehirn? – Das Selbst und sein Gehirn“ Existenzanalyse, 27-31
- OECD, EUROSTAT (2005): Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Luxembourg, OECD, Statistical Office of the European Communities
- OERTER, R. (2000): „Implizites Lernen beim Sprechen, Lesen und Schreiben“. Unterrichtswissenschaft 28 (3), 239-256
- OLDHAM, G. R., ET AL. (1996): „Employee creativity: Personal and contextual factors at work.“ Academy of Management Journal 39, 607-634

- ORTMANN, G., ET AL. (1997): Organisation als reflexive Strukturation, in: ORTMANN, G., ET AL.: Theorien der Organisation. Opladen, 315-354
- OSTERLOH, M. (1993): „Innovation und Routine: Das organisatorische Dilemma in klassischer und neuer Sicht“. Zeitschrift Führung und Organisation 4, 214 – 220
- OSTERLOH, M., ET AL. (2006): Prozessmanagement als Kernkompetenz. – Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können. Wiesbaden, Gabler
- OTTEN, M., ET AL., Hrsg. (2009): Interkulturelle Kompetenz im Wandel; Band 1 und 2. Frankfurt am Main, LIT Verlag
- PALAZZO, B. (2000): Interkulturelle Unternehmensethik: deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich. Wiesbaden, Dt. Univ.-Verl.
- PÄTZOLD, G., ET AL. (1999): Lernkulturen im Wandel – Didaktische Konzepte für eine wissensbasierte Organisation. Bielefeld, Bertelsmann
- PENTLAND, B., FELDMAN, M. S., BECKER, M. C. & LIU, P. (2012): Dynamic of Organizational Routines: A Generation Model, in: Journal of Management Studies, Vol. 49, Issue 8, 1484-1508
- PETERS, U. H. (1997): Wörterbuch der Psychiatrie und medizinischen Psychologie. Augsburg, Bechtermünz Verlag
- PETZOLD, T. D. (2010): Praxisbuch Salutogenese – Warum Gesundheit ansteckend ist. München, Südwestverlag
- PITZNER, U. (2002): Versäulung – Vermarktung – Vernetzung. Vom dritten Sektor zur Drei-Sektoren-Allianz. Studien zur Entwicklung und Steuerung am Beispiel der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit. Duisburg-Essen
- PLEIER, N., ET AL. (2008): Performance-Measurement-Systeme und der Faktor Mensch: Leistungssteuerung effektiver Gestalten. Gabler, Wiesbaden
- POLANYI, M. (1966): The Tacit Dimension. New York, Doubleday
- PONGRATZ, H. J., ET AL. (2003): Arbeitskraftunternehmer. – Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin, edition sigma
- PRAHALAD, C. K., ET AL. (1990): "The core competence of the corporation". Harvard Business Review 68 (3, May-June), 79-91
- PREIßER, R. (2004): Grenzen der Entgrenzung – Risiken des Arbeitskraftunternehmers, in: PONGRATZ, H. J., ET AL.: Typisch Arbeitskraftunternehmer? – Befunde der empirischen Arbeitsforschung; Berlin, edition sigma, 281-301
- PRIDDAT, B. P., Hrsg. (2007): Neuroökonomie: Neue Theorien zu Konsum, Marketing und emotionalem Verhalten in der Ökonomie. Marburg, Metropolis
- PROBST, G. J. B. (1987): Selbst-Organisation. Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin, Hamburg, Paul Parey
- PROBST, G. J. B., ET AL. (1994): Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil für die Zukunft. Wiesbaden, Gabler
- PROBST, G. J. B., ET AL. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden, Gabler
- QUEM, Hrsg. (1995): Die Veränderungen managen, das Management verändern. Personal- und Organisationsentwicklung im Übergang zu neuen betrieblichen Strukturen – Trainingskonzepte zur Erhöhung von Kompetenzen. Münster, Waxmann
- QUEM, Hrsg. (1995): Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Lehren aus dem Transformationsprozess. Memorandum, beschlossen vom Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management. Schriften zur beruflichen Weiterbildung in den neuen Ländern. Analysen – Diskussionen – Empfehlungen. Berlin
- QUEM (1996): Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Lehren aus dem Transformationsprozess. Memorandum, beschlossen vom Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, in: BERGMANN, B., ET AL.: Kompetenzentwicklung '96. Münster, Waxmann, 397-462
- QUEM, Hrsg. (2000): Kompetenzentwicklung und Berufsarbeit. Münster, Waxmann



