

Systematisches Kompetenzmanagement im Betrieb

Konsequenzen für die Weiterbildungsteilnahme geringqualifizierter Beschäftigter



MORTIMER SCHLIEKER
wiss. Mitarbeiter im BIBB
mortimer.schlieker@bibb.de



AGNES DIETZEN
Prof. Dr., Leiterin des Arbeits-
bereichs »Kompetenzent-
wicklung« im BIBB
dietzen@bibb.de

Der Beitrag untersucht die Verbreitung von systematischem Kompetenzmanagement in deutschen Betrieben und geht der Frage nach, ob es die Teilnahme geringqualifizierter Beschäftigter an non-formaler Weiterbildung beeinflusst. Auswertungen des BIBB-Qualifizierungspanels zeigen, dass stark systematisierte Formen des Kompetenzmanagements in etwa einem Viertel der Großbetriebe etabliert sind und dazu beitragen, dass die Weiterbildungsteilnahme der Beschäftigten steigt, wobei sich ein stark systematisiertes Kompetenzmanagement für Hochqualifizierte positiver auswirkt.

Die Relevanz non-formaler betrieblicher Weiterbildung für Geringqualifizierte

Kontinuierliche Kompetenzentwicklung gewinnt aufgrund technologischer und ökologischer Veränderungen in der Arbeitswelt sowohl für Beschäftigte als auch für Betriebe zunehmend an Bedeutung. So ist sie einerseits für Beschäftigte eine wichtige Grundlage für ihre berufliche und persönliche Entwicklung und sichert ihre Teilhabe am Arbeitsmarkt. Für Betriebe stellt die kontinuierliche Kompetenzentwicklung ihrer Belegschaft andererseits eine wichtige Möglichkeit dar, Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken und Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.

Besondere Relevanz hat dabei die non-formale betriebliche Weiterbildung. Im Unterschied zur formalen, höherqualifizierenden Berufsbildung (z.B. Aufstiegsfortbildungen zum Meister) ist hierbei der Zugang für Beschäftigte deutlich niedrighschwelliger, u.a. weil die meist kursförmigen Maßnahmen stärker konkrete Qualifizierungs- und Lernbedarfe aus den Arbeits- und Organisationsprozessen aufgreifen, häufig in Betrieben oder mit dem Betrieb verbundenen Bildungseinrichtungen stattfinden und flexibler gestaltet werden können (vgl. EUROPEAN UNION 2016). Diese niedrighschwellige Weiterbildungsform kann insbesondere für geringqualifizierte Beschäftigte, die bisher im betrieblichen Kompetenzentwicklungsgeschehen deutlich unterrepräsentiert sind (vgl. MOHR/TROLTSCH/GERHARDS 2016) eine wichtige Teilhabechance an lebenslangem Lernen bedeuten. Dies ist umso relevanter, als non-formale Weiterbildung beruflichen Abstiegen vorbeugen und somit für Erwerbsbiografien eine Sicherheitsnetzfunktion übernehmen kann (EBNER/EHLERT 2018).

Darüber hinaus bietet non-formale Weiterbildung für Geringqualifizierte die Chance, die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten durch Teilnahmebescheinigungen und Zertifikate nachzuweisen. Im besten Fall können damit eine höhere Bezahlung oder die Übertragung höherwertiger Tätigkeiten einhergehen.

Weiterbildungsteilnahme durch systematisches Kompetenzmanagement

Wir gehen davon aus, dass sich die Weiterbildungsteilnahme Geringqualifizierter vor allem dann verbessert, wenn Betriebe das Potenzial in der Kompetenzentwicklung dieses Teils ihrer Belegschaft kennen. Denn es ist anzunehmen, dass Betriebe vor allem dann in die Weiterbildung von bisher unterrepräsentierten Gruppen investieren, wenn sich die Unsicherheiten in Bezug auf die Rendite (z.B. Produktivitätszuwächse), die mit diesen Investitionen verbunden sind, reduzieren (WILLIAMSON 1985). Gemäß dieser Annahme, die auch als »Transaktionskostenproblem« bekannt ist, lässt sich erwarten, dass betriebliche Weiterbildungsinvestitionen in geringqualifizierte Beschäftigte steigen, wenn die jeweilige betriebliche Personalstrategie eine systematische und langfristig ausgerichtete Auseinandersetzung mit den Kompetenzpotenzialen der Belegschaft beinhaltet. Denn dies verringert Unsicherheiten sowohl für betriebliche Entscheider/-innen als auch für die Beschäftigten.

