

Diana Dimitrova

## **Das Konzept der Metakompetenz**

# GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Diana Dimitrova

# **Das Konzept der Metakompetenz**

Theoretische und empirische  
Untersuchung am Beispiel  
der Automobilindustrie

Mit einem Geleitwort von  
Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel

**GABLER EDITION WISSENSCHAFT**

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

Dissertation Ludwig-Maximilians-Universität München, 2007

1. Auflage 2008

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2008

Lektorat: Frauke Schindler / Ingrid Walther

Gabler ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8350-0925-7

## Geleitwort

„Nichts ist so stabil wie der Wandel“ wird häufig behauptet und mit dieser Aussage impliziert, dass es Wandel stets gegeben habe. Ohne Frage ist dies richtig. Untersucht man allerdings die Geschwindigkeit des Wandels, so kann kaum bezweifelt werden, dass dieser sich beständig – und zwar primär in einer von den Menschen selbst zu verantwortenden Weise – beschleunigt. Die Gründe sind vielfältig; sie lassen sich aus der Globalisierung, aus dem gesellschaftlichen und technologischen Wandel, spezifisch auch aus veränderten Werten und gesteigerten Ansprüchen von Kunden etc. ableiten. Für Menschen, die in Organisationen Leistungen zu erbringen haben, ist dies eine Herausforderung und vielfach auch ein kaum zu bewältigendes Problem. Beruflich relevantes Wissen, das sie – je nach Art ihrer Erwerbstätigkeit – in der Lehre, in Fach- oder Fachhochschulen oder gar an Universitäten erworben haben, veraltet rasch. Die Halbwertszeit des Wissens sinkt beständig; jene Wissensbestandteile und Erfahrungen, die gestern den Weg zum Erfolg ebneten, werden morgen – angesichts veränderter Bedingungen – Weichenstellungen in den Misserfolg sein. Daraus ergibt sich nun schlüssig der Ruf nach einem „lebenslangen Lernen“. An der hohen Bedeutung dieser Forderung kann nicht gezweifelt werden.

Wie aber soll dieses Lernen gestaltet werden? Kann es – wie es die meisten aus der Phase ihrer Ausbildung gewohnt sind – institutionalisiert und fremdbestimmt an vorgegebenen Lernzielen orientiert – erfolgen? Und woher sollen eigentlich Lernziele kommen, wenn angesichts komplexer, kaum durchschaubarer und nicht vorhersehbarer Wandlungsprozesse auch der Lehrende nicht inhaltlich differenziert sagen kann, was der Lernende nun eigentlich an Wissen oder Fertigkeiten erwerben soll? Hier nun zeigt die in jüngerer Zeit begonnene Diskussion und Forschung, dass ein zur Bewältigung der zukünftigen Anforderungen notwendiges Lernen in erster Linie informell außerhalb institutionalisierter Prozesse bei der Arbeit selbst und durch informelle Kontakte erfolgt. Genau dies aber weist auf den Begriff der Kompetenz hin, der fast so etwas wie ein Modebegriff geworden ist, aber dennoch – nimmt man ihn ernst – eine kaum zu überschätzende Bedeutung hat.

Hier nun setzt Diana Dimitrova im Rahmen ihrer gleichermaßen theoretisch und empirisch konzipierten Analyse an. Die Autorin vergleicht unterschiedliche Kompetenzbegriffe und gelangt schließlich zu einem Begriffsverständnis, das in den Kompetenzen subjekt- und kontextspezifische handlungsorientierte Konstrukte sieht. Da es sich nun bei Kompetenzen letztlich um Dispositionen handelt, wirft das die Frage auf, was die Entwicklung derartiger Kompetenzen begünstigt und fördert. Hier nun hat der Begriff der Metakompetenz in jüngster

Zeit zunehmende Beachtung gewonnen, wobei Frau Dimitrova darin eine subjektsspezifische, jedoch kontextunabhängige Fähigkeit zu einer bedarfsgerechten, selbstorganisierten Weiterentwicklung der individuellen Kompetenzen sieht. Zentral für diese Metakompetenzen sind dabei – und hier bezieht sich die Autorin auf die aktuellen Arbeiten von John Briscoe und D. T. Hall, die in diesem Kontext wohl begründet auf zwei zentrale Dimensionen hinweisen, die kritische Reflexion seiner Selbst, die „self awareness“ sowie ein flexibles Sich-Einstellen auf neue Herausforderungen die „adaptability“.

Um nun all dies, was zunächst ein wenig abstrakt und abgehoben klingen mag, zu konkretisieren und an die betriebliche Praxis heranzuführen, untersucht Frau Dimitrova eine Vielzahl von Hypothesen, die sie aus ihrem Konzept ableitet. Die Untersuchung fand im Bereich „after sales“ im Kfz-Handel eines großen deutschen Automobilherstellers statt. Dabei konnte Frau Dimitrova nahezu alle ihre Annahmen stützen, was auf die Tragfähigkeit des Konzeptes hinweist. Die Autorin bleibt aber dabei nicht stehen, sondern sie leitet Implikationen ab, was nun im Unternehmen zu Förderung der Metakompetenz unternommen werden kann, wie man die Motivation und das selbstgesteuerte Handeln bei der Kompetenzentwicklung zu berücksichtigen habe und inwieweit von außen kommende, fremdgesteuerte Maßnahmen im Betrieb bei der Kompetenzentwicklung hilfreich sein könnten. Dies führt schließlich zu konkreten Empfehlungen, was die für die Personalentwicklung und die Trainingsgestaltung Verantwortlichen, was die Mitarbeiter und was deren Führungskräfte tun können oder tun sollten, um die Metakompetenz zu stärken und damit gezielt die Kompetenzentwicklung im Unternehmen voranzutreiben.

Bedenkt man, wie viele Unternehmen sich in ihrer Personalarbeit an strategisch orientierten Kompetenzmodellen ausrichten, dann gewinnen die Überlegungen und Untersuchungsbefunde von Frau Dimitrova eine besondere Bedeutung. Für Personalentwickler und Führungskräfte, die bereit sind, sich ernsthaft auf das Kompetenzkonzept einzulassen, ist das vorliegende Buch voller Anregungen und theoretisch begründeter nützlicher Hinweise. Ich wünsche daher dieser Schrift die verdiente Beachtung und den entsprechenden Erfolg!