- QUEM, Hrsg. (2000): Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter? Münster, Waxmann
- QUEM, Hrsg. (2001): Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen. QUEM-report – Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Berlin
- QUEM, Hrsg. (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation – Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster, Waxmann
- QUEM, Hrsg. (2002): Kompetenzentwicklung 2002. Münster, Waxmann
- QUEM, Hrsg. (2003): Weiterlernen – neu gedacht. Erfahrungen und Erkenntnisse. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Münster, Waxmann
- QUEM, Hrsg. (2003): Technik – Gesundheit – Ökonomie. Münster, Waxmann
- QUEM, Hrsg. (2003): „Kompetenz- und Identitätsentwicklung bei arbeitszentrierter Lebensgestaltung. Vom ‚Arbeitskraftunternehmer‘ zum ‚reflexiv handelnden Subjekt‘“ QUEM Bulletin Berufliche Bildung 4 (August)
- QUEM, Hrsg. (2004): Lernförderliche Strukturbedingungen. Münster, Waxmann
- QUEM, Hrsg. (2005): Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements. QUEM-Report. Münster, Waxmann
- QUEM, Hrsg. (2006): Kompetenzentwicklung. Münster, Waxmann
- RADEL, J. (2011): Gestaltung und Evaluation von betrieblichen Veränderungsprozessen. Münster, Waxmann
- RAEDER, S., ET AL. (2000): Flexibilisierung von Arbeitsverhältnissen und psychologischer Kontrakt – Neue Formen persönlicher Identität und betrieblicher Identifikation. Zürich, Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich
- RAEDER, S., ET AL. (2001): „Flexibilität ersetzt Kontinuität. Veränderte psychologische Kontrakte und neue Formen persönlicher Identität“; Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik 10 (4), 352-364.
- REETZ, L. (1989): „Zum Konzept der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung“. Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 18 (5 und 6), 3-10 (Heft 15); 24-30 (Heft 16)
- REETZ, L. (1990): Zur Bedeutung der Schlüsselqualifikationen in der Berufsbildung. Schlüsselqualifikationen – Fachwissen in der Krise? Hamburg
- REETZ, L. (1999): Zum Zusammenhang von Schlüsselqualifikationen – Kompetenzen – Bildung, in: TRAMM, T.: Professionalisierung kaufmännischer Berufsbildung: Beiträge zur Öffnung der Wirtschaftspädagogik für die Anforderungen des 21. Jahrhunderts. Festschrift zum 60. Geburtstag von Frank Achtenhagen. Frankfurt/ Main, 32 – 51
- REETZ, L. (2008): „Untersuchungen zur Praxis der Erfassung beruflicher Handlungskompetenz bei den Abschlussprüfungen im dualen System der deutschen Berufsausbildung“. Retrieved 16.5.09; 23:01, 2009, from [http://www.kibb.de/cps/rde/xbcr/SID-3C5594CA-22024D79/kibb/AGBFN\\_Forum08\\_bei\\_WS2\\_B11\\_Reetz.pdf](http://www.kibb.de/cps/rde/xbcr/SID-3C5594CA-22024D79/kibb/AGBFN_Forum08_bei_WS2_B11_Reetz.pdf)
- REINHARDT, P. (1999): Innovation und evolutorische Ökonomik unter besonderer Berücksichtigung erkenntnistheoretischer Fragestellungen. München, UTZ Wiss
- REINHARTZ, P. (2001): Vom alten und neuen Zauber der Bildung. Bad Heilbrunn, Klinkhardt
- ROBAK, S. (2002): Vernetztes Planungshandeln in Erwachsenenbildungsinstitutionen, in: DEWE, B., ET AL.: Professionswissen und erwachsenenpädagogisches Handeln. Bielefeld, Bertelsmann, 185-194
- ROTH, G. (1994): Das Gehirn und seine Wirklichkeit. Kognitive Neurobiologie und ihre philosophischen Konsequenzen. Frankfurt a.M.
- ROTH, G. (2003): Fühlen, Denken, Handeln – Wie das Gehirn unser Verhalten steuert. Frankfurt, Suhrkamp
- ROTH, G. (2007): Fühlen, Denken, Handeln. Die neurobiologischen Grundlagen des menschlichen Verhaltens. Frankfurt a. M., Suhrkamp

- ROTH, H. (1968): Pädagogische Anthropologie. Band 1: Bildsamkeit und Bestimmung. Hannover, Hermann Schroedel Verlag
- ROTH, H. (1971): Pädagogische Anthropologie. Band 2: Entwicklung und Erziehung. Grundlagen einer Entwicklungspädagogik. Hannover, Hermann Schroedel Verlag
- RUHLOFF, J. (2006): "Bildung und Bildungsgerede". Vierteljahresschrift für wissenschaftliche Pädagogik 82
- RUMP, J. (2008): „Employability – Handlungsbedarf für Arbeitnehmer, Unternehmen und Gesellschaft“. Retrieved 21:56, 2009, from <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Publikation/pdf/Fachtagung-Beschaeftigungsfaehigkeit-Plenum-Rump.pdf>
- RUMP, J., ET AL. (2005): Managing Employability, in: RUMP, J., ET AL.: Employability Management. Wiesbaden: 13-73
- RUMP, J., ET AL., Hrsg. (2006): Employability Management – Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. Wiesbaden, Gabler
- RUMP, J., ET AL. (2005): „Nutzen muss sich entwickeln können“. Personalwirtschaft 32 (2): 10-13
- RUMP, J., ET AL. (2007): Employability in der Unternehmenspraxis – Eine empirische Analyse zur Situation in Deutschland und ihre Implikationen. Heidelberg, Physica-Verlag
- RUSSEL, B. (1997): Denker des Abendlandes – Eine Geschichte der Philosophie
- RYAN, R. M., ET AL. (2002): Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective, in: DECI, E. L. ET AL.: Handbook of self-determination research. Rochester, The University Press of Rochester, 3-33
- RYCHEN, D. S. (2003): Key competencies: meeting important challenges in life, in: RYCHEN, D. S. ET AL.: Key Competencies for a Successful Life and Well-Functioning Society. Cambridge, Hogrefe and Huber, 63-108
- RYCHEN, D. S. (2005): Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen – Zusammenfassung. DE-SeCo
- RYCHEN, D. S. (2008): OECD-Referenzrahmen für Schlüsselkompetenzen – ein Überblick, in: BORMANN, I., ET AL.: Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung – Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde; Verlag für Sozialwissenschaften, 15-22
- RYCHEN, D. S., ET AL., Hrsg. (2001): Defining and selecting key competencies. Göttingen, Hogrefe & Huber
- RYCHEN, D. S., ET AL., Hrsg. (2003): Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society. Göttingen, Hogrefe & Huber
- RYCHEN, D. S., ET AL. (2003): A holistic model of competence, in: RYCHEN, D. S., ET AL.: Key competencies for a successful life and a well-functioning society. Göttingen, Hogrefe & Huber, 41-62
- RYCHEN, D. S., ET AL. (2003): The concept of competence. Key competencies. RYCHEN, D. S., ET AL. Göttingen, Hogrefe & Huber, 43-62
- SAFRANSKI, R. (2006): Philosoph Safranski: Der Papst ist ein ausgebuffter Theologe. Kultur heute. Interview. Berlin, dradio: 2
- SAUER, J. (2002): Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“: Entstehung – Ziele – Inhalte, in: DEHNBOSTEL, P., ET AL.: Vernetzte Kompetenzentwicklung. Alternative Positionen zur Weiterbildung. Berlin, Edition Sigma
- SCHÄFER, E. (2006): Betriebliche Kompetenzentwicklung. Einführung und Evaluation systematischer Kompetenzentwicklungskonzepte. Kassel, kassel university
- SCHANZ, G. (2006): Implizites Wissen. Phänomen und Erfolgsfaktor. Neurobiologische und soziokulturelle Grundlagen. Möglichkeiten problembewussten Gestaltens. München, Mering, Hampp
- SCHARMER, C. O. (2007): Theory U: Leading from the Future as It Emerges. Cambridge, MA, Society for Organizational Learning
- SCHARMER, C. O. (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Heidelberg, Carl Auer

