

Kompetenzmanagement in Hochschulen: Anforderungen und Rahmenbedingungen

Michael Amberg, Sonja Fischer, Rainer Möller, Manuela Schröder

Lehrstuhl für BWL, insbes. Wirtschaftsinformatik III
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Lange Gasse 20,
90403 Nürnberg
wi3@wiso.uni-erlangen.de; r.moeller@willmycc.de

Abstract: Deutsche Hochschulen stehen momentan in der Kritik, ihre Kernaufgabe Lehre nicht angemessen zu erfüllen. Begründet wird dies unter anderem mit hohen Studienabbrecherquoten, praxisfernen Lehrinhalten und schlechten Studienbedingungen. Neue Konzepte zur Auswahl, Ausbildung und Förderung von Studenten müssen gefunden werden, die einen klaren Weg aus der derzeitigen negativen Situation aufzeigen. Das gezielte Management der Kompetenzen von Studenten bietet hierzu Ansatzpunkte und wird im folgenden Beitrag anhand eines Beispielszenarios verdeutlicht. Anschließend werden erste Anforderungen und Rahmenbedingungen daraus abgeleitet. Zur erfolgreichen Umsetzung sind weitere Untersuchungen in diesem Bereich notwendig.

1 Motivation

Bildungsoffensive und staatliche Innovationsbemühungen haben dazu geführt, dass Hochschulen im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion stehen. Gefordert werden mehr und besser ausgebildete Studenten, deren Kompetenzen sowohl den Innovationsstandort Deutschland stärken als auch seine internationale Wettbewerbsfähigkeit verbessern.

Gegenwärtig kämpfen deutsche Hochschulen mit verschiedenen Problemen, wie die steigende Bewerberflut, praxisferne Lehrinhalte, schlechte Studienbedingungen und Leistungsprobleme der Studenten. Laut einer Studie der HIS brechen circa 30 % aller Studenten eines Erststudiums an Universitäten und 22 % an Fachhochschulen ihr Studium vorzeitig ab [UHD03].

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, inwiefern das zielgerichtete Management der Kompetenzen von Studenten helfen kann, die oben genannten Probleme zu lösen und bei der studentischen Auswahl, Ausbildung und Förderung neue Wege aufzeigt. Einzelne Unternehmen und Hochschulen beginnen bereits, sich mit diesem Thema auseinander zu setzen, wobei die Anforderungen und Rahmenbedingungen noch weitgehend unbekannt sind.

2 State of the Art des Kompetenzmanagements

Die Auseinandersetzung mit Kompetenzen ist bereits seit längerem Teil der Managementlehre. Das Thema Kompetenzmanagement hingegen ist bis dato nur selten Inhalt wissenschaftlicher Veröffentlichungen.

Der Begriff **Kompetenz** hat verschiedene Bedeutungsfacetten. Kompetenzen können erstens als **Fähigkeiten einer Person** betrachtet werden. Diese Fähigkeiten (Skills) können verschiedene Ausprägungen (Fach-, Sozial-, Methoden- und Handlungskompetenz) aufweisen [FBW01]. Zweitens werden Kompetenzen innerhalb des Bereiches der Organisationslehre im Sinne von **Befugnissen und Rechten von Personen** verwendet, die bei der Ausübung einer Tätigkeit benötigt werden [WD00]. Des Weiteren stehen Kompetenzen für den Ausdruck „**im Wettbewerb stehen**“ [Fa04]. Sie spielen unter anderem eine bedeutende Rolle bei der Stellenbesetzung und Aufgabenverteilung. Diese Bedeutungsfacetten des Begriffes Kompetenz lassen sich nicht nur bei individuellen Personen anwenden sondern auch auf Organisationseinheiten übertragen.