München, im Februar 2008

Prof. Dr. Dr. h. c. Lutz von Rosenstiel

## Danksagung

Bei der Realisierung und Fertigstellung der Dissertation hat mich eine Vielzahl von Personen unterstützt. Mein Dank gilt zunächst Herrn Prof. von Rosenstiel, ohne dessen Unterstützung und Vertrauen die Promotion nicht zustande gekommen wäre. Meinem Betreuer, Herrn PD Dr. Jürgen Kaschube, möchte ich für die vielen Anregungen für den theoretischen und empirischen Teil der Arbeit sowie für die motivationale Unterstützung insbesondere in der letzten Phase der Promotion danken. Ebenso bin ich Herrn Prof. Dr. Komlos für die Übernahme des Ko-Gutachtens zu Dank verpflichtet.

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn PD Dr. Peltzer, der die Fertigstellung der Dissertation leider nicht mehr persönlich erleben konnte. Die unzähligen Gespräche mit ihm und seine wohlwollenden Anregungen haben wesentlich zum Abschluss der Arbeit beigetragen. Ohne die Unterstützung und das Vertrauen von Anfang an in eine Doktorandin, die in einem fremden Fach promovieren möchte, wäre ich sicherlich nicht so weit gekommen. Herrn Prof. Dr. J. Erpenbeck danke ich für die anregenden Gespräche in der Anfangsphase der Promotion, als es noch mehr offene als beantwortete Fragen gab.

Zur Realisierung des empirischen Teils der Arbeit trugen ebenfalls zahlreiche Personen aus der Unternehmenspraxis bei, die hier nicht alle namentlich erwähnt werden können. Danken möchte ich den vielen Personen, die die empirische Befragung ermöglicht und unterstützt haben. Stellvertretend richtet sich mein Dank an Frau Bothe-Danckers und Herrn Säring. Gedankt sei auch den zahlreichen Trainern, die die Befragung möglich gemacht haben, sowie den Teilnehmern dieser Trainings, die die Fragebogen sehr gewissenhaft ausgefüllt haben.

Die finanzielle und ideelle Unterstützung durch die Friedrich-Naumann-Stiftung aus Mitteln des Auswärtigen Amtes hat wesentlich zum Gelingen der Arbeit beigetragen und wurde dankend in Anspruch genommen.

Sehr herzlich möchte ich mich auch bei den zahlreichen Personen aus meinem Freundeskreis bedanken, die sich des Korrekturlesens angenommen haben. Abschließend danke ich Dr. Torsten Reich, meinen Eltern und meinem Bruder Herrn Vladislav Dimitrov für die uneingeschränkte Unterstützung während der Promotionszeit. Diese hat maßgeblich zum Abschluss der Arbeit beigetragen.

Diana Dimitrova

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	5	
Danksagung .....	7	
Inhaltsverzeichnis .....	9	
Tabellenverzeichnis .....	14	
Abbildungsverzeichnis .....	17	
<b>1</b>	<b>Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung .....</b>	<b>21</b>
1.1	Herausforderungen in der Unternehmenspraxis .....	21
1.2	Rolle des Kompetenzmanagements .....	22
1.3	Zielsetzung und Forschungsfragen .....	25
1.4	Aufbau der Arbeit .....	26
<b>2</b>	<b>Kompetenzen und deren Management .....</b>	<b>27</b>
2.1	Der Wandel in der Arbeitswelt und die Mitarbeiterkompetenzen .....	27
2.2	Zwei Ansätze im Kompetenzmanagement .....	30
2.3	Kompetenzbegriff in der Organisationsentwicklung .....	31
2.4	Kompetenzbegriff in der Personalentwicklung: Begriffliche Klärung .....	32
2.4.1	Output- und inputbasierter Ansatz .....	33
2.4.2	Länderspezifische Kompetenzdebatte .....	39
2.4.3	Differenzierung nach Rolle und Niveau .....	42
2.4.4	Kompetenzklassen/-arten/-facetten .....	42
2.4.5	Differenzierung nach Möglichkeiten für Kompetenzentwicklung .....	44
2.4.6	Zusammenfassung und Ableitung einer Kompetenzdefinition ..	44
2.4.7	Abgrenzung zu anderen Begriffen .....	45
2.4.7.1	Qualifikationen und Schlüsselqualifikationen .....	46
2.4.7.2	Persönlichkeit .....	49
2.4.7.3	Expertise & Adaptive Expertise .....	49



2.5	Kompetenzentwicklung .....	50
2.5.1	Grundsätzliche Anmerkungen zu Personal- und Kompetenzentwicklung .....	50
2.5.2	Merkmale der Kompetenzentwicklung und Maßnahmen .....	51
2.5.2.1	Kompetenzentwicklung als arbeitsintergrierter Prozess .....	52
2.5.2.2	Formelles und informelles Lernen .....	54
2.5.2.3	Selbst- und Fremdorganisation .....	57
2.5.2.4	Effektivität von Lern- und Kompetenzentwicklungsprozessen ..	58
2.5.2.5	Weitere Situationen und Maßnahmen zur Förderung der Kompetenzentwicklung .....	60
2.5.3	Voraussetzungen für Kompetenzentwicklung .....	62
2.6	Metakompetenz als die individuelle Voraussetzung für eine nachhaltige Kompetenzentwicklung .....	63
2.6.1	Definition .....	63
2.6.1.1	Ableitung aus der Kompetenzforschung .....	63
2.6.1.2	Ableitung aus der Kognitions- und Metakognitionsforschung ...	69
2.6.2	Dimensionen der Metakompetenz .....	71
2.6.2.1	Überblick Ansätze .....	71
2.6.2.2	Der Ansatz von Briscoe & Hall .....	75
2.6.3	Definitiverischer Rahmen für die vorliegende Arbeit .....	80
2.6.4	Theoretische Einordnung und Erklärungsansätze .....	81
2.6.4.1	„Selbst“-Forschung .....	81
2.6.4.2	Lerntheoretische Ansätze .....	84
2.6.4.3	Motivationstheoretische Ansätze .....	87
2.6.4.4	Karriereforschung .....	95
2.6.4.5	Weitere theoretische Ansätze .....	101
2.6.5	Förderung der Metakompetenz .....	101
2.6.5.1	Grundsätzliche Überlegungen zur Veränderbarkeit persönlicher Merkmale .....	102
2.6.5.2	Förderbarkeit der Metakompetenz .....	103
2.6.5.3	Direkte Förderung der einzelnen Metakompetenz- Dimensionen .....	104
2.6.5.4	Ansätze zur indirekten Förderung der Metakompetenz .....	107