- SCHARMER, C. O. (2009): Seven Acupuncture Points for Shifting Capitalism to Create a Regenerative Ecosystem Economy
- SCHARNHORST, A., ET AL. (2006): Metakompetenzen und Kompetenzentwicklung in Evolutions- und Selbstorganisationsmodellen. Die unumgänglichen theoretischen Voraussetzungen. Schriften zur beruflichen Bildung. QUEM-Report. Berlin, 14-113
- SCHEIN, E. H. (1974): Das Bild des Menschen aus der Sicht des Management, in: GROCHLA, E.: Management-Aufgaben und Instrumente. Düsseldorf, Econ, 69-91.
- SCHEIN, E. H. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass
- SCHEIN, E. H. (2003): Organisationskultur. – "The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide". Bergisch Gladbach, Edition Humanistische Psychologie
- SCHERHORN, G. (1994): Die Wachstumsillusion im Konsumverhalten, in: BINSWANGER, H. C., ET AL.: Geld und Wachstum. Zur Philosophie und Praxis des Geldes. Stuttgart, 213-230
- SCHIERSMANN, Chr. (2007): Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden, VS-Verlag
- SCHIFFER, E. (2001): Wie Gesundheit entsteht – Salutogenese: Schatzsuche statt Fehlerfahndung. Weinheim, BELTZ Taschenbuch
- SCHLICK, C., ET AL. (2010): Arbeitswissenschaften. Heidelberg, Springer
- SCHLICKSUPP, H. (2004): Innovation, Kreativität und Ideenfindung. Würzburg, Vogel
- SCHMAUDER, M. (2007): Voraussetzungen für Innovation – die Bedeutung personeller und organisationaler Ressourcen. Dresden, TU
- SCHMIDT, S. J. (2005): Lernen, Wissen, Kompetenz, Kultur. Vorschläge zur Bestimmung von vier Unbekannten. Heidelberg, Carl Auer-Verlag
- SCHNEIDER, W. E., ET AL. (1977): „Controlled and automatic human information processing: I. Detection, search, and attention“. Psychological Review 84, 1-66
- SCHOLL, W. (2004): Innovation und Information – Wie in Unternehmen neues Wissen produziert wird. Göttingen, Hogrefe Verlag für Psychologie
- SCHOLL, W. (2006): Evolutionäres Management, in: SOMMERLATTE, T., ET AL.: Innovationskultur und Ideenmanagement; Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum; Düsseldorf, Symposium, 163-194
- SCHOLL, W., ET AL. (2008): Innovativität durch Mitbestimmung, untersucht an der Beteiligung von Betriebsräten an Prozessinnovationen. Forschungsprojekt: Humboldt-Universität zu Berlin
- SCHOLZ, C. (2000): Personalmanagement. München, Vahlen
- SCHREYÖGG, G., ET AL. (2003): „Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?! Vorschläge zur Neuorientierung des Wissensmanagements“. Die Betriebswirtschaft 63 (1), 7-22
- SCHULER, H. (2007): Kreativ ist nicht gleich innovativ. Personalmagazin 10, 20-21
- SCHULER, H., ET AL. (2007): Kreativität. Ursache, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovationen. Göttingen, Hogrefe-Verlag
- SCHUMANN, J. (2008): Opus fünfunddreißig – Die Uraufführung der Milliaturen für Violoncello-Solo. München, Künstlernische Verlag Annette Egner
- SCHUMPETER, J. A. (1911): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Berlin, Duncker & Humblot
- SCHUMPETER, J. A. (1928): "The instability of capitalism". The Economic Journal 38, 361-386
- SEICHTER, M. (2004): Organisationsentwicklung: Möglichkeiten und Grenzen der Organisationsentwicklung als personalwirtschaftliche Aufgabe; Michael Seichter, GRIN-Verlag
- SEIFERT, H. (2008): „Alternsgerechte Arbeitszeiten“. Aus Politik und Zeitgeschichte [APuZ] 18/19
- SEILER, K. (2008): Beschäftigungsfähigkeit als Indikator für unternehmerische Flexibilität, in: BADURA, B., ET AL.: Fehlzeiten-Report 2008; Heidelberg, Springer, 3-14
- SENGE, P. (1990): The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organization. New York
- SENGE, P. M. (1999): Die fünfte Disziplin – lernfähige Organisation, in: FATZER, G.: Organisationsentwicklung für die Zukunft. Ein Handbuch. Köln, EHP, 145-178
- SENGE, P. M. (2003): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, Klett-Cotta.

