

Reiber, Karin

Simon Beck: Skill-Management. Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2005 (359 S.) [Rezension]

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 5 (2006) 2



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Reiber, Karin: Simon Beck: Skill-Management. Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2005 (359 S.) [Rezension] - In: Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR) 5 (2006) 2 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-197783 - <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-197783>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Erziehungswissenschaftliche Revue (EWR)

**Rezensionszeitschrift für alle Teilbereiche der
Erziehungswissenschaft
ISSN 1613-0677**

Die Rezensionen werden in die Zeitschrift mittels eines
Peer-Review-Verfahrens aufgenommen.

Weitere Informationen: <http://www.klinkhardt.de/ewr/>

Kontakt: EWR@klinkhardt.de

[EWR 5 \(2006\), Nr. 2 \(März/April 2006\)](#)

Simon Beck

Skill-Management

Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2005

(359 S.; ISBN 3-8244-8212-6 ; 55,90 EUR)

Die vorliegende Studie ist als Dissertation am Institut für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Hohenheim entstanden. Sie verfolgt eine doppelte Zielsetzung: In theoretischer Hinsicht sollen qualifikationstheoretische Thesen zum Skill-Management um kompetenzbasierte Erklärungen ergänzt und in einem systematisch begründeten Modell integriert werden. In empirisch-validierender Absicht wird dieses wissenschaftlich begründete Konzept im Rahmen eines Projekts exemplarisch umgesetzt und erprobt.

Zunächst wird der Referenzbereich der Studie weiträumig abgesteckt (Kapitel 2), indem der grundlegende Begriff „Personalentwicklung“ in personalökonomischer und verhaltenswissenschaftlicher Perspektive als „zielgerichtete Veränderung der im sozio-ökonomischen System des Betriebs zusammengefassten Personen“ (25) bestimmt wird. Diese Personen werden auf drei Ebenen erreicht: als Individuen, als Team und als gesamte Organisation. Mit diesen drei Ebenen wird zugleich der Objektbereich der Untersuchung angegeben.

Innerhalb dieses weiten Referenzrahmens beschreibt der Autor in einem ersten Zugang die betriebliche Qualifizierung als Kernelement betrieblicher Personalentwicklung (Kapitel 3.1). Das Spannungsverhältnis, das auch hier zwischen der Personalökonomie einerseits, der Verhaltenswissenschaft andererseits besteht, wird durch eine system- und handlungstheoretische Betrachtungsweise entschärft. Diese Perspektive ist dadurch gekennzeichnet, dass sie Veränderung nicht ausschließlich rational konzeptualisiert, sondern vielmehr auch „die Selbstorganisation des handelnden Menschen“ mit einbezieht (68). Im zweiten Zugang wird die betriebliche Qualifizierung zur „Kompetenz“ erweitert, um neben der Leistungsfähigkeit des Personals auch dessen Leistungsbereitschaft und Leistungsermöglichung zu erfassen (Kapitel 3.2). „Betriebliche Handlungskompetenz“ wird als Schlüsselbegriff der weiteren Untersuchung definiert im Sinne des umfassenden Leistungspotenzials des Menschen. Dieses manifestiert sich in fachgerechtem, systemangemessenem sowie reflektiert-legitimiertem Handeln. „Zwei zentrale Erfolgsfaktoren“ (97) wirken positiv auf die Kompetenzentwicklung ein: Mitarbeiter benötigen einerseits einen ausreichend großen Handlungsspielraum, um möglichst selbstständig und eigenverantwortlich handeln zu können. Zum anderen müssen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung so viel Praxisnähe aufweisen, dass sie die Komplexität einer Arbeitssituation repräsentieren. Daraus leitet der Autor Überlegungen für das betriebliche Kompetenzmanagement ab.