---

<b>3</b>	<b>Empirische Untersuchung .....</b>	<b>111</b>
3.1	Ziele und Methoden der empirischen Untersuchung .....	111
3.2.	Untersuchungsfeld: Der Aftersales-Bereich der Automobilindustrie .....	112
3.2.1.	Exkurs zu Perspektiven der Personalentwicklung in KMUs ....	114
3.2.2.	Der Automobilhandel .....	114
3.2.3.	Der Aftersales im Automobilhandel .....	114
3.2.4.	Der Aftersales im untersuchten Unternehmenskontext .....	115
3.2.4.1	Ausgangssituation und Herausforderungen im Aftersales .....	116
3.2.4.2	Lösungsansätze im Rahmen der Personalentwicklung .....	117
<b>4</b>	<b>Vorstudie: Expertenbefragung .....</b>	<b>119</b>
4.1	Forschungsmethode .....	119
4.2	Forschungsleitende Annahmen .....	120
4.3	Zielgruppe .....	120
4.4	Durchführung der leitfadengestützten Experteninterviews .....	121
4.5	Transkriptions- und Auswertungsverfahren .....	122
4.6	Gütekriterien .....	124
4.7	Auswertung der Daten .....	124
4.8	Zusammenfassung und Interpretation .....	128
<b>5</b>	<b>Hauptuntersuchung .....</b>	<b>131</b>
5.1	Erhebungsmethode .....	131
5.2	Untersuchungsmodell .....	132
5.2.1	Ableitung relevanter Variablen .....	132
5.2.2	Berufserfolg als abhängige Variable .....	134
5.2.2.1	Definition und Arten .....	134
5.2.2.2	Einflussfaktoren auf den Berufserfolg .....	135
5.3	Untersuchungshypothesen .....	138
5.3.1	Metakompetenz und potentielle Korrelate .....	138
5.3.2	Metakompetenz und Berufserfolg .....	141
5.3.3	Maßnahmen für Kompetenzentwicklung .....	144
5.3.4	Überblick Forschungshypothesen im Modell .....	145

5.4	Stichprobe .....	146
5.5	Durchführung der Befragung .....	146
5.6	Auswertungsverfahren .....	146
5.6.1	Qualitätssicherung .....	147
5.6.2	Korrelations- und Regressionsanalysen .....	149
5.7	Überprüfung des Fragebogenentwurfs im Rahmen eines Pre-Tests .....	151
5.8	Erhebungsinstrumente für die Hauptbefragung .....	152
5.8.1	Erfassung der Metakompetenz .....	153
5.8.2	Selbstkonzept beruflicher Kompetenzen .....	157
5.8.3	Leistungsmotivation .....	159
5.8.4	Berufserfolg .....	162
5.8.5	Entwicklungsorientierte Tätigkeit, fördernde Führungskraft und Lernsituation im Unternehmen .....	165
5.8.6	Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung .....	168
5.8.7	Kontrollvariablen .....	169
5.8.8	Zusammenfassender Überblick .....	170
5.8.9	Exkurs zur Prüfung auf Normalverteilung .....	172
<b>6</b>	<b>Ergebnisse der Befragung .....</b>	<b>175</b>
6.1	Deskriptive Ergebnisse .....	175
6.1.1	Beschreibung der Stichprobe .....	175
6.1.2	Metakompetenz .....	178
6.1.3	Kompetenzentwicklungsmaßnahmen .....	180
6.1.4	Berufserfolg .....	184
6.2	Hypothesenprüfung .....	185
6.2.1	Metakompetenz und potentielle Korrelate .....	185
6.2.2	Metakompetenz und Berufserfolg .....	198
6.2.3	Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung .....	208

---

<b>7</b>	<b>Abschließende Betrachtung .....</b>	<b>213</b>
7.1	Zusammenfassung und Erkenntnisgewinn .....	213
7.2	Implikationen für die Unternehmenspraxis .....	215
7.2.1	Generelle Implikationen .....	215
7.2.2	Spezielle Implikationen für jeweilige Zielgruppen .....	216
7.3	Kritische Betrachtung und Perspektiven für die weitere Forschung .....	217
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>221</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>253</b>

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1:</i>	Output- und input-basierter Kompetenzansatz .....	39
<i>Tabelle 2:</i>	Vorteile und Einschränkungen von formellem und informellem Lernen .....	56
<i>Tabelle 3:</i>	Situationen und Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung .....	61
<i>Tabelle 4:</i>	Vergleich zwischen der deklarativen und prozedualen Komponente der Metakognition .....	70
<i>Tabelle 5:</i>	Selbstregulation von Motivation und Handeln durch interne Standards und Selbstreaktionen .....	83
<i>Tabelle 6:</i>	Gegenüberstellung von „traditionellen“ Lehrverfahren und konstruktivistischer Lerntheorie .....	85
<i>Tabelle 7:</i>	Fördermöglichkeiten von motivationsbezogenen Kompetenzen ..	94
<i>Tabelle 8:</i>	Formen der Anpassung bei Funktionswechsel .....	99
<i>Tabelle 9:</i>	Faktoren aus dem Arbeitsumfeld zur Förderung der Reflexionsfähigkeit: Anforderungen an die unmittelbare Arbeitsumgebung .....	105
<i>Tabelle 10:</i>	Methoden der empirischen Untersuchung .....	112
<i>Tabelle 11:</i>	Überblick über die Befunde zu Einflussfaktoren auf den Berufserfolg .....	137
<i>Tabelle 12:</i>	Items zum Metakompetenz-Konstrukt, aufgeteilt in den zwei Dimensionen .....	155
<i>Tabelle 13:</i>	Deskriptive Statistik Metakompetenz-Gesamtskala und Teilskalen .....	156
<i>Tabelle 14:</i>	Reliabilitätswerte der Teilskalen vom Selbstkonzept beruflicher Kompetenzen .....	158
<i>Tabelle 15:</i>	Inter-Item-Korrelationsmatrix zwischen den Subskalen des Selbstkonzeptes der beruflichen Kompetenzen .....	159
<i>Tabelle 16:</i>	Beschreibung der Dimensionen des Leistungsmotivationsinventars von Schuler & Prochaska in der verkürzten Version nach Friebe .....	160
<i>Tabelle 17:</i>	Reliabilitäten des LMI und seiner Subskalen .....	161
<i>Tabelle 18:</i>	Inter-Item-Korrelationsmatrix für das LMI .....	162