- SENGE, P. M., ET AL. (2004): „Awakening Faith in an Alternative Future“. The SoL Journal on Knowledge, Learning, and Change 5(7), 1-11
- SMITH, A. (1910): Der Reichtum der Nationen. 2 Bde. Leipzig, Kröner.
- SMITH, A. (1997): The Wealth of Nations, Book I-III. London, Penguin Books
- SMITH, A. (1999): Der Wohlstand der Nationen. München
- SOMMERLATTE, T., ET AL., Hrsg. (2006): Innovationskultur und Ideenmanagement – Strategien und praktische Ansätze für mehr Wachstum. Düsseldorf, Symposium Publishing GmbH
- SONNTAG, K. (1999): Personale Verhaltens- und Leistungsbedingungen, in: Hojos, Karl Graf, und Frey, D.: Arbeits- und Organisationspsychologie. Weinheim, Beltz: 298-312
- SONNTAG, K. (1992, 2005<sup>3</sup>): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen, Hogrefe
- SONNTAG, K. UND SCHMIDT-RATHJENS, C. (2005): Anforderungsanalyse und Kompetenzmodelle, in: GONON, PH. ET AL.: Kompetenz, Kognition und neue Konzepte der beruflichen Bildung. Wiesbaden, VS-Verlag: 55-66
- SONNTAG, K., ET AL. (2007): Arbeitsorientiertes Lernen. Zur Psychologie der Integration von Lernen und Arbeit. Stuttgart, Kohlhammer
- SPECK, P., Hrsg. (2004): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen. Wiesbaden, Gabler
- SPRENGER, R. K. (2005): Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt, Campus.
- STAEHLE, W. H. (1999): Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München, Vahlen-Verlag
- STAUDT, E. (1985): „Innovation“ DBW 45 (4), 486-487
- STAUDT, E. (1996): Kompetenz zur Innovation. Defizite der Forschungs-, Bildungs-, Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik. Rostocker Arbeitspapiere zu Wirtschaftsentwicklung und Human Resource Development. Rostock, Universitätsdruckerei
- STAUDT, E. (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation; Vorwort, in: STAUDT, E., ET AL. Münster, Waxmann, 5 – 7
- STAUDT, E., ET AL. (2001): Formelles Lernen – informelles Lernen – Erfahrungslernen – Wo liegt der Schlüssel zur Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften? Berufliche Kompetenzentwicklung in formellen und informellen Strukturen. QUEM-report: Schriften zur beruflichen Weiterbildung 69, Berlin, 227-275
- STEINER, R. (1962<sup>27</sup>): Die Geheimwissenschaft im Umriss. Dornach, Schweiz; Rudolf Steiner-Nachlassverwaltung
- STEINER, R. (1978<sup>30</sup>): Theosophie. Dornach, Schweiz; Rudolf Steiner-Verlag
- STEINER, R. (1982<sup>23</sup>): Wie erlangt man Erkenntnisse der höheren Welten. Dornach, Schweiz; Rudolf Steiner Verlag
- STORCH, M., ET AL. (2010): Embodiment. Die Wechselwirkung von Körper und Psyche verstehen und nutzen. Bern, Huber
- STRAKA, G. A. (2001): Lernkompetenz: Dimensionen, Bedingungen und Möglichkeiten, in: FRANKE, G.: Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bielefeld, Bertelsmann, 179-199
- STRAKA, G. A., ET AL. (2009): „Berufliche Kompetenz: Handeln können, wollen und dürfen – Zur Klärung eines diffusen Begriffs“. BiBB 3, 4
- STRASSER, J. (2000): Triumph der Selbstdressur. Es zählt nur noch die profitable Verwertbarkeit: Über die Zurichtung des Menschen zu einem Element des Marktes. Süddeutsche Zeitung, WE-Beilage. München, 9
- STUBER, M. (2004): Diversity. Das Potenzial von Vielfalt nutzen – den Erfolg durch Offenheit steigern. München, Luchterhand
- SYDOW, J., ET AL. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken. – Eine typologische Studie. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag

- TEECE, D. J., ET AL. (1994): "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction". *Industrial and Corporate Change* 3, 537-556
- TEECE, D. J., ET AL. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal* 18 (7), 509-533
- TENBERG, R., ET AL. (2005): „Prüfungen und Standards in der beruflichen Bildung. Auseinandersetzung mit Kompetenzen in der Wirtschaft – Explorative Untersuchung über ‘Kompetenzmanagement’ an 14 deutschen Großbetrieben.“ *Berufs- und Wirtschaftspädagogik (bwp)*  
Retrieved 8 / Juli, from [http://bwpat.de/ausgabe8/tenberg\\_hess\\_bwpat8.shtml](http://bwpat.de/ausgabe8/tenberg_hess_bwpat8.shtml)
- TENORTH, H.-E. (1997): „„Bildung’ – Thematisierungsformen und Bedeutung in der Erziehungswissenschaft.“ *Zeitschrift für Pädagogik* 6, 969-984
- THOM, N. (1992): „Innovationsmanagement“. Schweizerische Volksbank: Die Orientierung, Ausg. 100, Bern
- THOMAS, R., ET AL. (1995): *A Diversity Framework*. Thousand Oaks
- THOMAS, R. R. (2001): *Management of Diversity – Neue Personalstrategien für Unternehmen*. Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus? Wiesbaden, Gabler
- ULRICH, H. (1969): „Kompetenz“, in: GROCHLA, E.: *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart, 852-856
- UNESCO-KOMMISSION, D., Hrsg. (1997): *Unser verborgener Reichtum – UNESCO-Bericht zur Bildung für das 21. Jahrhundert*. Berlin, Luchterhand
- VARELA, F. J., ET AL. (1991): *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*. MIT Press
- VEDDER, G. (2006): *Diversity-orientiertes Personalmanagement*. München, Mering, Hampp
- VOIGT, B.-F. (2001): *Measures & Benchmarks. Komparatives Diversity-Measurement*. 3. Internationale Managing Diversity Konferenz, Potsdam
- VOLKSWIRTSCHAFTLICHE GESELLSCHAFT, (2012): „Vorsprung durch Bildung.“ Von: [wnoe.vwg.at/de/wirtschaft/lehrlinge](http://wnoe.vwg.at/de/wirtschaft/lehrlinge)
- VOLKHOLZ, V. (2005): *Kreativität und Innovativität Älterer*. Retrieved 17.9.2009, from [http://www.gfah.de/extensions/bibliothek/Dokumente/PDF/E260\\_Kreativitaet\\_Innovativitaet\\_Stand-18-07-ges.pdf](http://www.gfah.de/extensions/bibliothek/Dokumente/PDF/E260_Kreativitaet_Innovativitaet_Stand-18-07-ges.pdf)
- VONKEN, M. (2005): *Handlung und Kompetenz – Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik*. Wiesbaden, VS-Verlag
- VOß, G. G., ET AL. (1998): „Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft?“. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 1, 131-158
- WAGNER, D., ET AL. (1999): „Managing Diversity – alter Wein in neuen Schläuchen?“ *Personalführung* 5, 18-21
- WAGNER, D. (2005): *Individuelle und organisationale Kompetenzen. Schritte zu einem integrierten Modell*. In: QUEM (Hrsg.): *Individuelle und organisationale Kompetenzen im Rahmen des strategischen Managements*. QUEM-Report Vol. 94. Münster, Waxmann, 50-148
- WEINERT, F. E. (1999): *Concepts of competence. Definition and selection of competencies – Theoretical and conceptual foundations (DeSeCo)*. München, Max Planck Institut für psychologische Forschung
- WEINERT, F. E., Hrsg. (2001): *Leistungsmessungen in Schulen*. Weinheim, Basel, Beltz.
- WEINERT, P. H., ET AL. (2001): *Beschäftigungsfähigkeit. Von der Theorie zur Praxis*. Bern
- WENNINGER, G. (2001): *Methodologie – Lexikon der Psychologie in fünf Bänden*. Berlin, Heidelberg, Spektrum-Verlag
- WHITE, R. W. (1959): "Motivation reconsidered – The concept of competence". *Psychological Review* 66 (3), 297-333
- WILKENS, U. (2004): *Management von Arbeitskraftunternehmern: Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen*. Wiesbaden, DUV

