

Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen

Ein Beitrag zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ der
Arbeitsmarktsituation in Deutschland

Inauguraldissertation
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Philosophie

am Fachbereich Politik- und Sozialwissenschaften
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Philip Wolf Wenger

Berlin 2013

Erstgutachter: Univ.-Prof. Dr. Peter Massing
Zweitgutachter: Univ.-Prof. Dr. Ingo Juchler

Tag der Disputation: 14. Dezember 2012

Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen

Ein Beitrag zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ der
Arbeitsmarktsituation in Deutschland

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XI
1. Einführung in die Thematik, Zielsetzung und Konzeption	1
2. Konstruktbildung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“	13
3. Modellentwicklung „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“	84
4. Qualitative Studie: Modellüberprüfung und praxisbezogene Ausrichtung	140
5. Qualitative Studie: Darstellung der Einzelergebnisse	168
6. Ergebnisinterpretation und Instrument-Präsentation „Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“	200
7. Resümee	245
Quellenverzeichnis	263
Anhang	279
Lebenslauf	306

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	XI
1. Einführung in die Thematik, Zielsetzung und Konzeption	1
1.1 Gegenstand der „Mismatch-Problematik“	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen	4
1.3 Methodischer Ansatz und inhaltliche Vorgehensweise	6
1.4 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes	11
2. Konstruktbildung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“	13
2.1 Der Nachhaltigkeitsbegriff im Überblick	15
2.1.1 Bildung für nachhaltige Entwicklung	16
2.1.2 Gestaltungskompetenz	18
2.1.3 Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen	21
2.2 Der Kompetenzbegriff im Überblick	25
2.2.1 Bildungspolitische Diskussion	25
2.2.2 Etymologie	33
2.2.3 Wissenschaftliche Interpretationen	33
2.2.4 Wissenschaftliche Definitionen	36
2.2.5 Abhandlungsbezogene Definition	38
2.2.6 Abgrenzung zum Qualifikationsbegriff	41
2.3 Die Begriffsgeschichte beruflicher Handlungskompetenz	44
2.3.1 Anfänge der 1970er Jahre	44
2.3.2 Verständnis der 1990er Jahre	48
2.3.3 Zukünftige Kompetenzdimensionen	52
2.4 Kompetenzklassen und Teilkompetenzen beruflicher Handlungskompetenz	55
2.4.1 Gängige Kompetenzklasseneinteilung	55

2.4.2	Kompetenzklasseneinteilung nach Erpenbeck	58
2.4.2.1	Fachlich-methodische Kompetenzklasse.....	63
2.4.2.2	Personale Kompetenzklasse	65
2.4.2.3	Sozial-kommunikative Kompetenzklasse.....	67
2.4.2.4	Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse.....	69
2.5	Das Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“	71
2.5.1	Fachliche Ebene.....	73
2.5.2	Überfachliche Ebene.....	75
2.5.3	Zusammenspiel der Ebenen zu nachhaltiger beruflicher Handlungskompetenz	78
2.6	Zusammenfassung und Beantwortung Forschungsfrage 1	81
3.	Modellentwicklung „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“	84
3.1	Die außerbetriebliche Stellenausschreibung im Überblick	85
3.1.1	Eigenschaften.....	85
3.1.2	Bestandteile.....	88
3.1.3	Inhaltliche Abgrenzung zu den personalwirtschaftlichen Instrumenten „Stellenbeschreibung“ und „Anforderungsprofil“	89
3.2	Modellteile.....	93
3.2.1	Unternehmens- und stellenbezogener Modellteil.....	94
3.2.1.1	Unternehmensbezogene Themenfelder	97
3.2.1.2	Stellenbezogenes Themenfeld	110
3.2.2	Kompetenzbezogener Modellteil.....	114
3.2.2.1	Kompetenzbezogene „fachliche“ Themenfelder	116
3.2.2.2	Kompetenzbezogene „überfachliche“ Themenfelder.....	123
3.3	Gesamtmodell.....	133
3.4	Zusammenfassung und Beantwortung Forschungsfrage 2.....	136
4.	Qualitative Studie: Modellüberprüfung und praxisbezogene Ausrichtung	140
4.1	Forschungsmethode: Das systematisierende Experteninterview	140

4.1.1 Die Experten	142
4.1.2 Der Verfasser in der Rolle des Interviewers.....	144
4.1.3 Der Leitfaden zum Experteninterview	146
4.1.4 Das Begleitmaterial zum Experteninterview	147
4.2 Datenerhebung	148
4.2.1 Die Bestimmung der Auswahleinheiten und -menge	148
4.2.2 Technisch-organisatorisches Vorgehen.....	150
4.3 Auswertungsverfahren: Die qualitative Inhaltsanalyse	151
4.3.1 Das Ausgangsmaterial	153
4.3.2 Die Fragestellung der Analyse	154
4.3.3 Die Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung	155
4.3.4 Der Abschluss der qualitativen Inhaltsanalyse.....	163
4.4 Zusammenfassung	166
5. Qualitative Studie: Darstellung der Einzelergebnisse	168
5.1 Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen	168
5.1.1 Hauptkategorie I: Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen	169
5.1.2 Hauptkategorie II: Idealtypische fachliche Kompetenzangaben.....	171
5.1.3 Hauptkategorie III: Idealtypische überfachliche Kompetenzangaben.....	174
5.1.4 Hauptkategorie IV: Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen...	176
5.1.5 Hauptkategorie V: Idealtypische Angaben zu Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens.....	179
5.1.6 Hauptkategorie VI: Idealtypische Angaben zur Stelle	183
5.1.7 Hauptkategorie VII: Idealtypische Angaben zum Unternehmen	184
5.2 Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen.....	187
5.2.1 Hauptkategorie VIII: Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen	187
5.2.2 Hauptkategorie IX: Praxisrelevante Angaben zu Kompetenzen	189
5.2.3 Hauptkategorie X: Praxisrelevante Angaben zur Stelle	193
5.2.4 Hauptkategorie XI: Praxisrelevante Angaben zum Unternehmen	195

5.3 Zusammenfassung	197
6. Ergebnisinterpretation und Instrument-Präsentation "Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen"	200
6.1 Anspruch des Modells, Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen idealtypisch darzustellen.....	200
6.1.1 Das Modell	201
6.1.2 Die Expertenaussagen zu den idealtypischen Inhalten.....	203
6.1.3 Beantwortung Forschungsfrage 3.....	207
6.2 Anspruch der qualitativen Studie, idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für die Anwendungspraxis auszurichten.....	210
6.2.1 Die Expertenaussagen zu den praxisrelevanten Inhalten	211
6.2.2 Beantwortung Forschungsfrage 4.....	214
6.3 Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen sowie Handreichung für die betriebliche Praxis	226
6.4 Zusammenfassung und Fazit	241
7. Resümee	245
7.1 Repetition	245
7.2 Legitimation	249
7.3 Kritische Betrachtung.....	253
7.3.1 Limitationen.....	254
7.3.2 Delimitationen	256
7.4 Ausblick	259
Quellenverzeichnis	263
Anhang	279
Anhang A: Unternehmensbezogene Themenfelder	279
Anhang B: Stellenbezogenes Themenfeld	280
Anhang C: Kompetenzbezogene „fachliche“ Themenfelder	281

Anhang D: Kompetenzbezogene „überfachliche“ Themenfelder	282
Anhang E: Leitfaden zum Experteninterview.....	283
Anhang F: Begleitmaterial zum Experteninterview	290
Anhang G: Interviewbericht.....	294
Anhang H: Handreichung für die betriebliche Praxis	295
Lebenslauf	306

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1-1:	Qualifikationsanforderungen der Unternehmen und Qualifikationsprofil der Arbeitslosen (SGB II).....	2
Abb. 1-2:	Kapitelstruktur der vorliegenden Abhandlung	10
Abb. 2-1:	Kompetenzmodell „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“	22
Abb. 2-2:	„The Lewinian Experiential Learning Model“	58
Abb. 2-3:	Experiential Learning and the Resulting Basic Knowledge Forms.....	59
Abb. 2-4:	Kompetenzrelevante Subjekt-Objekt-Relationen	62
Abb. 2-5:	Gebildetes Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“	80
Abb. 3-1:	Entwickelter unternehmens- und stellenbezogener Modellteil	96
Abb. 3-2:	Entwickelter kompetenzbezogener Modellteil	115
Abb. 3-3:	Entwickeltes Gesamtmodell: „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“	135
Abb. 4-1:	Allgemeines Ablaufmodell zur qualitativen Inhaltsanalyse.....	153
Abb. 4-2:	Ablaufmodell der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung.....	156
Abb. 6-1:	Abgeleitetes Gesamtmodell: „Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“	217

Tabellenverzeichnis

Tab. 2-1:	Zuordnung und Differenzierung von Teilkompetenzen der Gestaltungskompetenz.....	19
Tab. 2-2:	Bildungsstandards des allgemeinbildenden Schulsystems in Deutschland....	28
Tab. 2-3:	Die „Big Five“-Dimensionen zur Kategorisierung der Persönlichkeit	40
Tab. 2-4:	Qualifikation und Kompetenz im Vergleich	42
Tab. 3-1:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Historie & Kulturangaben“, Teilbereich Historie.....	97
Tab. 3-2:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Historie & Kulturangaben“, Teilbereich Kulturangaben.....	99
Tab. 3-3:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Produktangaben“	102
Tab. 3-4:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Finanzangaben“	104
Tab. 3-5:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Strukturangaben“	106
Tab. 3-6:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Infrastrukturangaben“	108
Tab. 3-7:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Stellenangaben“	110
Tab. 3-8:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Zertifizierungsangaben“	117
Tab. 3-9:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ ...	119
Tab. 3-10:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“	124
Tab. 3-11:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“	127

Tab. 3-12:	Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“	130
Tab. 4-1:	Spezifizierung der Auswahleinheiten.....	150
Tab. 6-1:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Zertifizierungsangaben“	218
Tab. 6-2:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ ...	219
Tab. 6-3:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „personale Kompetenzangaben konventioneller Art“	220
Tab. 6-4:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller Art“	221
Tab. 6-5:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller Art“	222
Tab. 6-6:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Historie & Kulturangaben“	222
Tab. 6-7:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Produktangaben“ ...	223
Tab. 6-8:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Strukturangaben“ ...	224
Tab. 6-9:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Infrastrukturangaben“	225
Tab. 6-10:	Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Stellenangaben“	226
Tab. 6-11:	Exemplarischer „Unternehmensteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen	229
Tab. 6-12:	Exemplarischer „Stellenteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ...	231
Tab. 6-13:	Exemplarischer „fachlicher Kompetenzanforderungsteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen	234

Tab. 6-14:	Exemplarischer „überfachlicher Kompetenzanforderungsteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen	237
Tab. 6-15:	Exemplarischer „Abschlusssteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen	239
Tab. 6-16:	Exemplarische „Gesamtdarstellung“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen	240

Abkürzungsverzeichnis

A

(A)	Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse
Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ABWF	Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Weiterbildungsforschung
AG	Aktiengesellschaft
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
AP	Außerbetrieblicher Personalexperte
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage

B

BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V.
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
BNE	Bildung für nachhaltige Entwicklung
bzw.	beziehungsweise

D

DeSeCo	Definition and Selection of Competencies
DIPF	Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung
Diss.	Dissertation
DUK	Deutsche UNESCO-Kommission

E

ebd.	ebenda
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
eG	eingetragene Genossenschaft
EQR	Europäischer Qualifikationsrahmen
ERP	Enterprise Resource Planning
ESF	Europäischer Sozialfonds

F

(F)	Fachlich-methodische Kompetenzklasse
FU Berlin	Freie Universität Berlin

G

GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GG	Grundgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnie Kommanditgesellschaft
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnie Kommanditgesellschaft
GPJE	Gesellschaft für Politikdidaktik und politische Jugend- und Erwachsenenbildung

H

H	Hypothese
HK	Hauptkategorie
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
HWK	Handwerkskammer

I

IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IAO	Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
i.d.S.	in dem Sinne
IFRS	International Financial Reporting Standards
IHK	Industrie- und Handelskammer
IP	Innerbetrieblicher Personalexperte
IPO	Initial Public Offering
i.S.v.	im Sinne von
IT	Informationstechnologie

J

Jg.	Jahrgang
-----	----------

K

K	Kategorie
K.	Kompetenz
Kap.	Kapitel
KG	Kommanditgesellschaft
KMK	Kultusministerkonferenz

KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
L	
Lkw	Lastkraftwagen
M	
MBA	Master of Business Administration
Mio.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
N	
Nr.	Nummer
O	
o.a.	oder andere[s]
o.Ä.	oder Ähnliche[s]
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
OHG	offene Handelsgesellschaft
o.J.	ohne Jahresangabe
ÖPNV	Öffentlicher Personennahverkehr
o.S.	ohne Seitenangabe
o.V.	ohne Verfasserangabe
P	
(P)	Personale Kompetenzklasse
PartG	Partnerschaftsgesellschaft
PIRLS	Progress in International Reading Literacy Study
PISA	Programme for International Student Assessment
Pkw	Personenkraftwagen

Q

Q. Qualifikation

QUEM Qualitäts-Entwicklungs-Management

S

(S) Sozial-kommunikative Kompetenzklasse

s. siehe

S. Seite

s.o. siehe oben

T

Tab. Tabelle

TIMSS Trends in International Mathematics and Science Study

TV-H Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst des Landes Hessen

TV-L Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst der Länder

TVöD Tarifvertrag für den Öffentlichen Dienst

U

u.a. und andere, unter anderem

UN United Nations

UNCED United Nations Conference on Environment and Development

UNESCO United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

usf. und so fort

US-GAAP United States General Accepted Accounting Principles

V

vgl. vergleiche

vs. versus

W

WCED World Commission on Environment and Development

Z

ZAV Zentrale Auslands- und Fachvermittlung

z.B. zum Beispiel

zit. zitiert

1. Einführung in die Thematik, Zielsetzung und Konzeption

Gegenstand des 1. Kapitels ist die einführende Erläuterung zur vorliegenden Abhandlung. Diese präsentiert zunächst die „Mismatch-Problematik“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland als Problemstellung (vgl. Kap. 1.1). Es folgen die daraus abgeleitete Zielsetzung sowie die damit einhergehenden Forschungsfragen (vgl. Kap. 1.2). Auch zur methodischen Vorgehensweise und inhaltlichen Kapitelabfolge wird Stellung genommen (vgl. Kap. 1.3). Schließlich endet das einleitende Kapitel mit einer Abgrenzung zu inhaltlich naheliegenden Untersuchungsthematiken (vgl. Kap. 1.4).

1.1 Gegenstand der „Mismatch-Problematik“

Die „Mismatch-Problematik“ beschreibt das allgemeine Phänomen mangelnder Passgenauigkeit auf dem Arbeitsmarkt. So fehlen den Unternehmen in Deutschland einerseits kaufmännische und technische Fach- und Führungskräfte – dies in Abhängigkeit zur jeweiligen konjunkturellen Lage¹ –, während zur gleichen Zeit Arbeitsuchende keine Stelle finden. Viel hat damit zu tun, dass die einer komplexen und wettbewerbsintensiven Umwelt ausgesetzten Unternehmen steigende und teilweise sehr spezialisierte Ansprüche an ihr Personal haben. So können Arbeitsuchende mit einem einfachen Qualifikations- und Kompetenzprofil die betrieblichen² Anforderungen und Erwartungen häufig nicht (mehr) erfüllen. Dies verdeutlicht auch eine Studie der Arbeitnehmerkammer Bremen (2010, S. 1 f.), wonach in den Qualifikationsprofilen der Arbeitsuchenden aus dem Rechtskreis des

¹ Naturgemäß sinkt in Zeiten von wirtschaftlicher Stagnation und Rezession die Nachfrage nach qualifiziertem Personal, weil Stellen abgebaut werden und auf Neuschaffungen von Stellen verzichtet wird. Ungeachtet dessen existiert zu jeder Zeit aber ein gewisser Grundbedarf. Begründen lässt sich dies durch arbeitnehmerseitige Fluktuation, u.a. durch Mutterschaft, Ruhestand oder berufliche Veränderung sowie auch durch arbeitgeberseitige Formen der Umstrukturierung.

² Das Adjektiv „betrieblich“ und dessen Hauptwort „Betrieb“ werden in dieser Abhandlung als Synonym für ein Unternehmen im Sinne einer Firma oder eines Geschäfts verwendet.

SGB II³ erhebliche Abweichungen im Vergleich zu den auf Unternehmensseite geforderten Formalqualifikationen erkennbar sind (vgl. Abb. 1-1).

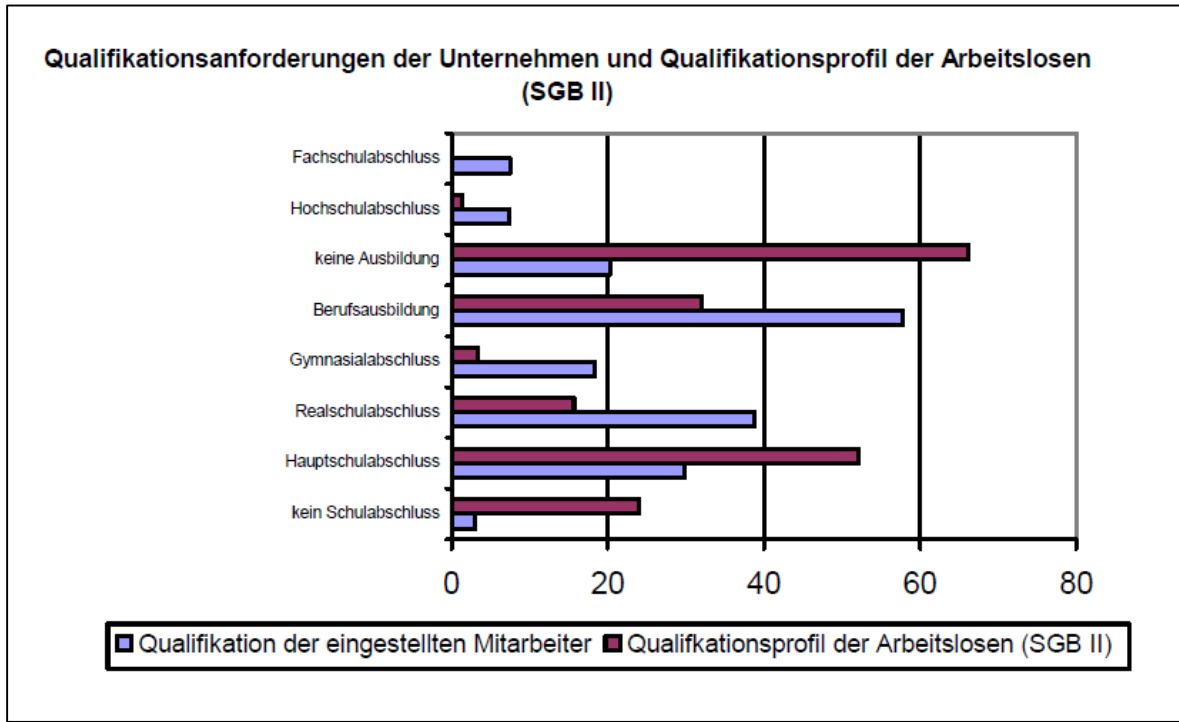


Abb. 1-1: Qualifikationsanforderungen der Unternehmen und Qualifikationsprofil der Arbeitslosen (SGB II)
Quelle: Arbeitnehmerkammer Bremen 2010, S. 2

Weiter verstärkt wird die „Mismatch-Problematik“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland durch den Umstand, dass neben einer Vielzahl von Arbeitsuchenden mit einem unzureichenden Qualifikations- und Kompetenzmuster auch Neueinsteiger in den Arbeitsmarkt, insbesondere Schulabgänger, die eine Berufsausbildung in den drei Sektoren Duales System, Schulberufssystem und Übergangssystem anstreben, häufig als „nicht ausbildungsreif“ eingestuft werden. Begründet wird dies von Seiten der Arbeitgeber mit einem schlechten Leistungsvermögen und einer unzureichenden schulischen Qualifikation der Bewerber. Die Bundesregierung bestätigt diesen alarmierenden und seit vielen Jahren anhaltenden Trend. So zeigt der Bundesbildungsbericht 2010, dass über 20% der Ausbildungsverträge u.a. aufgrund von mangelnder Ausbildungsreife wieder vorzeitig aufgelöst werden (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2010, S. 109).

³ Es handelt sich hierbei um Bezieher von Arbeitslosengeld II, in der Öffentlichkeit auch unter dem Namen „Hartz IV“ bekannt.