Ein systematisches Kompetenzmanagement (SKM) könnte hierfür eine wichtige Voraussetzung sein. Charakteristische Elemente von SKM sind:

- die systematische Erfassung von Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsbedarfen,

- die passgenaue Organisation von Weiterbildungs- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen,
- die Honorierung von Lern- und Weiterbildungsanstrengungen sowie
- die Dokumentation und Sichtbarmachung erworbener Kompetenzen, damit Beschäftigte diese verwerten können (PAULSEN/KAUFFELD 2019).

Verwertungschancen bestehen im Idealfall, wenn Beschäftigte sich in ihrer Aufgabenwahrnehmung weiterentwickeln können, Aufstiege in besser bezahlte Positionen ermöglicht werden oder weitere Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen zugänglich sind.

SKM lässt sich somit als ein übergreifendes Konzept der Planung, Realisierung und Steuerung des Kompetenzerwerbs und der Kompetenzentwicklung von Beschäftigten definieren, das die Rekrutierung, die formale Aus- und Weiterbildung, das informelle Lernen sowie die lernförderliche Arbeitsorganisation umfasst (NORTH/REINHARDT/SIEBER-SUTER 2018). Es basiert auf unternehmensspezifischen Kompetenzmodellen, die (softwaregestützte) Messungen und Soll-Ist-Vergleiche ermöglichen, um die Kompetenzen der Beschäftigten mit den strategischen Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen (KNACKSTEDT u. a. 2020a). Insofern kann SKM als eine übergreifende organisationale Handlungslogik verstanden werden, die den lebenslangen Erwerb und die Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen in das Zentrum betrieblicher Entscheidungsprozesse stellt (TRUSCHKAT 2010; KNACKSTEDT u. a. 2020b; DIETZEN u. a. 2023).

Trotz zunehmender empirischer Hinweise auf die Relevanz von SKM fehlt es bislang an Erkenntnissen über die Verbreitung und die Folgen für unterschiedliche Beschäftigtengruppen. Das liegt daran, dass SKM bisher vor allem aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive untersucht wurde, die sich auf innerbetriebliche Effizienzprozesse konzentriert. Die empirischen Befunde stützen sich dabei überwiegend auf qualitative Experteninterviews oder Fallstudien in großen und mittleren Unternehmen (vgl. DÖRSAM/KÖRFER 2022), die keine repräsentativen Aussagen zur Verbreitung und Wirkung von SKM in der deutschen Betriebslandschaft zulassen. Dementsprechend ist bislang wenig darüber bekannt, wie sich die Systematisierung betrieblicher Kompetenzentwicklung auf die Weiterbildungsteilnahme von Geringqualifizierten auswirkt.

Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des hohen Anteils kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) in Deutschland relevant, da hier zwar betriebliche und überbetriebliche Praktiken der Weiterbildungsorganisation bestehen, in der Regel jedoch keine systematisierten Formen eines Kompetenzmanagements stattfinden (KAUFFELD/FRECHS 2018). In diesem Beitrag wird daher den Fragen nachgegangen:

1. Wie verbreitet sind verschiedene Formen eines systematischen Kompetenzmanagements in deutschen Betrieben?
2. Haben sie einen Einfluss auf die Weiterbildungsteilnahme von Geringqualifizierten im Vergleich zu (hoch-) qualifizierten Beschäftigten?

Forschungsleitende Annahmen sind zum einen, dass die Weiterbildungsteilnahme sowohl bei Gering- als auch Hochqualifizierten mit einem steigenden Grad systematischen Kompetenzmanagements wächst; zum anderen, dass die Weiterbildungsteilnahme von Geringqualifizierten umso stärker wächst, je transparenter und strukturierter die betriebliche Kompetenzentwicklung organisiert ist, weil sich dadurch die Unsicherheiten über Kosten und Nutzen von Weiterbildung sowohl für die Beschäftigten als auch für betriebliche Entscheider/-innen reduzieren.

Systematisches Kompetenzmanagement als Untersuchungsgegenstand

Zur Untersuchung dieser Fragen und Hypothesen stützt sich der Beitrag auf Daten des BIBB-Qualifizierungspanels (vgl. Infokasten).