- WILKENS, U. (2007): „Innovationspotenzial im Unternehmen erkennen und nutzen“  
Retrieved 29.5.08; 23:00 from <http://www.inccas.de/conauto/de/download/Wilkens.pdf>
- WITTKE, G. (2006): Kompetenzerwerb und Kompetenztransfer bei Arbeitssicherheitsbeauftragten, Freie Universität
- WÖHE, G. (1990): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München, Vahlen.
- WOLLERSHEIM, H.-W. (1993): Kompetenzerziehung: – Befähigung zur Bewältigung. Frankfurt/Main
- WUKETITS, F. M. (2007, 08.08.2007): „Menschlicher Geist“ – Das Rätsel ist im Wesentlichen entschlüsselt; Süddeutsche Zeitung; Retrieved 1.6.10; 13:00, 2010, from <http://www.sueddeutsche.de/wissen/menschlicher-geist-das-raetsel-ist-im-wesentlichen-entschluesselt-1.626705>
- WUNDERER, R., ET AL. (2000): Umsetzungskompetenz – Diagnose und Förderung in Theorie und Unternehmenspraxis. München, Vahlen
- YIN, R. K. (1981): "The Case Study Crisis: Some answers". Administrative Science Quarterly 26 (1 (March)), 58-65
- YIN, R. K. (1993): Applications of Case Study Research. Newbury Park, Sage
- YIN, R. K. (2003): Case study research: design and methods. Thousand Oaks, Sage Publications
- YIN, R. K. (2003): Applications of Case Study Research. Thousand Oaks, Sage
- ZÜCKER, H. (2006): "The Rôle of Organisational Innovation in Corporations. How to enable the establishment of competitive Small and Medium-sized Enterprises in CEEC". EJOP – Europe's Journal of Psychology 2 (2 (May))
- ZÜRCHER, R. (2007): „Informelles Lernen und der Erwerb von Kompetenzen – Theoretische, didaktische und politische Aspekte.“ Materialien zur Erwachsenenbildung. Retrieved 3.7.08, 2008, from [http://erwachsenenbildung.at/services/publikationen/materialien\\_zur\\_eb/nr2\\_2007\\_informelles\\_lernen.pdf](http://erwachsenenbildung.at/services/publikationen/materialien_zur_eb/nr2_2007_informelles_lernen.pdf)

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Orientierungsrahmen einer Mitarbeiterkompetenz-Matrix .....	61
Abbildung 2: Die Mitarbeiterkompetenz-Matrix.....	65
Abbildung 3: Kompetenz-Raster .....	68
Abbildung 4: Kreuzstruktur der Erkundungsfelder selbstorganisierten Handelns in Unternehmen .....	76
Abbildung 5: Dynamisierende Entwicklungsspirale .....	82
Abbildung 6: Allgemeine Fragen .....	105
Abbildung 7: Zuordnung Items zu Kompetenzmatrix-Feldern .....	105
Abbildung 8: Betriebsklima (Frage 7).....	116
Abbildung 9: Alter (Frage 1) .....	117
Abbildung 10: Geschlecht (Frage 2) .....	117
Abbildung 11: Betriebszugehörigkeit (Frage 4).....	117
Abbildung 12: Wirtschaftliche Stellung (Frage 5) .....	117
Abbildung 13: Innovative Produkte (Frage 6).....	117
Abbildung 14: Betriebsklima (Frage 7).....	118
Abbildung 15: Arbeitsklima (Frage 12) .....	118
Abbildung 16: Fachkompetenz (Frage 36).....	118
Abbildung 17: Nichtfachliche Kompetenzen (Frage 13).....	118
Abbildung 18: Verbesserungsvorschläge (Frage 11) .....	119
Abbildung 19: Mitarbeitervorschläge (Frage 30).....	119
Abbildung 20: Würdigung (Frage 37) .....	119
Abbildung 21: Würdigung (Frage 37) .....	119
Abbildung 22: Direkter Vorgesetzter (Frage 27-3) .....	119
Abbildung 23: Gesundheit (Frage 21) .....	120
Abbildung 24: Bewegungsdrang (Frage 32) .....	120
Abbildung 25: Körperübungen (Frage 33) .....	120
Abbildung 26: Gesunde Ernährung (Frage 34) .....	120
Abbildung 27: eigenständige Arbeit möglich (Frage 16).....	121
Abbildung 28: Alter (Frage 1) .....	121
Abbildung 29: Betriebszugehörigkeit (Frage 4).....	121
Abbildung 30: Eigene Fachkompetenz (Frage 36).....	122
Abbildung 31: Nichtfachliche Kompetenzen (Frage 13).....	122
Abbildung 32: Betriebsklima (Frage 7).....	122
Abbildung 33: Akzeptanz (Frage 23-1).....	122
Abbildung 34: Akzeptanz (Frage 23-2).....	122
Abbildung 35: Miteinander (Frage 23-3) .....	122
Abbildung 36: Anderer (Frage 23-4).....	122
Abbildung 37: Auseinandersetzen (Frage 23-5).....	122
Abbildung 38: Offene Antwort (Frage 23-6) .....	122
Abbildung 39: Selbstdarstellung (Frage 31).....	123
Abbildung 40: eigene Gedanken (Frage 24).....	123
Abbildung 41: Eigenständige Arbeit möglich (Frage 16) .....	123
Abbildung 42: Mitarbeitervorschläge (Frage 30).....	123
Abbildung 43: Verbesserungsvorschläge (Frage 11) .....	123
Abbildung 44: Unterstützung Kollegen (Frage 27-1).....	124
Abbildung 45: Jahresgespräch (Frage 29).....	124