---

<i>Tabelle 19:</i> Mittelwert, Standardabweichung und Reliabilitätswerte der Skala für Berufserfolg .....	165
<i>Tabelle 20:</i> Mittelwert, Standardabweichung und Reliabilitäten der Skalen für entwicklungsorientierte Tätigkeit, fördernde Führungskraft und Lernsituation im Unternehmen .....	168
<i>Tabelle 21:</i> Deskriptive Statistiken zu den selbst- und fremdorganisierten Maßnahmen für Kompetenzentwicklung .....	169
<i>Tabelle 22:</i> Verwendete Skalen in der Hauptbefragung .....	171
<i>Tabelle 23:</i> Aufteilung der befragten Personen nach Funktionen .....	176
<i>Tabelle 24:</i> Aufteilung der befragten Personen nach Metakompetenzniveau .....	179
<i>Tabelle 25:</i> Deskriptive Statistiken zu den Kompetenzentwicklungsmaßnahmen .....	181
<i>Tabelle 26:</i> Präferenz für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen, geordnet nach Funktion .....	182
<i>Tabelle 27:</i> Wünsche zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung .....	183
<i>Tabelle 28:</i> Korrelation nach Spearman-Rho der Indikatoren für Berufserfolg mit Alter und Betriebsgröße .....	185
<i>Tabelle 29:</i> Faktorenanalyse der Metakompetenzskala (Promax-Rotation, Mustermatrix) .....	188
<i>Tabelle 30:</i> Korrelation nach Spearman-Rho zwischen den Dimensionen der Metakompetenzskala .....	189
<i>Tabelle 31:</i> Korrelationen nach Pearson zwischen Metakompetenz und Selbstkonzept beruflicher Kompetenz .....	190
<i>Tabelle 32:</i> Hierarchische Regression der Metakompetenz auf das Selbstkonzept und die einzelnen Subdimensionen .....	191
<i>Tabelle 33:</i> Korrelation zwischen Metakompetenz und Tätigkeit nach Spearman-Rho .....	192
<i>Tabelle 34:</i> Hierarchische Regression von Metakompetenz auf der entwicklungsorientierten Tätigkeit .....	193
<i>Tabelle 35:</i> Korrelation nach Spearman-Rho zwischen Metakompetenz und Leistungsmotivation und ihre Subskalen .....	194
<i>Tabelle 36:</i> Regression der Leistungsmotivation auf die Metakompetenz .....	195
<i>Tabelle 37:</i> Korrelation zwischen Metakompetenzniveau und Alter, je nach Führungsposition .....	196

---

<i>Tabelle 38:</i> Korrelation nach Pearson zwischen Metakompetenz und der fördernden Führungskraft .....	197
<i>Tabelle 39:</i> Zusammenfassung der Ergebnisse zu Hypothesen 1.1. – 1.6. ....	198
<i>Tabelle 40:</i> Korrelationen nach Spearman-Rho zwischen Metakompetenz und Berufserfolg .....	199
<i>Tabelle 41:</i> Deskriptive Statistiken zu Metakompetenzniveau und Leitungsfunktion .....	200
<i>Tabelle 42:</i> Prüfung auf Mediatorrolle der entwicklungsorientierten Tätigkeit im Zusammenhang zwischen Metakompetenz und subjektivem Berufserfolg .....	201
<i>Tabelle 43:</i> Prüfung auf Mediatorrolle der fördernden Führungskraft im Zusammenhang zwischen Metakompetenz und objektivem Berufserfolg .....	203
<i>Tabelle 44:</i> Regression der individuellen Merkmale auf den objektiven und den subjektiven Berufserfolg .....	205
<i>Tabelle 45:</i> Zusammenfassung der Ergebnisse zu Hypothesen 2.1. – 2.4. ....	208
<i>Tabelle 46:</i> Maßnahmen für Kompetenzentwicklung und Korrelationen nach Pearson mit der Metakompetenz .....	209
<i>Tabelle 47:</i> Korrelationen zwischen dem Berufserfolg und den Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung .....	211
<i>Tabelle 48:</i> Korrelation nach Spearman-Rho zwischen Leitungsfunktion und Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung .....	212
<i>Tabelle 49:</i> Generelle Implikationen .....	216
<i>Tabelle 50:</i> Zusammenfassung der Implikationen für die Unternehmenspraxis je nach Zielgruppe .....	217

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1:</i>	Organisationale und individuelle Kompetenzentwicklung .....	31
<i>Abbildung 2:</i>	Das <i>Iceberg Model</i> der Kompetenzen .....	36
<i>Abbildung 3:</i>	Kompetenz-Performance-Modell nach Spencer & Spencer ....	37
<i>Abbildung 4:</i>	Relation zwischen selbst- und fremdorganisierten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung und den einzelnen Kompetenzbestandteilen .....	51
<i>Abbildung 5:</i>	Relation Kompetenzen/Metakompetenz .....	67
<i>Abbildung 6:</i>	Interaktive Effekte zwischen den zwei Metakompetenz- Dimensionen Self-Awareness und Adaptability .....	78
<i>Abbildung 7:</i>	Das Leadership Modell von AT&T .....	79
<i>Abbildung 8:</i>	Theoretische Einordnung und Erklärungsansätze des Metakompetenzkonstruktes .....	81
<i>Abbildung 9:</i>	Der Career Learning Cycle .....	97
<i>Abbildung 10:</i>	Untersuchungskontext .....	116
<i>Abbildung 11:</i>	Ablaufmodell zusammenfassender Inhaltsanalyse .....	123
<i>Abbildung 12:</i>	Bedingungen des Verhaltens .....	133
<i>Abbildung 13:</i>	Untersuchungshypothesen, dargestellt am Untersuchungsmodell .....	145
<i>Abbildung 14:</i>	Mediationseffekt .....	151
<i>Abbildung 15:</i>	Aufteilung der Befragten nach Altersgruppen und Leitungsfunktion .....	177
<i>Abbildung 16:</i>	Bestätigte Untersuchungshypothesen, dargestellt am Untersuchungsmodell .....	214



*„Wissen ist heute zum wahren Kapital einer hochentwickelten Wirtschaft geworden.“*  
Peter Drucker

# 1 Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung

## 1.1 Herausforderungen in der Unternehmenspraxis

Globalisierung, technologischer Fortschritt und Dienstleistungsgesellschaft sind in den letzten Jahren mehr geworden als nur Schlagworte in der Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie beeinflussen maßgebend das wirtschaftliche Geschehen, setzen neue Anforderungen, Standards und Herausforderungen für alle Wirtschaftsakteure, für Unternehmen genauso wie für den einzelnen Mitarbeiter.