Unter „betrieblicher Handlungskompetenz“ als Schlüsselbegriff der weiteren Untersuchung wird schließlich das umfassende Leistungspotenzial des Menschen subsumiert, das sich in fachgerechtem, systemangemessenem sowie reflektiert-legitimiertem Handeln manifestiert. Die Entwicklung dieser Kompetenz unterliegt „zwei zentrale(n) Erfolgsfaktoren“ (97): Mitarbeiter benötigen einerseits einen ausreichend großen Handlungsspielraum, um möglichst selbstständig und

eigenverantwortlich handeln zu können. Zum anderen müssen Maßnahmen der Kompetenzentwicklung so viel Praxisnähe aufweisen, dass sie die Komplexität einer Arbeitssituation repräsentieren. Daraus leitet der Autor Überlegungen für das betriebliche Kompetenzmanagement ab.

Als Kern dieses Kompetenzmanagements wird nun im vierten Kapitel das Skill-Management konzeptualisiert als Summe der betrieblichen Interventionen, die auf eine Veränderung der Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters abzielen. Dieser organisationalen Sichtweise wird die Perspektive des Individuums hinzugefügt, um eine Engführung auf die aktuellen qualifikatorischen Anforderungen der Stelle zu vermeiden. Das Skill-Management wird auf der Basis eines Soll-Ist-Vergleichs vorgenommen; Stellen- und Mitarbeiterprofil werden dabei im Hinblick auf formale Qualifikationen sowie qualitative Merkmale verglichen. Diese Strukturdaten werden ergänzt um eine prozessuale Perspektive unter der Leitfrage: „Wie ist ein kompetenztheoretisch fundierter Skill-Management-Prozess zu gestalten?“ (150). Hier werden die Ansprüche der verschiedenen Akteure miteinbezogen, von der Unternehmensleitung über den Betriebsrat bis hin zum Mitarbeiter. Als Planungs-Matrix für das im nachfolgenden Teil der Studie evaluierte Einführungsprojekt werden die drei Hauptphasen Vorbereitung, Pilotphase und Betriebsphase den sechs Ebenen Ziele, Inhalte, Prozesse, Akteure, Kommunikation und Informations-Kommunikations-Technologie zugeordnet.

Der folgende Teil der Untersuchung ist als Feldforschung angelegt, die die Umsetzung des zuvor theoretisch-systematisch entwickelten Konzepts flankiert. Dabei wählt der Autor den Zugang über den qualitativen Forschungsansatz der Handlungs-/Aktionsforschung: Die Datenerhebung ist verbunden mit dem Anspruch auf reale Veränderung im Forschungsfeld; Dateninterpretation und Praxisintervention erfolgen unter Partizipation der beteiligten Menschen. Konkret wird der Forschungsansatz der Einzelfallstudie gewählt mit dem Ziel, „weniger generalisierbare Daten als die Beschreibung der konkreten Umsetzung im Praxisfall“ (193) zu erhalten. Innerhalb der Fallstudie kommen die Methoden teilnehmende Beobachtung, offene Interviews, halbstrukturierte Interviews sowie schriftliche Befragungen zum Einsatz. Forschungsfeld war die Putzmeister AG als global agierendes Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg; Forschungsgegenstand die Einführung des im ersten Teil der Studie theoretisch-systematisch entwickelten Skill-Management-Systems. Im Rahmen eines Pilotprojektes wurde das Konzept in der Praxis implementiert und getestet. „Die Konzeption wird dabei explorativ illustriert und modifiziert“ (199).

Diese „qualitative Validierung (...) im Praxisfeld“ (247) diente der Überprüfung und Weiterentwicklung der theoretisch formulierten Thesen und Anforderungen an ein Skill-Management-System und führte zu folgenden Ergebnissen:

- Die Abstimmung bedarfsgerechter Qualifikationsziele mit den betroffenen Mitarbeitern mit der Top-down-Erarbeitung des Qualifikationsbedarfs hat sich insofern bewährt, als der Soll-Ist-Vergleich als Ausgangsbasis der Personalentwicklung keine objektive Größe ist, sondern stark von subjektiven Einschätzungen abhängt;
- Dieser partizipative Ansatz führt außerdem dazu, dass der einzelne Mitarbeiter die eigenen Kompetenzen reflektiert und die individuellen

Entwicklungspotenziale erkennt – m.a.W. die Verantwortung für die persönliche Kompetenzentwicklung übernimmt;

- Als konstitutiv haben sich die genauen Regelungen, die beidseits akzeptiert sind, erwiesen; sie stellen die weiteren Maßnahmen gleichsam auf eine gemeinsame und transparente Basis – trotz evtl. unterschiedlicher Ausgangsinteressen.