Unter dem Strich verlieren alle Beteiligten. Auf der einen Seite die Arbeit- und Ausbildungssuchenden. Diese finden sich in einer friktionellen⁴ oder strukturellen⁵ Arbeitslosigkeit bzw. ohne Ausbildungsplatz wieder und geraten während dieser beschäftigungslosen Zeit weiter in Rückstand, weil „on the job“ keine neuen, zukunftssichernden Kompetenzen entwickelt, verinnerlicht und angewendet werden. Auf der anderen Seite die Wirtschaftsbetriebe selbst. Offene, unbesetzte betriebliche Stellen führen hier zu weniger Wertschöpfung und zu verlangsamtem Wachstum. Ist eine Stelle zu lange unbesetzt, zerfallen über die Zeit darüber hinaus auch „die Strukturen des Wissensaustauschs und der Wissensweitergabe“ (Stein 2008, o.S.). Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2007, S. 2) errechnet, dass allein die 165.000 unbesetzten Fachkräftestellen in Deutschland im Jahre 2006 einen volkswirtschaftlichen „Wertschöpfungsverlust von 18,5 Milliarden Euro“ verursacht haben.

Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass die im globalen Wettbewerb stehenden Unternehmen es sich zukünftig leisten können bzw. wollen, ihr bewerberbezogenes Anspruchsniveau zu senken, ergeben sich zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ des Arbeitsmarktes zwei Möglichkeiten. Die 1. ist allseits bekannt, wird mit hohem Mitteleinsatz praktiziert und setzt auf der Ebene des Qualifikations- und Kompetenzerwerbs von Arbeit- und Ausbildungssuchenden durch Staat, Unternehmen oder deren Eigeninitiative an. Die 2. soll sich durch einen alternativen bzw. zusätzlichen Ansatz erklären: Nicht die individuelle Entwicklung von Einzelpersonen, damit diese stellenbezogene Anforderungen wieder erfüllen kann, sondern die gezielte Identifikation, Ansprache und Vermittlung all derjenigen (wenigen) Arbeit- und Ausbildungssuchenden, die das Anspruchsniveau offener Stellen ad hoc erfüllen können, stehen hier im Mittelpunkt. Ein derartiger Lösungsansatz, bei welchem ohne größere zeitliche Verzögerung und finanziellen Qualifizierungsaufwand geeignete Bewerber gefunden werden, erfordert jedoch umfassende Informationen über die

⁴ Den „internationalen Gepflogenheiten der Arbeitsmarktforschung folgend“ (Franck 2003, S. 43), summieren sich die friktionelle und die strukturelle Arbeitslosigkeit zur „Mismatch-Arbeitslosigkeit“ (ebd.). Die friktionelle Arbeitslosigkeit beschreibt dabei den Umstand, dass ein Beschäftigungswechsel größere Schwierigkeiten verursacht, was sich in einem erhöhten Zeitaufwand der Arbeitsplatzsuche zeigt (ebd.).

⁵ Die strukturelle Arbeitslosigkeit beschreibt den Umstand von „regionalen, sektoralen, qualifikatorischen, berufsfachlichen, personenbezogenen oder anderen Merkmalsdifferenzen“ (Franck 2003, S. 43) zwischen dem existierenden Arbeitskräfteangebot und der Arbeitskräftenachfrage (ebd.).

Kompetenzanforderungsprofile der jeweils zu besetzenden Stellen⁶ sowie darüber hinaus auch Kenntnisse über die stellenbesetzenden Unternehmen und über die Stellen selbst – insbesondere bei anspruchsvollen Fach- und Führungspositionen.

Die Praxis zeigt, dass Unternehmen diese für erfolgreiche Stellenbesetzungen erforderlichen Informationen häufig nicht bereitstellen. Begründen lässt sich dies mit den Faktoren Zeit und Unwissenheit. Zeit, weil neben dem im Vordergrund stehenden operativen Tagesgeschäft häufig der Rückzug fehlt, sich gedanklich und inhaltlich mit den Anforderungen und Rahmenbedingungen von zu besetzenden Stellen zu befassen. Unwissenheit, weil Unternehmen sich der Wichtigkeit und Notwendigkeit jener Informationen als unverzichtbare Grundlage für erfolgreiche Such- und Vermittlungsprozesse häufig nicht bewusst sind. All dies ruft nach der Schaffung eines Instruments, welches die Anleitung für die inhaltliche Anfertigung von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen unter praxisrelevanten Gesichtspunkten liefert, sodass auf dieser informatorischen Basis eine effiziente Suche, Identifikation und Ansprache sowie effektive Anwerbung oder Vermittlung geeigneter Bewerber erfolgen können.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfragen

Ziel dieser Abhandlung ist es, ein Instrument zu entwerfen, auf dessen Grundlage eine Steigerung der Vermittlungsquote auf dem Arbeitsmarkt erfolgen kann, damit ein Beitrag zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland geleistet wird. Konkret handelt es sich um ein Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen, durch dessen Anwendung auf Arbeitgeber- bzw. Personalvermittlerseite potenziell geeignete Bewerber in einer hinreichend genauen und informativen Form auf zu besetzende Stellen angesprochen werden. Letztendlich also um ein zielgerichtetes Informations-, Selektions- und Marketinginstrument zur externen Personalrekrutierung. Um ein derartiges zu entwickeln, wird sich an vier Forschungsfragen orientiert, die

⁶ Eine Stelle ist „die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Sie setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammen [...], die einen bestimmten Aufgabenkomplex bilden“ (Thommen/Achleitner 2006, S. 773).

inhaltlich aufeinander bauen und final zu einer Handreichung für die betriebliche Praxis führen.

Die Forschungsfrage 1 schafft eine inhaltliche Grundlage für diese Abhandlung und setzt sich mit den verschiedenen Facetten von beruflicher Kompetenz auseinander, die für das Individuum heute und insbesondere zukünftig zur Bewältigung betrieblicher Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Problemstellungen stehen. Diese lautet: „Welche beruflichen Kompetenzen empfehlen sich für eine individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung?“.

Die Forschungsfrage 2 greift die Inhalte der 1. Forschungsfrage – Kompetenzen einer betrieblichen Umweltbewältigung von Individuen – auf und transformiert diese in den idealtypischen Rahmen eines Modells für außerbetriebliche Stellenausschreibungen. Diese lautet: „Wie können Kompetenzen zur individuumsbezogenen betrieblichen Umweltbewältigung in einem Modell außerbetrieblicher Stellenausschreibungen abgebildet werden?“.

Die Forschungsfrage 3 überprüft die in Bezug auf außerbetriebliche Stellenausschreibungen erarbeiteten idealtypischen Annahmen in Form einer inhaltlichen Bewertung durch Personalexperten. Diese lautet: „Wie bewerten inner- und außerbetriebliche Personalexperten den Anspruch des Modells, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzubilden?“.

Die Forschungsfrage 4 unterscheidet „idealtypische“ von „praxisrelevanten“ Inhalten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Wurde in der vorhergehenden Forschungsfrage die Bewertung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten thematisiert, so stehen jetzt Expertenaussagen über praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Mittelpunkt. Die Frage lautet: „Welche inhaltlichen Veränderungen nehmen inner- und außerbetriebliche Personalexperten vor, wenn es darum geht, das Modell idealtypischer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf praxisrelevante Inhalte auszurichten?“.

Durch die vollzogene inhaltliche Ausrichtung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf deren praxisrelevante Inhalte ist der Weg bereitet für die Erarbeitung und Prä-

sensation eines Instruments, durch dessen Anwendung sich außerbetriebliche Stellenausschreibungen für die betriebliche Anwendungspraxis erstellen lassen.

1.3 Methodischer Ansatz und inhaltliche Vorgehensweise

Die Erreichung der Zielsetzung der vorliegenden Abhandlung wird mithilfe einer qualitativ-deduktiven Methodik angestrebt. Jene nähert sich dem zu präsentierenden Instrument in der Form eines iterativen Verfahrens, welches dadurch gekennzeichnet ist, dass die einzelnen Schrittfolgen von den Ergebnissen der jeweils zuvor stattgefundenen Schritte abhängen (Witt 2001, o.S.). Die Darstellung der vollzogenen methodischen Schrittfolgen findet jedoch nicht in einem zentralen Methodenkapitel statt. Vielmehr wird sich dafür entschieden, die Methodik „lokal“ im Rahmen der einzelnen Kapitel zu verorten und zu beschreiben. Um aber dennoch eine methodische Klammer an dieser Stelle zu bieten, wird im Folgenden, zusätzlich zur Erläuterung der inhaltlichen Vorgehensweise, die dazu parallel eingesetzte Methodik skizziert.

Im Einzelnen wurden sieben Kapitel erstellt. Das 1. Kapitel führt in die Thematik ein, indem die der Abhandlung zugrunde liegende Problemstellung beschrieben sowie die Zielsetzung samt Forschungsfragen vorgestellt wird. Darüber hinaus wird dem Leser ein Gesamtüberblick in Form einer Darstellung über die inhaltliche Vorgehensweise und dazu eingesetzte Methodik vermittelt. Das Kapitel schließt mit einer Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands zu angrenzenden Thematiken, um Ziel und Inhalte der vorliegenden Abhandlung zweifelsfrei herauszustellen. Methodisch ist das Kapitel 1 durch ein deskriptives Verfahren unter Einsatz von Begriffs- und Vorgehensdefinitionen sowie Abgrenzungen gekennzeichnet, um eine umfassende Bestandsaufnahme (zu Forschungsgegenstand, Zielsetzung, Vorgehensweise und Auslassungen) zu gewährleisten. Der diesbezügliche Erstellungszeitraum betrug drei Monate (Laufzeit von Januar bis März 2008).

Das 2. Kapitel erarbeitet die inhaltlichen Grundlagen, indem es den aktuellen Stand der Wissenschaftsliteratur sowie auch die begriffsgeschichtliche Entwicklung zu den Themenfeldern „Nachhaltigkeit“, „Kompetenz“ und „berufliche Handlungskompetenz“ darlegt. Alle drei münden in einer abschließenden Konstruktbildung mit der Bezeichnung

„Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“. Diese verknüpft „konventionelle“, d.h. anerkannte, Inhalte beruflicher Handlungskompetenz mit der für das 21. Jahrhundert relevanten Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens – was für eine individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung von aktueller wie zukünftiger Bedeutung erscheint. Mit dem 2. Kapitel einhergehend wird die Forschungsfrage 1 (vgl. Kap. 1.2) beantwortet. Aus methodischer Sicht erfolgt in Kapitel 2 ein deduktives Verfahren, welches anhand von Literaturanalyse und Begriffsdefinitionen in drei Schritten vollzogen wird. 1. Schritt ist die Bestandsaufnahme (der Begrifflichkeiten „Nachhaltigkeit“, „Kompetenz“ und „berufliche Handlungskompetenz“) zum aktuellen Stand der Forschung; 2. Schritt eine Erweiterung der Begrifflichkeit „berufliche Handlungskompetenz“ um nachhaltigkeitsbezogene Inhalte; und schließlich ein 3. Schritt, der zu einer Konstruktbildung inklusive Ebenendifferenzierung mit der Bezeichnung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ führt. Insgesamt betrug die zeitliche Dauer zur Erstellung des 2. Kapitels zwölf Monate (Laufzeit von April 2008 bis März 2009).

Das Kapitel 3 erklärt die Begrifflichkeit „außerbetriebliche Stellenausschreibung“ und transformiert die in Kapitel 2 geschaffenen inhaltlichen Bestandteile des Konstrukts in ein Modell, welches die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzubilden vermag. Weil ein derartiges Modell neben der Aufführung stellenbezogener (Handlungs-)Kompetenzerfordernisse immer auch informatorische Hinweise zu den stellenbesetzenden Unternehmen sowie zu den Stellen selbst liefern sollte, wird neben einem kompetenzbezogenen Modellteil ein unternehmens- und stellenbezogener Modellteil geschaffen. Beide Teile werden abschließend in einem Gesamtmodell mit der Bezeichnung „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ zusammengeführt. Im Zuge des 3. Kapitels wird demnach die Forschungsfrage 2 (vgl. Kap. 1.2) beantwortet. Unter methodischen Gesichtspunkten findet auch im Rahmen des Kapitels 3 ein deduktives Verfahren statt, welches durch die angewandten Instrumente aus Literaturanalyse und Begriffsdefinitionen erreicht wird. Dies, indem zunächst eine Bestandsaufnahme (der Begrifflichkeit „außerbetriebliche Stellenausschreibung“) zum gegenwärtigen Stand der Forschung stattfindet. Darauf aufbauend folgt die Modellentwicklung, die sich aus einer Synthese der bis dato erarbeiteten Forschungsergebnisse zusammen mit dem personalwirtschaftlichen Erfahrungswissen des Verfassers, unterstützt durch den personal- und wirt-

schaftswissenschaftlichen Forschungsstand, generiert. Aus zeitlicher Sicht erfolgte die Erstellung des Kapitels 3 innerhalb von zehn Monaten (Laufzeit von April 2009 bis Januar 2010).

Mit Beginn des 4. Kapitels endet der theoretische Bezugsrahmen und es finden die empirische Überprüfung der in Kapitel 3 entwickelten idealtypischen Inhalte des Modells sowie deren Abgleich mit Praxiserfordernissen statt. Diesbezüglich wird zum einen die eingesetzte Forschungsmethode „systematisierendes Experteninterview“ vorgestellt, zum anderen erfolgt die Darstellung der angewandten Datenerhebung sowie des eingesetzten Auswertungsverfahrens, welches auf der Technik der qualitativen Inhaltsanalyse (nach Mayring) basiert. Aus methodischer Sicht findet in Kapitel 4 eine empirische Erhebung in der Form von Experteninterviews mit inner- und außerbetrieblichen Personalexperten statt. Hierfür werden als Instrumente ein entwickelter Leitfaden wie auch ein dazugehöriges Begleitmaterial eingesetzt. Während sich die deskriptive Darstellung der Methodik des Kapitels 4 über einen Zeitraum von drei Monaten erstreckte (Laufzeit von Februar bis April 2010), nahm die Durchführung der Empirie vier Monate (Laufzeit von Mai bis August 2010) in Anspruch.

Das 5. Kapitel präsentiert die aus der qualitativen Studie hervorgegangenen kumulierten Ergebnisse. Diese beinhalten die Expertenmeinungen in Bezug auf sowohl „idealtypische“ wie auch „praxisrelevante“ Inhalte für außerbetriebliche Stellenausschreibungen. Methodisch wurde hierfür eine deskriptiv-analytische Vorgehensweise angewendet, in deren Mittelpunkt die Anwendung der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung (nach Mayring) steht. Die zeitliche Dauer zur Erstellung des Kapitels 5 betrug vier Monate (Laufzeit von September bis Dezember 2010).

Das 6. Kapitel beantwortet die Forschungsfragen 3 und 4 (vgl. Kap. 1.2). Darüber hinaus steht es für die Vorstellung eines übertragbaren und allgemeingültigen Instruments für betriebliche Anwendungspraxis. Konkret erfolgt eine Präsentation von als praxisrelevant identifizierten Inhalten und Strukturen, die für eine Anfertigung jeglicher außerbetrieblicher Stellenausschreibungen Gültigkeit besitzen sollen. Dazu kommt eine Handreichung für die betriebliche Praxis in der Form eines Fragebogens, durch welchen die als praxisrelevant identifizierten Inhalte erfragt werden können. Methodisch ist das Kapitel 6

durch zwei Phasen gekennzeichnet. Die 1. ordnet die aus Kapitel 5 hervorgegangenen empirischen Befunde den ausstehenden Forschungsfragen zu und interpretiert diese in Form eines deskriptiv-reflexiven Verfahrens. Die 2. überträgt die empirischen Befunde auf ein Instrument sowie eine Handreichung für die betriebliche Anwendungspraxis. Hierfür kommt eine deduktive Vorgehensweise zur Anwendung. Während Phase 1 in einem Zeitraum von vier Monaten (Laufzeit von Januar bis April 2011) durchgeführt wurde, erstreckte sich Phase 2 über fünf Monate (Laufzeit von Mai bis September 2011).

Das 7. Kapitel spannt den Bogen zur Ausgangsproblematik. Dargestellt wird, inwieweit das vorgestellte Instrument einen Beitrag zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland zu leisten vermag, wo dessen methodische und inhaltliche Grenzen liegen und von welchen Berufsgruppen dieses sinnvoll eingesetzt werden kann. Methodisch schließt das Kapitel 7 demzufolge mit einer Bestandsaufnahme (Rückblick, Fazit und Ausblick) zur vorliegenden Abhandlung. Dafür wird eine Vorgehensweise in der Form einer Ex-post- sowie einer Ex-ante-Analyse angewandt. Die Dauer der Erstellung des Kapitels 7 betrug drei Monate (Laufzeit von Oktober bis Dezember 2011).

Die Abb. 1-2 illustriert die inhaltliche Vorgehensweise dieser Abhandlung im Rahmen der gewählten Kapitelstruktur.

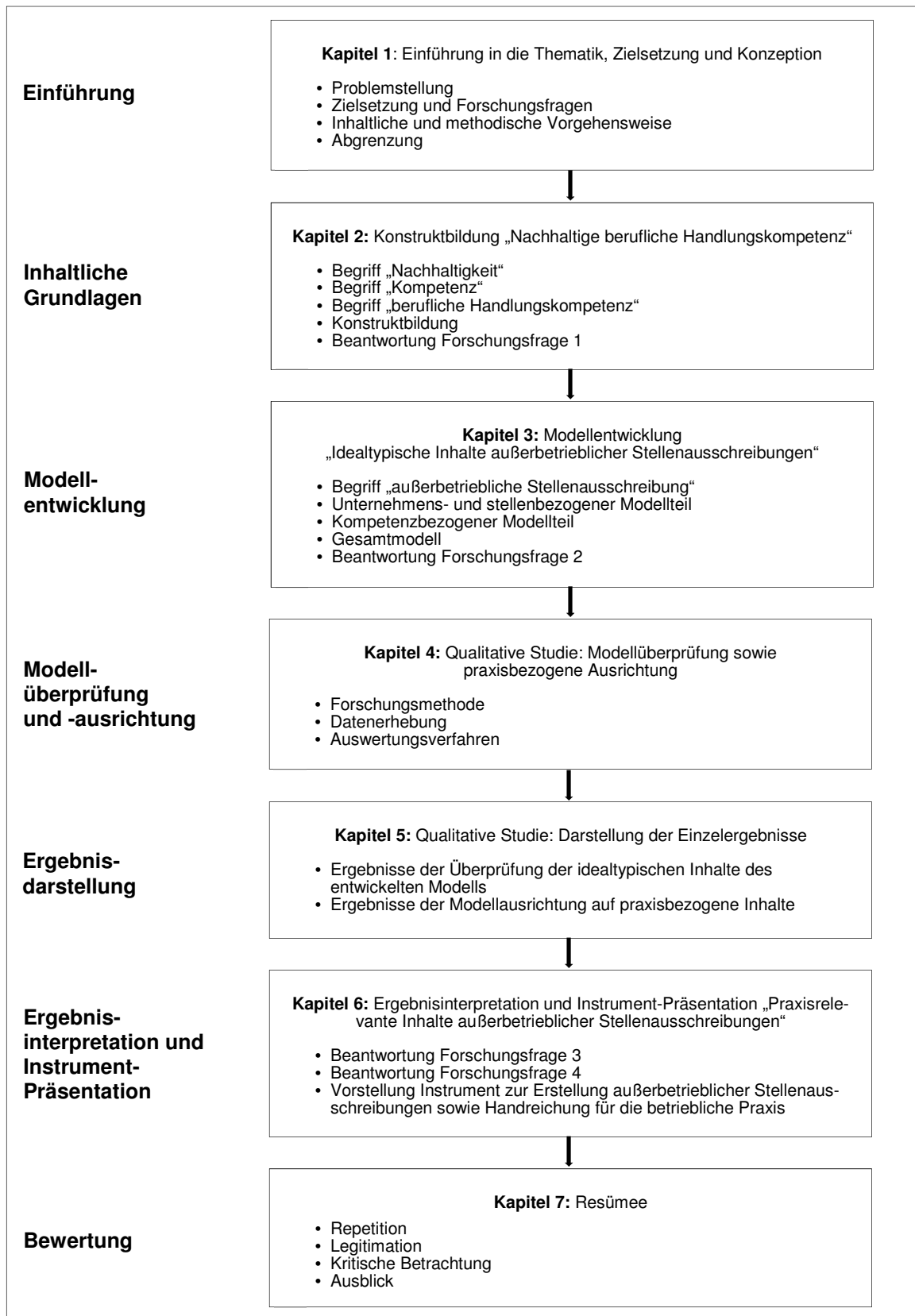


Abb. 1-2: Kapitelstruktur der vorliegenden Abhandlung
Quelle: eigene Darstellung

1.4 Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Die vorliegende Abhandlung endet mit einer Anleitung zur inhaltlichen und strukturellen Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aus stellen anbietender Sicht. Damit liefert diese eine Handreichung für die betriebliche Praxis, durch deren Anwendung es stellenbesetzenden Unternehmen der freien Wirtschaft wie auch externen Personaldienstleistern in Form staatlicher Arbeitsagenturen, privater Personalvermittlungsgesellschaften, Zeitarbeitsunternehmen o.Ä. möglich wird, relevante Informationen für den Besetzungsprozess offener Stellen zu generieren.

