

Akzeptanz von webbasierten Kompetenzmanagement durch Mitbestimmung von Mitarbeitern

Tobias SANDERS, Annegret PETZOLDT, Claudia ROSCHER,
Angelika C. BULLINGER

*Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement,
Institut für Betriebswissenschaften und Fabrikssysteme,
Technische Universität Chemnitz
Erfenschlager Straße 73, D-09125 Chemnitz*

Kurzfassung: Die fortschreitende Digitalisierung in der Industrie birgt für die Unternehmen Potenziale und Herausforderungen – im technologischen, sozialen und organisationalen Kontext. In diesem Beitrag wird geprüft, wie die Akzeptanz von Mitarbeitern und Betriebsrat zu einem digitalen Kompetenzmanagement gesteigert werden kann. Dazu wurden Mitarbeiter in einem Maschinenbauunternehmen nach möglichen fördernden und hemmenden Rahmenbedingungen befragt.

Schlüsselwörter: Betriebliches Kompetenzmanagement, Innovative Lernformen und –systeme, Partizipation, Transparenz, digitale Prozesse

1. Digitalisierung und ihr Einfluss auf die Kompetenzentwicklung

Die zunehmende Digitalisierung führt zu weitreichenden Veränderungen in allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen der Gesellschaft. Computer und das Internet führen zu einer Umgestaltung ganzer Arbeitswelten, in deren Folge Informationen und Daten zum zentralen Moment der Arbeit werden und es immer mehr in den Hintergrund rückt, an welchem Ort gearbeitet wird und gleichzeitig neue Formen der Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben entstehen. Es werden Systeme der Computer-Supported-Cooperativ-Work (CSCW) angewendet, mehr Akteure im Unternehmen haben Zugriff auf relevante Tools und Software und können Informationen und Planungsprozesse kollaborativ bearbeiten. Dadurch sollen (Arbeits-)Prozesse effektiver gestaltet werden (Schmalzl 2004c). Die Methoden der CSCW stellen eine qualitative Steigerung der klassischen asynchronen EDV und IKT dar (Prinz 2001; Schmalzl 2004a). Dies gilt vor allem hinsichtlich der Flexibilität, Nutzergestaltung und Integration der Mitarbeiter (Behrendt 2014). Die Bedeutung kollaborativer Arbeit und steigender Flexibilisierung geht auch einher mit einem wachsenden Bedarf strategischer und kontinuierlicher Kompetenzentwicklung.

Neben den zahlreichen Chancen der Digitalisierung sind jedoch auch eine Reihe von Risiken zu betrachten. Häufig diskutierte Schlagworte sind dabei Datensicherheit und Datenschutz. Im Rahmen eines digitalisierten Kompetenzmanagements in Unternehmen wird dies besonders deutlich. Seitens der Unternehmen ist digitales Kompetenzmanagement unter Nutzung webbasierter Tools zur Steuerung und Durchführung von Kompetenzentwicklung eng an die Erwartung geknüpft, Weiterbildungsprozesse zu optimieren und zu professionalisieren. Gleichzeitig muss den

Ängsten der Mitarbeiter Rechnung getragen werden, zum „gläsernen Mitarbeiter“ zu werden.

Die Einführung und der Einsatz solcher meist webbasierten Kompetenzmanagementsysteme betreffen verschiedene Gruppen im Unternehmen. Auch wenn sich vornehmlich Führungskräfte und Mitarbeiter der Personalabteilung mit der Organisation von Weiterbildung befassen (Mudra 2015), werden die Interessen der Beschäftigten und damit die der betrieblichen Interessenvertretung besonders berührt. Da Informationen über die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Handlungspotenziale der Mitarbeiter sowie deren personenbezogene Daten (z.B. Name, Alter, Abteilung, Weiterbildungsaktivität) in diesen webbasierten Tools im Unternehmen gebündelt und geteilt werden, ist es für Unternehmen besonders entscheidend, das Vertrauen und die Akzeptanz der Beschäftigten zu fördern. Um den Mitarbeitern eine kontinuierliche Kontrolle ihrer Daten zu ermöglichen und die Akzeptanz mit dieser kollaborativ- synchronen Art der Steuerung von Kompetenzentwicklung herzustellen (Schmalzl 2004b) liegt es nahe, die Mitarbeiter aktiv an dem Prozess des kollaborativen Kompetenzmanagements zu beteiligen.