Diese Befunde weisen insgesamt unmissverständlich darauf hin, wie wichtig die persönliche Kommunikation über die Hierarchie-Ebenen hinweg ist. Das Mitarbeitergespräch als systematisierte und institutionalisierte Kommunikationsform zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ist deshalb „ins Zentrum des Prozesses zu stellen“ (257). Dieses Ergebnis weist die Möglichkeiten informationstechnologisch-gestützter Skill-Management-Prozesse deutlich in Schranken: „Das Skillmanagement ist in erster Linie kein IT-, sondern ein Personalthema und deshalb sollen entsprechende Projekte auch nicht als IT- sondern als Personal- und Organisationsentwicklungsprojekte (...) verstanden und entsprechend durchgeführt werden“ (257).

Mit diesem Votum ist zugleich ein wesentlicher Ertrag der Studie formuliert: Sie weitet die Perspektive auf Skillmanagement von einer technischen hin zu einer kommunikativ-prozessualen. Sie nimmt eine Rückbindung dieses neuen Konzeptes an die „klassische“ Personalentwicklung mit ihrem Basispostulat „Die Betroffenen zu Beteiligten machen“ vor. Dies spiegelt sich auch im Forschungsdesign wider. Die Aktions- und Handlungsforschung ist mit ihrer hohen Beteiligungsorientierung die passende Methodologie für diese Studie. Damit erweist sich die Arbeit als Gewinn und Bereicherung des einschlägigen Diskurses.

Für die erziehungswissenschaftliche Rezeption dieser berufs- und wirtschaftspädagogischen Qualifikationsarbeit ist von besonderem Interesse, dass durch die Ergänzung des Qualifikationsbegriffs um das Konzept der Kompetenzentwicklung eine bildungstheoretische Erweiterung eines zunächst stark technisch ausgerichteten Verfahrens gelingt. Hier ist – einmal mehr – theoretisch-systematisch begründet und empirisch überprüft, welche Bedeutung die individuell bestimmte Persönlichkeitsentwicklung im Rahmen betrieblicher Personalentwicklung einnimmt. Damit ist die Studie hoch anschlussfähig für die erwachsenenpädagogische Forschung zur Personalentwicklung.

Der umfangreichere erste, theoretisch-systematische Teil der Untersuchung ist gekennzeichnet durch eine sehr gründliche Arbeitsweise. Alle Begriffe werden „von Grund auf“ eingeführt und jeder Gedanke ausführlich entwickelt. Dies ist dem wissenschaftlichen Anspruch einer Dissertation geschuldet. Daraus resultiert jedoch auch eine Komplexität, die einen schnellen Zugang verwehrt. Hilfreich sind hier die zusammenfassenden Thesen und Forderungen sowie zahlreiche Grafiken und Schaubilder, die die Zusammenhänge illustrieren.

Trotz dieser lesedidaktischen Hilfestellungen bleibt im Hinblick auf den ersten Teil mit seinen grundlegenden Herleitungen sowie die im Anhang befindlichen zahlreichen Checklisten und Instrumente zum Skillmanagement die Frage, ob der Autor damit die zweite seiner „vier ‘Generalempfehlungen’“ (257) einlöst: „Das System muss so

einfach wie möglich gehalten werden, um zuerst verstanden, dann akzeptiert und schließlich auch angewandt zu werden.“ Nachdem der wissenschaftliche Ertrag der Arbeit sichergestellt und an dieser Stelle auch hinreichend gewürdigt wurde, wäre eine ebenso theoriebasierte wie anwendungsorientierte Kompaktversion der Studie eine hilfreiche Handreichung für eine theoriegeleitete und reflektierte Praxis der Personalentwicklung.

Karin Reiber (Tübingen)

Karin Reiber. Rezension von: Beck, Simon: Skill-Management, Konzeption für die betriebliche Personalentwicklung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 2005. In: EWR 5 (2006), Nr. 2 (Veröffentlicht am 04.04.2006), URL: <http://www.klinkhardt.de/ewr/82448212.html>