Dieser Datensatz enthält Informationen darüber, inwiefern sich Betriebe (systematisch) mit den Kompetenzen ihrer Beschäftigten auseinandersetzen (vgl. Tab. 1 im electronic supplement). Anhand dieser Informationen werden im Folgenden drei Betriebsgruppen mit verschiedenen Systematisierungsgraden von Kompetenzmanagement untersucht (vgl. Tab. 2 im electronic supplement).

Die erste Gruppe sind Betriebe, bei denen SKM *nicht vorhanden* ist. Dies sind Betriebe, die die Kompetenzen von Beschäftigten weder systematisch erfassen, abgleichen noch dokumentieren und die keine systematische Personalentwicklung oder schriftlich fixierte Beförderungskriterien haben. Dies trifft auf rund 64 Prozent der deutschen Betriebe zu (vgl. Abb. 1, S. 20). Die zweite Betriebsgruppe

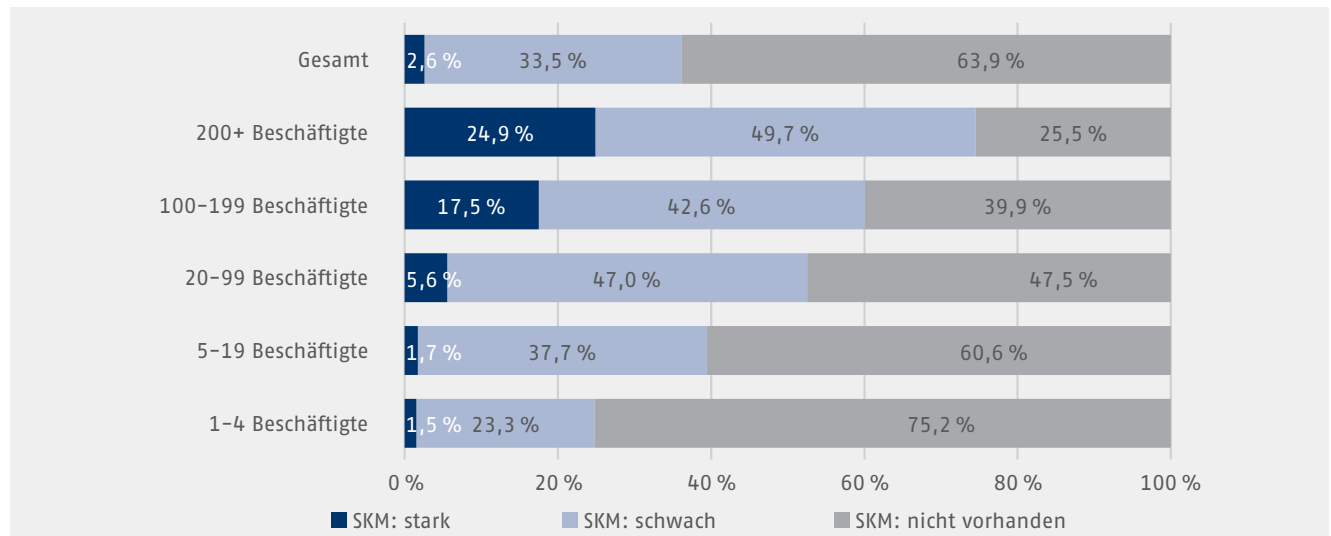
BIBB-Qualifizierungspanel

Das BIBB-Betriebspanel zu Qualifizierung und Kompetenzentwicklung ist eine seit 2011 jährlich durchgeführte, repräsentative Wiederholungsbefragung zum Qualifizierungs-geschehen von Betrieben mit mindestens einer sozialversicherungspflichtig beschäftigten Person in Deutschland. Die Befragung wird vom BIBB in Zusammenarbeit mit dem ifas Institut für angewandte Sozialwissenschaft durchgeführt und erfolgt über computergestützte persönliche Interviews (CAPI). Für den vorliegenden Beitrag wird auf Daten aus der Befragungswelle 2018 zurückgegriffen, in der rund 4.000 Betriebe befragt wurden.