Kompetenzmanagement lässt sich bereits in verschiedenen Unternehmensbereichen ansatzweise erkennen, wie z.B. bei der Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation und der Strategieentwicklung. Da Kompetenzen sehr stark personengebunden sind, erfährt das Thema vor allem in Disziplinen, die direkt von der Ressource Personal abhängen, wie z.B. Projekt-, Personal- und Wissensmanagement, eine stärkere Auseinandersetzung. Eine weitgehend eigenständige Betrachtung von Kompetenzmanagement ist erst in jüngerer Zeit zu beobachten (vgl. [Ge01]), wobei schlüssige und umfassende Konzepte und Systeme sich bis dato noch nicht durchgesetzt haben. Anfragen in Großunternehmen zeigen jedoch, dass Kompetenzmanagement ein relevantes wenn auch ein sehr unbekanntes Thema ist. Einige Systemanbieter haben diesen Bedarf erkannt und beginnen bereits mit der Entwicklung und Vermarktung von Komponenten für den Bereich Mitarbeiterkompetenzen.

3 Kompetenzmanagement in Hochschulen

Hochschulen müssen sich immer stärker mit den Kompetenzen ihrer Studenten und deren zielgerichteter Förderung auseinandersetzen. Um in diesem Zusammenhang ein Verständnis für die Bedeutung und Anwendbarkeit des Kompetenzmanagements in Hochschulen zu schaffen, wird die Szenariotechnik angewendet. Diese soll veranschaulichen, wie sich zukünftig der Kompetenzbildungsprozess von Studenten gestaltet.

Ein Student informiert sich mithilfe des Internets über seine Interessenschwerpunkte an deutschen Hochschulen. Er gelangt zum Kompetenzportal der Universität Erlangen-Nürnberg. Durch gezielte Fragestellungen und einem Eignungstest wird dort ermittelt, welche Interessen und Fähigkeiten der Student hat. Danach bewirbt er sich direkt online. Der Student erhält daraufhin per Mail einen positiven Zulassungsbescheid und die Zugangsdaten für seinen persönlichen Kompetenz-Account. Dort kann er sich über Berufsbilder und die dafür notwendigen Kompetenzanforderungen informieren. Die Tätigkeit als „Organisator Produktmarketing“ gefällt ihm besonders gut, zumal die Bedarfsprognosen zum Zeitpunkt des erwarteten Studienendes besonders positiv sind. Also entschließt er sich, sein Studium entsprechend den geforderten Fähigkeiten zu organisieren.

Dazu schlägt ihm ein Kompetenzplanungssystem die dafür notwendigen Kurse vor. Firmen, die Stellenangebote in diesem Bereich anbieten, werden ebenfalls präsentiert. Darunter ist auch die DATEV mit mehreren Praktikums- und Stellenangeboten.

Zur Entwicklung seiner Fähigkeiten nimmt er an den vorgeschlagenen Kursen, Vorlesungen und Seminaren der Hochschule teil. Am Ende jedes Semesters werden die angeeigneten Fähigkeiten des Studenten überprüft.

Neben den Angeboten der Hochschule werden ihm Möglichkeiten aufgezeigt, wo und mit welchen Inhalten er ein Praktikum absolvieren kann. Dazu kann er sein bis dato erworbenes Kompetenzprofil veröffentlichen und die Praktikumsangebote externer Unternehmen gezielt durchsuchen. Am Ende seines Studiums erhält der Student Unterstützung bei der Vermarktung seiner Kompetenzen. Aufgrund seines zielgerichteten Studiums konnte er bereits Kontakte zur DATEV aufbauen, die ihm schon vor Studienende eine Stelle anbieten. Nach dem Berufseinstieg kann er trotz Verlassen der Hochschule an Veranstaltungen teilnehmen und partizipiert so weiterhin am universitären Kompetenzbildungsprozess.

Für das vorgestellte Szenario lassen sich vier grundsätzliche Phasen unterscheiden: „Auswahl der Studenten und der Hochschule“, „Planung des zukünftigen Kompetenzprofils“, „Entwicklung der persönlichen Kompetenzen“ und „Controlling der angeeigneten im Vergleich zu den geplanten Kompetenzen“. Die Berücksichtigung dieser Phasen im Kompetenzbildungsprozess wird als hilfreich angesehen, um Anforderungen eines Kompetenzmanagements in Hochschulen zu identifizieren.

