

Buchprojekt „Arbeitskultur 2020“

Abstract

Autor

Dr. Michael Bugge, Leiter Corporate HR
Wuppermann AG

Überschrift

„Berufliche Eignungsdiagnostik in der Arbeitskultur 2020“

Text

In den nächsten Jahren wird die Art und Weise, wie der Mensch Arbeit erbringt und wie die Gesellschaft und Unternehmen Arbeit charakterisieren einem starken Wandel unterliegen. Die Arbeitskultur 2020 wird sich in wesentlichen Punkten von der heutigen Situation unterscheiden. Diese Veränderung vollzieht sich auf verschiedensten Aggregationsebenen von Kultur und Kompetenzentwicklung. Insbesondere können hier die Ebenen Team, Unternehmen, Branche, Netzwerk, Community of Practice aber auch Region oder Cluster differenziert werden (vgl. Sydow/Duschek 2011).

Für die berufliche Eignungsdiagnostik stellt sich dabei die Frage, wie die Veränderungen der arbeitskulturellen Bedingungen in Unternehmen und in der Gesellschaft auf das Ziel der Diagnostik einwirken, beruflichen Erfolg möglichst valide zu prognostizieren. Dynamiken wie internationale Zusammenarbeit in Verbindung mit Informations- und Kommunikationstechnik, Wertewandel und Bildungssystem, Migration und Demografie, Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen sowie verschärfter Wettbewerbs- und Innovationsdruck sind dabei wesentliche aber nicht alle Treiber einer Veränderung von Arbeitskultur. Das Zusammenspiel dieser Faktoren wirkt sich maßgebend darauf aus, ob Fach- und Führungskräfte im beruflichen Kontext wirksam werden können und wollen. Dabei bildet sich schon jetzt heraus, dass eine kompetenzbasierte Eignungsdiagnostik zuverlässigere Ergebnisse erzielt als heuristische Methoden und eine Verzahnung mit einem umfassenden Kompetenzmanagement im Unternehmen Teil der Arbeitskultur 2020 sein wird (vgl. Nachtwei/Schermuly 2009). Zum einen erwarten talentierte und leistungsfähige Bewerber bzw. Mitarbeiter schlichtweg genau dies von professionellen Arbeitgebern. Zum anderen tragen Unternehmen damit bei knapper werdenden Humanressourcen der stärkeren Bedeutung von Personal- und Organisationsentwicklung Rechnung und können so ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten oder sogar ausbauen (vgl. Bechtel 2006).

Ein umfassendes und unternehmensspezifisches Kompetenzmanagement wird dabei selbstverständlicher Bestandteil einer dienstleistungs- und wissensorientierten Arbeitskultur sein. Arbeitskultur kann ähnlich wie Kultur generell als gemeinsam geteilte Praktiken und Bedeutungen

verstanden werden, die sich durch gegenseitige ständige Auseinandersetzung mit der Umwelt herausbilden und über einen längeren Zeitraum stabil bleiben (vgl. Triandis 2007). Zudem ist bei der Betrachtung von Gruppen als Kultur immer auch die identitätsbildende Abgrenzung zu anderen Kulturen wichtig, was die Kontextsensitivität unterstreicht. (vgl. Segall et al. 1998). Dies ist dahingehend relevant, da die spezifische Kultur eines Unternehmens eine wesentliche Rahmenbedingung für ein wirksames Kompetenzmanagement und die Entwicklung von Kompetenzen darstellt (vgl. Kliesch 2003). Ein Kompetenzmanagement sollte deshalb immer unternehmensspezifisch entwickelt sein, da es sich im kulturellen Zusammenhang des Unternehmens befindet und rückkoppelnd ein Teil der Arbeitskultur darstellt. Für die kompetenzbasierte berufliche Eignungsdiagnostik stellt sich dabei die Frage, inwieweit ein verändertes arbeitskulturelles Umfeld auch eine Anpassung der zu untersuchenden Kompetenzen und dessen Ausprägung erfordert. Nicht zuletzt aus Akzeptanz- und Qualitätsargumenten heraus ist die Einbettung in organisationale Routinen zu prüfen und ggf. zu ändern.

In einer groß angelegten Delphi-Studie von Personalentwicklungsexperten (vgl. Schermuly et al. 2012) wurde beim Entwurf eines Zukunftsbilds der Personalentwicklung und Personalauswahl in 2020 deutlich, dass eine wesentlich stärkere Verzahnung der Personalentwicklung mit eignungs- und potenzialdiagnostischen Instrumenten und der Organisationsentwicklung gesehen wird. Dies muss vor dem Hintergrund eines ständig steigenden Veränderungs- und Innovationsdruck gesehen werden, dessen erfolgreiche Meisterung in Zukunft die zentrale organisationale Kompetenz zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit sein wird (vgl. Teece 2011, Hutterer 2011, Schreyögg/Kliesch-Eberl 2009). In der Managementforschung wird dies unter dem Fachbegriff der dynamischen Fähigkeiten von Unternehmen oder „dynamic capabilities“ verfolgt (vgl. Tyssen 2012). Im Kern wird damit die organisationale Kompetenz zur Anpassung und Integration an veränderte Umfeldbedingungen angesprochen, die z.B. auf den Kompetenzebenen der Gruppe und des Individuums Entsprechungen benötigen. Für die berufliche Eignungsdiagnostik könnte dies bedeuten, dass die Kompetenzdimensionen und die Verhaltensanker wesentlich stärker auf die Erfassung von Veränderungs- und Wandlungsbereitschaft ausgerichtet werden müssten. In diesem Beitrag soll deshalb erläutert werden, welche wesentlichen kulturellen Veränderungsimpulse zu erwarten sind und wie diese das unternehmerische Kompetenzmanagement beeinflussen. Auf dieser Basis werden die wesentlichen Auswirkungen für die berufliche Eignungsdiagnostik und die Konzeption von Kompetenzmodellen als Ausgangsbasis für Anforderungsprofile und die Erfassung von individuellen Kompetenzen in der Diagnostik diskutiert. Parallel dazu werden die bereits angesprochenen Ergebnisse der Delphi-Analyse aufgegriffen und ein Zukunftsszenario für die Personalauswahl 2020 mit Hilfe von Instrumenten der beruflichen Eignungsdiagnostik entworfen. Überlegungen zur Sicherstellung qualitativer Anforderungen z.B. durch die konsequente Anwendung der DIN 33430 runden dabei den Beitrag ab. Dabei soll auch ein Perspektivenwechsel stattfinden, d.h. neben der unternehmerischen Sicht werden auch die sich verändernden Erwartungen und Präferenzen von Arbeitnehmern beleuchtet, die Subjekt und zugleich auch Objekt eignungsdiagnostischer Verfahren sind.