Abbildung 46: Angebot Weiterbildung (Frage 8) .....	124
Abbildung 47: Bewertung Weiterbildung (Frage 9).....	124
Abbildung 48: Eigener Weiterbildungsbedarf (Frage 14).....	124
Abbildung 49: Körperübungen (Frage 33) .....	125
Abbildung 50: Zahlen in Matrixausschnitt plus Unternehmenskulturwerte für Unternehmen A.....	127
Abbildung 51: Zahlen in Matrixausschnitt plus Unternehmenskulturwerte für Unternehmen B.....	127
Abbildung 52: Netzdiagramm Unternehmen A.....	129
Abbildung 53: Netzdiagramm Unternehmen B.....	130
Abbildung 54: Innovative Produkte (Frage 6).....	133
Abbildung 55: Innovative Produkte (Frage 6).....	133
Abbildung 56: Verbesserungsvorschläge (Frage 11) .....	134
Abbildung 57: Verbesserungsvorschläge (Frage 11) .....	134
Abbildung 58: Weiterbildungsbedarf (Frage 14) .....	134
Abbildung 59: Weiterbildungsbedarf (Frage 14) .....	134
Abbildung 60: Mitarbeitervorschläge (Frage 30).....	135
Abbildung 61: Mitarbeitervorschläge (Frage 30).....	135
Abbildung 62: Körperübungen (Frage 33) .....	135
Abbildung 63: Körperübungen (Frage 33) .....	135
Abbildung 64: Arbeitsklima (Frage 12) .....	136
Abbildung 65: Arbeitsklima (Frage 12) .....	136
Abbildung 66: Gesundheit (Frage 21).....	137
Abbildung 67: Gesundheit (Frage 21) .....	137
Abbildung 68: Selbstdarstellung (Frage 31).....	137
Abbildung 69: Selbstdarstellung (Frage 31).....	137
Abbildung 70: Akzeptanz (Frage 23-1).....	138
Abbildung 71: Zuhören (Frage 23-2) .....	138
Abbildung 72: Miteinander (Frage 23-3) .....	138
Abbildung 73: Anderer (Frage 23-4).....	138
Abbildung 74: Auseinandersetzen (Frage 23-5).....	138
Abbildung 75: Selbstdarstellung (Frage 31).....	138
Abbildung 76: Akzeptanz (Frage 23-1).....	138
Abbildung 77: Zuhören (Frage 23-2) .....	138
Abbildung 78: Miteinander (Frage 23-3) .....	138
Abbildung 79: Anderer (Frage 23-4).....	138
Abbildung 80: Auseinandersetzen (Frage 23-5).....	138
Abbildung 81: Selbstdarstellung (Frage 31).....	138
Abbildung 82: Betriebsklima (Frage 7).....	140
Abbildung 83: Betriebsklima (Frage 7).....	140
Abbildung 84: Würdigung (Frage 37) .....	141
Abbildung 85: Würdigung (Frage 37).....	141



## **9 Anhang**

Auf den folgenden Seiten ist der verwendete Fragebogen in den beiden Sprachen abgedruckt.

Forschungsprojekt  
Kompetenz orientierte  
Unternehmenskultur

# Fragebogen

Fragebogen zum Kompetenzmanagement

## Fragebogen zum Kompetenzmanagement

**Einleitende Fragen zur Person** (dabei Anonymität wahren):

<b>1. Alter:</b>				
<input type="checkbox"/> 20 – 27 und jünger	<input type="checkbox"/> 28–34	<input type="checkbox"/> 35–41	<input type="checkbox"/> 42 – 48	<input type="checkbox"/> 49 – 65 und älter

<b>2. Geschlecht:</b>	
<input type="checkbox"/> männlich	<input type="checkbox"/> weiblich

<b>3. Qualifikation:</b>		
<input type="checkbox"/> Praktische Erfahrungen	<input type="checkbox"/> Lehre	<input type="checkbox"/> Fachhochschul- bzw. Hochschulausbildung

<b>4. Jahre der Betriebszugehörigkeit:</b>			
<input type="checkbox"/> bis 3 Jahre	<input type="checkbox"/> 3 bis 5 Jahre	<input type="checkbox"/> 6 bis 10 Jahre	<input type="checkbox"/> mehr als 10 Jahre

**Allgemeine Fragen zum Unternehmen:**

<b>5. Wie schätzen Sie die Stellung Ihres Unternehmens im Vergleich zu den Wettbewerbern ein?</b>					
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schlecht

<b>6. Unser Unternehmen zeichnet sich durch innovative Produkte aus.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

Fragebogen zum Kompetenzmanagement

<b>7. Das Betriebsklima in unserem Unternehmen empfinde ich als</b>					
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schlecht

**Spezielle Fragen:**

<b>8. Wie beurteilen Sie das Weiterbildungsangebot in Ihrem Unternehmen?</b>					
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schlecht

<b>9. Wenn vorhanden, wie bewerten Sie dieses Angebot für Sie persönlich?</b>					
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schlecht

<b>10. Ist Ihr Arbeitsplatz angenehm gestaltet?</b>					
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schlecht

<b>11. Meine Verbesserungsvorschläge werden vom Unternehmen mit Interesse aufgenommen, bearbeitet und rückgemeldet.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>12. Das Arbeitsklima im eigenen Arbeitsbereich empfinde ich als ...</b>					
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schlecht

<b>13. Das Unternehmen zeigt Interesse auch an den nicht-fachlichen Kompetenzen seiner Mitarbeiter.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

Fragebogen zum Kompetenzmanagement

<b>14. Wie wichtig ist für Sie regelmäßige Weiterbildung, um Ihre Arbeit gut zu erledigen?</b>				
<input type="checkbox"/> unver- zichtbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> unwichtig

<b>15. Gibt es in Ihrem Unternehmen angenehm gestaltete Begegnungsstätten?</b>			
<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein	

<b>16. Die Arbeitsabläufe sind vom Unternehmen so angelegt, dass eigenständige Gestaltung der Arbeit möglich ist.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>17. Gibt es in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Sicherung Ihrer Beschäftigungsfähigkeit für die Zukunft?</b>			
<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein	

<b>18. Wenn ja, welche im letzten Jahr:</b>	
.....	
.....	