Nicht Bestandteil ist in diesem Zuge die wissenschaftliche Aufarbeitung des allgemeinen bzw. fortlaufenden Rekrutierungsverlaufs außerbetrieblich zu besetzender Stellen in deren einzelne Phasen. So etwa:

- die Publizierung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in Print- oder Onlinemedien in Form von Stellenanzeigen bzw. die Beauftragung eines oder mehrerer Personaldienstleister zur Unterstützung in den Stellenbesetzungsprozessen,
- das Sichten und Bewerten der eingehenden Bewerbungsunterlagen,
- das Führen von Vorstellungsgesprächen mit potenziell geeigneten Bewerbern und deren Eignungsbeurteilung bzw. das Aufzeigen von Instrumenten der Eignungsdiagnostik,
- die abschließende Besetzung offener Stellen durch das Führen von Vertragsverhandlungen sowie die Einstellung der neuen Stelleninhaber.

Auch auf die spezifischen Anforderungen und Eigenheiten von innerbetrieblichen Stellenausschreibungen wird nicht eingegangen. Diese tragen nur bedingt zu einer Linderung der „Mismatch-Problematik“ bei, da sie betriebsinterne Stellenbesetzungen fokussieren und die externe Arbeitsmarktsituation dabei weitestgehend unberücksichtigt lassen. Wohl aber ist vorstellbar, dass Teile des Instruments zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen, insbesondere die Inhalte über die „fachlichen“ und „überfachlichen“

Kompetenzangaben sowie die Angaben zur besetzenden Stelle selbst⁷, auch in innerbetrieblichen Stellenausschreibungen Verwendung finden können.

Auch die Spezifika und rechtlichen Vorgaben von Stellenausschreibungen aus dem Bereich des Öffentlichen Dienstes und dessen Statusgruppen Beamte (Bundesbeamte, Landesbeamte, Beamte der Kommunen) und Beschäftigte (nach TVöD, TV-L, TV-H) werden außer Acht gelassen⁸. Wie bei innerbetrieblichen Stellenausschreibungen ist aber auch hier vorstellbar, dass Teile des Instruments außerbetrieblicher Stellenausschreibungen, insbesondere die Inhalte über die „überfachlichen“ Kompetenzangaben, auch für Stellenausschreibungen im öffentlichen Bereich relevant und anwendbar sind.

Unberücksichtigt bleiben des Weiteren die Eigenschaften außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aus dem Ausland. Damit bezieht sich das Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ausschließlich auf den deutschen Markt und schlägt für diesen geografischen Raum praxisrelevante Inhalte für eine jeweils ausschreibungsbezogene Verwendung vor. Trotzdem kann davon ausgegangen werden, dass sich die empfohlenen Inhalte über die Zertifizierungsangaben im Rahmen der „fachlichen“ Kompetenzangaben zukünftig auch im gesamteuropäischen Umfeld einsetzen lassen, wenn man die Bemühungen des Europäischen Parlaments und des Rates zur Vergleichbarkeit der nationalen Qualifikationssysteme durch die Schaffung eines Europäischen Qualifikationsrahmens (EQR) zugrunde legt (Europäische Kommission 2011, o.S.).

Abschließend wird darauf verzichtet, die vielfältigen Handlungsprogramme von staatlich geförderter Aus- und Weiterbildung für Arbeit- und Ausbildungssuchende, damit jene die aufgeführten Kompetenzanforderungen im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen (wieder) erfüllen können, zu untersuchen bzw. hierfür passgenaue Verfahrensstrukturen zu entwickeln und bereitzustellen.

⁷ Wenn auch in einem höheren Detaillierungsgrad, da sich innerbetriebliche Stellenausschreibungen neben einer Vielzahl intern gebräuchlicher Abkürzungen zumeist durch „Interna“, wie die Angabe der vorgesehenen Vergütung bzw. Vergütungsklasse, die Aufführung der Arbeitszeit und -stunden oder auch die genaue Verortung der Stelle in einer bestimmten Abteilung, Filiale oder Gruppe, auszeichnen.

⁸ Ein diesbezüglicher Überblick liefert die Veröffentlichung „Personalmanagement im öffentlichen Dienst: Einstellungsverfahren, Stellenausschreibung, Verwendungsplanung, dienstliche Beurteilung, Auswahlverfahren, Fortbildung“ (Lorse 2001).

2. Konstruktbildung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“

Kapitel 2 stellt das inhaltliche Grundlagengerüst für die vorliegende Abhandlung. Es will einen Überblick über den Wissenschaftsstand der drei Begrifflichkeiten „Nachhaltigkeit“, „Kompetenz“ und „berufliche Handlungskompetenz“ geben und diese in einem Konstrukt⁹ mit der Bezeichnung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ vereinen. Diesbezüglich wird zunächst die Thematik der Nachhaltigkeit vorgestellt (vgl. Kap. 2.1), darüber hinaus findet eine Auseinandersetzung mit den Inhalten von Kompetenz und beruflicher Handlungskompetenz statt. Dies geschieht in Form einer Analyse des Kompetenzbegriffs (vgl. Kap. 2.2), einer Darstellung der geschichtlichen Entwicklung von beruflicher Handlungskompetenz (vgl. Kap. 2.3) sowie in einer Aufführung wesentlicher Kompetenzklassen und zuordenbarer Teilkompetenzen (vgl. Kap. 2.4). Abgeschlossen wird das 2. Kapitel mit der Vorstellung des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“, welches die für das 21. Jahrhundert relevante Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen mit den etablierten Inhalten von beruflicher Handlungskompetenz verknüpft (vgl. Kap. 2.5). Beantwortet wird im Zuge der Konstruktbildung auch die 1. Forschungsfrage: „Welche beruflichen Kompetenzen empfehlen sich für eine individuumbezogene betriebliche Umweltbewältigung?“ (vgl. Kap. 2.6).

Berufliche Handlungskompetenz¹⁰ ist im wörtlichen Sinne die individuelle Fähigkeit und Bereitschaft, situationsspezifischen Arbeitssituationen und Aufgabenstellungen angemessen gegenüberzutreten und damit verbundene Anforderungen adäquat zu meistern. Berufliche Handlungskompetenz unterscheidet sich von „allgemeiner“ Handlungskompetenz demnach durch die Tatsache, dass sie sich ausschließlich auf das erfolgreiche Handeln im beruflichen Kontext bezieht, somit gesellschaftliche und private Handlungssituationen au-

⁹ Als Konstrukt lassen sich Begriffe bezeichnen, die Beobachtungen aufeinander beziehen, ohne dass sich diese „direkt auf beobachtbare Sachverhalte zurückführen lassen“ (Wienold 1994, S. 363). Konstrukte sind demnach gedanklicher bzw. theoretischer Natur.

¹⁰ Die Bezeichnungen „berufliche Handlungskompetenz“, „Handlungskompetenz“ und „Kompetenz“ werden im Zuge dieser Abhandlung sowohl im Singular als auch im Plural benutzt. Der Singular bezeichnet die jeweilige begriffliche Kompetenzgesamtheit, der Plural verweist auf die Existenz von Teilkompetenzen.

ßer Acht lässt. Seit Ende der 80er Jahre ist die berufliche Handlungskompetenz als konkretes Ziel beruflicher Bildung in nahezu allen deutschen Ausbildungsordnungen festgeschrieben. War es davor ausreichend, berufliche Befähigung anhand rein fachlicher Qualifizierungen i.S.v. Ausbildungs- und Berufsabschlüssen und Weiterbildungszertifikaten nachzuweisen, genügt dieser Anspruch den Vorstellungen einer modernen Arbeitswelt nicht mehr. Der konstante Wandel der betrieblichen Umwelt macht zusätzliche Fertigkeiten notwendig. So ist es heute von Bedeutung, neben den grundlegenden berufsbezogenen Fachkenntnissen auch Fähigkeiten zu besitzen, die ein selbst organisiertes und eigeninitiatives Handeln ermöglichen und für eine komplexe Berufs- und Arbeitswelt rüsten. Berufliche Handlungskompetenz in einem modernen Verständnis setzt damit auf ausgeprägte personale, sozial-kommunikative sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, wie etwa Initiative und Eigenverantwortung, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit und auch Flexibilität und Mobilität.

Dazu stößt für den Bereich des beruflichen Handelns zukünftig ein weiterer Kompetenzaspekt. Es handelt sich um „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ (Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 103 ff.). Abgeleitet aus dem schulischen Konzept der Gestaltungskompetenz zielen jene Kompetenzen auf die Fähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, neben ökonomischen Gesichtspunkten der Gewinn- und Wirtschaftlichkeitsmaximierung auch ökologische und soziale Aspekte in die Entscheidungsfindung des betrieblichen Alltags mit einzubeziehen. Das wissenschaftlich anerkannte Begriffsverständnis von beruflicher Handlungskompetenz, welches in Deutschland insbesondere durch den intensiv geführten Kompetenzdiskurs der 1990er Jahre geprägt wurde, erfährt durch die „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ damit eine inhaltliche Erweiterung um die relevante Thematik der Nachhaltigkeit, was im Rahmen dieser Abhandlung als „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ bezeichnet wird. Diese soll sich wie folgt definieren:

„Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ ist die Fähigkeit und Bereitschaft, situationsspezifischen Arbeitssituationen und Aufgabenstellungen angemessen gegenüberzutreten und damit verbundene Anforderungen adäquat zu meistern – dies nicht nur unter dem herkömmlichen ökonomischen Aspekt des wirtschaftlichen Erfolgs, sondern auch unter Einbezug von sozialer Verantwortung (gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Gesellschaft) bei gleichzeitiger Sicherung der ökologischen Ressourcen.

Insgesamt erscheint die gewählte Bezeichnung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ als sinnvoll, weil diese die Thematik der beruflichen Handlungskompetenz mit einem zentralen Diskussionsgegenstand dieser Tage, der Nachhaltigkeit, verknüpft. Auch eine Titulierung des Konstrukts i.S.v. „Berufliche Nachhaltigkeitskompetenz“ käme grundsätzlich in Betracht. Allerdings würde eine derartige den äußeren Fokus zu sehr auf den ausschließlichen Kompetenzaspekt der Nachhaltigkeit richten, was inhaltlich zu eng gefasst erscheint und den Eindruck vermittelt, Nachhaltigkeit als modernes Wundermittel könne die herkömmlichen Fertigkeiten in Form fachlicher und überfachlicher Kompetenzen ersetzen. Dem ist aber nicht so. Nachhaltigkeit, unabhängig ob im schulischen (Gestaltungskompetenz) oder im betrieblichen Kontext (Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen), kann immer „nur“ inhaltlich erweitern, nicht aber die wissenschaftlich tradierten Kompetenzklassen und Teilkompetenzen beruflicher Handlungskompetenz substituieren oder diese wirkungslos werden lassen.

2.1 Der Nachhaltigkeitsbegriff im Überblick

Nachdem das Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ bereits eine erste Definition erfahren hat, soll an dieser Stelle die Relevanz des Begriffs der Nachhaltigkeit für die heutige Zeit verdeutlicht werden. Zuerst im Allgemeinen durch die Behandlung der Thematik „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (vgl. Kap. 2.1.1), dann speziell für den schulischen Bereich in Form von „Gestaltungskompetenz“ (vgl. Kap. 2.1.2) und schließlich auch für den beruflichen Bereich i.S.v. „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ (vgl. Kap. 2.1.3).

2.1.1 Bildung für nachhaltige Entwicklung

Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) befasst sich mit der Generierung von Lösungen zu einer aktiven und verantwortlichen Gestaltung unserer Zukunft. Fragen des Klimawandels, des Umgangs mit der Ressource Wasser und auch Energiefragen sind in diesem Zusammenhang genauso relevant wie die Auseinandersetzung mit der internationalen und intergenerativen Gerechtigkeit. Die Thematik stellt damit eine enge Beziehung und wechselseitige Abhängigkeit zwischen den drei Dimensionen Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft her. Dementsprechend hat Bildung für nachhaltige Entwicklung zum Ziel, „die Menschen zur aktiven Gestaltung einer ökologisch verträglichen, wirtschaftlich leistungsfähigen und sozial gerechten Umwelt unter Berücksichtigung globaler Aspekte zu befähigen“ (BMBF 2002, S. 4).

Den Ausgangspunkt für BNE bildet, historisch gesehen, das 1992 auf dem Weltkongress der Vereinten Nationen in Rio de Janeiro beschlossene Handlungsprogramm für das 21. Jahrhundert, die „Agenda 21“¹¹ (UNCED 1992, o.S.). Danach verpflichteten sich die Unterzeichnerstaaten auf kommunaler, regionaler und gesamtstaatlicher Ebene, Entwicklungspläne aufzustellen und erste Handlungsschritte für eine schonende, sozial gerechte und wirtschaftlich vertretbare Zukunft einzuleiten. Bekräftigt wird die „Agenda 21“ noch einmal zehn Jahre später durch den Beschluss der UN-Vollversammlung, für die Jahre 2005 bis 2014 die Weltdekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ auszurufen, um BNE weltweit in allen Bereichen der nationalen Bildungssysteme zu verankern. In Deutschland geschieht dies unter Koordination und Führung der Deutschen UNESCO-Kommission (DUK), welche als „lead agency“ ein Nationalkomitee bestehend aus Experten der Bereiche Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft und Kultur sowie Vertretern des Deutschen Bundestags, der Bundesregierung und der Kultusministerkonferenz einberufen hat. In dessen Rahmen findet 2004 erstmalig ein jährlich tagender runder Tisch der „Allianz

¹¹ Die Vorreiterrolle hierfür übernimmt die „Brundtland-Kommission“ – benannt nach dem norwegischen Ministerpräsidenten und Kommissionsvorsitzenden Gro Harlem Brundtland –, welche 1987 in dem Bericht „Our Common Future“ (WCED 1987, o.S.) den ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammenden Begriff des „Sustainable Development“ in das öffentliche Blickfeld rückte. „Sustainable Development“ im Sinne einer nachhaltigen, dauerhaften Entwicklung betont dabei eine „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, daß künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, S. 46).

Nachhaltigkeit Lernen“ statt. Ziel ist es, einen nationalen Aktionsplan für die Weltdekade zu entwickeln und diesen zu koordinieren. So konnten seit Beginn bereits über 1300 offizielle Dekade-Projekte in Angriff genommen und für ihre Aktivitäten im Bereich BNE ausgezeichnet werden (BNE-Portal 2012, o.S.). Darüber hinaus war Deutschland im Jahr 2009, anlässlich der Halbzeit der UN-Dekade, Gastgeber für die UNESCO-Weltkonferenz. Bundesbildungsministerin Schavan forderte diesbezüglich für die 2. Hälfte der Dekade, die BNE-Thematik nicht nur im Rahmen von „klassischen Bildungsinstitutionen wie Kindergarten, Schule und Hochschule“ (BWPplus 2009, S. 5) zu vermitteln, sondern auch anderweitige Lernorte, beispielsweise den Arbeitsplatz, mit einzubinden (ebd.). Zusätzlich dazu sollte die internationale Vernetzung der BNE-Forschung zukünftig noch weiter verstärkt werden (ebd.).

Nun mag der Eindruck entstehen, bis zum Jahre 2004 hätte in Deutschland keine größere Auseinandersetzung mit dem Thema BNE stattgefunden, dieser täuscht jedoch. Schon seit Mitte der 1990er Jahre entwickeln sich erhebliche nationale Aktivitäten auf bildungsadministrativer und bildungspolitischer Ebene: angefangen bei der Bund-Länder-Verpflichtung, die „Agenda 21“ zur politischen Leitlinie zu machen – diese ist inzwischen auch Staatsziel gemäß Art. 20a GG (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland 2007, S. 23) – bis hin zur Überführung des Lern- und Handlungsfelds BNE in den Bildungsbereich. So sind in diesem Zusammenhang exemplarisch das BLK-Programm „21“ – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, die zahlreichen Modellversuche in der Berufsbildung sowie auch der von Kultusministerkonferenz (KMK) und Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) gemeinsam entwickelte „Orientierungsrahmen für den Lernbereich Globale Entwicklung“ zu nennen (Harenberg 2008, S. 13). Insgesamt kann mit Blick auf die Entwicklung der BNE-Thematik in Deutschland also „durchaus von einer Erfolgsgeschichte“ (de Haan 2008a, S. 26) gesprochen werden, auch wenn Schüßler (2007, S. 73) dazu kritisch anmerkt, dass sich die Programme „vor allem auf die Umsetzung in der schulischen und beruflichen Bildung“ konzentrieren, während man sich im Bereich der Weiterbildung „theoretisch sowie praktisch“ (ebd., S. 72) bisher kaum damit auseinandergesetzt hat. Überhaupt wird es zukünftig von wesentlicher Bedeutung sein, das bisher in vielen Bereichen modellhaft erprobte noch weiter in die Breite zu tragen, darüber hinaus stärker als bisher die Wirkung und den Ertrag von BNE zu messen

und zu dokumentieren. Ohne eine derartige Vorgehensweise würde es langfristig schwerfallen, „überzeugende Kriterien für die Qualität von Bildungsprozessen [für den Rahmen der BNE-Thematik, Anm. d. Verf.] definieren zu können“ (Harenberg 2008, S. 14).

2.1.2 Gestaltungskompetenz

„Transfer-21“ (2004-2008), ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und von 14 beteiligten Bundesländern gefördertes Programm, beschäftigt sich als Nachfolge von „21“ – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung (1999-2004) mit der Herausarbeitung von innerhalb des Handlungsfelds BNE zu erwerbenden Kompetenzen. Gerhard de Haan und Dorothee Harenberg haben diesbezüglich ein Kompetenzkonzept unter dem Begriff „Gestaltungskompetenz“ entwickelt und erprobt, welches sich wie folgt definiert:

Mit Gestaltungskompetenz wird die Fähigkeit bezeichnet, Wissen über nachhaltige Entwicklung anwenden und Probleme nicht nachhaltiger Entwicklung erkennen zu können. Das heißt, aus Gegenwartsanalysen und Zukunftsstudien Schlussfolgerungen über ökologische, ökonomische und soziale Entwicklungen in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit ziehen und darauf basierende Entscheidungen treffen, verstehen und individuell, gemeinschaftlich und politisch umsetzen zu können, mit denen sich nachhaltige Entwicklungsprozesse verwirklichen lassen (de Haan 2008a, S. 31).

Gestaltungskompetenz bedeutet demnach mehr, als lediglich auf bereits bekannte Problematiken zu reagieren. Ziel des Bildungskonzepts ist es, unter dem Oberbegriff „Gestaltungskompetenz“ Fähigkeiten auszubilden, mit denen Schülerinnen und Schüler zukünftige (problematische) Entwicklungen erkennen können und darüber hinaus deren Motivation geweckt wird, in individuellen und gemeinsamen Umsetzungsprozessen diese aktiv gestalten zu wollen. Dafür benötigt es den Erwerb von insgesamt zehn Teilkompetenzen. Diese orientieren sich in ihrer Ausdifferenzierung am Referenzrahmen des Kompetenzkonzepts der OECD¹², welches wiederum deutliche Parallelen zu „klassischen“ Kompetenzbegriffen (Programm Transfer-21 2007, S. 12 ff.) aufweist. Die umseitige Tab. 2-1

¹² Es handelt sich um das Kompetenzkonzept der Schlüsselkompetenzen, welches im Rahmen des OECD-Projekts DeSeCo – Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations – erarbeitet wurde. Ein diesbezüglicher Überblick findet sich bei Rychen (2008, S. 15 ff.).

verdeutlicht die Zuordnung und Differenzierung der Teilkompetenzen von Gestaltungskompetenz.

Klassische Kompetenzbegriffe	Kompetenzkategorien laut OECD (2005)	Teilkompetenzen der Gestaltungskompetenz
Sach- und Methodenkompetenz	Interaktive Anwendung von Medien und Mitteln (Tools) <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zur interaktiven Anwendung von Sprache, Symbolen und Text • Fähigkeit zur interaktiven Nutzung von Wissen und Informationen • Fähigkeit zur interaktiven Anwendung von Technologien 	T.1 Weltoffen und neue Perspektiven integrierend Wissen aufbauen T.2 Vorausschauend denken und handeln T.3 Interdisziplinär Erkenntnisse gewinnen und handeln
Sozialkompetenz	Interagieren in heterogenen Gruppen <ul style="list-style-type: none"> • Die Fähigkeit, gute und tragfähige Beziehungen zu anderen Menschen zu unterhalten • Kooperationsfähigkeit • Fähigkeit zur Bewältigung und Lösung von Konflikten 	G.1 Gemeinsam mit anderen planen und handeln können G.2 An Entscheidungsprozessen partizipieren können G.3 Andere motivieren können, aktiv zu werden
Selbstkompetenz	Eigenständiges Handeln <ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zum Handeln im größeren Kontext • Die Fähigkeit Lebenspläne und persönliche Projekte zu gestalten und zu realisieren • Wahrnehmung von Rechten, Interessen, Grenzen und Erfordernissen 	E.1 Die eigenen Leitbilder und die anderer reflektieren können E.2 Selbstständig planen und handeln können E.3 Empathie und Solidarität für Benachteiligte zeigen können E.4 Sich motivieren können, aktiv zu werden

Tab. 2-1: Zuordnung und Differenzierung von Teilkompetenzen der Gestaltungskompetenz
 Quelle: Programm Transfer-21 2007, S. 16

Auf eine ausführliche Interpretation der zehn Teilkompetenzen der Gestaltungskompetenz sowie deren weitere Untergliederung und Verknüpfung mit anschaulichen Beispielen für Lerngelegenheiten und -gegenstände wird im Folgenden verzichtet. Ausführliche Darstellungen dazu finden sich bei de Haan (2008a, S. 32 ff. und 2008b, S. 188 ff.) sowie im Programm Transfer-21 (2007, S. 17 ff.). Gesagt werden soll aber, dass sich die in Tab.