4 Anforderungen

Eine strukturierte Analyse der Anforderungen ist Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung eines Kompetenzmanagements in Hochschulen. Eine phasenorientierte Strukturierung der Anforderungsanalyse unter Berücksichtigung der am Kompetenzbildungsprozess Beteiligten (Studenten, Hochschule und Personalnachfrager) wird hierbei als zweckmäßig erachtet. Im Folgenden werden insbesondere im Hinblick auf das Beispielszenario erste Anforderungen aufgezeigt:

Studenten sollen mithilfe eines Kompetenzmanagements ihre Interessen und Neigungen erkennen und in Kompetenzprofile umsetzen. Dies beinhaltet unter anderem: in der *Auswahlphase* Beratung bei der Auswahl des geeigneten Studienangebotes gemäß den Neigungen und Fähigkeiten, studienangebotsgerechte Bewerbungsverfahren unter Berücksichtigung der Eignung; in der *Planungsphase* Bereitstellung von hochschulinternen und externen Kompetenzanforderungen in Form von Referenzprofilen, nach Referenzprofilen und Kompetenzanforderungen strukturiertes Kursangebot; in der *Entwicklungsphase* Unterstützung beim Bilden von Studentennetzwerken zum Kompetenzaustausch, Bereitstellung praxisbezogener Ausbildungsmöglichkeiten zur Erweiterung des persönlichen Kompetenzprofils; in der *Controllingphase* Analyse und Präsentation der studenteneigenen Kompetenzprofile.

Hochschulen stehen vor der Herausforderung, die Kompetenzbildung für eine sehr große Anzahl von Studenten so erfolgreich wie möglich zu gestalten. Folgende Anforderungen können identifiziert werden: In der *Auswahlphase* Entscheidung bez. geeigneter Bewerber hinsichtlich der passenden Ausgangskompetenzen für das jeweilige Studienangebot; in der *Planungsphase* Anpassung des Kursangebotes an den Kompetenzbedarf

der Studenten und externer Unternehmen und Institutionen; in der *Entwicklungsphase* einfache Verwaltung und Organisation der Kurse und Teilnehmer; in der *Controllingphase* Analyse und Evaluation des Kompetenzbildungsprozesses der Studenten.

Für **Personalnachfrager** sollen Möglichkeiten geschaffen werden, an der Kompetenzbildung der Studenten teilzuhaben, Kompetenzprofile direkt zu beeinflussen und die bereits entwickelten Kompetenzen von Studenten zu nutzen. Daraus können folgende Anforderungen formuliert werden: in der *Planungsphase* Bereitstellung einer Plattform zur Erfassung von Kompetenzanforderungen und Generierung von Referenzprofilen, Präsentationsmöglichkeiten externer Angebote im Rahmen der Kompetenzentwicklung der Studenten; in der *Entwicklungsphase* Unterstützung bei der gezielten Ansprache von Studenten mit interessanten Kompetenzprofilen, kompetenzergänzende Nutzung von Weiterbildungsangeboten; in der *Controllingphase* Evaluation des Kompetenzbildungsprozesses der Studenten, Evaluation des angebotenen Weiterbildungsangebotes.

Die hier dargestellten Anforderungen können den Ausgangspunkt für eine umfangreichere Anforderungsanalyse bilden. Weitere Untersuchungen sind hier geplant, wobei eine empirische Studie zu Unterstützung der Ergebnisevaluation durchgeführt wird.

5 Rahmenbedingungen

Kompetenzmanagement in Hochschulen bedarf einer Analyse der Rahmenbedingungen. Die folgende Darstellung zeigt exemplarisch, inwiefern innere und äußere Einflüsse Auswirkungen auf ein Kompetenzmanagement in Hochschulen haben und was bei einer Umsetzung zu beachten ist.