<b>19. Ich erlebe die Qualität der Maßnahmen als</b>					
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> schlecht

<b>20. Im Unternehmen werden Arbeitsgruppen mit Kollegen gebildet, mit denen ich sonst in der täglichen Arbeit nicht zusammen kommen würde (da in anderen Fachgebieten / Abteilungen tätig).</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

Fragebogen zum Kompetenzmanagement

<b>21. Im Unternehmensprozess spielen gesundheitliche Aspekte eine herausragende Rolle.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>22. Welche vom Unternehmen angebotenen Kommunikationsmittel nutzen Sie?</b> (Mehrfachnennungen sind möglich)		
<input type="checkbox"/> Briefe	<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/> E-Mail
<input type="checkbox"/> Aushang	<input type="checkbox"/> Zettelkasten (z. B. für Verbesserungsvorschläge)	<input type="checkbox"/> anderes: .....

<b>23. Im Unternehmen herrscht eine Kultur</b> (Mehrfachnennungen sind möglich)		
<input type="checkbox"/> der gegenseitigen Akzeptanz	<input type="checkbox"/> des aufmerksamen Zuhörens	<input type="checkbox"/> des Miteinanders
<input type="checkbox"/> des Wahrnehmens des Anderen	<input type="checkbox"/> des Auseinandersetzens	<input type="checkbox"/> .....

<b>24. Ich mache mir gerne eigene Gedanken, wie ich meine Arbeit effizienter gestalten kann.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu
<b>25. Ich kommuniziere diese Gedanken auch</b>					
<i>Mehrfachnennung möglich!</i>	<input type="checkbox"/> im Kollegenkreis	<input type="checkbox"/> mit meinen Vorgesetzten			

<b>26. Dem Arbeitsschutz kommt in unserem Unternehmen eine herausragende Bedeutung zu.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

Fragebogen zum Kompetenzmanagement

<b>27. Erhalten Sie bei Problemen in Ihrer Arbeit eine ausreichende Unterstützung von</b>		
<i>Mehrfachnennung möglich!</i>	<input type="checkbox"/> Kollegen	<input type="checkbox"/> höheren Führungshierarchien
<input type="checkbox"/> direkten Vorgesetzten	<input type="checkbox"/> von anderen – Welche:	.....

<b>28. Ich finde, dass sich insbesondere bei komplexen Fragestellungen vielfältig zusammengesetzte Teams als förderlich erweisen.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>29. Ich habe mindestens einmal jährlich die Möglichkeit mit meinem Vorgesetzten über meine Leistungen und Entwicklungsmöglichkeiten zu sprechen.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>30. Aus der Mitarbeiterschaft kommende Anregungen werden aufmerksam aufgenommen, überprüft und das Ergebnis anschließend zurückgemeldet.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>31. Ich spreche aktiv und offen über meine Leistungen und Entwicklungswünsche.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>32. Möglichkeiten zur Bewegung im Arbeitszusammenhang nutze ich bewusst (z. B. Treppe statt Fahrstuhl).</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

Fragebogen zum Kompetenzmanagement

<b>33. Ich mache immer wieder kleine entspannende Körperübungen (z. B. sitzend am PC).</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>34. Ich lege Wert darauf, mich gesund zu ernähren.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>35. Ich versuche auch bei beruflichem Stress soziale Kontakte aufrechtzuerhalten.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>36. In welchem Maß können Sie Ihre fachlichen Kompetenzen in Ihrer beruflichen Tätigkeit einsetzen?</b>					
<input type="checkbox"/> sehr gut	<input type="checkbox"/> gut	<input type="checkbox"/> noch ausreichend	<input type="checkbox"/> nicht mehr ausreichend	<input type="checkbox"/> ungenügend	<input type="checkbox"/> schlecht

<b>37. Meine Leistungen werden vom Unternehmen in ausreichendem Maße gewürdigt.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu

<b>38. Es gibt in meinem Unternehmen eine eindeutige hierarchische Ordnung.</b>					
<input type="checkbox"/> trifft voll zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> trifft überhaupt nicht zu



Fragebogen zum Kompetenzmanagement

<b>39. Waren die Fragen für Sie gut verständlich?</b>						
<input type="checkbox"/> ja		<input type="checkbox"/> nein				
<b>Wenn nein, notieren Sie bitte die Nummer(n) der unverständlichen Fragen:</b>						

**Vielen Dank für Ihre Mitwirkung.**

Projet de Recherche :  
« La Culture d'Entreprise  
orientée vers les  
Compétences »

# Questionnaire

Questionnaire relatif au management des compétences

## Questionnaire relatif au management des compétences

**Questions d'introduction** (l'anonymat est assuré):

<b>1. Age:</b>				
<input type="checkbox"/> 20–27 (et moins)	<input type="checkbox"/> 28–34	<input type="checkbox"/> 35–41	<input type="checkbox"/> 42–48	<input type="checkbox"/> 49–65 (et plus)

<b>2. Sexe:</b>	
<input type="checkbox"/> Homme	<input type="checkbox"/> Femme

<b>3. Qualifications:</b>		
<input type="checkbox"/> Expérience professionnelle	<input type="checkbox"/> Apprentissage	<input type="checkbox"/> Haute école spécialisée