2-1 ausdifferenzierten Teilkompetenzen der Gestaltungskompetenz aus unterschiedlichsten Wissenschafts- und Lebensbereichen ableiten. So beispielsweise die Komponente der „Interdisziplinarität“ (T.3) aus der Nachhaltigkeitswissenschaft, der Aspekt der „Empathie und Solidarität“ (E.3) aus der normativen Begründung, die „gemeinschaftliche Planungs- und Handlungsfähigkeit“ (G.1) aus der sozialen Praxis oder das „vorausschauende Denken und Handeln“ (T.2) aus den Zukunftserwartungen (de Haan 2007a, S. 6). Charakteristisch für alle Teilkompetenzen ist dabei, dass diese nicht „distinkt“ voneinander getrennt, sondern „miteinander verzahnt“ sind. Bei der Auseinandersetzung mit einem Thema aus dem Nachhaltigkeitsbereich sind damit immer mehrere Teilkompetenzen mehr oder weniger stark involviert (ebd., S. 9).

Mit der Definition zur Erlangung von „Gestaltungskompetenz“ wird in gewisser Hinsicht eine nächste Kompetenzgeneration eingeleitet. So ist es das Ziel, dem Individuum Kompetenzen mit auf den Weg zu geben, die es diesem ermöglichen, aktiv und verantwortlich Zukunft nicht nur zu ertragen, sondern vielmehr in den Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales zu gestalten. Was im Schulbereich diesbezüglich durch die Vermittlung von Teilkompetenzen der Gestaltungskompetenz seit 2004 aktiv angegangen wird und sich in Lehrplänen und Bildungsstandards widerspiegelt, kommt inzwischen auch im Bereich der Hochschulen durch die Erweiterung der traditionellen Wissenschaften um Aspekte der Nachhaltigkeit sowie in der Schaffung neuer Fachdisziplinen und wissenschaftsübergreifender Zusammenschlüsse zur Anwendung (de Haan 2007b, S. 5). Konkret in heute bereits über 300 Studienangeboten und knapp 200 universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen (ebd., S. 7 ff.). So beispielsweise an der Universität Lüneburg die Fakultät „Nachhaltigkeit“, zu welcher beispielsweise das „Centre for Sustainability Management“ und das „Institut für Nachhaltigkeitssteuerung“ gehören (Leuphana Universität Lüneburg 2012, o.S.).

Naheliegenderes Ziel sollte es nun sein, die Inhalte des Kompetenzkonzepts der „Gestaltungskompetenz“ nicht nur im schulischen und hochschulischen Bereich anzuwenden, sondern zukünftig verstärkt auch in das berufliche Arbeitsumfeld zu transferieren. Diesbezüglich wurde ein Anfang mit der Herausarbeitung von „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ gemacht, wie das folgende Teilkapitel 2.1.3 zeigt.

2.1.3 Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen

Als inhaltliche Grundlage für „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ soll ein 2008 von Klemisch, Schlömer und Tenfelde vorgestelltes kognitionswissenschaftlich begründetes Kompetenzmodell dienen. Dieses unterscheidet sich vom Konzept der „Gestaltungskompetenz“ dadurch, dass es nicht auf den allgemeinbildenden schulischen Bereich (Programm Transfer-21) bezogen ist, sondern hier begonnen wurde, „Kompetenzen zur Beschreibung nachhaltigkeitsorientierter Anforderungen“ (Schlömer 2009, S. 97) in Bezug auf ein nachhaltiges Wirtschaften¹³ zu ermitteln und zu beschreiben. Die Kooperation mit zwei Modellstudien in Form einer wissenschaftlichen Begleitforschung hat dabei unterstützt. Zum einen der Modellversuch „Handwerkliche Aus- und Weiterbildung im Netzwerk der Nachhaltigkeit“ (Laufzeit von 09/05 bis 04/10) des Zentrums für Energie-, Wasser- und Umweltechnik der Handwerkskammer Hamburg und des Instituts für Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Hamburg (BIBB 2008a). Zum anderen das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Projekt „Nachhaltigkeit in der Fortbildung von betrieblichen Ausbilder(inne)n und ausbildenden Fachkräften in der Tourismuswirtschaft“ (Kehl/Rebmann/Schlömer 2009), welches durch den Fachbereich der Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Universität Oldenburg bearbeitet wurde (Laufzeit von 08/06 bis 12/07). In beiden Modellversuchen steht das Thema des nachhaltigen Wirtschaftens im betrieblichen Umfeld sowie einer darauf bezogenen nachhaltigkeitsorientierten Aus- und Weiterbildung im Zentrum. So ist es beispielsweise Ziel des Handwerks-Modellversuchs, die Thematik der Nachhaltigkeit in die Inhalte der vorhandenen Ordnungsmittel, d.h. Rahmenlehrpläne sowie Ausbildungs- und Prüfungsordnungen, zu integrieren (Handwerkskammer Hamburg 2006, o.S.), Ziel des Tourismuswirtschaft-Modellversuchs, nachhaltige Tourismuswirtschaft stringent mit konkreten Empfehlungen für eine nachhaltige Ausbildung in den Tourismusbetrieben zu verknüpfen (Kehl/Rebmann/Schlömer 2009, S. 3 ff.).

Das im Zuge dieser Modellversuche entwickelte Kompetenzmodell „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ (Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 107

¹³ Nachhaltiges Wirtschaften definiert sich dabei als die „integrierte Berücksichtigung ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte“ (Klemisch/Rauhut/Rohn 2005, S. 13).

ff.) leitet sich aus dem kreisstrukturellen Modell zur beruflichen Handlungskompetenz der Berufs- und Wirtschaftspädagogik (Rebmann/Tenfelde/Uhe 2005, S. 116 ff. und Rebmann/Tenfelde 2008, S. 27 ff.) ab. Jenes weist sechs individuelle Teilkompetenzen auf, die unmittelbar auf die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens übertragen werden. Daraus ergeben sich im Einzelnen die Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Gestaltungskompetenz, moralisch-ethische Kompetenz, Sozialkompetenz sowie Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens (Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 109 ff.). Auch jene präsentieren sich in einer Kreisstruktur und stellen sich gemäß Abb. 2-1 wie folgt dar:



Abb. 2-1: Kompetenzmodell „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“
 Quelle: Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 109

Die im Kompetenzmodell aufgeführte „Fachkompetenz“ mit Bezug auf ein nachhaltiges Wirtschaften von Individuen wird als disziplinübergreifendes (Fach-)Wissen „zum Wirtschaften aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Perspektive“ (Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 109) im betrieblichen Umfeld verstanden. Dies zeigt sich beispielsweise in der Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen, welche zur Erschließung zusätzlicher Märkte sowie zur Gewinnung neuer Kunden und Lieferanten führen. Oder auch in der Einführung nachhaltiger Produkt- und Prozesszyklen im Produktionsprozess, wodurch eine Konformität mit der Umweltgesetzgebung, z.B. mit der EU-Richtlinie zur Umwelthaftung (Amtsblatt der Europäischen Union 2004, L143/56 ff.), erreicht wird.

„Gestaltungskompetenz“ in Relation mit nachhaltigem Wirtschaften hat zum Ziel, die Verwirklichung eigener Ideen und Konzepte im Sinne persönlicher Freiheitsgrade nachhaltigen Handelns zu gewährleisten (Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 110). So etwa bei der Einführung neuer „Indikatoren und Kennziffern für einen nachhaltigen Unter-

nehmenserfolg“ (ebd.) oder bei der Klärung konfligierender ökonomischer und nachhaltiger Zielsetzungen (ebd.).

„Methodenkompetenz“ als Prozessfaktor ist dafür verantwortlich, dass spezifische Leistungen nachhaltigen Wirtschaftens überhaupt erst erzeugt werden (ebd.). Dies, indem die Methodenkompetenz die dargestellten Kompetenzen Fachkompetenz und Gestaltungskompetenz verbindet (vgl. Abb. 2-1). Beispielsweise in der methodischen Reorganisation von betrieblicher Arbeit, um dadurch einem optimierten Finanz-, Material- und Ressourceneinsatz zu erreichen. Darüber hinaus ermöglicht die „Methodenkompetenz“ auch eine Einschätzung der Folgewirkungen, die aus der Anwendung nachhaltigen Wirtschaftens entstehen können (Schlömer 2009, S. 100).

„Moralisch-ethische Kompetenz“ in Verbindung mit einem nachhaltigen Wirtschaften zeigt sich darin, ethische „Prinzipien von Gerechtigkeit, sozialem Ausgleich, Fairness, Solidarität und Mitverantwortung“ (Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 112) im Unternehmen zu verankern. Dies kann beispielsweise in den Außenbeziehungen sichtbar werden, indem sich für einen gerechten Umgang mit den Handelspartnern eingesetzt wird, oder aber auch innerbetrieblich, wenn bei Diskussionen auf die „Durchsetzung der eigenen Interessen und Vorteile“ (ebd., S. 111) mit Hilfe von „Macht oder List“ (ebd.) verzichtet und ein Vorteil für alle Beteiligten angestrebt wird.

„Sozialkompetenz“ in Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften bedeutet, innerbetrieblich individuelle Auffassungen und Ziele zur Thematik der Nachhaltigkeit zu strukturieren und zusammenzuführen. Mit Hilfe von sprachlicher und kommunikativer Interaktion wird es dabei möglich, „die unterschiedlichen Sichtweisen auf Nachhaltigkeit zu kommunizieren, Kompromisse auszuhandeln und dafür Mitverantwortung zu übernehmen“ (ebd.). Gleichzeitig ermöglicht die nachhaltigkeitsbezogene Sozialkompetenz dem Einzelnen aber auch, in Arbeitsgruppen von Teilnehmern unterschiedlichster fachlicher Herkunft über die Nachhaltigkeitsthematik zu lernen (ebd.).

„Abstraktionskompetenz“ als letzte der aufgeführten Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften bezeichnet die individuelle Fähigkeit des Abstrahierens von eigenem und fremdem Wissen mit dem Ergebnis einer gemeinsamen Lösungsfindung. Damit verknüpft

die Abstraktionskompetenz die Fachkompetenz mit der Sozialkompetenz (vgl. Abb. 2-1). In diesem Zuge erfüllt die „Abstraktionskompetenz“ die wichtige Aufgabe, die divergierenden Ansichten der Interaktionspartner über nachhaltiges Wirtschaften auf einen gemeinsamen Nenner zu führen und die „unternehmensspezifische Auslegung von nachhaltigem Wirtschaften“ (Schlömer 2009, S. 102) für alle Mitarbeiter verständlich zu machen.

Auch wenn das vorgestellte „Kompetenzmodell für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ vorläufig noch als Diskussionsangebot auftritt, welches sich sowohl in der „kritisch-diskursiven Analyse als auch in der Praxis der Gestaltung einer nachhaltigen Aus- und Weiterbildung“ (Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 120) zu bewähren hat, kommt es zumindest in den beiden dargelegten Modellversuchen bereits auf den Prüfstand und eröffnet in Bezug auf die Thematik der Nachhaltigkeit eine Standortbestimmung dafür, welche Teilkompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften sich als Leitziele für das berufliche Lernen des 21. Jahrhunderts anbieten.

Es wird, so ist zu hoffen, nicht allzu lange dauern, bis sich die Notwendigkeit über den Umgang und die Erfahrung mit nachhaltigem Wirtschaften in ausdifferenzierter Form auch in beruflichen Anforderungsprofilen und betrieblichen Stellenausschreibungen wiederfindet – insbesondere in Bezug auf hierarchisch höhergestellte Positionen mit Vorbildcharakter. Über die Zeit sollte sich die Thematik dann auch in den mittleren Führungskräftebereichen bis hin zum administrativen Sachbearbeiter oder zur Produktionsfachkraft etablieren. Viel von der Schnelligkeit einer Bewusstseins-etablierung wird jedoch davon abhängen, mit welcher Einsatzbereitschaft und Intensität die großen führenden Industrienationen inklusive des Hegemons USA, aber auch die aufstrebenden Industrieländer China, Indien, Brasilien u.a. die grundsätzliche Thematik der Nachhaltigkeit in den politischen Fokus stellen und mit Ernsthaftigkeit und Überzeugung vertreten. Darüber hinaus beginnt nachhaltiges Wirtschaften aber auch im „Kleinen“, so etwa beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB). Dieses hat sich zum Ziel gesetzt, Maßnahmen für ein hausinternes Umweltmanagementsystem zu entwickeln, um sparsam und effizient mit den natürlichen Ressourcen umzugehen. Durch die Verwendung klima- und umweltfreundlicher Materialien konnte so beispielsweise der Stromverbrauch im Dienstgebäude um etwa 50.000 Kilowattstunden pro Jahr reduziert werden (BIBB 2008b, o.S.).

2.2 Der Kompetenzbegriff im Überblick

Um sich mit beruflicher Handlungskompetenz sinnvoll auseinanderzusetzen, ist es zunächst wichtig, den allgemeinen Kompetenzbegriff zu klären. Die gegenwärtige Situation zeigt sich dabei als widersprüchlich. So ist der Begriff der Kompetenz in aller Munde, er erscheint in den unterschiedlichsten Facetten, sei dies Computer-, Coaching- oder Managementkompetenz (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. IX), und ein jeder glaubt zu wissen, was darunter zu verstehen ist. Gleichzeitig lässt sich aber in den verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen bis heute keine gemeinsame Einigung auf eine differenzierende Begrifflichkeit erzielen.

Im Folgenden werden zunächst die bildungspolitische (Kompetenz-)Diskussion der vergangenen Jahre sowie die daraus hervorgegangenen Entwicklungen und Errungenschaften skizziert (vgl. Kap. 2.2.1). Danach finden eine Vorstellung der lateinischen Etymologie des Kompetenzbegriffs, dessen wissenschaftlicher Interpretationen und Definitionen sowie auch die Festlegung auf eine Hauptdefinition für den Rahmen dieser Abhandlung statt (vgl. Kap. 2.2.2-2.2.5). Auch die Abgrenzung zu einem kompetenzähnlichen Konstrukt, dem der Qualifikation, ist Teil der Heranführung an den Kompetenzbegriff (vgl. Kap. 2.2.6).

2.2.1 Bildungspolitische Diskussion

Das neue Jahrtausend beginnt, zumindest für den an Bildungspolitik interessierten Teil der Gesellschaft, mit einem „Bildungsschock“ (Dannhäuser 2002, S. 9). So weisen die Ergebnisse der internationalen Schulleistungsuntersuchungen „Trends in International Mathematics and Science Study“ (TIMSS), „Progress in International Reading Literacy Study“ (PIRLS) und insbesondere auch die Veröffentlichung der Studie „Programme for International Student Assessment“ (PISA) der Jahre 2000 und 2003 im Hinblick auf den Bildungsstandard deutscher Jugendlicher im internationalen Vergleich erhebliche Leistungsdefizite auf. Insbesondere die Basiskompetenzbereiche Mathematik, Leseverständnis und Naturwissenschaft (Deutsches PISA-Konsortium 2001 und PISA-Konsortium Deutschland 2004) lassen die Leistungen deutscher Schülerinnen und Schüler schlecht aussehen. Mit den Ergebnissen einher gehen Klagen der Ausbildungsbetriebe, wonach viele Bewerber

aufgrund unzureichender Lese-Rechtschreib-Kompetenzen abgelehnt werden müssen. Auch im Hochschulbereich sorgt das oftmals niedrige Leistungsniveau der Studienanfänger im Fach Mathematik für hohe Abbruchquoten. Ein insgesamt kritischer Zustand, wenn man bedenkt, dass schulisch erworbene Kompetenzen über die erfolgreiche Ausbildungs- und Hochschulabsolvierung hinaus für eine erfolgreiche Teilnahme am beruflichen Leben stehen. Dies verdeutlicht auch Köller (2005, S. 72), wenn dieser auf den empirisch nachgewiesenen Zusammenhang zwischen muttersprachlicher Kompetenz und beruflichem Erfolg verweist.

Dementsprechend groß ist die Reaktion in der Öffentlichkeit. Diese reicht von Schockzustand bis Hysterie und erinnert in ihrer medialen Wirkung an die 1960er Jahre, als Georg Picht mit seiner Artikelveröffentlichung „Die deutsche Bildungskatastrophe“ (1964) ähnliche Erschütterungen bewirkte. Derartige „Aufgeregtheiten“, Massing (2004, S. 7) weist darauf hin, verdecken den Blick allerdings dafür, dass bildungspolitische Reformanstrengungen in Deutschland bereits Jahre vor den Ergebnissen der internationalen Vergleichsstudien eingesetzt hatten. Die bildungspolitische Denkschrift „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“, welche 1995 als Ergebnis einer Expertenkommission unter Federführung des Landes Nordrhein-Westfalen vorgestellt wurde, gilt hierfür als Auslöser: Mit der Diskussion um die Frage nach den Aufgaben und Leistungen eines modernen Schulverständnisses, der Auffassung von Schule als „Lern- und Lebensraum“ (Bildungskommission NRW 1995, S. XXIV) sowie der in diesem Zusammenhang stehenden Forderung nach einer größeren „Selbständigkeit der Einzelschulen“ (ebd.) vollzieht sich ein bildungspolitischer Perspektivenwechsel. Mikro- statt Makropolitik steht ab sofort auf der bildungspolitischen Agenda und führt zu grundlegenden Veränderungen der Schulgesetze. Jedoch, dies haben die internationalen Vergleichsstudien noch einmal schmerzlich verdeutlicht, fehlen bis dato trotz intensiv geführter Qualitätsdiskussion Standards und empirische Bestandsaufnahmen darüber, welche Kompetenzen Schüler in den jeweiligen Fächern einer bestimmten Schulstufe beherrschen sollten bzw. faktisch beherrschen. Gerade diese „Outputorientierung“ mit dem Fokus auf Effektivität, Effizienz, Evaluation und Empirie ist aber Merkmal der bei PISA erfolgreichen Schulsysteme und wurde in den mit der Bundesrepublik vergleichbaren OECD-Staaten bereits Jahre, teilweise auch Jahrzehnte früher initiiert. Die Einführung verbindlicher Leistungserwartungen im Sinne nationaler Bildungsstan-

dards sowie ein darauf bezogenes Bildungsmonitoring kennzeichnen damit die inhaltlichen bildungspolitischen Anstrengungen der neueren Zeit.

2002 beschließt die Kultusministerkonferenz (KMK), nationale Bildungsstandards in Kernfächern für bestimmte Jahrgangsstufen und Abschlussklassen zu erarbeiten. Da aber Wissen darüber fehlt, was Standards bedeuten, wie sie zu formulieren sind und wie ihre Einhaltung überprüft werden kann, beauftragt das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das Deutsche Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) mit dem Ziel, eine interdisziplinäre Expertengruppe zusammenzustellen. Fünf Monate später präsentiert diese eine umfangreiche Expertise und definiert darin nationale Bildungsstandards wie folgt:

Nationale Bildungsstandards formulieren verbindliche Anforderungen an das Lehren und Lernen in der Schule. [...] Bildungsstandards benennen präzise, verständlich und fokussiert die wesentlichen Ziele der pädagogischen Arbeit, ausgedrückt als erwünschte Lernergebnisse der Schülerinnen und Schüler. [...] Sie legen fest, welche Kompetenzen die Kinder oder Jugendlichen bis zu einer bestimmten Jahrgangsstufe mindestens erworben haben sollen. Die Kompetenzen werden so konkret beschrieben, dass sie in Aufgabenstellungen umgesetzt und prinzipiell mit Hilfe von Testverfahren erfasst werden können (Klieme u.a. 2003, S. 9).