Rechtliche Rahmenbedingungen: Das deutsche Hochschulsystem, insbesondere die staatlichen Hochschulen, werden maßgeblich durch das Hochschulrahmengesetz bestimmt. Darüber hinaus ist die Berücksichtigung datenschutzrechtlicher Vorschriften bei der Konzipierung eines Kompetenzmanagementsystems erforderlich.

Administrative Rahmenbedingungen: Bei der Einführung von Kompetenzmanagement müssen die Zulassungsstellen bei der Auswahl der Studenten stärker mit den Fachbereichen zusammenarbeiten. Die weitere Nutzung der Bewerbungsdaten der Studenten als Basisdaten für den Planungsprozess erfordert organisatorische und technische Veränderungen. Das gilt ebenfalls für die Prüfungsdaten beim Abgleich mit den Planungsdaten.

Ökonomische Rahmenbedingungen: Derzeit findet keine Evaluierung der eingesetzten Mittel im Hinblick auf Studienerfolg oder -abbruch statt. Durch den Einsatz eines Kompetenzmanagements hat die Hochschule die Möglichkeit, den Erfolg der Ausbildung nachzuverfolgen, Kursangebote anzupassen und stärker auf die Bedürfnisse der Studenten einzugehen. Damit Anreize zur Verbesserung studentischer Ausbildung geschaffen werden, ist eine erfolgsabhängige Zuteilung finanzieller Mittel notwendig. Dies erfordert eine genaue Aufwands-/Nutzenermittlung und die Übertragung auf die Mittelverteilung der Länder.

Ausbildungsbezogene Rahmenbedingungen: Insbesondere in Massenfächern wie z.B. Betriebswirtschaftslehre und Jura, fällt auf, dass Studenten im Grundstudium aufgrund der hohen Anfängerzahlen nicht in dem notwendigen Umfang betreut werden. Ein Kompetenzmanagementkonzept in Hochschulen muss insbesondere auf diese Situation eingehen.

Die hier dargestellten Rahmenbedingungen zeigen wesentliche Einflussbereiche auf, die bei der Umsetzung eines Kompetenzmanagements in Hochschulen zu beachten sind. Darüber hinaus können weitere Einflussbereiche wie z.B. politische, technische und soziale Rahmenbedingungen, Inhalt weiterer Untersuchungen sein.

6 Fazit

Zur erfolgreichen Umsetzung eines Kompetenzmanagements in Hochschulen ist es wichtig, die Anforderungen der am Kompetenzbildungsprozess Beteiligten und die beeinflussenden Rahmenbedingungen besser zu kennen. Dabei sollen die hier beschriebenen Ergebnisse erste Ansatzpunkte für eine systematische Analyse bieten.

Zusammengefasst wird deutlich, dass Kompetenzmanagement ein relevantes Thema für den Einsatz in Hochschulen ist. Inwiefern eine Änderung der Rahmenbedingungen möglich ist, muss im Detail geprüft werden. Die gewonnenen Erkenntnisse sollen dazu dienen, ein schlüssiges Managementkonzept im Hinblick auf die studentische Kompetenzentwicklung zu erstellen und dieses mithilfe geeigneter organisatorischer und technischer Maßnahmen umzusetzen bzw. zu unterstützen.

Literaturverzeichnis

- [Fa04] Fank, M.: Kompetenzmanagement, White Paper. Institut für e-Management e.V. Köln, 2004.
- [FBW01] Faix, W. G.; Buchwald, C.; Wetzler, R.: Skill-Management. Gabler Verlag, Wiesbaden, 1991; S. 81.
- [Ge01] Gebert, H.: Kompetenz-Management – Bewirtschaftung von implizitem Wissen in Unternehmen, Universität St. Gallen, 2001.
- [Ru02] Rupp, C.: Requirements- Engineering und –Management. Hanser Verlag, München, Wien, 2002, S. 13.
- [UHD03] Heublein, U.; Spangenberg, H.; Sommer, D.: Ursachen des Studienabbruchs, Hochschulplanung, Band 163. HIS GmbH, Hannover, 2003.
- [WD00] Wöhe, G.; Döring, U.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Vahlen-Verlag, München, 2000; S. 179.