So erlaubt die Globalisierung den Unternehmen zwar, in immer mehr Märkten Fuß zu fassen, auf der anderen Seite werben aber auch immer mehr Unternehmen um die Kunden. Der Wettbewerbsdruck steigt in allen Marktsegmenten. Um diesem Wettbewerbsdruck entgegen zu können, bestehen für Unternehmen zwei grundsätzliche strategische Möglichkeiten: zum einen für eine immer höhere Qualität der Produkte, für technologische Produktinnovationen und für einen immer besseren Service bei der Kundenbetreuung zu sorgen – mit anderen Worten also das, was das einzelne Unternehmen nach außen hin tut, immer besser zu machen. Zum anderen sind die Unternehmen angehalten, das Wie, d. h. die Prozesse im Unternehmen selbst, immer effizienter zu gestalten. Schlanke Organisationen, optimierte Prozesse und Einsatz von neuen Technologien sowie Kostenoptimierung sind hierzu gefragt.

Die für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen verlangte Flexibilität und Innovationsfähigkeit führen zu einer ständig steigenden Komplexität von Aufgaben- und Problemstellungen. Diese erfordern wiederum eine erhöhte Lern- und Veränderungsbereitschaft von Unternehmen (Geldermann et al. 2005) und Mitarbeitern. Dezentralisierte Aufgaben aufgrund prozessorientierter Arbeitsorganisation setzen auf Mitarbeitererebene Selbstorganisation und Eigenverantwortung und auf Unternehmensebene angepasste Rahmenbedingungen voraus (vgl. Geldermann et al. 2006). Der technologische Fortschritt, der heutzutage intensiver als je zuvor verläuft, führt zu einer ständigen Generierung und Verbreitung von Wissen in immer größerem Umfang und Tiefe und in immer kürzeren Zeiträumen. Dies spiegelt sich in der steigenden Komplexität der Produkte wider. So ließ sich z. B. ein Auto, das in den 60er Jahren produziert wurde, damals ohne größere Schwierigkeiten reparieren. Heute sind komplexe IT-gestützte Diagnosesysteme notwendig, um erst einmal die Ursache für ein Problem festzustellen.

An die Menschen, die in solchen wissensintensiven Industrien arbeiten, steigen die Anforderungen entsprechend. Dies ist von den Unternehmen ernst zu nehmen, denn das Vorhandensein von qualifizierten Arbeitskräften entwickelt sich zu einem entscheidenden Merkmal für den Erfolg von Unternehmen im verschärften Wettbewerb (Nagah 2002). „Das Wissen, die Kreativität und die Fähigkeiten der Menschen werden ... zu den entscheidenden Wettbewerbsfaktoren“ (Welsch 1997, S. 357). Nicht nur der Umfang des notwendigen Wissens steigt, sondern auch die Art dieses Wissens. Es entstehen neue Berufsbilder. Der Kfz-Mechaniker, der früher für die Reparatur eines Autos zuständig war, macht heute Platz für den Kfz-Mechatroniker, der neben der Mechanik zusätzlich in der Elektronik über breites Wissen verfügen muss, da rein mechanische Bauteile ohne elektronische Steuerung kaum noch existieren. Allerdings geht es nicht nur um ein Mehr an Wissen oder um andere Wissensinhalte. Vielmehr kommt hinzu, dass sich dieses erforderliche Wissen in immer kürzeren Zeiträumen ändert. Der Mitarbeiter von heute muss in der Lage sein, mit dem Wandel umzugehen, sich permanent weiterzubilden und weiterzuentwickeln. Und schließlich werden erhöhte Anforderungen an seine Dienstleistungskultur gestellt. Denn die Dienstleistungen eines Unternehmens werden zunehmend zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Der Dienstleistungssektor, vor allem in entwickelten Ländern, nimmt einen immer größeren Anteil an der gesamten Wirtschaftsleistung ein (s. GBI 2005). Die Qualität des Services, die Art und Weise, wie man ihn anbietet, sowie die Fähigkeiten der Service-Mitarbeiter beeinflussen die Kundenentscheidung für ein Produkt maßgebend. Dies gilt verstärkt bei langlebigen Gütern mit einem produktimmanenten Wartungsaufwand wie bei Fahrzeugen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Unternehmen die Herausforderungen durch die Globalisierung der Märkte, die sich verändernden Marktbedingungen, den technologischen Fortschritt samt der damit verbundenen Wissensintensivierung und die steigende Tendenz hin zu mehr Dienstleistungsorientierung zu beachten haben, wenn sie auf dem Markt nachhaltig bestehen wollen. Doch was ist notwendig dafür? Was müssen Unternehmen und ihre Mitarbeiter dafür tun, um diese Herausforderungen bewältigen zu können und erfolgreich in der neuen Situation zu sein?

## **1.2 Rolle des Kompetenzmanagements**

Um auf Wandel frühzeitig reagieren und sich dafür rüsten zu können, sind die Mitarbeiter und ihre Kompetenzen ein entscheidender Schlüssel zum Erfolg. Dabei ist allerdings ein rein auf fachliches Wissen orientiertes Lernen in Frage zu stellen, noch dazu, wenn es außerhalb der Arbeitsrealität erfolgt. Stichworte wie

kontinuierliches, lebenslanges Lernen, Lernen nah bzw. im Prozess der Arbeit dominieren immer mehr die Diskussion über die geeigneten Weiterbildungsmöglichkeiten. Dafür sind die erfolgskritischen Kompetenzen zu definieren, zu entwickeln und den sich ändernden Anforderungen anzupassen, ein Kompetenzmanagement ist zu betreiben.

Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, warum das Kompetenzmanagement in den letzten Jahren explosionsartig an Bedeutung gewonnen hat. Es gilt in der Wissensgesellschaft als eine der wichtigsten Voraussetzungen zur Stärkung der aktuellen Position eines Unternehmens, zur Bewältigung von zukünftigen Herausforderungen und somit für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Die Bedeutung des Kompetenzmanagements wird von Politik, Wirtschaft und Forschung gleichermaßen betont. Dies belegen Studien<sup>1</sup> des Arbeitskreises Berufliche Weiterbildungsforschung und seines Forschungs- und Entwicklungsprogramms Lernkultur Kompetenzentwicklung, des Forums Bildung<sup>2</sup>, Studien wie die Kompetenzmanagement-2002-Studie von Cell Consulting<sup>3</sup> oder auch der Praxisbericht zum Kompetenzmanagement 2004<sup>4</sup>. Immer mehr Unternehmen beschäftigen sich intensiv mit dem Thema Kompetenzmanagement. In den USA managen ca. ein Drittel der Unternehmen aktiv ihre Kompetenzen bzw. die ihrer Mitarbeiter, und ein weiteres Drittel plant eine Implementierung eines Kompetenzmanagements in der nahen Zukunft (Lamberty 2002, S. 370, nach Arthur Andersen/Schoonover/SHRM 2000, Linkage International 1999 & 2000). Damit ändert sich auch die Rolle des Personalmanagements in Unternehmen. Es entwickelt sich zu einem strategischen Partner in Unternehmensprozessen. Die Zeit, in welcher das Personalwesen eher als administrative Einheit in der Betreuung der Mitarbeiter gesehen wurde, scheint vorbei zu sein (vgl. Lamberty 2002, S. 369).

Das Thema Kompetenzen bzw. das Management von Kompetenzen zählt daher zu den wichtigsten Bereichen, die Wettbewerbsvorteile generieren, denn dieser „generate(s) employee competencies that provide(s) the organization with the right mix of talent to meet existing and future needs“<sup>5</sup>. Laut Lamberty (Lamberty 2002, S. 368) erfolgt somit ein Wandel in der Wahrnehmung eines Mitarbeiters. Er wird nicht mehr als anonym und austauschbar betrachtet, sondern vielmehr als jemand, der „eigenständig im Sinne des Unternehmens agiert und sich unaufgefordert zu diesem Tun selber motiviert“. Es erfolgt eine „Verschie-

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.wi3.uni-erlangen.de/index.php?id=93> [Stand: 11.02.2006].

<sup>2</sup> Vgl. [www.abwf.de](http://www.abwf.de) und [www.forum-bildung.de](http://www.forum-bildung.de) [Stand: 11.02.2005].

<sup>3</sup> Vgl. [www.cell-consulting.de](http://www.cell-consulting.de) [Stand: 11.02.2005].

<sup>4</sup> Vgl. [http://www.ifem.org/kmpraxis\\_band5.htm](http://www.ifem.org/kmpraxis_band5.htm) [Stand: 11.02.2005].

<sup>5</sup> Vgl. Ulrich (1997).

bung der Disziplinierungs- und Motivationsspielräume“, verbunden mit einer „Schaffung entsprechender organisatorischer Freiheiten“.<sup>6</sup>

Die Wettbewerbs-, Kosten- und Arbeitsmarktsituation erzeugt für die Mitarbeiter den Druck, sich neue Kompetenzen immer schneller anzueignen und weiterzuentwickeln. Mitarbeiter sehen im Kompetenzmanagement daher eine Chance, denn dieses bietet ihnen die Möglichkeit zur gezielten Beeinflussung der eigenen (beruflichen) Entwicklung und zur Steigerung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit – durch die kontinuierliche Überprüfung und Weiterentwicklung der persönlichen Kompetenzen. Führungskräften bietet das Kompetenzmanagement eine Unterstützung in ihrer Führungsaufgabe als „Forderer und Förderer“ und Coach der Mitarbeiter.

Angesichts dieser Bedeutung für die Praxis setzt sich die Forschung zunehmend mit dem Thema Kompetenzen auseinander. Die Kompetenzbewegung in der Wirtschaftspsychologie lässt sich bis in die späten 60er und frühen 70er Jahre zurückverfolgen (Spencer et al. 1994). Zu dieser Zeit war das Interesse in der amerikanischen Psychologie an persönlichen Charaktermerkmalen schon „out of fashion“. Es wurde gezeigt, dass persönliche Eigenschaften lediglich geringfügig mit der Job Performance korrelieren (Ghiselli 1996, Mischel 1968). In diese Zeit fällt auch der wegweisende Aufsatz von McClelland über die Bedeutung der Kompetenz als Predictor für Job Performance – und nicht etwa die von Intelligenztests, wie bis dahin vielfach angenommen (McClelland 1973).

Seit den 90er Jahren findet eine Renaissance in der Kompetenzforschung statt, zunächst in den angelsächsischen Ländern, nun auch in Kontinentaleuropa. Häufige Themen sind dabei, welche Kompetenzen für die Mitarbeiter *in* einem Unternehmen als entscheidend definiert werden, wie diese gefördert und gemessen werden. Dazu gibt es eine – kaum mehr überschaubare – Anzahl an einzelnen Kompetenzen, die unterschiedliche Forscher und Praktiker für besonders wichtig halten, sei dies unter den Namen Soft Skills, Schlüsselkompetenzen oder Schlüsselqualifikationen. Allein im deutschsprachigen Raum wurden Listen mit hunderten solcher notwendiger Kompetenzen ermittelt. Es bedarf keiner besonderen Begründung dafür, dass diese zum Teil recht komplexen Ansätze in der Praxis auf Umsetzungsschwierigkeiten stoßen.

Neben dem Problem der Komplexität der jeweiligen Kompetenzklassen bleibt zudem die Frage nach den notwendigen Voraussetzungen ungeklärt, um

---

<sup>6</sup> Unternehmen und Mitarbeiter können auch im Sinne von autopoietischen Systemen dritter Ordnung aufgefasst werden. Das sind solche Systeme, die ihre interne Struktur kontinuierlich anpassen, um ihre Handlungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld zu behalten und zugleich Veränderungen im Umfeld initiieren (Maturana & Varela 1975, 1987 zitiert nach Asselborn & Jans 1995, S. 181).

überhaupt ein Kompetenzmanagement auf Mitarbeiterenebene nachhaltig implementieren und fördern zu können. Diese Frage, trotz ihrer Wichtigkeit für Unternehmen, ist in der Kompetenzforschung nicht erschöpfend und eindeutig beantwortet. Es wird zwar erkannt, dass es

„eine die Zukunfts- und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen sichernde Aufgabe [ist], durch geeignete Rahmenbedingungen und Maßnahmen die Kreativität und Handlungskompetenz der Menschen nachhaltig zu verbessern und zu intensivieren“ (Erpenbeck & Sauer 2001, S. 48).