Auf diese Weise werden in der Bildungsgeschichte Deutschlands erstmals gemeinsame, verbindliche Bildungsstandards im Sinne einer Definition fächerspezifischer Kompetenzen und Kompetenzanforderungen für alle 16 Bundesländer verabschiedet. Den Anfang macht 2003 der mittlere Bildungsabschluss in den Fächern Mathematik, Deutsch und erste Fremdsprache (Englisch, Französisch). Es folgt 2004 die Verabschiedung für den Hauptschulabschluss und für den Primarbereich sowie Naturwissenschaften für den mittleren Abschluss. 2007 schließlich auch für das Ende der gymnasialen Oberstufe, sodass in absehbarer Zeit abschlussbezogene Standards in allen Kernfächern des allgemeinbildenden Schulsystems vorliegen (Köller 2008, S. 59). Die Tab. 2-2 fasst den Status quo der erarbeiteten Bildungsstandards in Deutschland zusammen:

Fächer, für die laut KMK-Beschluss Bildungsstandards vorliegen bzw. erarbeitet werden, nach Abschluss				
	Ende der 4. Jahrgangsstufe	Ende der Sekundarstufe I		Ende der gymnasialen Oberstufe
		Hauptschulabschluss	Mittlerer Schulabschluss	Allgemeine Hochschulreife
Deutsch	■	■	■	■
Mathematik	■	■	■	■
Englisch		■	■	■
Französisch		■	■	■
Biologie			■	■
Chemie			■	■
Physik			■	■

Tab. 2-2: Bildungsstandards des allgemeinbildenden Schulsystems in Deutschland
 Quelle: Köller 2008, S. 60

Aber auch über die Kernfächer hinaus werden Anstrengungen, Bildungsstandards zu entwickeln, unternommen. Exemplarisch hierfür soll die Gesellschaft für Politikdidaktik und politische Jugend- und Erwachsenenbildung (GPJE) angeführt werden. Als erste fachdidaktische Gesellschaft hat diese einen eigenen Standardentwurf mit Kompetenzen und Niveaustufen für den Fachunterricht der politischen Bildung vorgelegt. Motiv war es dabei, „die Interessen des Faches zu wahren und die Qualitätsansprüche der Wissenschaft [...] zur Geltung zu bringen“ (Sander 2004, S. 30). Die GPJE präsentiert hierzu ein Modell, welches sich aus drei Kompetenzbereichen zusammensetzt und deren inhaltliche Zielvorstellungen in der Politikdidaktik im Kern unumstritten sind: 1. die Erlangung politischer Urteilsfähigkeit zur Analyse und reflektierenden Beurteilung politischer Ereignisse und Probleme, 2. die Erreichung politischer Handlungsfähigkeit, d.h. politische Meinungen formulieren und angemessen vertreten zu können, darüber hinaus aber auch die Bereitschaft zu Kompromiss-schließung zu besitzen, und 3. das Anstreben methodischer Fähigkeiten, sodass Schüler beispielsweise Vorträge zu Thematiken der politischen Bildung vorbereiten und präsentieren können (ebd., S. 37 ff.). Neben dieser Festlegung auf einzelne Bildungsstandards für das Schulfach der politischen Bildung hat das Kompetenzmodell der

GPJE darüber hinaus auch eine bewusste Neujustierung des schulischen Lernens zum Ziel. Diese zeigt sich darin, dass durch die gezielte Hinwendung zu einer Zielorientierung angestrebter Kompetenzen eine Abkehr von inhaltlich detaillierten Lehrplanvorgaben vollzogen wird. Abs (2004, S. 90) plädiert darüber hinaus im Sinne eines Denkens „across the curriculum“ für die Vermittlung von Themen, „die nicht nur für das Einstundenfach Relevanz besitzen, sondern immer wieder im Schulleben präsent sind“ (ebd.). In der Erlernung der Fähigkeit von Demokratie sowie des Erwerbs von bürgerlicher Verantwortung findet er ein derartiges Thema, welches den Bildungsanspruch des Fachs der politischen Bildung repräsentiert, gleichzeitig aber auch für andere Fächer und für die Schule als Ganzes Bedeutung besitzt.

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Einführung nationaler Bildungsstandards steht der Beschluss, diese an eine Qualitätssicherung zu koppeln. 2006 hat die KMK hierfür eine Gesamtstrategie unter dem Stichwort „Bildungsmonitoring“ etabliert, welche der grundgesetzlichen Verpflichtung aus Art. 91b Abs. 2 nach „Feststellung der Leistungsfähigkeit des Bildungswesens im internationalen Vergleich und bei diesbezüglichen Berichten und Empfehlungen“ (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland 2007, S. 59) nachkommt. Vier Säulen kennzeichnen dabei das Monitoring: internationale Schulleistungsuntersuchungen (PISA, TIMSS, PIRLS), zentrale Überprüfungen des Erreichens der Bildungsstandards im Bundesländervergleich, Vergleichsarbeiten zur landesweiten Überprüfung schulischer Leistungsfähigkeit sowie gemeinsame Bildungsberichterstattungen von Bund und Ländern mit dem „nationalen Bildungsbericht als wichtigstem Produkt“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008, S. 2). Der 2008 vorgelegte 2. Bildungsbericht unter Federführung des DIPF liefert dementsprechend eine umfassende empirische Bestandsaufnahme, die das „deutsche Bildungswesen als Ganzes abbildet und von der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung bis zu den verschiedenen Formen der Weiterbildung im Erwachsenenalter reicht“ (ebd., S. 1).

Fend (2008, S. 190) ist zuzustimmen, wenn dieser bilanziert, dass sich seit dem Jahr 2000 eine bildungspolitische Revolution in Deutschland ereignet hat, die als „Sattelzeit in die Geschichte des Bildungswesens eingehen wird“. Gleichzeitig ist aber auch Köller (2008, S. 49) Recht zu geben, dass aufeinander bezogene Elemente wie „Bildungsstan-

dards und Kompetenzorientierung, interne und externe Evaluationen sowie die Bildungsberichterstattung“ zwar insgesamt eine Qualitätssicherung darstellen, diese als solche aber noch keine Garantie für eine Verbesserung bieten. Klieme/Tippelt (2008, S. 9) betonen in diesem Zusammenhang „den zentralen Stellenwert der Prozesse“. So habe sich in der erziehungswissenschaftlichen Diskussion die anerkannte Erkenntnis durchgesetzt, „dass Bildungsqualität zuvorderst an der Qualität von Prozessen festzumachen ist, auch wenn sich empirische Studien und Evaluationen an erzielten (Lern-)Ergebnissen als ultimativen Maßstab orientieren“ (ebd.). Darüber hinaus wird viel hinsichtlich einer Qualitätsverbesserung des deutschen Bildungssystems davon abhängen, inwieweit es zukünftig gelingt, Grundkompetenzen bereits im Sekundarbereich I zu fördern, die Anzahl der Schülerinnen und Schüler ohne Schulabschluss zu reduzieren sowie junge Menschen mit Migrationshintergrund gezielt, nicht nur im Bereich der Sprachförderung, zu unterstützen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2008, S. 14). Dahingehend plädiert Massing (2004, S. 17) für einen 3. Paradigmenwechsel, der in Deutschland jedoch besonders schwierig umzusetzen sein dürfte: nach der Entwicklung von der Makro- zur Mikroebene sowie der Input- zur Outputorientierung, jetzt „der Wechsel von der Selektion zur Förderung“.

Während sich die Diskussion um nationale Bildungsstandards und die jeweils in den einzelnen Fächern zu erwerbenden Kompetenzen in einem weitgehend fortgeschrittenen Stadium befindet, beschäftigt sich die Lehr- und Lernforschung gegenwärtig mit einer weiteren fachdidaktischen Thematik: der Herausbildung von Basiskonzepten. Basiskonzepte reduzieren eine jeweilige Domäne auf deren inhaltlich-fachlichen Kern, beziehen sich damit auf die Kompetenzdimension Fachwissen und sollen „den Lernenden helfen, das fachliche Wissen zu- und einzuordnen, also systematisch und strukturiert zu erlernen“ (Richter 2008, S. 157). So definiert etwa das Niedersächsische Kultusministerium in seinem Kerncurriculum für den Sekundarbereich II, das Prinzip der Basiskonzepte für das Unterrichtsfach der Biologie wie folgt:

Die Fachwissenschaft Biologie ist gekennzeichnet durch eine große Faktenfülle. Den biologischen Einzelphänomenen liegen dabei gemeinsame Prinzipien zugrunde, die sich als Basiskonzepte beschreiben lassen. Die Basiskonzepte ermöglichen es den Schülerinnen und Schülern, die Themenbereiche zu strukturieren, indem sie ihnen helfen, die Einzelphänomene zu erfassen, einzuordnen und miteinander zu vernetzen. Damit schaffen die Basiskonzepte eine Voraussetzung für kumulatives Lernen (Niedersächsisches Kultusministerium 2009, S. 20).

Charakteristisch für alle Basiskonzepte, in den unterschiedlichen Fächern auch als Leitideen, Paradigmen, Hauptbasiskonzepte oder zentrale, übergeordnete Prinzipien bezeichnet, ist dabei, dass diese innerhalb der Bildungsstandards in ihrer Anzahl auf jeweils 4 bis 6, teilweise auch 8, siehe das Unterrichtsfach der Biologie (ebd., S. 20 ff.), begrenzt werden. Darüber hinaus, dass sie sich nicht als inhaltlich konkret darstellen müssen, haben sie doch vielmehr eine Ordnungsfunktion und besitzen Relevanz für alle fachbezogenen Themen. Zusätzlich dienen sie einer vertikalen und horizontalen Vernetzung. Vertikal i.S.v. systematischem Wissensaufbau innerhalb eines einzelnen Fachs, horizontal, „in dem sie [die Basiskonzepte, Anm. d. Verf.] für die Lernenden in anderen naturwissenschaftlichen Fächern Erklärungsgrundlagen bereitstellen“ (KMK 2004, o.S.).

Die Erstellung von Basiskonzepten scheint bestimmten Fachdidaktiken leicht(er) zu fallen, so etwa den Naturwissenschaften Biologie, Chemie, Physik oder auch den Fächern der Mathematik und der Geografie. Andere dagegen führen intensive Auseinandersetzungen über die inhaltlichen Kernbereiche. Etwa das Unterrichtsfach „Politische Bildung“ über welches Weißeno (2008, S. 16) anmerkt, dass es diesem bis jetzt noch nicht gelungen ist, „sich auf ein Modell des Basiswissens zu verständigen, das die in der Schule zu behandelnde Fachkonzepte (z.B. Parteien, Wahlen, Demokratie etc.) festlegen kann“. Massing (2008, S. 191 ff.) widerspricht dieser Aussage nicht, führt aber im Wesentlichen zwei Gründe zum Verständnis der erschwerten Bildung auf. So zeige sich der Gegenstand der Politik weniger klar, was zu Schwierigkeiten bei dessen Objektbestimmung führt und in einer Vielzahl unterschiedlicher, gegenseitig konkurrierender Definitionen resultiert – jener demnach „sehr unterschiedliche Vorstellungen vom Gegenstand dieser Disziplin“ (ebd., S. 192) auslöst. Des Weiteren ließe sich das Unterrichtsfach der politischen Bildung, im Unterschied zu den meisten anderen Schulfächern, nicht einer einzigen wissenschaftli-

chen Bezugsdisziplin zuordnen, weil die „Politische Bildung“ als „synoptisches Unterrichtsfach [...] sich immer auch auf die Gegenstandsbereiche Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und Recht“ (ebd., S. 193) bezieht. Damit erscheint es erforderlich, bei der Entwicklung politischer Basiskonzepte immer auch die angrenzenden Bezugswissenschaften mit einzubeziehen, wobei Richter (2008, S. 164) hinsichtlich dieses Hindernisses für ein souveränes Vorgehen „ohne Berührungsängste“ plädiert. So würden sich auch in anderen Fächern bestimmte Konzepte, z.B. in den Naturwissenschaften das Konzept der „Energie“, überschneiden (ebd., S. 164).

Zusammengefasst kann für das Fach der politischen Bildung festgehalten werden, dass sich deren Politikdidaktiker in einem intensiven Diskurs um geeignete Basiskonzepte befinden. So etwa der Ansatz von Weißeno (2006, S. 136 ff.), welcher sechs Fundamentalkonzepte für die Politik – Werte (Freiheit, Gleichheit, Solidarität, Frieden), Öffentlichkeit, Macht und Legitimität, Interessen (-Vermittlung und politische Willensbildung), politisches Systeme und Pluralität – aus den verschiedenen Einführungen in die Politikwissenschaft herausfiltert. Oder der Ansatz von Massing (2008, S. 193 ff.), bei welchem fünf Typen bzw. Systeme gesellschaftlichen Handelns, im Einzelnen Wirtschaft, Kultur, Gemeinschaft, Recht und Politik, unterschieden werden und jene in einem gegenseitigen Abhängigkeits- und Spannungsverhältnis, mit dem Basiskonzept der „Politik“ im Mittelpunkt, stehen. Alternativ dazu auch der Ansatz von Detjen (2008, S. 206 ff.), der den beiden Konzepten der freiheitlichen Demokratie, „Wahlen“ und „Mehrheitsprinzip“, ausreichend Potenzial zuspricht, um als Basiskonzepte den inhaltlichen Kern des Unterrichtsfachs der politischen Bildung repräsentieren zu können.

Unabhängig davon, welche Basiskonzepte sich im Unterrichtsfach der politischen Bildung letztendlich etablieren, erscheint es außerordentlich wichtig, dass diese im Verständnis von Thomas S. Kuhn dann in einer „ausdrücklichen oder auch nur stillschweigenden Übereinkunft“ (Sander 2001, S. 27) akzeptiert werden. Denn erst ein im Konsens existierendes Paradigma ermöglicht es der politikdidaktischen Gemeinschaft, dass diese „sich über ihren Forschungsgegenstand überhaupt in einer gemeinsamen wissenschaftlichen Sprache verständigen kann“ (ebd., S. 29).

2.2.2 Etymologie

Aus etymologischer Sichtweise betrachtet ist das Wort „Kompetenz“ lateinischen Ursprungs. So bedeutet das lateinische Verb „competere“ in deutscher Übersetzung so viel wie „zusammentreffen, zutreffen“ (Müller 1956, S. 72), das Adjektiv „competens“ kann mit „zuständig“ (ebd.) bestimmt werden. Nach Kauffeld (2006, S. 17) hat der Begriff der Kompetenz damit eine zumindest doppelte Implikation. Zum einen bedeutet Kompetenz „fähig sein“ (ebd.), im Sinne eines Zusammentreffens von Befähigungen zum anderen „zuständig, befugt sein“ (ebd.). Neben diesen beiden Aspekten hebt Röben (2004, S. 12) zusätzlich den Kompetenzgesichtspunkt des Sich-Verantwortlich-Fühlens hervor und verbindet die Kompetenz mit einer klaren Bereitschaft zur Aktivität: „Eine kompetente Instanz ist eine, die bestimmte Maßnahmen nicht nur durchzuführen vermag, sondern sich dafür zuständig weiß und darum von sich aus aktiv wird“ (ebd.). In diese Richtung der Kompetenzauslegung und des Kompetenzverständnisses gehen auch Erpenbeck und von Rosenstiel (2003, S. XVI) mit der Aufführung einer aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzklasse. Diese ist als Disposition einer Person zu verstehen, „aktiv [...] zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten“ (ebd.). Kompetenz ausschließlich mit der Bedeutung von Befähigung und Zuständigkeit gleichzusetzen nützt demnach wenig, wenn eine mit Kompetenzen ausgestattete Person nicht gleichzeitig auch die Bereitschaft zeigt, diese mit Aktivität und Willen einzusetzen. Damit nimmt bei dem Begriff der „Kompetenz“ neben dem „Können“ immer auch das „Wollen“ eine wichtige Stellung ein.

2.2.3 Wissenschaftliche Interpretationen

Die eindeutige etymologische Abstammung des Wortes „Kompetenz“ aus dem Lateinischen lässt die Festlegung auf einen ausdifferenzierten Kompetenzbegriff erwarten. Weit gefehlt. Zwischen den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen wie etwa der Soziologie, Psychologie, Betriebswirtschaftslehre oder Pädagogik herrscht bis heute ein Kompetenzbegriffswirrwarr. So verfolgt jede Wissenschaftsrichtung ihre eigene Kompetenzinterpretation. Darüber hinaus herrscht teilweise selbst innerhalb der Autoren jeweiliger Disziplinen Uneinigkeit, etwa wenn es darum geht zu bestimmen, welche Kompetenzdimensio-

nen i.S.v. Kompetenzklassen und Teilkompetenzen maßgeblich sind. Zur Verdeutlichung unterschiedlicher wissenschaftlicher Interpretationsansätze des Kompetenzbegriffs werden im Folgenden die soziologische, psychologische, betriebswirtschaftliche und auch pädagogische Sichtweise exemplarisch aufgezeigt.

Die soziologische Interpretation des Kompetenzbegriffs verweist auf eine lange Tradition und besitzt mit Max Weber und Jürgen Habermas namhafte Vertreter ihres Fachs. Nach Weber (1972, S. 125) zeichnet sich die Kompetenz dabei als eine rational abgegrenzte sachliche Zuständigkeit aus: „a) einen kraft Leistungsverteilung sachlich abgegrenzten Bereich von Leistungsverpflichten, b) mit Zuordnung der etwa dafür erforderlichen Befehlsgewalten und c) mit fester Abgrenzung der eventuell zulässigen Zwangsmittel und der Voraussetzungen ihrer Anwendung“. Neben dieser Weber'schen, im Sinne einer regelgebundenen behördlichen bzw. bürokratischen Interpretation, hat der Kompetenzbegriff durch die Theorie der kommunikativen Kompetenz von Habermas eine weitere, über die Fachdisziplin der Soziologie hinausgehende Bedeutung erhalten. Habermas greift die aus der Linguistik abgeleitete Kompetenzinterpretation von Noam Chomsky kritisch auf und grenzt diese ab. Während der Sprachwissenschaftler Chomsky zwischen Kompetenz und Performanz unterscheidet und der Kompetenz die Fähigkeit zuspricht, über „situationsadäquate (konditionalisierte) Sprachmuster zu verfügen“ (Arnold/Schüßler 2001, S. 57), die Performanz dabei auf die Anwendung dieser Sprachmuster bezieht, beanstandet Habermas (1990, S. 101), dass diese Differenzierung nicht die Tatsache aufgreift, „daß die allgemeinen Strukturen möglicher Redesituationen selber noch durch sprachliche Akte hervorgebracht werden“. Damit bezieht Habermas die Fähigkeit der Generierung von Kommunikationssituationen in den Kommunikationsbegriff mit ein. Kommunikative Kompetenz charakterisiert sich demnach durch die Eigenschaft, nicht nur kommunizieren zu können, sondern auch Kommunikationssituationen selbst zu erzeugen (Voncken 2005, S. 23).

Die psychologische Interpretation stellt den Kompetenzbegriff auf die Stufe des Wissensbegriffs. „Wissen“ umfasst dabei neben dem Wissenserwerb die Wissensanwendung und impliziert die „Könnens-Komponente“. Unterschieden wird hier zwischen dem Wissen über Sachverhalte („Wissen, dass ...“), Handlungswissen („Wissen, wie ...“) sowie Wissen über die Planung und Steuerung von Handlungen („Metawissen“) (Spada/Mandl 1988,

S. 2). Neuerdings wird in der Psychologie zusätzlich auch auf die „Wollens-Komponente“ (Arnold/Schüßler 2001, S. 62) verwiesen. Betont wird, dass erst durch diese Eigenschaft konkretes „Können“ zur Anwendung gebracht wird. Demnach beinhaltet kompetentes Verhalten aus Sicht der modernen Psychologie die beiden Wissens Elemente „Können“ und „Wollen“ (ebd., S. 62).

Die betriebswirtschaftliche Interpretation des Kompetenzbegriffs unterscheidet zwei Bereiche: die Personalentwicklung und das strategische Management. Die Personalentwicklung beschäftigt sich mit Kompetenz aus Sicht einer personenbezogenen, individualisierten Perspektive. Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter werden gemessen und erfasst, spezifische Programme zu deren Verbesserung sowie zum Aufbau von „organisationsgewünschten“ Kompetenzen entwickelt. Der Personalentwicklung übergeordnet fragt das strategische Management nach den Organisations- bzw. Kernkompetenzen eines Unternehmens. Diese sind als diejenigen Ressourcen und Technologien definiert, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit und das unternehmerische Überleben gesichert sowie Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz erzielt werden (Krüger 1997, S. 27). Im unternehmerischen Idealtypus leiten sich aus dem strategischen Management die zu fördernden Kompetenzen für den Bereich der Personalentwicklung ab. Einen weiteren betriebswirtschaftlichen Kompetenzaspekt, den der „Personalorganisation und -führung“, benennt Kauffeld (2006, S. 16). Demnach zeigt sich die Kompetenz auch in der Form zugewiesener Zuständigkeiten, Aufgaben und Befugnisse – was an die Weber'sche Kompetenzauffassung von rational abgegrenzter, sachlicher Zuständigkeit erinnert.

Die pädagogische Interpretation des Kompetenzbegriffs ist geprägt von den Ansätzen der benachbarten Disziplinen, insbesondere von Soziologie und Psychologie, hat aber eine eigene Note herausgebildet. Der Aufbau und die Förderung von Kompetenzen zu einer erfolgreichen Berufs- und Lebensbewältigung im Sinne ganzheitlicher Handlungskompetenz stehen dabei im Mittelpunkt. Berufliche Handlungskompetenz generiert sich (häufig) aus einem Dreiklang von Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz, noch ergänzt in letzter Zeit durch die emotionale Kompetenz: Als Basiskompetenz im Sinne eines intelligenten und kompetenten Umgangs mit den eigenen Gefühlen schafft diese die erforderliche emotionale Grundlage für ein „Spuren“ der übergeordneten Trias (Steiner/Perry 1997, S. 21).