Weitere Informationen: www.qualifizierungspanel.de

Abbildung 1

Verbreitung von systematischem Kompetenzmanagement (SKM) nach Betriebsgröße



Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel 2018, gewichtete Daten, n = 4.031

sind Betriebe, bei denen SKM *schwach ausgeprägt* ist, was bedeutet, dass sie vorhandene und benötigte Kompetenzen von Mitarbeitenden abgleichen, Zielvereinbarungen nutzen und soziale, personale sowie methodische Kompetenzen berücksichtigen. Allerdings folgt dieser Betriebstyp, der in rund jedem dritten Betrieb vorkommt, dabei keiner speziellen Systematik. Dies ist nur im dritten Betriebstyp mit *stark ausgeprägtem* SKM der Fall (zusätzlich zu den anderen Kriterien werden hier Kompetenzen systematisch erfasst und es gibt eine systematische Personalentwicklung oder schriftlich fixierte Beförderungskriterien), der in 2,6 Prozent der deutschen Betriebe vorkommt.

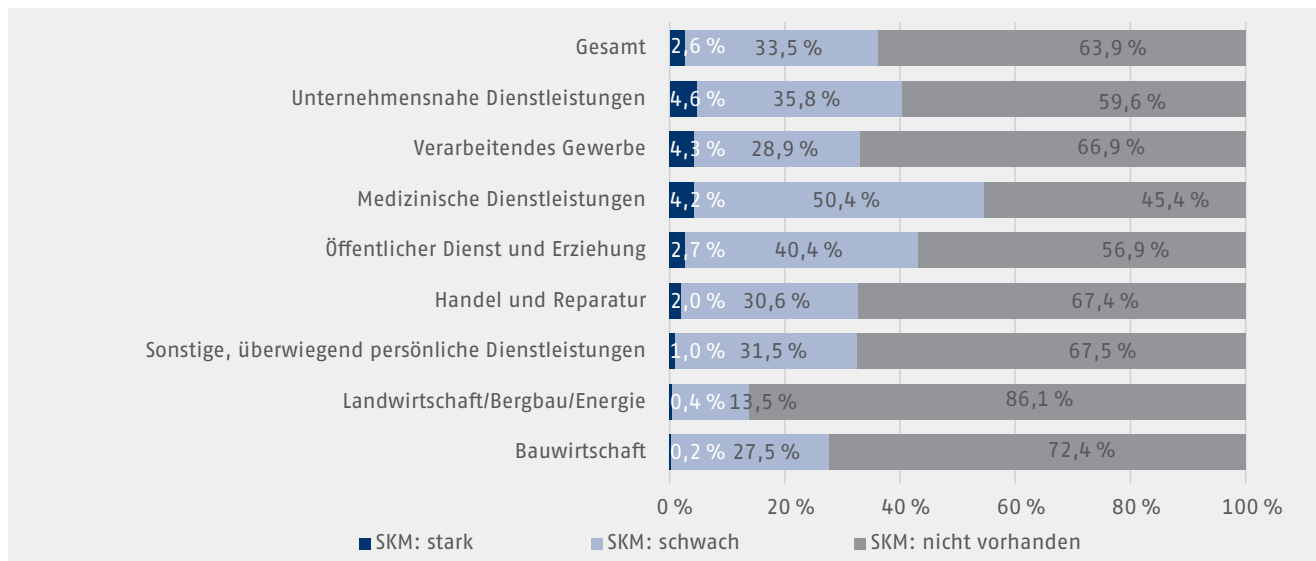
Ein Blick auf die Verbreitung nach Betriebsgröße (vgl. Abb. 1) zeigt, dass diese Verteilung vor allem mit der Vielzahl von Klein- und Kleinstbetrieben zusammenhängt. Denn erwartungsgemäß verzichtet hier die überwiegende Mehrheit auf systematische Ansätze zur Erfassung und Förderung von Kompetenzen. Anders sieht es in den größeren Betrieben aus: Bereits in der Gruppe mit 20 bis 99 Beschäftigten verfügt fast die Hälfte der Betriebe über die Ressourcen, die Kompetenzen ihrer Beschäftigten zumindest schwach systematisch zu managen. In Betrieben mit mehr als 100 bzw. 200 Beschäftigten nimmt dann vor allem die Verbreitung von stark systematisiertem Kompetenzmanagement zu.

