

# Wissen – der geheime Schatz

VDI nachrichten, Hannover, 23. 7. 04 -

Eine im März 2004 gestartete Umfrage deckt die aktuelle Situation des Kompetenzmanagements auf und die (Un-)Fähigkeit der Unternehmen, mit Wissen effektiv umzugehen. Ein Fazit: In den wenigsten Firmen gibt es einen wirklichen Soll-Ist-Abgleich zwischen geforderten und vorhandenen Kompetenzen.

**N**un haben auch deutsche Unternehmen ihren Pisa-Test eigener Art: Die Online-Umfrage „Wissen mit Gewinn“ ergründet, wie Unternehmen die Wissensgesellschaft verwirklichen. Und auch da steht nicht alles zum Besten. So werden Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter nicht effektiv erfasst, gefördert und eingesetzt, Eigeninitiativen nicht ausreichend unterstützt.

627 Mitarbeiter aus allen Branchen beteiligten sich an der vom Berliner Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) sowie dem Kölner Institut für angewandtes Wissen (iaw) durchgeführten Studie. Die Stichprobe ist nicht repräsentativ. Doch die Verteilung der 627 Befragten auf die Statusgruppen ist realitätsnah: 46 % sind Angestellte, 34 % aus dem mittleren, 18 % aus dem Top-Management.

Insgesamt gilt die Studie als aussagekräftiges Stimmungsbild. Und die „umwerfend starke Beteiligung“, so Ina Finke, Psychologin des IPK, entspricht der Bedeutung des Themas: „Kompetenzthemen betreffen die Menschen ganz persönlich, da geht es um ihre eigene Förderung.“ Letztlich aber entscheide sich beim Kompetenzmanagement auch die Zukunft der Unternehmen in Hochlohnländern.

Umso alarmierender die Ergebnisse. Die überwältigende Mehrheit der Befragten berichtet, dass die Anforderungen an ihre Kompetenzen in den letzten Jahren teilweise erheblich zugenommen haben – je höher die Position,

desto stärker wird der Druck. Und die bei weitem Meisten (87 %) sehen sich der Herausforderung gewachsen; viele nehmen sie gar „sportlich“, indem sie dem wachsenden Leistungsanspruch mit zusätzlichem Weiterbildungs-Engagement begegnen. Wo allerdings die Eigeninitiative ansetzen müsste, bleibt allzu oft vage. So weiß jeder sechste Befragte nicht, welche Kompetenzen überhaupt benötigt werden. Und jeder fünfte kennt zwar die fachlichen, aber nicht die überfachlichen Anforderungen „seines“ Unternehmens.

Offensichtlich handelt es sich über ein Drittel „halbblind“ durch die Arbeit – vor allem die Basis. Manager dagegen kennen ihr Anforderungsprofil besser. „Hier schlummert ein großes strukturelles Entwicklungspotenzial“, urteilt das Projektteam. Auch ein gravierendes Kommunikationsproblem. Denn die Hälfte der Geschäftsführer meint, dass sie die Mitarbeiter regelmäßig über die geforderten Kompetenzen informieren. Das sehen aber nur 23 % der Mitarbeiter so. Wen wundert es, dass in unterschiedlichen Zusammenhängen immer wieder der Wunsch nach besserer Unternehmens-Kommunikation anklingt. Der Schwarze Peter aber wird nicht nur abgeschoben. Die Befragten bescheinigen sich selbst Defizite bei der Kommunikation. Entwicklungsbedürftig sei auch das persönliche Wissensmanagement und die eigene Kritikfähigkeit. Tröstlich: Dieselben Defizite werden auch Kollegen bescheinigt.

Die Lage aber ist nicht hoffnungslos. Immerhin bestätigt die Mehrheit, dass Mitarbeitergespräche mit den Vorgesetzten stattfinden (61 %). Und 28 %

bestätigen, dass Selbsteinschätzungen beim Leistungsabgleich berücksichtigt werden. „In den wenigsten Unternehmen aber gibt es einen wirklichen Soll-Ist-Abgleich zwischen geforderten und vorhandenen Kompetenzen“, befinden die Forscher. Leistungsfähige Verfahren wie Development Center oder 360-Grad-Feedbacks sind kaum bekannt, Interviews durch Personalentwicklung finden selten statt. Als geradezu „erschreckend“ werten die Forscher, dass über ein Viertel der Befragten keinen Soll-Ist-Abgleich kennt. Auch in diesem Bereich agieren offensichtlich viele in einer nicht ausgeleuchteten Grauzone, in der sie möglicherweise falsch eingesetzt werden, über- oder unterfordert sind.

Ähnlich undurchsichtig bleibt das Qualifizierungs-Angebot. Über 40 % beklagen, dass sie nur mit großem Aufwand letztlich das Gesuchte finden.