Sowohl beim Umgang mit Daten als auch der Teilhabe der Mitarbeiter an den Prozessen des Kompetenzmanagements sind eine Vielzahl hemmender und förderlicher Rahmenfaktoren zu berücksichtigen, welche auf sekundärer Ebene etwa Anreize, Ängste, Meinungen oder unternehmenskulturelle Besonderheiten umfassen (Prinz 2001). Ziel der Untersuchung ist es, diese die Akzeptanz potentiell hemmenden und förderlichen Rahmenbedingungen auf Mitarbeiterebene zu identifizieren, um perspektivisch die Ableitung von Maßnahmen zu ermöglichen, wie webbasierte Kompetenzmanagementtools erfolgreich eingeführt werden können.

2. Design

Im Hinblick auf die Zielstellung ist eine explorative Methodik notwendig, die es ermöglicht, im Vorfeld operationalisierte Konstrukte zu erfragen und ebenso offen für neue bisher nicht bekannte Perspektiven ist. Als empirischer, qualitativer Ansatz wurde daher die Fokusgruppenmethodik gewählt. Fokusgruppen dienen der Analyse subjektiver Deutungsmuster und finden im Forschungsprozess ihren Einsatz, wenn es um die Analyse von Meinungs- und Akzeptanzmustern geht (Schulz 2012). Analog zu weiteren qualitativen Befragungsmethoden auf Gruppenebene folgt die Durchführung einer Fokusgruppe einem Leitfaden, welcher inhaltlich auf bereits bekannten theoretischen Erkenntnissen sowie den daraus abgeleiteten Erkenntnisinteressen fußt (Zwick & Schröter 2012; Mack & Tampe-Mai 2012). In Abgrenzung zu anderen Formen der Gruppendiskussion liegt das methodische Augenmerk in der Fokussierung auf Inhalte, welche über einen direkten Input (z.B. Filmausschnitte, Szenarien u.ä.) als Stimulus die Diskussionsgrundlage bilden (Morgan 1997).

2.1 Teilnehmer der Fokusgruppe

Mit dem Ziel aus Mitarbeiterperspektive, Gestaltungshinweise für die Steigerung der Akzeptanz eines webbasierten Kompetenzmanagementtools abzuleiten, wurden die Teilnehmer für die Fokusgruppe aus der betrieblichen Interessenvertretung eines mittelständischen Maschinenbauunternehmens rekrutiert. Hinsichtlich der Auswertung und Bewertung der Ergebnisse können die erhobenen Daten (stärker als in anderen Gruppendiskussion) nach persönlichen Aussagen der Teilnehmer und den

Meinungen und Äußerungen, die sie in der Rolle als Interessenvertreter beitragen, unterschieden werden.

2.2 Methodisches Vorgehen und Konzeption der Fokusgruppe

Bezugnehmend auf Eigenschaften der Fokusgruppenteilnehmer und der Planung der Moderationsstrategie folgte das Design der im Beitrag vorliegenden Fokusgruppenerhebung einer gruppenspezifischen Konzeption, welche basierend auf dem TZI-Modell nach Cohn (2013) die Individuen, die Gruppe und den Gegenstand berücksichtigt. Benighaus und Benighaus (2012) schlagen hierzu ein Schema vor, das den Ablauf einer Fokusgruppe in fünf Phasen beschreibt. Neben den beiden rahmungebenden Phasen *Begrüßung* und *Abschluss* erfolgt die Hinführung zur Phase der (thematischen) *Hauptfragen* stufenweise über die Phasen *Einstiegsfrage* und *Übergangsfrage* (Benighaus & Benighaus 2012). So wird den Teilnehmern nach der *Begrüßung* zunächst über eine entsprechend formulierte Frage die Gelegenheit gegeben, persönliche Einstellungen und Meinungen zu äußern. Im Ergebnis dieser Phase verfügen alle Teilnehmer über einen Eindruck zu den individuellen Meinungsbildern, welche mit der anschließenden *Übergangsfrage* auf eine „Wir“-Ebene erweitert werden (ebd.). Es entwickelt sich eine rege Diskussion. Bevor an dieser Stelle die forschungsrelevanten *Hauptfragen* gestellt werden, kann der inhaltliche Stimulus eingebracht werden. Im vorliegenden Beitrag erfolgt dies in Form von zwei Szenarien, die den Teilnehmern vorgestellt wurden. In Vorbereitung auf die Durchführung der Fokusgruppe wurden die in Kapitel 1 dieses Beitrags formulierten Ziele der Untersuchung in einen Leitfaden überführt. Die Diskussion wurde anhand zweier konstruierter Weiterbildungsszenarien initiiert.