Auffällig sind auch branchenbezogene Unterschiede in der Nutzung von SKM (vgl. Abb. 2): Besonders verbreitet sind Formen von systematischem Kompetenzmanagement im Bereich der medizinischen, öffentlichen und unternehmensnahen Dienstleistungen. In der Landwirtschaft, im Bergbau und in der Energiewirtschaft verzichten dagegen rund 86 Prozent der Betriebe auf jede Form von SKM, was

u. a. auf die durchschnittlich geringere Betriebsgröße in diesem Sektor zurückzuführen sein dürfte. Demgegenüber zeigt sich im Baugewerbe, in den sonstigen (überwiegend persönlichen) Dienstleistungen sowie im Bereich »Handel und Reparatur« ein moderaterer Einsatz von SKM. Dies zeigt sich auch im Verarbeitenden Gewerbe. Auffällig ist hier jedoch die deutlich überdurchschnittliche Verbreitung von stark systematisiertem Kompetenzmanagement (4,3%). Dies könnte darauf hindeuten, dass die zunehmende Digitalisierung im produzierenden Gewerbe zu einem steigenden Bedarf an strukturiertem Kompetenzmanagement führt. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass die Implementierung von SKM nicht nur von der Betriebsgröße, sondern auch von den spezifischen Anforderungen und Entwicklungen der Branchen abhängt. Insbesondere in Branchen mit hohem Weiterbildungsbedarf, wie dem Gesundheitswesen und der öffentlichen Verwaltung, ist der Einsatz von systematischem Kompetenzmanagement ein verbreitetes Instrument zur strategischen Steuerung der Fachkräfteentwicklung.

Ergänzend zu diesen deskriptiven Ergebnissen liefert ein multivariates Regressionsmodell Hinweise auf mögliche zugrundeliegende Einflussfaktoren hinter diesen Unterschieden nach Branchen und Größenklassen. Das Modell basiert auf einer ordinalen logistischen Regression, mit der Faktoren identifiziert werden können, die die Wahrscheinlichkeit beeinflussen, dass in Betrieben eine höhere Stufe des SKM ausgeprägt ist (von nicht vorhanden auf schwach systematisiert, von schwach zu stark systematisiert). Dabei wurden verschiedene Einflüsse wie Organisationsstruktur, Tarifbindung oder Nachfragerückgang im Marktsegment berücksichtigt (vgl. deskriptive Statistiken der Analyse-

Abbildung 2
Verbreitung von systematischem Kompetenzmanagement (SKM) nach Branche



Quelle: BIBB-Qualifizierungspanel 2018, gewichtete Daten, n=4.031

variablen in Tab. 3 im electronic supplement). Hier zeigt sich, dass vor allem ein steigender Digitalisierungsgrad, eine divisionale (nach Produktgruppen gegliederte) formale Betriebsstruktur sowie eine Beratung bei der Einführung von SKM einen positiven Einfluss auf die Ausprägung von SKM haben (vgl. Tab. 4 im electronic supplement). Interessanterweise können die oben skizzierten Branchenunterschiede vollständig durch die einbezogenen Kontrollvariablen erklärt werden, während der signifikante Effekt der Betriebsgröße zumindest in der Gruppe der Großbetriebe mit mehr als 200 Beschäftigten erhalten bleibt.

Höhere Weiterbildungsteilnahmen in Betrieben mit systematischem Kompetenzmanagement

Neben Informationen zum Systematisierungsgrad betrieblicher Kompetenzentwicklung enthält das BIBB-Qualifizierungspanel auch Informationen über das Weiterbildungsverhalten der Beschäftigten. Diese Angaben werden im Folgenden genutzt, um den Einfluss von SKM auf die Weiterbildungsteilnahmequoten von Beschäftigten unterschiedlicher Qualifikationsniveaus¹ zu untersuchen (Details zur Operationalisierung vgl. Tab. 5 im electronic supplement). Dazu wurden zwei weitere (lineare) Regressionsmodelle geschätzt, die den Einfluss von schwach und stark ausgeprägtem SKM auf die Weiterbildungsteilnahmequoten von a) geringqualifizierten und

b) (hoch-)qualifizierten Beschäftigten² gegenüberstellen (vgl. Tab. 6 im electronic supplement).

