

Personalentwicklung beginnt im Hörsaal

STUDIE. Schon an Hochschulen sollen berufsbezogene Schlüsselqualifikationen vermittelt werden. Doch die Anforderungsprofile der Unternehmen und die Erwartungshaltungen der Absolventen sind noch sehr weit voneinander entfernt. Von Johanna Dahm

Arbeitsmarkt und Beurteilungssysteme der Hochschullandschaft belegen, dass betriebswirtschaftliches Know-how und erste Einblicke in unternehmerische Abläufe noch keine Erfolgsstrategie bedeuten. Zwar orientieren sich die Lehrpläne wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge längst an den Praxisanforderungen – sie sehen zum Beispiel Fallstudien und praktische Semester vor. Aber noch immer gehören unternehmerisches Denken oder interkulturelle Handlungskompetenz nicht zu den Studieninhalten.

Was müssen Mitarbeiter können?

Die Debatte um Fachkompetenz versus Soft Skills ist keine neue. Viel überraschender ist die Tatsache, dass die Anforderungen des Arbeitsmarkts in der Hochschulausbildung offenbar kaum auf Resonanz stoßen. Die Studie „SQ21 – Schlüsselqualifikationen des 21. Jahrhunderts“ untersuchte daher nicht den Abgleich zwischen fachlicher und

überfachlicher Qualifikation, sondern fragte ganz konkret Ausbildungsinstitute, Studierende und Personaler nach den Anforderungsprofilen an künftige Mitarbeiter. Dabei wurden insgesamt zehn persönliche, soziale und Handlungskompetenzen zur Wahl gestellt, für die jede Befragungsgruppe ihre Gewichtung angab.

Übereinstimmung nur oberflächlich

Auf den ersten Blick scheint die studentische Erwartungshaltung mit den Anforderungsprofilen der Unternehmen und den Ausbildungsintentionen der Hochschulen weitgehend kongruent: Alle drei Gruppen nennen Kommunikationskompetenz und Belastbarkeit als zwei der vier wichtigsten Schlüsselqualifikationen, wenngleich mit deutlich abweichender Gewichtung.

Aber die Anforderungsprofile der Unternehmen machen deutlich, dass eine selektive Betrachtung einzelner Kompetenzen nicht möglich ist: Die annähernd deckungs-

gleiche prozentuale Nennung von Kommunikationskompetenz, Engagement, analytischem Denken, Belastbarkeit und Teamfähigkeit deutet auf eine Personalentwicklungsstrategie des Cross-Competence-Ansatzes hin. Firmen setzen auf die integrative Ausbildung von Schlüsselkompetenzen, die im Arbeitsalltag zu souveräner Handlungs- und Anwendungskompetenz führen. Zum Beispiel klassifiziert die Henkel KGaA in der unternehmensinternen Kompetenzmatrix nach analytischer, persönlicher/sozialer und Anwendungskompetenz. Gerade für die Übernahme von Führungsaufgaben ist eine homogene Ausbildung aller drei Kompetenzfaktoren erforderlich. Weder in der universitären Ausbildung noch der Studentenschaft scheint man sich dieses Trends bewusst zu sein.

Keine einheitlichen Definitionen

Das verweist auf ein weiteres Defizit, auf das in der Debatte um Hard- und Soft Skills immer wieder verwiesen wird: Es gibt keinen Konsens über eine allgemeingültige Definition der einzelnen Kompetenzbereiche. Die akademische Lehre versteht analytisches Denken als Methode der problemorientierten Kompetenz. Im Zusammenspiel mit den Aspekten Engagement und Zielorientierung sichert analytisches Denkvermögen aus Sicht der Unternehmen jedoch eher Lösungsdenken und Umsetzungskompetenz. Diese Diskrepanz relativiert somit die auf Vergleich angelegten Befragungsergebnisse wie die der Studie SQ21 maßgeblich.

Welche Schlüsselqualifikationen sind besonders wichtig?

Von Oktober 2004 bis Januar 2005 nahmen bundesweit 5.456 Studierende, 129 Großunternehmen und 157 Hochschulen an der Online-Befragung teil. Die Übereinstimmungen der Befragtenprofile bei den wichtigsten Anforderungsprofilen sind allerdings nur oberflächlich. Die Ergebnisse sind detailliert aufgeführt unter www.sq21.de.