<b>4. Ancienneté dans l'entreprise:</b>			
<input type="checkbox"/> jusqu'à 3 ans	<input type="checkbox"/> de 3 à 5 ans	<input type="checkbox"/> de 6 à 10 ans	<input type="checkbox"/> plus de 10 ans

**Questions générales sur l'entreprise:**

<b>5. Comment estimez-vous la position de votre entreprise par rapport aux concurrents ?</b>					
<input type="checkbox"/> Très bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mauvaise

<b>6. Votre entreprise se différencie par ses produits innovants.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

Questionnaire relatif au management des compétences

<b>7. Vous trouvez que l'ambiance dans votre entreprise est</b>					
<input type="checkbox"/> Très bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mauvaise

**Questions spéciales:**

<b>8. Comment jugez-vous les possibilités de formation continue de votre entreprise ?</b>					
<input type="checkbox"/> Très bonnes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mauvaises

<b>9. Si vous êtes personnellement concerné par la formation continue, comment la jugez-vous pour vous-même ?</b>					
<input type="checkbox"/> Très bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mauvaise

<b>10. Votre espace de travail est-il agréablement agencé ?</b>					
<input type="checkbox"/> Oui, tout à fait	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Non, pas du tout

<b>11. Vos propositions d'amélioration sont prises en considération par l'entreprise, sont étudiées et font l'objet d'une réponse.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>12. L'ambiance de travail dans votre service est</b>					
<input type="checkbox"/> Très bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mauvaise

<b>13. L'entreprise accorde également de l'intérêt aux compétences non professionnelles de ses employés.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

Questionnaire relatif au management des compétences

<b>14. Selon vous, quelle est l'importance d'une formation continue pour la bonne réalisation de votre travail ?</b>				
<input type="checkbox"/> Indispensable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sans intérêt

<b>15. Existent-ils dans votre entreprise des lieux de rencontre/d'échange agréablement agencés ?</b>	
<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

<b>16. Les procédures de travail dans votre entreprise vous permettent d'organiser vous-même votre travail.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>17. Existe-t-il dans votre entreprise des mesures qui ont pour but de garantir votre employabilité dans le futur ?</b>	
<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non

<b>18. Si oui, lesquelles l'année passée ?</b>
.....
.....

<b>19. Selon vous, la qualité de ces mesures est</b>					
<input type="checkbox"/> Très bonne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Mauvaise

<b>20. Des groupes de travail, formés par l'entreprise, vous permettent de travailler avec des collègues avec lesquels vous n'auriez pas pu collaborer dans le cadre de votre travail quotidien.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

Questionnaire relatif au management des compétences

<b>21. L'aspect « Santé » est important dans la vie de votre entreprise.</b>					
<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>22. Quels outils de communication proposés par votre entreprise utilisez-vous?</b> (Plusieurs réponses possibles)		
<input type="checkbox"/> Lettres	<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/> E-Mail
<input type="checkbox"/> Annonce	<input type="checkbox"/> Boîte à idée (par exemple pour les propositions d'améliorations)	<input type="checkbox"/> Autre: ..... .....

<b>23. Les valeurs suivantes font partie de la culture de votre entreprise.</b>		
<input type="checkbox"/> L'acceptation mutuelle	<input type="checkbox"/> L'écoute attentive	<input type="checkbox"/> Le travail d'équipe
<input type="checkbox"/> La prise en considération des autres	<input type="checkbox"/> L'explication (transmission de savoir)	<input type="checkbox"/> Si d'autres valeurs, lesquelles?
.....		

<b>24. Vous réfléchissez vous-même volontiers à des solutions pour organiser votre travail plus efficacement.</b>					
<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout
<b>25. Vous partagez ces réflexions et solutions avec {plusieurs réponses possible}</b>					
<input type="checkbox"/>	vos collègues		<input type="checkbox"/>	votre encadrement	
<input type="checkbox"/>	.....				

Questionnaire relatif au management des compétences

<b>26. La sécurité de l'emploi a une réelle importance dans votre entreprise.</b>					
<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>27. Quand vous êtes face à des difficultés au travail, une aide suffisante vous est-elle apportée par {plusieurs réponses possible}</b>			
<input type="checkbox"/>	vos collègues	<input type="checkbox"/> la direction	<input type="checkbox"/> votre encadrement direct
<input type="checkbox"/>	d'autres personnes - Qui?	.....	

<b>28. En cas de questions complexes je trouve que particulièrement ces équipes de travail qui sont composées de personnes d'origines différentes sont favorables à la résolution des problèmes.</b>					
<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>29. Au moins une fois par an, vous avez la possibilité de discuter avec votre supérieur de vos résultats et de vos possibilités d'évolution.</b>					
<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>30. Les suggestions et idées des employés sont reçues et étudiées avec attention et font l'objet d'une réponse et d'une décision.</b>					
<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>31. Vous parlez régulièrement et ouvertement de vos résultats et de vos vœux d'évolution.</b>					
<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

Questionnaire relatif au management des compétences

<b>32. Lors de vos déplacements au sein de l'entreprise vous privilégiez les escaliers à l'ascenseur.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>33. Vous faites régulièrement des petits exercices de détente (par exemple, assis à votre place de travail).</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>34. Vous vous efforcez de manger sainement.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>35. Vous essayez de préserver les contacts humains même en cas de stress au travail.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>36. Dans quelle mesure pouvez-vous utiliser vos compétences professionnelles dans votre travail quotidien ?</b>					
<input type="checkbox"/> Très souvent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Jamais

<b>37. Vos performances sont suffisamment reconnues par l'entreprise.</b>					
<input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout



Questionnaire relatif au management des compétences

<b>38. Un organigramme hiérarchique clair existe dans votre entreprise.</b>					
<input type="checkbox"/>	Tout à fait d'accord	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Pas d'accord du tout

<b>39. Y-a-t-il des questions qui étaient difficiles à comprendre ?</b>			
<input type="checkbox"/>	Oui	<input type="checkbox"/>	Non
<b>Si oui, lesquelles ? (noter le numéros des questions)</b>			

**Merci beaucoup pour votre participation.**

ISBN 978-3-86219-632-6

kassel  
university



press