Unter Einbezug wichtiger Kontrollvariablen bestätigen die Modelle die erste forschungsleitende Annahme, dass sowohl gering- als auch (hoch-)qualifizierte Beschäftigte hinsichtlich ihrer Weiterbildungsbeteiligung von einem höheren Grad systematischen Kompetenzmanagements profitieren: Wie Abbildung 3 zeigt, ist die Weiterbildungsteilnahmequote von beiden Gruppen in Betrieben mit SKM durchschnittlich um rund vier bis neun Prozentpunkte höher. Interessanterweise sind die Teilnahmequoten der Geringqualifizierten tendenziell stärker bei schwachem SKM ausgeprägt, während die Gruppe der (hoch-)qualifizierten Beschäftigten stärker von einem stark systematisierten Kompetenzmanagement beeinflusst wird. Die zweite Annahme, dass Geringqualifizierte in stärkerem Ausmaß profitieren, je transparenter und strukturierter die betriebliche Kompetenzentwicklung organisiert ist, kann somit nur bedingt bestätigt werden.

Diskussion: Warum steigen die Teilnahmequoten von (Hoch-)Qualifizierten am stärksten bei SKM?

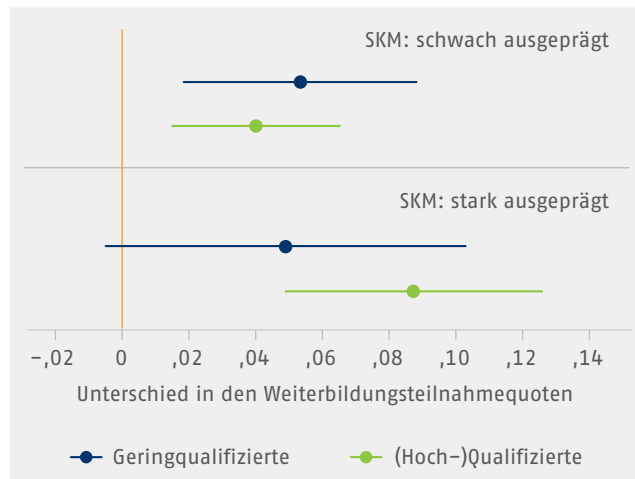
Für dieses Ergebnis, dass die Teilnahmequote der (hoch-)qualifizierten Beschäftigten besonders bei stark aus-

¹ Das Qualifikationsniveau bezieht sich im BIBB-Qualifizierungspanel auf das Anforderungsniveau der von den jeweiligen Beschäftigten ausgeführten Tätigkeiten (vgl. Tab. 5 im electronic supplement).

² Die Gruppe der qualifizierten Beschäftigten (Ausübung von Tätigkeiten, die üblicherweise eine abgeschlossene Berufsausbildung erfordern) wurde hierbei mit der Gruppe der hochqualifizierten Beschäftigten (Tätigkeiten, die üblicherweise Hochschul-, Meister- oder Technikerabschluss erfordern) zusammengefasst.

Abbildung 3

Unterschied in der Weiterbildungsteilnahmequote von gering- und (hoch-)qualifizierten Beschäftigten in Abhängigkeit vom Einsatz eines systematischen Kompetenzmanagements (*schwach* und *stark ausgeprägt* im Vergleich zu *nicht vorhanden*).



Hinweise: BIBB-Qualifizierungspanel 2018; OLS Regression mit robusten Standardfehlern; unstandardisierten Regressionskoeffizienten; 95 Prozent-Konfidenzintervallen; Kontrollvariablen: Betriebsgrößenklassen, formale Organisationsstruktur, Digitalisierungsgrad, Branche, Region (West/Ost), Tarifbindung, Vernetzung mit anderen Betrieben, Kammermitgliedschaft, Marktsituation; listenweiser Ausschluss fehlender Werte; n = 2.052 Betriebe mit Weiterbildungsteilnahmen von Einfachqualifizierten und n = 3.006 Betriebe mit Weiterbildungsteilnahmen von (Hoch-)Qualifizierten; ungewichtete Daten.

geprägtem SKM steigt, lassen sich im Rahmen der Theorie relationaler Ungleichheiten (TOMASKOVIC-DEVEY/AVENT-HOLT 2019) plausible Erklärungen finden. Demnach können betriebliche Ressourcen vor allem von jenen Beschäftigtengruppen in Anspruch genommen werden, die im Betrieb ein gutes soziales Aushandlungspotenzial haben. Dazu gehören insbesondere höhere formale Qualifikationen und eine berufliche Expertise. Ebenso spielen Selbstwirksamkeitserfahrungen der Beschäftigten eine entscheidende Rolle. Sie setzen die Kenntnis betrieblicher Spielregeln und Erfahrungen voraus, wie die eigene Aushandlungsposition im Betrieb verbessert werden kann. Dies könnte erklären, warum formalisierte Systeme wie das SKM bestehende soziale Unterschiede zwischen Beschäftigtengruppen nicht aufheben, sondern – wenn auch abgeschwächt – perpetuieren.