Die Ausbildungsintentionen der Hochschulen		Die Anforderungsprofile der Unternehmen		Die Erwartungshaltung der Studenten	
Analytisches Denken	81%	Kommunikationskompetenz	79%	Belastbarkeit	68%
Belastbarkeit	71%	Engagement	78%	Engagement	65%
Kommunikationskompetenz	62%	Analytisches Denken	77%	Teamfähigkeit	60%
Teamfähigkeit	58%	Belastbarkeit	75%	Kommunikationskompetenz	58%
Sprachkompetenz	52%	Teamfähigkeit	74%	Konfliktfähigkeit	57%
Zielorientierung	50%	Zielorientierung	70%	Verlässlichkeit	55%
Engagement	49%	Konfliktfähigkeit	54%	Analytisches Denken	53%
Kreativität	48%	Begeisterungsfähigkeit	52%	Zielorientierung	49%
Konfliktfähigkeit	45%	Kreativität	43%	Argumentationsstärke	47%
Internationale Erfahrung	45%	Verlässlichkeit	42%	Begeisterungsfähigkeit	44%

Schlüsselwort Kompetenzentwicklung

Und doch besteht ein wesentlicher Erkenntnisgewinn in der unterschiedlichen Gewichtung und Differenzierung der überfachlichen Kompetenzen von Hochschulen und Studenten. Dieser betrifft den derzeitigen Ausbildungsstandard trotz sukzessiver Umstellung auf berufsqualifizierende Abschlussgrade wie Bachelor und Master.

Gerade die neuen Studiengänge geraten zunehmend in Misskredit, weil sie sich unternehmensübergreifenden Prozessen und ganzheitlicher Kompetenzentwicklung verschließen. Dieses Fehlen einer bedarfsorientierten Verknüpfung von Kompetenzen und Skills wird insbesondere von Beratungsunternehmen als ein neues Betätigungsfeld erkannt.

Reaktionen in der Lehre

Auch einzelne Fachhochschulen gehen inzwischen in Richtung bedarfsorientierter Lehre. So arbeiten Absolventen der FHTW, Fachhochschule der Technik und Wirtschaft Berlin, zusammen mit der Skylight GmbH an einem Prequalified Profiling für Wirtschaftsstudiengänge, die direkt an Berufsbilder und Personalstrategien von Großunternehmen angebunden werden. Ein solches Projekt erlaubt zudem eine strategische Studentenauswahl der Hochschulen unter Berücksichtigung der gängigen Evaluations- und Recruitmentprozesse in der betrieblichen Praxis.

Ein weiteres zukunftsweisendes Projekt ist die Aktion „Nachwuchsförderung Nordrhein-Westfalen“, initiiert von der Einstieg GmbH und der Fachhochschule für Wirtschaft und Medien (FHWM), Köln. Dieses ruft Personalverantwortliche zu verstärktem Hochschulmarketing und Einblick in den zum Berufseinstieg notwendigen Qualifikationstransfer auf.

Auch in der Lehre selbst hat sich etwas getan. So setzen einige Fachhochschulen ein anwendungsbezogenes Projektmanagement im Unterricht ein und machen damit rezeptive Business-Fallstudien obsolet. Diese vermitteln insbesondere Methoden für die Planung, Durchführung, Organisation und Kontrolle von Projekten. Unberücksichtigt bleiben dabei aber Aspekte, die die Lebensrealität von Projekten im Berufsalltag sowie deren Gelingen oder Scheitern bestimmen, zum Beispiel verspätete Arbeits-

aufnahmen, die Zeitpläne sprengen, Anschlusstermine unmöglich machen und Mehrkosten verursachen, oder Quertreiber, die Sinn und Zielvorgabe des Projekts kontinuierlich hinterfragen und den Zusammenhalt des Teams gefährden.

An der FHWM Köln ist angewandtes Projektmanagement in das Studium Generale integriert. Ein externes Unternehmen fungiert als realer Auftraggeber, und die Studenten erproben für die Dauer eines Semesters die grundlegenden Inhalte der Projektplanung, -durchführung und -kontrolle anhand praxisgeeigneter Techniken. So werden 20- bis 25-Jährige mit zentralen Führungsfragen konfrontiert wie: Wie motiviere ich mich und andere? Wie erkenne ich die Bedürfnisse meiner Kunden? Wie erreiche ich Kosteneffizienz, Produktqualität und Zeitersparnis?

Früh übt sich

Ganze Prozesse statt kurzfristiger Perspektiven, selbstständiges Denken statt weisungsbezogenen Agierens, Argumentationsstärke statt diplomatischen Ausgleichs, so könnte das Persönlichkeitsprofil einer (künftigen) Führungspersönlichkeit aussehen. Der Abgleich von Ausbildungszielen und Kompetenzprofilen bietet die Chance, früh Lerninhalte an Unternehmensziele anzuknüpfen, ohne die Freiheit von Forschung und Lehre zu gefährden. ●

➔ AUTORIN



DR. JOHANNA DAHM ist Dozentin an der FHWM Köln und der FHTW Berlin. Mit der Skylight GmbH gründete sie im Anschluss an die Initiative SQ21 ein Beratungsunternehmen für Kompetenzmanagement. Dem Thema Soft Skills widmet sie sich in ihrem Buch „Schlüsselkompetenzen der Zukunft“. Kontakt: johanna.dahm@skylight.de