Hinzu kommen betriebswirtschaftliche Interessen an einer positiven Bilanz der Weiterbildungsinvestitionen. Doch welche Rahmenbedingungen in Unternehmen sind besonders förderlich für das Kompetenzmanagement? Wie lässt sich ein Kompetenzmanagement nachhaltig etablieren, das sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitern „gelebt“ wird? Was ist dafür notwendig, und wie kann ein Unternehmen dies unterstützen? Schließlich, so Sonntag und Schaper, stellen

„dynamische Veränderungen der Arbeits-, Technologie- und Wirtschaftsstrukturen [...] hohe und kontinuierliche Lernanforderungen an die Mitarbeiter. Das berufliche Lernen verändert sich zunehmend in Richtung eines selbstgesteuerten, arbeitsplatznahen und kooperativen sowie computergestützten Wissenserwerbs“ (Sonntag & Schaper 2001, S. 258).

Welche grundsätzlichen Voraussetzungen benötigt jedoch ein Mitarbeiter, um bei einem solchen selbstgesteuerten Lernen mithalten zu können?

Antworten auf diese Fragen werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit gesucht. Um die komplexe Thematik zu ergründen, wird ein interdisziplinärer Ansatz gewählt, der auf Erkenntnisse aus der Motivations- und Kognitionspsychologie sowie der Organisations- und Organisationsentwicklungsforschung zurückgreift. Als ein theoretisches Konzept zur Erklärung Klärung der Voraussetzungen von Kompetenzen und Kompetenzmanagement wird das Konstrukt der Metakompetenz angewendet und am Beispiel der Automobilindustrie empirisch untersucht.

### **1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen**

Die vorliegende Arbeit setzt sich das Ziel, das Konstrukt der Metakompetenz theoretisch zu konzipieren sowie empirisch zu untersuchen. Darüber hinaus soll

die Arbeit theoretisch und empirisch abgeleitete Empfehlungen für die Förderung von Metakompetenzen in Unternehmen liefern.

Um diese Zielsetzung zu erreichen, sollen folgende Forschungsfragen beantwortet werden:

1. Was ist Metakompetenz?
2. In was für einen theoretischen Kontext lässt sich Metakompetenz zwecks Konstruktvalidierung einbetten?
3. Welche empirischen Erkenntnisse ergeben sich hinsichtlich der Rolle und der Förderungsmöglichkeiten der Metakompetenz?
4. Welche Empfehlungen lassen sich für die Förderung von Metakompetenz in Unternehmen im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklung ableiten?

#### **1.4 Aufbau der Arbeit**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wird zunächst auf den Kompetenzbegriff eingegangen. Ziel ist es, das Wesen dieses Begriffs vorzustellen sowie eine Definition desselben für die vorliegende Arbeit abzuleiten. Daran anschließend wird der Bedarf für die Einführung eines Metakompetenz-Konstruktes erläutert, welches sodann konzeptionell herauszuarbeiten sein wird. Dimensionen der Metakompetenz sollen in diesem Zusammenhang eruiert werden. Mit der theoretischen Einordnung des Begriffes Metakompetenz wiederum befasst sich das darauf folgende Kapitel 2.6.4. Hierbei wird das Augenmerk vor allem auf die „Selbst“- , Motivations-, Lern- und Karriereforschung gerichtet, um im Anschluss auf die Möglichkeiten einer praktischen Förderung von Metakompetenz in Unternehmen einzugehen. Das dann folgende Kapitel 3 beschreibt die empirische Untersuchung, deren Ziele, sowie den Untersuchungskontext. Der erste Schritt der empirischen Untersuchung, eine qualitative Befragung, dient der Überprüfung der theoretisch begründeten Merkmale der Metakompetenz sowie der Überprüfung der Praxisrelevanz und ggf. Erweiterung der forschungsleitenden Annahmen. Die darauf aufbauende quantitative Untersuchung soll die Forschungshypothesen empirisch überprüfen. Eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse, die kritische Betrachtung derselben sowie die Ableitung von Implikationen für Praxis und Forschung erfolgen abschließend.

## 2 Kompetenzen und deren Management

In diesem Kapitel wird der Begriff der Kompetenz genauer betrachtet. Dies umfasst eine Analyse der in der Forschung vorhandenen Definitionen und Arten von Kompetenzen, sowie eine begriffliche Abgrenzung von anderen verwandten Konstrukten. Auf dieser Grundlage wird das Konstrukt der Metakompetenz eingeführt; es werden dessen Notwendigkeit begründet sowie seine Merkmale und Arten näher untersucht. Im Anschluss erfolgt eine theoretische Einordnung des Konstruktes. Abschließend werden die Möglichkeiten einer praktischen Förderung von Metakompetenz genauer eruiert. Zunächst einmal jedoch soll gezeigt werden, wie sich die Arbeitswelt in den letzten Jahren und Jahrzehnten verändert hat und welche Herausforderungen dieser Wandel für Unternehmen und Mitarbeiter mit sich bringt. Die Kompetenzforschung wird sodann als Möglichkeit zur Bewältigung dieser Herausforderungen zu Rate gezogen.

### 2.1 Der Wandel in der Arbeitswelt und die Mitarbeiterkompetenzen

Um die Wende des 19. zum 20. Jahrhundert wurde die Arbeit von der vorindustriellen Arbeitsform (z. B. handwerkliche und landwirtschaftliche Tätigkeiten) in die Fabrik verlagert. Die Bedeutung der industriellen Produktionsarbeit wurde im Rahmen der tayloristisch-fordistischen Auffassung begründet. Die Qualifizierungsstrategie stützte sich „auf die Aufwertung der fachlichen Kompetenz“ (Nagah 2001). Es galt eine strikte Trennung zwischen Arbeits- und Lernprozessen. Im Rahmen der Arbeit wurde eine Verausgabung der Fähigkeiten gesehen, während beim Lernen der Erwerb dieser Fähigkeiten für den Arbeitsprozess stattfand (Meyer-Menk 2002).

Die an die tayloristische Fabrikarbeit gebundenen Anforderungen an Fachqualifikationen als einziger und wichtigster Qualifikation der Mitarbeiter<sup>7</sup> wurden in der neuen Arbeits- und Produktionswelt relativiert (Human-Relations-Bewegung der 30er Jahre des 20. Jahrhunderts). Flexible Modelle und Instru-

---

<sup>7</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die Erwähnung der weiblichen Form verzichtet. Selbstverständlich sind jedoch beide Geschlechtsformen gemeint.



mente der Arbeitsstrukturierung wurden in den Unternehmen implementiert, um deren Wettbewerbsfähigkeit im nationalen und internationalen Vergleich zu stärken. An die Qualifikationen der Mitarbeiter wurden neue Anforderungen gestellt. Kompetenzen wie sozialkommunikative Fähigkeiten gewannen in der Dienstleistungsgesellschaft an Bedeutung.