Insgesamt wird der Malus der interpretatorischen Uneinheitlichkeit in Bezug auf das wissenschaftliche Verständnis von Kompetenz immer wieder kritisiert und eine einheitliche Klärung von verschiedenen Seiten gefordert (z.B. Arnold 2002, S. 27 ff.). Dagegen gibt es aber auch Stimmen, die Verständnis für diese Situation zeigen. So nimmt etwa Max (1999, S. 13) die Uneinheitlichkeit des Kompetenzverständnisses in Schutz, indem dieser anmerkt, dass es sich bei „Kompetenz“ weniger um einen präzise definierten Begriff als vielmehr um ein Konzept handelt, welches dabei ist sich zu konstituieren. Und Erpenbeck und von Rosenstiel (2003, S. IX) bemerken, dass sich zum Sachstand der Heterogenität in den letzten Jahren zumindest „zunehmend verbindende Überlegungen und gemeinsame Vorgehensweisen“ abzeichnen. In der Praxis etwa hervorgerufen durch die Einführung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen (EQR). Im Zuge dessen wird bis zum Jahre 2012 ein „Übersetzungsinstrument“ auf europäischer Ebene entwickelt, welches die Qualifikationssysteme der verschiedenen Länder durch die Schaffung von acht Referenzniveaus miteinander verknüpft – und damit eine Transparenz und Vergleichbarkeit der im jeweiligen nationalen Rahmen erworbenen Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen schafft (Europäische Kommission 2008, S. 3 ff.). Oder auch die Pilotinitiative DECVET im nationalen Rahmen. Mit einer Laufzeit von 2007 bis 2012 will diese ein Leistungspunktesystem auf den Weg bringen, welches Lernergebnisse sowie Kompetenzen beschreibt und anrechnet und damit mehr Transparenz, Durchlässigkeit und Flexibilität „einerseits zwischen den vertikalen Bildungsstufen, andererseits zwischen den horizontalen Teilbereichen der beruflichen Bildung“ (BMBF 2010, S. 47) ermöglicht.

2.2.4 Wissenschaftliche Definitionen

So vielfältig sich die Interpretationen des Kompetenzbegriffs in den einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen darstellen, so verschieden gestalten sich auch die Kompetenzdefinitionen einzelner Autoren. Diese akzentuieren unterschiedliche Inhalte und widersprechen sich zum Teil, darüber hinaus findet man partielle inhaltliche Überschneidungen. Eine kleine Auswahl von Definitionsbeispielen soll dies verdeutlichen.

Erpenbeck betont in seiner Kompetenzdefinition insbesondere die Selbstorganisationsfähigkeit und -disposition, die sich durch diesen Umstand von anderen Konstrukten wie

Können, Fertigkeiten und Qualifikationen abgrenzt und dem einzelnen Individuum ein kompetentes Handeln ermöglicht: „Kompetenzen sind Dispositionen zur Selbstorganisation menschlichen Handelns, das kreative Denkhandeln eingeschlossen; sie sind Selbstorganisationsdispositionen“ (Erpenbeck 2003, S. 365).

Arnold dagegen akzentuiert in seiner Kompetenzdefinition nicht die Selbstorganisationsdisposition, sondern die Handlungsdisposition. Diese setzt sich nach dessen Ansicht aus fachlichen und überfachlichen Kompetenzen zusammen: „Kompetenz umfasst nicht nur inhaltliches bzw. fachliches Wissen und Können, sondern auch außerfachliche bzw. überfachliche Fähigkeiten, die häufig mit Begriffen wie Methodenkompetenz (Know how to know), Sozialkompetenz, Personalkompetenz oder auch Schlüsselqualifikationen umschrieben werden“ (Arnold 2001a, S. 176).

Ganz anders die Herangehensweise bei Staudt, Kriegesmann und Muschik. Deren Kompetenzauffassung erinnert stark an die zuvor vorgestellte psychologische Interpretation („Können“ und „Wollen“) und vermischt sich mit dem soziologischen Kompetenzverständnis von Max Weber, wenn sie dessen Aspekt der „sachlichen Zuständigkeit“ aufgreifen: „Kompetenz ist Grundlage von Handlungen bzw. Aufgabenerfüllungen und basiert auf individueller Ebene auf einem Zusammenspiel der Handlungsfähigkeit (explizites, implizites Wissen und Fertigkeiten) als kognitiver Basis, Handlungsbereitschaft als motivationaler Basis und Zuständigkeit als organisatorischer Legitimation und Einbindung in den Unternehmenskontext“ (Staudt/Kriegesmann/Muschik 2003, S. 160).

Unter Ausblendung des Weber'schen Faktors von sachlicher Zuständigkeit folgen Staudt, Kriegesmann und Muschik damit der Richtung des Definitionsverständnisses von Weinert, der 2001 „die heute in Deutschland meistzitierte Variante“ (Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung 2006, S. 1) veröffentlicht. Danach sind Kompetenzen „die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten um die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können“ (Weinert 2001, S. 27 f.). Individuumsbezogene Kompetenz beinhaltet nach Weinert damit „netzartig zusammenwirkende Facetten“ (Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung

2006, S. 1), zum einen aus Kognition, zum anderen aus Motivation, Willensstärke und sozialem Verantwortungsbewusstsein.

Abschließend interessant ist auch der Definitionsansatz von Bernien. Diese verweist auf die starke tätigkeits- und subjektbezogene Komponente der Kompetenz, was dazu führt, dass sich Kompetenzen, im Gegensatz zu etwa den Qualifikationen, nicht jederzeit objektiv und unabhängig von einer bestimmten Tätigkeit abprüfen lassen: „Insgesamt ist damit gesagt, daß Kompetenz [...] an eine Tätigkeit und gleichsam an ein Individuum gebunden ist. Das heißt weiter, dass es durch die Subjektbezogenheit und durch den Tätigkeitsbezug allgemeine Kompetenzen nicht gibt, sondern Kompetenz sich immer definiert in bezug auf eine konkrete Tätigkeit / Anforderung / Aufgabe / Problemstellung, sowie in bezug auf die konkrete Realisierung dieser Anforderung durch ein Individuum“ (Bernien 1997, S. 24).

2.2.5 Abhandlungsbezogene Definition

Vor dem Hintergrund großer Unterschiede bei der inhaltlichen Schwerpunktsetzung von Kompetenz soll für den Rahmen dieser Abhandlung eine Definition gewählt werden, die eine vergleichsweise große Akzeptanz und Verbreitung gefunden hat und zudem mehrere der genannten Aspekte integriert. Die in dem OECD-Projekt DeSeCo (Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations) (McGaw 2003, S. VII) generierte Kompetenzdefinition entstammt einem Kreis internationaler Wissenschaftler und ist bei großen internationalen Kompetenzerhebungen leitend:

A competence is defined as the ability to successfully meet complex demands in a particular context. Competent performance or effective action implies the mobilization of knowledge, cognitive and practical skills, as well as social and behaviour components such as attitudes, emotions and values and motivations. A competence – a holistic notion – is therefore not reductable to its cognitive dimension, and thus the terms competence and skill are not synonymous (Rychen/Salganik 2003, S. 2).

Die Kompetenzdefinition des DeSeCo-Projekts macht deutlich, dass zur Kompetenz bzw. zu deren sichtbarer Performanz in der Form kompetenten Handelns ein Zusammenspiel von mehreren Elementen notwendig ist. So benennt die Definition die Kompetenz-

elemente „knowledge“ und „skills“ und des Weiteren die Sozial- und Verhaltenskomponenten „attitudes“, „emotions“, „values“ und „motivations“. Bei Spencer und Spencer finden sich diese Elemente in der Veröffentlichung „Competence at work“ (1993) annähernd wieder. Sie werden im Folgenden skizziert.

Das Kompetenzelement „knowledge“ beinhaltet Wissen über Fakten und Regeln, das eine Person abzurufen vermag. Faktisches Wissen bezieht sich dabei auf historische Ereignisse oder auf Fachbegriffe und deren Bedeutung, Regelwissen drückt die Kenntnis über mathematische und chemische Formeln oder das Wissen, eine geografische Karte interpretieren zu können, aus (Gnahs 2007, S. 25). Hervorstechendes Merkmal allen Wissens ist dabei, dass dieses in der modernen Welt einer kontinuierlichen Umschichtung und Veralterung unterliegt, zum einen durch das individuelle Hinzufügen und Vergessen von Wissensbeständen und zum anderen durch die zunehmende, sich verkürzende Halbwertszeit von Fachwissen.

Der Kompetenzbaustein „skills“ zielt im Gegensatz zu „knowledge“ auf den Sineinsatz einer Person. Hiermit gemeint sind handwerkliche Geschicklichkeiten oder das Beherrschen von Techniken, aber auch die gesamtheitliche Anwendung der Sinne (Gnahs 2007, S. 25). Dementsprechend definieren Spencer und Spencer (1993, S. 11) „skills“ als die „ability to perform a certain physical or mental task“. Menschliche „skills“ laufen in vielen Lebenssituationen automatisiert ab, in bestimmten Momenten werden sie aber auch bewusst und gezielt eingesetzt. Auch „skills“ unterliegen wie der Wissensfaktor „knowledge“ einer Umschichtung und Veralterung.

Die Kompetenzbestandteile „attitudes“ und „values“ subsumieren Spencer und Spencer (1993, S. 10) unter die Begrifflichkeit „Self-Concept – A person’s attitudes, values, or self-image“. Damit handelt es sich um Einstellungen und Werte, die Menschen gegenüber Dingen und Personen oder Personengruppen sowie gegenüber Ideen und Verhaltensweisen entwickeln bzw. entwickelt haben (Gnahs 2007, S. 26). „Attitudes“ und „values“ können unterschiedlichsten Ursprungs sein, so orientieren sie sich beispielsweise an der Auffassung eines demokratischen Rechtsverständnisses oder auch an selbst entwickelten, persönlichen Lebensregeln.

„Emotions“ charakterisieren den seelischen Zustand eines Menschen. Spencer und Spencer (1993, S. 10) fassen den Begriff der „emotions“ weiter und integrieren diesen in den Terminus „Traits – Physical characteristics and consistent responses to situations or information“. „Traits“ zielen damit auf jene Persönlichkeitseigenschaften, die eine relative Stabilität im Lebenslauf eines jeden Menschen aufweisen. Eine grundsätzliche Kategorisierung von Persönlichkeitseigenschaften gestaltet sich jedoch als schwierig und wird in den Fachwissenschaften kontrovers diskutiert. Exemplarisch sollen im Folgenden die „Big Five“-Dimensionen zur Kategorisierung von Persönlichkeit vorgestellt werden, die eine vergleichsweise große Akzeptanz finden. Es sind dies die fünf Merkmalskomplexe Neurotizismus, Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit (vgl. Tab. 2-3).

(1) „Neurotizismus“ bildet die emotionale Stabilität einer Person ab und lässt sich veranschaulichen durch Merkmale wie ängstlich, nervös und gestresst auf der einen Seite (hoher Grad an Neurotizismus) sowie selbstsicher, zufrieden und entspannt auf der anderen Seite (niedriger Grad an Neurotizismus).

(2) „Extraversion“ misst die Offenheit einer Person im Umgang mit anderen. So gibt es zum einen Menschen, die als unbekümmert, direkt und zugewandt eingeordnet werden können (extrovertiert) zum anderen diejenigen, welche als zurückgezogen, abgewandt und vorsichtig auftreten.

(3) „Verträglichkeit“ bewegt sich zwischen den Polen hilfsbereit und vertrauensvoll und misstrauisch und reizbar.

(4) „Gewissenhaftigkeit“ unterscheidet Menschen danach, ob sie sorgfältig oder nachlässig, gut oder schlecht organisiert, pflichtbewusst oder lustbetont sind.

(5) „Offenheit für neue Erfahrungen“ zielt auf den Grad der Neugier und die Bereitschaft, Veränderungen zuzulassen oder neue Wege zu gehen.

Tab. 2-3: Die „Big Five“-Dimensionen zur Kategorisierung der Persönlichkeit
Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Gnahs 2007, S. 26

Das abschließende Kompetenzelement „motivations“ behandelt „die emotionalen Antriebskräfte und Interessen, die das individuelle Handeln anregen, auslösen und in seiner Intensität bestimmen“ (Gnahs 2007, S. 26). Dabei finden in den Wissenschaften und unter den Forschern verschiedenste Unterscheidungen zwischen „motivations“ statt. So differenzieren beispielsweise die Pädagogik und die Erwachsenenbildung zwischen intrinsischer (in sich befriedigender) und extrinsischer (von außen her befriedigender) Motivation, der

Psychologe Hans Löwe dagegen zwischen habitueller Motivation (Einstellung) und Aktualmotivation (kontextabhängige aktuelle Motivierung) (Siebert 2006, S. 58 ff.).

2.2.6 Abgrenzung zum Qualifikationsbegriff

Betrachtet man die aktuelle Diskussion um den Kompetenzbegriff, so ist diese nach wie vor durch eine Auseinandersetzung mit dem Begriff der Qualifikation geprägt. Zwei grundsätzliche Auffassungen stehen sich dabei gegenüber: die der grundsätzlichen Abgrenzung, welche die Qualifikationen („Ziele traditioneller Bildungs- und Weiterbildungsanstrengungen“; Heyse/Erpenbeck 2004, S. XVI) den Kompetenzen („Ziele modernen Kompetenztrainings“; ebd.) als unvereinbar gegenüberstellt, und die der integrativen Argumentation, die im Vergleich zwischen Qualifikation und Kompetenz nicht von Gegenkategorie und Paradigmenwechsel, sondern von Erweiterung spricht und in diesem Zuge an die gemeinsamen „sozialwissenschaftlichen sowie berufs- und erwachsenenpädagogischen Entwicklungslinien“ (Arnold/Schüßler 2001, S. 58) erinnert.

Auf Seiten der Abgrenzung soll exemplarisch die durch Arnold (2001b, S. 269 f.) herausgearbeitete Unterscheidung zwischen Qualifikation und Kompetenz dargestellt werden. Diese nennt Selbstorganisationsfähigkeit, Subjektorientierung, Ganzheitlichkeit sowie Entgrenzung als hauptsächliche Differenzierungsmerkmale und prangert die Qualifikationsorientierung als Entfernung vom klassischen Bildungsideal an. Die Tab. 2-4 führt diese Aspekte im Überblick auf, bevor deren Erläuterung im Einzelnen folgt.

Qualifikation	Kompetenz
Q. ist immer auf die Erfüllung vorgegebener Zwecke gerichtet, also fremdorganisiert	K. beinhaltet Selbstorganisationsfähigkeit
Q. beschränkt sich auf die Erfüllung konkreter Nachfragen bzw. Anforderungen, ist also objektbezogen	K. ist subjektbezogen
Q. ist auf unmittelbare tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten verengt	K. bezieht sich auf die ganze Person, verfolgt also einen ganzheitlichen Anspruch
Q. ist auf die Elemente individueller Fähigkeiten bezogen, die rechtsförmig zertifiziert werden können	K.-Lernen öffnet das sachverhaltszentrierte Lernen gegenüber den Notwendigkeiten einer Wertevermittlung; K. umfasst die Vielfalt der prinzipiell unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen
Q. rückt mit seiner Orientierung auf verwertbare Fähigkeiten und Fertigkeiten vom klassischen Bildungsideal (Humboldts „proportionierlicher Ausbildung aller Kräfte“) ab	K. nähert sich dem klassischen Bildungsideal auf eine neue, zeitgemäße Weise

Tab. 2-4: Qualifikation und Kompetenz im Vergleich
 Quelle: Heyse/Erpenbeck 2004, S. XVI, zit. nach Arnold 2001b, S. 269 f.

Der Aspekt der „Selbstorganisationsfähigkeit“: Qualifikationen sind Wissens- und Fertigungspositionen, die im Rahmen erfolgreich absolvierter Prüfungen zertifiziert werden. Damit geben Qualifikationen den aktuellen Wissensstand einer Person wieder und sind auf die Ausübung konkreter Aufgaben und Tätigkeiten gerichtet. Ob jemand davon ausgehend die erworbenen Qualifikationen im Berufsalltag auch erfolgreich anzuwenden versteht, kann jedoch durch eine Zertifizierung nicht vorausgesagt werden. So kann einem „gelernten Multimediadesigner mit besten Abschlussnoten [...] in der Praxis schlicht nichts einfallen“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XI). Im Gegensatz dazu sind Kompetenzen Selbstorganisationsfähigkeiten. Diese gestatten den „Erwerb von Wissen und Prozeduren und zur Entwicklung situationsangepaßter neuer Handlungsprogramme“ (Bergmann 1996, S. 17). In Bezug auf die erfolgreiche Bewältigung einer sich konstant ändernden Umwelt wirken Kompetenzen den Qualifikationen in dieser Hinsicht überlegen.

Der Aspekt der „Subjektorientierung“: Die Subjektorientierung tritt als wesentliches Merkmal der Kompetenz gegenüber der Qualifikation hervor. Während die Qualifikation sachverhaltszentriert objektiv darstellbare Bildungsprogramme hervorruft, die i.S.v. Leistungsparametern abprüfbar und durch gezielte Maßnahmen erweiterbar sind, verhält sich die Kompetenz subjektzentriert und hat die Persönlichkeitsentwicklung des Individuums zum Ziel (Arnold/Schüßler 2001, S. 55). Im Zentrum des Kompetenzinteresses steht damit das Subjekt mit all seinen Interessen und Bedürfnissen, nicht eine objektiv zertifizierbare Fertigkeit im Sinne einer Qualifikation.

Der Aspekt der „Ganzheitlichkeit“: Als weitere Differenzierung weisen Erpenbeck und Heyse (1996, S. 35) darauf hin, dass sich die Kompetenz gegenüber der Qualifikation stärker einer ganzheitlichen Betrachtungsweise und Entwicklung des Menschen zuwendet, indem sie „kognitive und wertende, emotional-motivationale verankerte Aspekte des Handelns“ vereint. Damit schließt die Kompetenz neben tätigkeitsbezogenen Kenntnissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten auch sozial-kommunikative, aktionale und persönliche Handlungsdispositionen ein.

Der Aspekt der „Entgrenzung“: Die vorhergegangenen Bekenntnisse zu Selbstorganisation, Subjektorientierung und Ganzheitlichkeit üben allesamt auch Kritik an der traditionellen Weiterbildung, da diese das lernende Individuum einschränke und ihm seine rechtmäßige Selbstentfaltung vorenthalte. Die Arbeitsgemeinschaft QUEM (1995, S. 70) plädiert in diesem Zusammenhang deswegen für eine dreifache Entgrenzung gegenüber dem institutionalisierten Qualifikationserwerb: 1. in der Form, dass nicht nur Individuen, sondern auch die Unternehmen selbst zu lernen haben (ebd.). 2., dass sich der Lernprozess von Individuen immer mehr in Richtung des selbstorganisierten Lernens, etwa des Lernens im Prozess der Arbeit, bewegt. Dies impliziert, das klassische Verständnis von Bildungsinstitutionen breiter zu definieren und entsprechend die Lehre in ihrer Methodik von „frontal-unidirektionalen zu trainingsartig-bidirektionalen Verfahren“ (ebd., S. 71) zu verschieben. Schließlich 3., dass sich die traditionellen Lerninhalte mit dem Ziel des fachbezogenen Erkenntnisgewinns hin zur Vermittlung von „Werten“, „wertedeterminierten Informationen“ und „Kompetenzen“ (ebd.) bewegen, im Bereich der Persönlichkeitskompetenzen

so insbesondere in Form von „Werthaltungen, Selbstmotivationsfähigkeiten und Selbstlernkompetenzen“ (ebd.).

Die Argumentation der „Entfernung vom klassischen Bildungsideal“: Die humanistische Vorstellung von Bildung fokussiert die Herausbildung der Individualität des Menschen und dessen Selbstverwirklichung. Mit dem Aspekt der Subjektorientierung knüpft die Kompetenzdiskussion an diese Tradition der humanistischen Bildungsidee an. Der Qualifikationsgedanke dagegen entfernt sich davon, indem er seine Orientierung auf verwertbare Fähigkeiten und Fertigkeiten richtet (Arnold 2001b, S. 269).

2.3 Die Begriffsgeschichte beruflicher Handlungskompetenz

Auch wenn heute in der Diskussion um berufliche Handlungskompetenz¹⁴ von einem Begriffsverständnis ausgegangen wird, wie dieses durch das in den 90er Jahren vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiierte Entwicklungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderung betrieblicher Weiterbildung“ geprägt wurde, besitzt die berufliche Handlungskompetenz insgesamt gesehen eine doch weiterreichende Begriffsgeschichte. Damit befasst sich der folgende Teilabschnitt. Er geht dabei in zeitlichem Sinne chronologisch aufsteigend vor und verdeutlicht die entwicklungsgeschichtlichen Meilensteine beruflicher Handlungskompetenz, von den Anfängen der 70er Jahre (vgl. Kap. 2.3.1) über die einflussreiche und prägende Zeit der 1990er Jahre (vgl. Kap. 2.3.2) bis hin zu zukünftig erforderlich scheinenden Kompetenzdimensionen (vgl. Kap. 2.3.3).