Das erste Szenario entsprach dem Weiterbildungs- und Kompetenzmanagement mit Unterstützung der gängigen Büro- und Kommunikationssoftware. Darin verständigen sich Vorgesetzter und Mitarbeiter über Weiterbildungsbedarfe, worauf der Vorgesetzte die Personalabteilung über den Weiterbildungswunsch informiert. Diese recherchiert geeignete Kurse bzw. Veranstaltungen und macht dem Mitarbeiter Teilnahmvorschläge. Sie ist nach Bestätigung eines Termins ebenfalls mit der Buchung der Reise, Unterkunft und Veranstaltung betraut. Bei entsprechendem Bedarf organisiert sie Inhouse- Veranstaltungen. Im Anschluss bewertet der Teilnehmer die Veranstaltung.

Im zweiten Szenario wird ein CSCW Tool verwendet, in dem sich Mitarbeiter selbstständig einschätzen und Weiterbildungswünsche und bedarfe angeben können. Auf Basis des mit dem Vorgesetzten abgestimmten Kompetenzprofil, werden vom System passende Vorschläge generiert. Hier kann der Mitarbeiter den Teilnahmewunsch an einer Veranstaltung hinterlegen, von dem der Vorgesetzte in Kenntnis gesetzt wird. Nach dessen Freigabe wird der Auftrag bei der Personalabteilung ausgelöst, die Reise, Unterkunft und Veranstaltung zu buchen.

3. Ergebnisse

Anhand der in der Fokusgruppe diskutierten Szenarien wurden verschiedene Kategorien identifiziert, die nach Ansicht der Befragten die Akzeptanz der Mitarbeiter zu einem webbasierten, kollaborativen Kompetenzmanagementsystem entweder unterstützen oder hemmen könnten. Als zusätzliches Ordnungskriterium kann die Ebene im Unternehmen, die diese Kategorie betrifft, eingeführt werden (siehe

Tabelle 1). Die Wirkung der aufgelisteten Rahmenbedingungen entstanden in der Diskussion der Fokusgruppenteilnehmer und entspringen nicht direkt den vorgestellten Szenarien.

Tabelle 1: Akzeptanzunterstützende und -hemmende Rahmenbedingungen in einem fiktiven digitalen Prozess

	unterstützende Rahmenbedingungen	hemmende Rahmenbedingungen
Mikroebene (persönliche Ebene); direkte Partizipations- möglichkeiten	Mitarbeitergespräche (gemeinsame Bewertung der Qualifikationen der Mitarbeiter, Absprache der Weiterbildungsbedarfe, konkrete Definition der Inhalte) Weiterbildungswünsche elektronisch hinterlegbar integrierte E-Learning-Angebote	Wissenstransfer ins Kollegium (stört Arbeitsabläufe der Mitarbeiter und führt zu Verzerrung von Wissen und Informationen) Selbsteinschätzung der Qualifikation durch Mitarbeiter (fällt zu positiv aus)
Mesoebene vorwiegend indirekte Partizipations- möglichkeiten und Transparenz	anstehende Weiterbildungen werden von Personalstelle an relevante Mitarbeiter kommuniziert Güte absolvierter Veranstaltungen wird zweimal erfragt es besteht ein unter Mitwirken des Betriebsrates abgestimmter Schulungsplan	Schlichtung bei Uneinigkeit hinsichtlich des Qualifikationsniveaus (keine neutralen Akteure im Unternehmen)
Makroebene (organisationale Ebene); geringe Partizipationsm öglichkeiten	HR ist Qualifikation der Mitarbeiter bekannt es bestehen konkrete Stellenbeschreibungen	HR übernimmt die Definition der Lerninhalte (kein fachliches Detailwissen) Tool/ Software mit allen zugehörigen Prozessen zu umständlich

Vor allem auf der persönlichen Ebene sind die Strukturen und Prozesse enthalten, durch die Mitarbeiter am Prozess des webbasierten Kompetenzmanagements partizipieren können und die entsprechend förderlich oder hemmend auf die Akzeptanz wirken können (Prinz 2001). Entsprechend gibt es für Mitarbeiter sehr direkte Möglichkeiten, auf den allgemeinen und digital unterstützten Weiterbildungsprozess einzuwirken.