Insofern könnte eine intensivere Unterstützung im Hinblick auf die Wahrnehmung und Stärkung der eigenen Fähigkeits- und Leistungspotenziale sowie eine verbesserte Kenntnis der Funktionsweisen von SKM notwendig sein, um auch die Gruppe der Geringqualifizierten in den Prozess der stark systematisierten Kompetenzentwicklung einzubeziehen. Damit die unterschiedlichen Voraussetzungen von Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden können,

ist eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsumgebung und eine dies unterstützende Führungskultur wichtig (vgl. BÖSE/DIETZEN 2017). Dadurch kann unterstützt werden, dass alle Beschäftigten, unabhängig von ihrem Qualifikationsniveau, gleiche Chancen auf berufliche Weiterbildung und damit auf langfristige Beschäftigungsfähigkeit haben. ◀



Ausführliche Hinweise zu Operationalisierung und multivariaten Analysen im electronic supplement: www.bwp-zeitschrift.de/e12244.

LITERATUR

- BÖSE, C.; DIETZEN, A.: Kompetenzfeststellung und Anerkennung im Betrieb. Die Bedeutung von Kompetenzmanagement aus Sicht der psychologischen Vertragsbeziehung. In: BWP 46 (2017) 6, S. 36–39. URL: www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/8519
- DIETZEN, A.; GERHARDS, C.; SCHLIEKER, M.; TROLTSCH, K.: Handlungslogiken in der betrieblichen Qualifikationsbedarfsdeckung. Entwicklung eines organisations- und institutionssoziologischen Theorierahmens und empirische Exploration von Einflussfaktoren. Bonn 2023
- DÖRSAM, M.; KÖRFER, A.: Skill-Management in Unternehmen der Industrie 4.0. Gute Beispiele aus der Praxis. Leverkusen 2022
- EBNER, C.; EHLERT, M.: Weiterbilden und Weiterkommen? Non-formale berufliche Weiterbildung und Arbeitsmarktmobilität in Deutschland. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 70 (2018) 2, S. 213–235
- EUROPEAN UNION (Hrsg.): Classification of learning activities. Luxembourg 2016
- KAUFFELD, S.; FRERICHS, F.: Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Berlin, Heidelberg 2018
- KNACKSTEDT, R.; KUTZNER, K.; SITTE, M.; TRUSCHKAT, I. (Hrsg.): Grenzüberschreitungen im Kompetenzmanagement. Trends und Entwicklungsperspektiven. Berlin, Heidelberg 2020a
- KNACKSTEDT, R.; TRUSCHKAT, I.; HÄUSLING, R.; ZWEC, A. (Hrsg.): Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel. Orientierung für Wissenschaft und Praxis. Berlin, Heidelberg 2020b
- MOHR, S.; TROLTSCH, K.; GERHARDS, C.: Job tasks and the participation of low-skilled employees in employer-provided continuing training in Germany. In: Journal of Education and Work 29 (2016) 5, S. 562–583
- NORTH, K.; REINHARDT, K.; SIEBER-SUTER, B.: Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Praxisbeispielen. Wiesbaden 2018
- PAULSEN, H. F. K.; KAUFFELD, S.: Kompetenzmanagement in Organisationen: Ein Beitrag zur Laufbahntwicklung. In: KAUFFELD, S.; SPURK, D. (Hrsg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement. Berlin 2019, S. 511–542
- TOMASKOVIC-DEVEY, D.; AVENT-HOLT, D. R.: Relational inequalities. An organizational approach. New York 2019
- TRUSCHKAT, I.: Kompetenz – Eine neue Rationalität sozialer Differenzierung? In: KURTZ, T.; PFADENHAUER, M. (Hrsg.): Soziologie der Kompetenz. Wiesbaden 2010, S. 69–84
- WILLIAMSON, O. E.: The Economic Institutions of Capitalism. New York 1985 (Alle Links: Stand 22.01.2025)