2.3.1 Anfänge der 1970er Jahre

In seinen Ausführungen „pädagogische Anthropologie“ diskutiert Heinrich Roth 1971 ein Verständnis von Kompetenz, wie es sich nachfolgend als wegweisend und als Leitbild für die Begrifflichkeit der beruflichen Handlungskompetenz in der Erstausbildung entwickeln sollte (Meyer-Menk 2004, S. 52 und Franke 2005, S. 32). Im Zentrum von

¹⁴ Siehe dazu die inhaltliche Bestimmung von beruflicher Handlungskompetenz zu Beginn des Kapitels 2.

Roths (1971, S. 589) Ausführungen steht dabei die Förderung der Sach-, Selbst- und Sozialkompetenz „zur Entwicklung der menschlichen Handlungsfähigkeit“, wobei sich diese über die Bewältigung komplexer Lern- und Erziehungsprozesse „von den ersten Anfängen instinkthaften Reagierens bis zur mündlichen, selbstverantworteten Entscheidungshandlung“ erstreckt. Das höchste menschliche Entwicklungsniveau wird nach Roth schließlich auf der Stufe der moralischen Handlungsfähigkeit (ebd., S. 382 ff.) erreicht.

1974 greift die Bildungskommission des Deutschen Bildungsrates die theoretische Fundierung und konzeptionelle Geschlossenheit des Persönlichkeitskonzepts von Roth auf und übernimmt dieses als Grundlage für ein zu entwickelndes Kompetenzverständnis. Auslöser ist ein zu dieser Zeit entstandenes Gutachten zur Neuordnung der Sekundarstufe II, welches die „Überwindung der Trennung zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung anstrebt“ (Meyer-Menk 2004, S. 52). Dies umsetzend fordert der Bildungsrat integrierte Lernprozesse, bei denen die von Roth skizzierten Kompetenzbereiche in Erscheinung treten, d.h., es sollen „mit der Fachkompetenz zugleich humane und gesellschaftlich-politische Kompetenzen“ (Deutscher Bildungsrat 1974, S. 49) vermittelt werden. Der humanen Kompetenzklasse, bei Roth die Selbstkompetenz, spricht der Bildungsrat dabei den größten Wert zu und belegt diese mit der „Fähigkeit zur kritischen Reflexivität“ (Meyer-Menk 2004, S. 53). Humane Kompetenz äußert sich demnach dadurch „daß der Lernende sich seiner selbst als eines verantwortlich Handelnder bewußt wird, daß er seinen Lebensplan im mitmenschlichen Zusammenleben selbständig fassen und seinen Ort in Familie, Gesellschaft und Staat richtig [...] zu bestimmen vermag“ (Deutscher Bildungsrat 1974, S. 49).

Prägend für diese Zeit ist auch der Schlüsselqualifikationsansatz, initiiert durch Dieter Mertens (1974), den damaligen Leiter des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit. Im Gegensatz zu Roth und dem Deutschen Bildungsrat ist dieser dabei weniger aus einer bildungspolitischen und vielmehr aus einer arbeitsmarktspezifischen Perspektive heraus entwickelt und orientiert sich an der Notwendigkeit beschäftigungsbezogener Veränderung. Hintergrund war ein tief greifender und umfassend technologischer Wandel jener Zeit, der sich durch die Einführung moderner Informations- und Kommunikationstechniken, aber auch durch die Mikroelektronik und

durch den Beginn computergesteuerter Systeme manifestierte. Die damit verbundenen veränderten Qualifikationsanforderungen in Produktion, Verwaltung und im Dienstleistungsbereich verlangten eine rasche Anpassung der Fach- und Führungskräfte an aktuelle und zukünftige Entwicklungen. Angesichts einer aber nur beschränkt möglichen Prognostizierbarkeit zukünftiger Qualifikationserfordernisse verband sich mit dem Ansatz der Schlüsselqualifikation die Hoffnung, Fähigkeiten zu vermitteln, die es dem Lernenden ermöglichen, zukünftige Aufgabenstellungen adäquat bewerkstelligen zu können und sich gleichzeitig unabhängig von einem immer schneller auftretenden Wissensverfall zu machen. Nicht mehr hoch spezialisiertes, detailliertes Fachwissen in Bezug auf eine anforderungsbezogene Tätigkeitsausübung, sondern die breit angelegte Entwicklung unterschiedlichster Qualifikationen, die mit dem Begriff der „Schlüsselqualifikationen“ umschrieben wurden, sollten im Bereich der beruflichen Bildung die Herausforderungen der modernen Zeit meistern. Mertens (1974, S. 40 f.) definiert Schlüsselqualifikationen dabei als derartige

Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche nicht unmittelbaren und begrenzten Bezug zu bestimmten, disparaten praktischen Tätigkeiten erbringen, sondern vielmehr a) die Eignung für eine große Zahl von Positionen und Funktionen als alternative Optionen und zum gleichen Zeitpunkt, und b) die Eignung für die Bewältigung einer Sequenz von (meist unvorhersehbaren) Änderungen von Anforderungen im Laufe des Lebens.

Mit Teilabschnitt a) der Definition hebt Mertens hervor, dass Schlüsselqualifikationen weitestgehend fachunabhängig und damit auch berufs- und fachübergreifend sind. Daher werden Schlüsselqualifikationen in zahlreichen Konzeptionen auch als „übergeordnete Kategorien“ (Ripper/Weisschuh 1999, S. 17) klassifiziert. Teilabschnitt b) betont die angemessene Reaktion auf zukünftige Situationen und Anforderungen. Damit gehören Schlüsselqualifikationen nach Mertens in einer Zeit des stetigen Wandels zu den wesentlichen Fähigkeiten, um adäquat agieren zu können. Über die Schlüsselqualifikationen hinaus benennt Mertens (1974, S. 41 ff.) des Weiteren vier Typen von „Bildungselementen“ mit Schlüsselbezug: Basisqualifikationen (bezogen auf kognitive Denkstile, z.B. logisches Denken, kreatives Vorgehen), Horizontalqualifikationen (zur schnellen Suche von Informationen, deren Verstehen und Umsetzung, so beispielsweise der Umgang mit Datenbanken), Breiterelemente (vielseitig verwendbare Kenntnisse und Fertigkeiten, etwa der Umgang mit dem Internet) und Vintage-Faktoren (i.S.v. aktuell notwendigem Wissen, das

nicht ausreichend über die Schul- und Ausbildung vermittelt worden ist, Personen sich dieses deswegen über den Weg der Fort- und Weiterbildung aneignen müssen, so beispielsweise das Wissen über den interkulturellen Umgang).

In der operativen Umsetzung des Schlüsselqualifikationsansatzes zeigen sich jedoch alsbald Schwierigkeiten. Die Idee, Schlüsselqualifikationen als fachübergreifende Fähigkeiten in Form spezifischer Fähigkeitsbündel getrennt von den herkömmlichen Fachqualifikationen zu vermitteln, führt nach Zabeck (1991, S. 57) zum sogenannten „Schlüsselqualifikationen-Dilemma“:

Je allgemeiner bzw. situationsunspezifischer die Schlüsselqualifikationen definiert werden, desto wahrscheinlicher ist es, dass der Transfer misslingt, sie also die ihnen zugesprochenen Leistungen nicht zu erfüllen vermögen.

Je enger bzw. je situationsspezifischer die Schlüsselqualifikationen gefasst werden, desto weiter entfernen sie sich von der ihr zugesprochenen Funktion, unabhängig von der konkreten Ausprägung zu bewältigender Anforderungen, Effizienz zu entfalten.

Zabecks Ausführungen machen deutlich, dass sich Schlüsselqualifikationen nicht einfach durch herkömmliche Lernmethoden vermitteln und erwerben lassen, sondern dass diese in „Bildungsprozessen integrativ mit der Fachkompetenz zu fördern“ (Dörig 1999, S. 58) sind. In eine gleiche Richtung geht Müller (1999, S. 102), wenn dieser hervorhebt, dass Schlüsselqualifikationen „nur im Verbund mit Fachqualifikationen“ förderbar sind, jene dementsprechend integrative Vermittlungskonzepte erforderlich machen. Weil aber eine solche Transferleistung zum damaligen Zeitpunkt in derartiger Form nicht gelang, betrachtet Rauner (1999, S. 425) schließlich den Versuch, dem Inhaltsproblem der Unvorhersehbarkeit von Qualifikationsanforderungen durch das Konzept der Schlüsselqualifikation zu entkommen, als gescheitert¹⁵.

¹⁵ Ausgesprochen wird sich heutzutage für ein tätigkeitsintegriertes Lernen am Arbeitsplatz, bei welchem der Erfolg von „Lernformen, die unmittelbar im Prozess der Arbeit integriert sind, nachweislich höher ist als bei traditionellen Formen der Weiterbildung“ (Erpenbeck/Sauer 2000, S. 294). Bunk, Kaiser und Zedler (1991, S. 367) stimmen diesem zu, ihrer Meinung nach „müssen Kenntnisse und Erfahrungen [...] in den Beruf beziehungsweise das Berufsfeld herübergenommen und dort angewendet werden. Ohne diese allgemeine Verknüpfung – allgemeine Schlüsselqualifikationen in bezug auf das Berufsfeld beziehungsweise auf den Beruf – wird die erstrebte Kompetenz kaum entwickelt“.

Neben den Umsetzungs- und Anwendungsschwierigkeiten des Schlüsselqualifikationsansatzes bemängeln insbesondere Kritiker auf sozialwissenschaftlicher und berufspädagogischer Seite dessen Akzentverschiebung: „So scheint die Bedeutung des emanzipatorischen Aspekts von Handlungsfähigkeit, der in der besonderen Betonung der Human- bzw. Personalkompetenz seinen Ausdruck findet, deutlich abgeschwächt und bisweilen sogar verloren gegangen zu sein“ (Meyer-Menk 2004, S. 54). So etwa, wenn die Dimensionierung über die Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz bewusst abgeändert wird, indem die Methodenkompetenz die Selbstkompetenz ersetzt (ebd.), was sich beispielsweise im deutschen Berufsbildungssystem und dessen Neuordnung der Metall- und Elektroberufe zum Ende der 80er Jahre zeigt, wenn hier für die „Balance eines Dreiklangs von Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz“ (Holz 2006, S. 9) plädiert wird. Der ursprüngliche Gedanke von Roth, die Ganzheitlichkeit von Handlungsfähigkeit, wird damit beim Schlüsselqualifikationsansatz nur noch teilweise eingelöst bzw. nicht mehr explizit verfolgt (Lisop 1999, S. 19).

2.3.2 Verständnis der 1990er Jahre

Ein intensiv geführter Kompetenzdiskurs prägt Deutschland Anfang der 90er-Jahre. Dieser ist als Reaktion auf die Transformationsprozesse in Ostdeutschland, die im Zusammenhang mit dem wiedervereinigten Deutschland stehen, zu verstehen. Diesbezüglich folgt Röben (2004, S. 11) der Argumentation von Arnold und Schüßler (2001, S. 52 f. und Schüßler 2007, S. 54), wonach es damals relativ problemlos gelang, durch Qualifizierungsmaßnahmen die Bürger der neuen Bundesländer mit aktuellem, berufsspezifischem Wissen zu versorgen. So stellte das Erlangen neuer Bildung- und Berufsabschlüsse und Weiterbildungszertifikate, etwa für die Sprach- oder EDV-Qualifizierung, keine größere Hürde dar. Vom Standpunkt des Zertifizierungserwerbs „könnte also uneingeschränkt von einem Erfolg gesprochen werden“ (Röben 2004, S. 11). Vom Standpunkt der Kompetenzvermittlung, also der Fähigkeit und Bereitschaft „zu eigenverantwortlichem Handeln“ (ebd.), jedoch weniger. Das verdeutlicht die abschließende Bilanzierung über die durchgeführten Maßnahmen, wenn diese zu dem Ergebnis kommt, dass es nicht ausreichend gelungen ist, die individuelle Handlungsfähigkeit der neuen Bundesbürger in Bezug auf das

für sie größtenteils neue Arbeitsumfeld und die veränderten Arbeitsanforderungen zu verbessern (ebd.). Ein offensichtliches Problem zeigte sich in der Tatsache, dass Defizite im Bereich der „Performanz“ festgestellt wurden. Mängel, die also nicht darauf zurückzuführen sind, „dass nicht gehandelt werden könnte, sondern darauf, dass berufliche Fachkräfte ihre Zuständigkeit für Handlungen nicht (rechtzeitig) erkennen oder nicht anerkennen“ (ebd., S. 12). Damit waren wesentliche Elemente eines modernen Kompetenzverständnisses in nicht zufriedenstellendem Maße ausgebildet, wonach sich eine beruflich handlungskompetente Person dadurch auszeichnet, dass sie es vermag Aufgabenstellungen auszuführen, des Weiteren sich dafür auch bewusst zuständig fühlt und im Zuge dessen proaktiv handelt.

Als Reaktion auf diese unbefriedigende Situation wurde durch die Gründung der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF)¹⁶ Forschungsbedarf für die Entwicklung eines modernen Kompetenzbildes und darauf bezogener Weiterbildungsmaßnahmen angemeldet, dem das BMBF durch das 1995 gestartete Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Kompetenzentwicklung für den wirtschaftlichen Wandel – Strukturveränderung betrieblicher Weiterbildung“ nachkam. Oberstes Ziel aller Kompetenzbemühungen dieser Zeit war es, einen innovativen Gegenentwurf zu der als verkrustet und wirkungslos empfundenen traditionellen Weiterbildung, die sich in Form eines institutionalisierten Erwerbs von Qualifikationen standhaft gehalten hatte, herbeizuführen: „Mit Hilfe veränderter Wertstrukturen, neuer Sozial- und Methodenkompetenz, neuer Erfahrungen und systemspezifischen Wissens“ wurde „weitaus stärker eine ganzheitliche Kompetenzentwicklung ins Zentrum der Bemühungen“ gestellt¹⁷, „was einem Paradigmenwechsel von der traditionellen beruflichen Weiterbildung zu Kompetenzentwicklung gleichkommt“

¹⁶ Die ABWF hat mit den Themen „Lernen in der Arbeit“ und „berufliche Kompetenzentwicklung“ den Paradigmenwechsel in Deutschland von der traditionellen beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung maßgeblich mitgeprägt. Neben einer Vielzahl unterschiedlichster Gutachten, Positions- und Diskussionspapieren und Berichten soll exemplarisch das „QUEM-Bulletin“ (Qualitäts- und Entwicklungsmanagement-Bulletin) erwähnt werden.

¹⁷ Appelle für eine Fokussierung auf derartige Lerninhalte sind im Übrigen nicht neu. Bereits 1970 fordern Kern und Schumann unter dem Titel „Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein“ ein hohes Maß an Flexibilität, damit die Anpassung an neue Arbeitsgegebenheiten in einer inhaltlich veränderten Umwelt möglich wird. Da aber Aufnahmefähigkeit, Auffassungsbereitschaft und intellektuelle Wendigkeit, so die damalige Kritik der Autoren, in nicht ausreichendem Maße vermittelt werde, sollte ein modernes, auf Zukunftssicherung ausgerichtetes Bildungssystem sich hierfür um die dringliche Förderung eines „notwendigen naturwissenschaftlichen und gesellschaftlichen Grundverständnisses [...] bemühen und erst in zweiter Linie um die Vermittlung tätigkeitsspezifischer Kenntnisse und Fertigkeiten“ (ebd., S. 281) bedacht sein.

(Arbeitsgemeinschaft QUEM 1995, S. 7 f.). Kompetenzentwicklung wird dabei als ein Prozess verstanden, „in dem die fachliche, methodische und soziale Handlungsfähigkeit sowie die Selbstorganisationsfähigkeit (bzw. Teile dieser Facette) erweitert, umstrukturiert und aktualisiert werden“ (Erpenbeck/Sauer 2000, S. 294).

Zur Umsetzung der Kompetenzbemühungen wurde darüber hinaus deutlich, dass die initiierte Kompetenzentwicklung unter Beibehaltung des Rahmens institutionell geprägter Lernformen nur mit Abstrichen zu erreichen ist. Ausgesprochen wurde sich deswegen für eine didaktisch-methodische Lernkultur, die bereit ist, klassische Lernformen¹⁸ abzubauen und die Hinwendung zu nicht-formellem Lernen¹⁹, etwa in Form selbstgesteuerter²⁰ und selbstorganisierter²¹ Lernprozesse, aufgreift. Derartige Lernprozesse, Studien bestätigen dies, erweisen sich gegenüber traditionell „fremdorganisierten“ als wirksamer (Dohmen 1996, S. 35 f.) und dabei, so etwa bezogen auf den beruflichen Bereich, nicht nur auf oberster Geschäftsführungsebene. So kommen Erpenbeck und Heyse (1999, S. 4) zu dem Ergebnis, dass in gleichem Maße auch Führungskräfte des mittleren Managements sowie deren nachgeordnete Mitarbeiter bis hin zum Facharbeiter von „selbstorganisierten“ Lernprozessen profitieren.

Zu bescheinigen ist, dass sich jenes aufgezeigte Kompetenzverständnis im Sinne einer ganzheitlichen beruflichen Handlungskompetenz, hervorgerufen durch die tätigkeitsintegrierte Entwicklung der Kompetenzfacetten Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz, seit der Kompetenzinitiative der 90er Jahre bis heute in der Wissenschaftswelt²² gehalten hat. Jedoch, und das ist herauszustellen, mutet es sich im Zuge des groß angeleg-

¹⁸ Unter klassischen Lernformen, in der Wissenschaft häufig als „formelles Lernen“ bezeichnet, versteht sich „das Lernen in Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen, das zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen führt“ (Kauffeld 2006, S. 7).

¹⁹ „Nicht-formelles Lernen“ impliziert „das Lernen am Arbeitsplatz, z.B. in Form von Projektgruppen, Netzwerken, Gesprächen mit Kollegen und in Organisationen“ (Kauffeld 2006, S. 7).

²⁰ Die Begrifflichkeit „selbstgesteuerter Lernprozess“ drückt aus, dass „der Lernende im wesentlichen selbst entscheidet, wie er [...] Lernumwelt und ihre Einflüsse für sein Lernen nutzt“ (Dohmen 1996, S. 45), d.h., er bestimmt, „ob, was, wann, wie und woraufhin er lernt“ (Weinert 1982, S. 102).

²¹ Die Begrifflichkeit „selbstorganisierter Lernprozess“, in Deutschland oft als ein Synonym für den selbstgesteuerten Lernprozess verwendet (Dohmen 1996, S. 47), wird in diesem Zusammenhang auch auf „Lerngruppen bezogen, die ihre Lernprozesse gemeinsam selbst organisieren“ (ebd.).

²² Mit Nuancen in den Kompetenzbezeichnungen und inhaltlichen Definitionen der jeweiligen Autoren und Fachbereiche.

ten Forschungs- und Entwicklungsprogramms zur Kompetenzentwicklung erstaunlich an, dass dabei weitestgehend auf die sozialwissenschaftlichen und berufspädagogischen Erkenntnisse und Errungenschaften der 70er Jahre (vgl. Kap. 2.3.1) verzichtet wurde. Statt an bestehe Denkmole anknüpfen und diese weiterzuentwickeln, richtete sich die geballte Aufmerksamkeit auf die kritische Auseinandersetzung mit dem im Bereich der Berufsbildung in Mode gekommenen (Schlüssel-)Qualifikationsbegriff, der als „Feindsymbol“ für die gesamte vorhergehende Epoche herzuhalten hatte. Das Ergebnis der 90er Jahre war demnach keine differenzierte Abrechnung mit dem Bereich der Qualifizierung, innerhalb dessen ein Paradigmenwechsel von der Qualifikation zur Kompetenzentwicklung²³ gefordert wurde, sondern die ganzheitliche „Bestrafung“ und Ausblendung einer Vielzahl zuvor stattgefundenen Diskurse. In diesem Zusammenhang kritisieren Arnold und Schüßler (2001, S. 58 ff.) die heutige Anwendung des Kompetenzbegriffs damit auch als „wenig traditionsbewusst“ und führen die unberücksichtigten Entwicklungslinien „Ganzheitlichkeit“ in der Berufspädagogik, „Handlungsorientierung“ in der beruflichen Bildung, „reflexive Wende“ in der Erwachsenenpädagogik sowie „Deutungslernen“ in der Weiterbildung auf. Und selbst Erpenbeck (1996, S. 9) bekennt, dass die berufliche Kompetenzentwicklung nichts gar so Neues sei, „diente doch eine vernünftige berufliche Weiterbildung stets auch der Herausbildung von Sozial- oder personalen Kompetenzen“.