Die Befragten schätzen Mitarbeitergespräche als ein wichtiges, viele Aufgaben übernehmendes Instrument ein. Die gemeinsame Bewertung der Mitarbeiterqualifikation kann hier erfolgen, auch um von vornherein für einen Konsens zwischen den beteiligten Personen zu sorgen. Die Befragten beschäftigten sich intensiv mit der Unmöglichkeit einer Schlichtung im Unternehmen, wenn bei der Qualifikationseinstufung Konflikte entstehen. Es gäbe auf Unternehmensebene keine geeignete, neutrale Stelle, die das leisten könnte. Ferner sollten im Mitarbeitergespräch

Weiterbildungsbedarfe erörtert und deren Inhalt und Tiefe genau definiert werden, da die Personalabteilung keine feingliedrigen Unterschiede der fachlichen Arbeits- und Lerninhalte machen könnte.

Genuin digitale weiterbildungsrelevante Features, wie E-Learning-Angebote und die Möglichkeit Weiterbildungswünsche in einem Tool zu hinterlegen, werden von den Befragten als sehr akzeptanzstiftend wahrgenommen.

Bedeutsam scheint auch die Rolle des Wissenstransfers ins Kollegium, d.h. der Wissensaustausch mit Kollegen, zu sein. Wenn ein Tool diesen Teilprozess unterstützen würde, könnte das, nach Dafürhalten der Befragten, zu „gefährlichen Halbwissen“ durch Weitergabe von Wissen und Information führen, die dadurch verfälscht werden würden. In der Folge könnten vermehrt Fehler im Arbeitsablauf bis hin zu Schäden an Werkstücken, Werkzeugen oder Maschinen auftreten. Außerdem führt das Angebot Wissen zu teilen möglicherweise zu unakzeptabler Mehrbelastung derjenigen, die ihr Wissen teilen (sollen).

Auf der Mesoebene befinden sich Rahmenbedingungen, die sowohl die organisationale, wie auch die persönliche Ebene betreffen. Dementsprechend haben die Mitarbeiter in dieser Kategorie vorwiegend indirekte Möglichkeiten Einfluss zu nehmen (bspw. über den Betriebsrat) bzw. durch Transparenz und Einsichtnahme am Weiterbildungsprozess zu partizipieren. Eine Ausnahme mag die Durchführung der Evaluation von Veranstaltungen sein, die direkt durch Mitarbeiter erfolgt aber sich auf die Qualität der Lehrinhalte und –formate beschränkt.

Zusammenfassend wurde die technische Unterstützung des Kompetenzmanagements als Vereinfachung des Prozesses eingeschätzt, auch wenn der Aufbau der begleitenden Prozesse als relativ aufwändig wahrgenommen wurde. Dabei wurde deutlich, dass insbesondere die Begleitprozesse als Chance für eine Steigerung der Professionalität in der Kompetenzentwicklung gesehen werden.

4. Diskussion und Zusammenfassung

Für die Beschäftigten liegt das Potenzial webbasierten Kompetenzmanagements in der transparenten, formalisierten Darstellung und Durchführung eines Prozesses mit intersubjektiven Einflussmöglichkeiten, der bis jetzt häufig intransparent, subjektiv und wenig strukturiert stattzufinden scheint. Darüber hinaus werden durch transparentes, partizipatives webbasiertes Kompetenzmanagement Akzeptanz und Motivation der Mitarbeiter bei der Umsetzung digitalen Kompetenzmanagements gefördert. Das ermöglicht eine erfolgreiche Organisation von Kompetenzmanagement vor dem Hintergrund der Ziele des strategischen Managements (Schmalzl 2004b).