Bereits in diesem Rahmen wurde die Forderung nach ganzheitlicher Qualifizierung formuliert (Bongard 1990, S. 32). In den 50er Jahren schließlich hat auch der Soziologe Dahrendorf den Wandel der Anforderungen für den Industriesektor als eine Verlagerung von funktionalen zu extrafunktionalen Fertigkeiten beschrieben (Dahrendorf 1956). Dahrendorf argumentiert, dass es neben den fachlichen Qualifikationen, die für die Ausführung von Arbeit zwingend notwendig sind, noch einer anderen Art von Fähigkeiten bedarf. Diese Fähigkeiten bezeichnet er als „extra-funktional“, da sie nicht für den Produktionsvollzug selbst, sondern für den organisatorischen und sozialen Zusammenhang erforderlich sind. Sie machen die Arbeit somit „besser, reibungsloser, sicherer“. Diese Fähigkeiten betreffen Entscheidungen, denen „ein gewisses Maß an Unabhängigkeit und Übersicht“ innewohnt (S. 554).

Eine selbstorganisierte und -gesteuerte Entwicklung der eigenen Kompetenzen aber setzt die Bereitschaft und die Fähigkeit zu selbstständiger Arbeits- und Lernorganisation voraus (vgl. Achatz & Tippelt 2001). Dies wird jedoch vor allem im Rahmen abhängiger Beschäftigungsverhältnisse bislang wenig gefördert und entwickelt (vgl. Kade 1997), was erhebliche negative Effekte zur Folge haben kann: „Wer nie die Chance hatte, Lernen zu lernen, wird auch im fortgeschrittenen Lebenslauf keine Qualifikationsanstrengungen mehr unternehmen“ (Alheit/Dausein, 2002, S. 572).

Insbesondere zwei Trends werden die Erwerbsarbeit in Gegenwart und naher Zukunft bestimmen (Quaas & Schmicker 1999). Der erste betrifft den Leistungsdruck, der infolge verschärften Wettbewerbs immer weiter steigt. Spitzenleistungen werden dabei nicht mehr als etwas Außerordentliches betrachtet. Sie werden vielmehr zum Normalfall und als solcher erwartet. Als zweiter Trend gelten die Veränderungsprozesse, die zu neuen Arbeitsformen, -inhalten, Tätigkeits- und Organisationsstrukturen führen. Der Wandel von funktions- zu prozessorientierten Formen der Arbeitsorganisation führt auch zu einem Wandel der Weiterbildung und Kompetenzentwicklung, die in der Folge ebenfalls zunehmend prozessorientiert gestaltet sein wird (vgl. Geldermann et al. 2005, Baethge & Schiersmann 1998).

Quaas und Kollegen gehen der Frage nach, wodurch sich unter heutigen Bedingungen Spitzenkünstler von weniger leistungsstarken Personen auszeichnen (Quaas & Schmicker 2000). Ihr primäres Fazit ist, dass nicht intensivere Arbeit, sondern andere, effizientere Arbeits- und Verhaltensweisen entscheidend sind.

Hierzu wird die Arbeitsmotivation erwähnt, die zu einer auf Selbstorganisation und Verbesserung/Mitgestaltung der Arbeitssituation gerichteten Arbeitsweise führt.

Veränderung, sei es aus persönlicher oder aus organisationaler Perspektive, wird fester Bestandteil der Agenda. Brussig und Winge (2003) zeigen in einer Untersuchung, dass unter den Anforderungen, die an die Mitarbeiter in Veränderungsprozessen gestellt werden, Lernen an die erste Stelle gesetzt wird. Auch dem selbständigen Arbeiten und der Eigenverantwortung wird hohe Bedeutung zugemessen. Um in veränderungs- und wissensintensiven Bereichen zu bestehen, müssen Mitarbeiter die Veränderung managen können, sowohl in Bezug auf sich selbst als auch in Bezug auf den Kontext (Fugate, Kinicki & Ashforth 2004; Hall 2002; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon 2000). In früheren Zeiten wurden Mitarbeiter im Rahmen der Organisationsforschung bzgl. organisationaler Veränderungen fast ausschließlich als reaktiv wahrgenommen. Heute werden sie als proaktiv bezeichnet, als Individuen, die Veränderungen aktiv mitgestalten. Dies wird auch in der aktuellen Organisationsforschung reflektiert, wo Konstrukte wie proaktives Verhalten (Crant 2000), proaktive Persönlichkeit (Bateman & Crant 1993), Employability (Fugate, Kanicki & Ashforth 2004) u. v. m. die Mitarbeiter als aktive Personen in Bezug auf das Herbeiführen von Verbesserungen in ihrer Arbeitssituation untersuchen.

Insbesondere bei Unternehmen, die in dynamischen, wettbewerbsintensiven oder wissensintensiven Industrien tätig sind, sind permanenter Wandel, permanentes Lernen und Weiterentwicklung unumgänglich. In einer Befragung bei 1.826 deutschen Unternehmen stellen Brüssig und Winge (2003) fest, dass unter den ersten drei Anforderungen an neue Mitarbeiter jeweils Bereitschaft zu lernen und Selbständigkeit genannt werden, und erst an vierter Stelle folgen Fachkenntnisse. In der Automobilindustrie beispielsweise stehen die Automobilhändler vor mehrfachen Herausforderungen. Zum einen müssen sie in der Lage sein, die immer komplexeren und technisch ausgefeilteren Fahrzeuge zu beherrschen (z. B. in der Werkstatt), zum anderen müssen sie mit immer weiter steigenden Kundenerwartungen, Preisdruck sowie mit dem verstärkten Wettbewerb umgehen.

Auch staatspolitisch wurde die Forderung für Lebenslanges Lernen erhoben und deren Notwendigkeit betont. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat 2001 das Aktionsprogramm „Lebensbegleitendes Lernen für Alle“ vorgestellt (vgl. BMBF 2001). Als eines der Handlungsfelder der lernenden Gesellschaft wird die Stärkung der Eigenverantwortung sowie Selbststeuerung der Lernenden erkannt.

Jedoch wird die „Organisierbarkeit, Planbarkeit und Machbarkeit der Weiterbildung ... im Zuge der rapiden globalen, gesellschaftlichen und betrieblichen