Bei der Auswahl der Teilnehmer sowie der diskursiven Datenerhebung zeigte sich eine gewisse Homogenität hinsichtlich der Meinungen und Einstellung der Beschäftigten. Die Einschränkungen der Validität der Ergebnisse, die sich hieraus ergeben liegen insbesondere in der Rekonstruktion individueller Meinungen auf Gruppenebene, da diese im Falle heterogener Gruppen als valider einzuschätzen ist (Flick 2006). Hingegen kann die Güte bezüglich der Verallgemeinerbarkeit der erhobenen Daten als relativ hoch bestimmt werden, da diskursiv erhobene Daten nach Przyborsky & Riegler (2010) ohnehin repräsentativ sind. Als Repräsentanten weitergefasster sozialer Entitäten lassen die getroffenen Aussagen innerhalb der Fokusgruppe Rückschlüsse zu, welche über den eigentlichen Teilnehmerkreis

hinausgehen. Im vorgestellten Beispiel ist dies durch die Zugehörigkeit der Teilnehmer zur betrieblichen Interessenvertretung zudem explizit.

In diesem Beitrag konnten empirisch fundierte Rahmenbedingungen vorgestellt werden, wie ein Prozess kooperativen digitalen Kompetenzmanagements a priori gestaltet werden kann, um die Akzeptanz der Mitarbeiter durch Partizipation und Transparenz zu erhöhen (Schmalzl 2004b).

5. Literatur

- Behrendt T (2014) Erweiterte Anforderungen an zeitgemäße integrierte Managementsysteme. Enthält ein Praxisbeispiel: Integriertes Managementsystem mit Microsoft® SharePoint®. Berlin: epubli GmbH.
- Benighaus C, Benighaus, L (2012) Moderation, Gesprächsaufbau und Dynamik in Fokusgruppen. In: Schulz M (Hrsg) Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, 111–132.
- Cohn R (2013) Von der Psychoanalyse zur Themenzentrierten Interaktion. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Mack B, Tampe-Mai K (2012) Konzeption, Diskussionsleitfaden und Stimuli einer Fokusgruppe am Beispiel eines BMU-Projekts zur Entwicklung von Smart Meter Interfaces und begleitenden einführenden Maßnahmen zur optimalen Förderung des Stromsparens im Haushalt. In: Schulz M (Hrsg) Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, 66–87.
- Mudra P (2004) Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen.
- Prinz W (2001) Awareness. In: Schwabe G, Streitz N, Unland R (Hrsg) CSCW-Kompodium. Lehr- und Handbuch zum computerunterstützten kooperativen Arbeiten. Berlin, Heidelberg: Springer, 335-350.
- Schmalzl B (2004a) Arbeit und Information. In: Schmalzl B (Hrsg) Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft. Methoden und Fallstudien zur Optimierung der Arbeitsplatzgestaltung. Berlin, Heidelberg: Springer, 3–9.
- Schmalzl B (2004b) Mobile Office. Arbeit in Bewegung. In: Schmalzl B (Hrsg) Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft. Methoden und Fallstudien zur Optimierung der Arbeitsplatzgestaltung. Berlin, Heidelberg: Springer, 249–263.
- Schmalzl B (2004c) Visionsentwicklung einer unternehmensspezifischen Kommunikation der Zukunft. In: Schmalzl B (Hrsg) Arbeit und elektronische Kommunikation der Zukunft. Methoden und Fallstudien zur Optimierung der Arbeitsplatzgestaltung. Berlin, Heidelberg: Springer, 41–48.
- Schulz M (2012) Quick and easy!? Fokusgruppen in der angewandten Sozialwissenschaft. In: Schulz M (Hrsg) Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, 9–22.
- Zwick M, Schröter R (2012) Konzeption und Durchführung von Fokusgruppen am Beispiel des BMBF-Projekts „Übergewicht und Adipositas bei Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen als systemisches Risiko“. In: Schulz M (Hrsg) Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften, 24–48.

Danksagung: Dieser Beitrag wäre ohne die Unterstützung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung unmöglich gewesen (Projekt „KM³ – Modulares Kompetenzmanagement – Nachhaltiger Kompetenzerwerb in der betrieblichen Praxis, FKZ 01FK13050).