Begründen lässt sich die Außerachtlassung der sozialwissenschaftlichen und berufs- und erwachsenenpädagogischen Erkenntnisse möglicherweise damit, dass die kompetenzorientierte Wende der 90er Jahre „deutlich in der Tradition wirtschaftswissenschaftlicher und arbeitspsychologischer Konzeptionen steht“ (Arnold/Schüßler 2001, S. 60). So ging die Kompetenzinitiative zu Beginn von privatwirtschaftlichen Unternehmen im Hinblick auf die Erhaltung wirtschaftlicher Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit aus. Gefordert wurde die Entwicklung derartiger sozialer und methodischer Kompetenzen, die den Mitarbeitern selbstständig eine effektive und effiziente Aneignung neuen fachlichen Wissens ermöglicht (Frey/Jäger/Reinold 2003, S. 118). Jener wirtschaftlich geprägten Gruppierung lag zwangsläufig die kritische Auseinandersetzung mit dem praxisorientierten, arbeits-

²³ Zur Unterscheidung von Qualifikation und Kompetenz siehe insbesondere das Kapitel 2.2.6.

marktverorteten (Schlüssel-)Qualifikationsbegriff näher als die Betrachtung der bildungspolitisch verorteten Ansätze.

2.3.3 Zukünftige Kompetenzdimensionen

Welche Kompetenzdimensionen im Rahmen von ganzheitlicher beruflicher Handlungskompetenz werden zukünftig nachgefragt und was für Konsequenzen hat dies für unser Bildungs- und Ausbildungssystem? Die Delphi-Expertenbefragung²⁴ aus dem Jahre 1996/98 im Auftrag des BMBF will Auskunft darüber geben und ist von der Vorstellung getragen, durch die Analyse gesellschaftlicher und arbeitsstruktureller Anforderungen die zukünftigen Inhalte von Bildung identifizieren zu können. Kuwan und Waschbüsch (1998, S. 6) sprechen in Zusammenhang mit dieser Studie von dem Ziel, „einen Ideenpool und Anregungsfundus für die Gestaltung eines zukunftsfähigen Bildungssystems mit Blick auf das Jahr 2020 zusammenzutragen“.

Als Hauptthese bzw. -ergebnis der Delphi-Studie kann festgehalten werden, dass sich die Gesellschaft aktuell auf dem Weg zur Entstehung einer Wissensgesellschaft befindet, wobei dem „Erwerb von Kompetenzen zur Aneignung und Erschließung von Wissen [...] eine prioritäre Bedeutung“ (ebd., S. 13) zukommt. Für das bestehende Bildungssystem bedeutet dies, dem Lernenden derartige Fähigkeiten zu vermitteln, durch welche dieser sich Wissen selbstständig und immer wieder neu anzueignen vermag und sich dadurch gegen eine schnelle Veraltung sowie abnehmende Halbwertszeit von zuvor erworbenem Wissen immunisiert. Derartige Forderungen scheinen altbekannt, gingen doch bereits die Bemühungen des Schlüsselqualifikationsansatzes der 70er Jahre in eine ähnliche Richtung, ohne jedoch eine konkrete Verknüpfung in Bezug auf das Berufsfeld bzw. den Beruf herzustellen. Diesen Kritikpunkt nehmen moderne Weiterbildungskonzepte heute auf und entwickeln die Kompetenz einer kontinuierlichen eigenständigen Wissensaneignung, also „Lernen lernen“, in arbeitsplatznahen Lernformen. Plädiert wird beispielsweise für Lernformen

²⁴ Die Untersuchungsergebnisse der Delphi-Studie ergeben sich aus etwa 450 Fragebögen von Experten aus Praxis und Wissenschaft. Diese wurden in Bezug auf die verschiedenen Bildungsbereiche „zu Rahmenbedingungen, Vorbereitung, Zugang, Durchlässigkeit, Konzeption, Inhalte und Methoden, Lehrenden und Lernenden, Lernorte/ Lernzeiten, Qualitätsmanagement, Evaluation, Transfer sowie gesellschaftliche Funktion und Kooperation“ (Schübler 2007, S. 46) befragt.

wie „Lernberatung/Coaching am Arbeitsplatz“, „Computerbasiertes Lernen (E-Learning)“, „Blended Learning“²⁵ oder „netzbasierte Diskussionsforen“, da besonders in diesen arbeitsplatznahen Formen der Weiterbildung ein hohes Leistungsvermögen gegeben ist, „Lernprozesse zu effektivieren und zu verstetigen“ (Stoecker/Mohr 2008, S. 10).

Als interessant zeigen sich auch die Einschätzungen der Experten, welche weiteren Kompetenzen in Bezug auf eine erfolgreiche Zukunftsbewältigung von Bedeutung sind. Neben der bereits dargestellten Kompetenz des Erwerbs von lerntechnischen und lernmethodischen Fähigkeiten werden der Erwerb und die Vermittlung spezifischer Fachkompetenzen nach wie vor als relevant erachtet, vor allem in den Bereichen von Hochschule und beruflicher Ausbildung. Jene jedoch immer in Verbindung mit dem Erwerb überfachlicher Kompetenzen, die im Kontext von Fachinhalten trainiert und erworben werden müssen. Zusätzlich wird von den Experten die Aneignung psychosozialer Kompetenzen als wichtig angesehen, um den Umgang mit Brüchen im Arbeitsleben und komplexen sozialen Bezugssystemen zu meistern und dabei gleichzeitig geistige Flexibilität sowie Reflexions- und Kommunikationsfähigkeit zu behalten. Abschließend gilt laut Delphi-Studie auch der Erwerb von Fremdsprachenkompetenz, Medienkompetenz und interkultureller Kompetenz in Zukunft als nachhaltig bedeutsam (Kuwan/Waschbüsch 1998, S. 61 ff.).

Obwohl auch kritische Aspekte die Delphi-Befragung begleiten, etwa deren pragmatische Zielsetzung durch die „Bewertung des Nutzens anhand vorrangig ökonomischen Dimensionen“ (Schüßler 2007, S. 48), was eine Vernachlässigung von humanistischen Gesichtspunkten zur Folge hat und darüber hinaus auch Fragen unbeantwortet lässt – beispielsweise herrscht Unklarheit darüber, wie die geforderten Kompetenzen „im Rahmen einer Wissensgesellschaft zu konzeptualisieren“ (ebd.) sind –, dient die Studie doch insgesamt dazu, Lern- und Bildungsprozesse durch die Herausstellung zukunftsrelevanter Kompetenzdimensionen zu präzisieren.

Noch einmal gesondert soll auf die in der Delphi-Studie geforderte Aneignung psychosozialer Kompetenzen zur erfolgreichen Bewältigung komplexer sozialer Bezugssys-

²⁵ „Blended Learning“ bezeichnet Mischformen des Lernens. Etwa wenn Präsenzseminare oder Printmedien (Lehrbücher, Checklisten, Bedienungsanleitungen) mit E-Learning kombiniert werden (Stoecker/Mohr 2008, S. 17 f.).

teme eingegangen werden. Ähnliches liest sich bei Ulrich Beck und dessen einst so bezeichneten „zivilisatorischen Schlüsselqualifikation“ (Beck 1986, S. 102). Diese drückt die Fähigkeit aus, mit den Unsicherheiten und Risiken der Moderne umgehen zu können und diese zu meistern. War es für den Einzelnen in der alten Industriegesellschaft noch von zentraler Wichtigkeit, materielle Not zu bekämpfen und den sozialen Abstieg zu vermeiden, und bringt die „reflexive Modernisierung“ (Beck/Giddens/Lash 1996, S. 26) ohne Zweifel viele Vorteile dadurch, dass sich der Mensch aufgrund von Selbstbestimmung und Selbstgestaltung, Gleichstellung und großen Wahlmöglichkeiten heute wesentlich freier bewegen kann, als dies in der Menschheitsgeschichte jemals der Fall war, so bleiben als Nachteil doch die Unsicherheit, Orientierungslosigkeit und Unkalkulierbarkeit sowie das Abhängigkeitsverhältnis zu den globalen Märkten. Insbesondere, nachdem traditionelle und institutionelle Bewältigungsformen wie Familie, Ehe, Geschlechterrollen oder auch das Klassenbewusstsein und darauf bezogene politische Parteien in den letzten Jahrzehnten stark an Bedeutung und Einfluss verloren haben. Durch den Erwerb psychosozialer Kompetenzen wie Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Konflikt- und Problemlösungsfähigkeit oder auch Experimentierfreude kann der Mensch in der Moderne handlungsfähig bleiben i.S.v. Gefahren und Risiken vorherzusehen bzw. vorhandene zu ertragen und mit diesen konstruktiv umzugehen.

In diesem Zusammenhang ist in jüngster Zeit auch die Forderung nach der Förderung „reflexiver Handlungsfähigkeit“ aufgekommen. Diese verfolgt zur Minimierung des Faktors Unsicherheit ein selbstständiges, kritisches Handeln im Rahmen von individueller und gesellschaftlicher Mündigkeit. Ziel ist es, die „individuelle, selbst gesteuerte Anwendung erworbener Kompetenzen [...] reflexiv auf Handlungen und Verhaltensweisen zu beziehen, ebenso auf Arbeits- und Sozialstrukturen“ (Dehnbostel 2001, S. 78). Aufgabe der Berufspädagogik sollte es deswegen sein, „Lernformen zu entwickeln und zu unterstützen, in denen [...] die Reflexion der in der Arbeit informell erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen angestrebt wird“ (Meyer-Menk 2004, S. 59). Damit gewinnen subjekt- und erfahrungsorientierte Lernformen, etwa Lerninseln oder Lernstationen, an Bedeutung, weil diese Reflexionsanlässe und -chancen bieten.

Waren die 1970er Jahre in Deutschland von der Entwicklung integrierter Lernprozesse geprägt, die das Ziel verfolgten, mit der Fachkompetenz „zugleich humane und gesellschaftlich-politische Kompetenzen“ (Deutscher Bildungsrat 1974, S. 49) zu vermitteln, folgte in den 80er Jahren mit der Diskussion um den Schlüsselqualifikationsansatz eine hitzige Debatte um dessen Umsetzungs- und Anwendungsfähigkeit in der Praxis, und bewirkte der Übergang in die 1990er Jahre mit der Akzentuierung auf die Vermittlung überfachlicher Kompetenzen in arbeitsplatznahen Lernformen ein modernes und aktuell gültiges Verständnis von beruflicher Handlungskompetenz –, so stellen die im Rahmen dieses Teilkapitels aufgeführten Kompetenzen „Lernen lernen“ (Kompetenz zur selbstständigen Aneignung und Erschließung neuen Wissens), „psychosoziale Kompetenzen“ (Kompetenzen zur Bewältigung komplexer, risiko- und unsicherheitsbehafteter sozialer Bezugssysteme) und „reflexive Handlungsfähigkeit“ (Kompetenz zur Erhöhung des individuellen Kompetenzniveaus mithilfe der Reflexion) Techniken zum Umgang mit einer unvorhersehbaren und flexibilitätsgeprägten Zukunft dar.

2.4 Kompetenzklassen und Teilkompetenzen beruflicher Handlungskompetenz

Wie der Kompetenzbegriff erfährt auch die Bezeichnung „berufliche Handlungskompetenz“ im letzten Jahrzehnt eine inflationäre Verwendung. Dabei werden in den Veröffentlichungen immer neue spezifische Handlungskompetenzen i.S.v. Teilkompetenzen beruflicher Handlungskompetenz erschaffen und als wichtig erachtet. Es stellt sich daher die Frage, auf welche Kompetenzklassen diese im Einzelnen zurückgeführt werden können.

2.4.1 Gängige Kompetenzklasseneinteilung

In der gegenwärtigen Fachliteratur findet sich in der Regel eine 3-4-Klassen-Einteilung von beruflicher Handlungskompetenz, häufig kanonisch angenommen und ohne tiefer gehende Argumentation oder Herleitung aufgezählt. Es sind dies die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz (Ott 2000, S. 185), oft noch erweitert um einen vierten Kompe-

tenzbereich, bezeichnet als Selbstkompetenz (Kauffeld 2006, S. 23), Personalkompetenz bzw. personale Kompetenz (Bernien 1997, S. 33 und Gnahs 2007, 28) oder Individualkompetenz (Arnold/Krämer-Stürzl 1999, S. 224). Während die Fach- und auch die Methodenkompetenz insgesamt gesehen dabei relativ einheitlich definiert werden, divergieren die Ansätze bei der Sozialkompetenz und bei den Ausprägungen zur Selbstkompetenz.

Die Fachkompetenz bezeichnet die Fähigkeit, berufsspezifische Anforderungen aus fachlicher Sicht erfolgreich bewältigen zu können. Dies bedarf des Einsatzes sowohl theoretischer Fachkenntnisse als auch praktischer Fertigkeiten, woraus sich eine „in Einzelfällen vorgenommene Unterteilung von Fachkompetenz in fachliche Kenntnisse und fachliche Fertigkeiten“ (Degussa AG 2000, S. 60, zit. nach Scheib 2005, S. 81) ableitet. Eine umfassende Definition zur Fachkompetenz liefert Kauffeld (2006, S. 23), die unter Fachkompetenz „organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Fähigkeit, organisationales Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren“ zusammenfasst.

Die Methodenkompetenz beinhaltet Entscheidungs- und Problemlösungstechniken. Diese werden in vielen beruflichen Handlungssituationen eingesetzt und stellen darüber hinaus sicher, dass auch neuartige Situationen gemeistert werden. Einzelne Elemente der Methodenkompetenz sind Teilkompetenzen wie die Problemlösungsfähigkeit, die Selbstlernkompetenz, der Einsatz von Informations- und Präsentationstechniken oder auch die erfolgreiche Umsetzung von erlerntem Fachwissen im operativen Tagesgeschäft (Ott 2000, S. 186 und Ripper/Weisschuh 1999, S. 18).

Scheib (2005, S. 81) sieht die Sozialkompetenz als Fähigkeit an, „mit anderen Menschen unterschiedlicher Struktur – im Hinblick auf Funktion, Stellung, Alter, Herkunft, Qualifikation – situationsgerecht und angemessen umgehen, kommunizieren und kooperieren zu können“. Damit vereint die Sozialkompetenz die Fähigkeit, sich in sozialen Situationen kompetent zu verhalten, und beinhaltet Teilkompetenzen wie Kooperationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Gesprächsführungsmanagement (ebd.). Auch Kauffeld, Frieling und Grote (2001, S. 205) weisen der Sozialkompetenz eine bedeutende Rolle für die Gegenwart zu, betonen aber gleichzeitig, dass diese häufig überschätzt wird. So führe die Sozialkom-

petenz nicht automatisch zu guten Lösungen. Vielmehr bestehe durch ihre Anwendung die Gefahr, z.B. Gruppendiskussionen zu einem „Kaffeekränzchen“ verkommen zu lassen: „Mit viel aktivem Zuhören, Kopfnicken, Zustimmung, persönlicher Ermunterung und Anerkennung füreinander wird emphatisch und verständnisvoll am Thema vorbeidiskutiert“ (ebd.).

Die Selbstkompetenz bzw. ihre Synonyme, die Personal- und Individualkompetenz, fokussieren das „Ich“ einer Person und beschreiben, wie der Einzelne im Rahmen seiner Tätigkeit mit sich umgeht. Damit steht die Selbstkompetenz im Unterschied zur Sozialkompetenz, die sich, wie verdeutlicht, durch das „Wir“ einer Gruppe auszeichnet. Nach Erpenbeck und Heyse (2007, S. 98) können unter der Bezeichnung Selbstkompetenz all diejenigen Handlungsdispositionen subsumiert werden, die es erlauben, das eigene Handeln „in den verschiedensten Situationen zu steuern, zu motivieren und zu initiieren“. Die Bereitschaft zur Selbstentwicklung, zur Selbstreflexion, zur Leistung und auch zum Risiko ist demnach eine exemplarische Teilkompetenz der Selbstkompetenz (ebd.).

Abschließend lässt sich an der dargestellten, weitverbreiteten Klasseneinteilung von beruflicher Handlungskompetenz insbesondere die inhaltliche Trennung der Methodenkompetenz von der Fachkompetenz kritisieren. So wird die Auffassung vertreten, dass beispielsweise die Problemlösungskompetenz als Teilkompetenz der Methodenkompetenz unabhängig von fachlichen Inhalten erlernt werden könne. Röben (2004, S. 15) widerspricht dieser Ansicht und weist darauf hin, dass nach Aussage der neueren Expertiseforschung die Problemlösung eng an das jeweilige Umfeld gebunden ist, in welchem sie umgesetzt wird: Letztendlich käme es einem „Wunder der beruflichen Bildung gleich“, wenn es gelänge, individuelle Problemlösungskompetenz getrennt von technischen, organisatorischen oder logistischen Fachinhalten und Aufgabenstellungen herauszubilden (ebd., S. 15 f.). Auch Kunzmann (2005, S. 17) beanstandet die Isolierung von Fach- und Methodenkompetenz und führt den zusätzlichen Aspekt einer schwierig zu bewältigenden, klaren Abgrenzung auf. So löse die gemeinsame Kompetenzklasse „Fach- und Methodenkompetenz“ die Abgrenzungsproblematik deutlich besser, da hier „fachorientierte Methoden nicht von anderen Fachkompetenzen getrennt werden müssen“ (ebd.).

2.4.2 Kompetenzklasseneinteilung nach Erpenbeck

Ein alternativer Kompetenzklassenansatz generiert sich durch David A. Kolb (1974, S. 27f. und 1984, S. 21 f. und 1995, S. 49 f.), den Senior des kognitionsorientierten Erfahrungslernens. Dieser definiert Lernen als einen vierstufigen, zirkulär organisierten Lernprozess und orientiert sich dabei an Kurt Lewin und dessen „Experiential Learning Model“ (1942). Bei diesem steht zu Beginn eine jeweils konkrete, persönlich gewonnene Erfahrung (concrete experience). Zur Beobachtung zusammengefasst und in Reflexionen durchdacht (observations and reflections), wird diese daraufhin zu abstrakten Konzepten und Generalisationen (formation of abstract concepts and generalizations) geformt. Aber erst durch die aktive Überprüfung der abstrakten Konzepte auf deren Anwendbarkeit in neuen Situationen (testing implications of concepts in new situations) schließt sich der Lernkreis, denn hieraus generieren sich wiederum neue konkrete, persönlich gewonnene Erfahrungen, die im Folgenden abermals beobachtet und reflektiert werden, usf. Die Abb. 2-2 zeigt das „Experiential Learning Model“ nach Lewin.

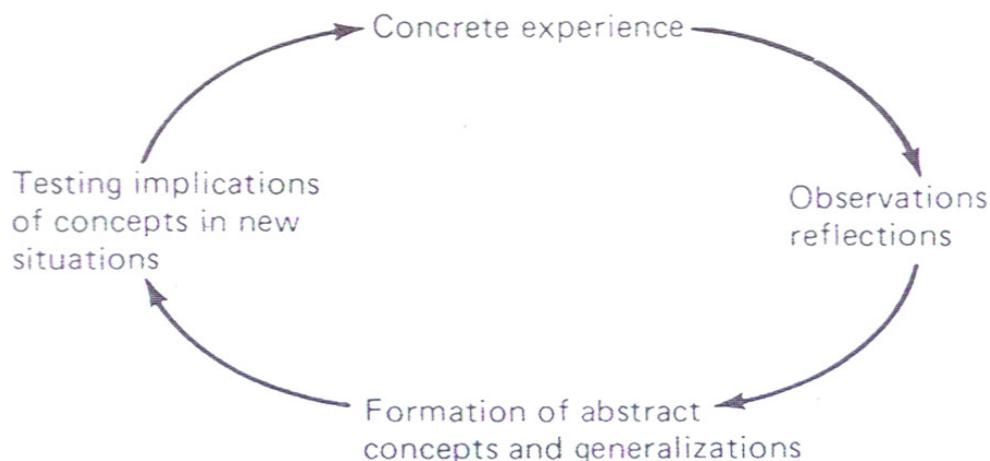


Abb. 2-2: „The Lewinian Experiential Learning Model“
Quelle: Kolb 1984, S. 21

In seinem Aufsatz „On management and the learning progress“ (1974) merkt Kolb in Bezug auf das „Experiential Learning Model“ allerdings kritisch an, dass eine lernende Person, um effektiv zu sein, nach Lewin über Fähigkeiten in jeweils allen vier Lernstufen verfügen müsste. Keine einfache Angelegenheit, insbesondere auch deswegen, weil sich

die Lernstufen „concrete experience“ und „abstract conceptualization“ sowie „reflective observation“ und „active experimentation“ als „polar opposites“ (Kolb 1974, S. 28) im Sinne menschlich entgegengesetzter Fähigkeiten manifestieren. Vielmehr, so Kolb, stelle sich die Realität aber dahingehend dar, dass jeder Lernende einen für sich individuellen Lernstil entwickle, der sich nicht durch gleichstarke, sondern vielmehr durch persönliche Stärken und Schwächen in jeder der vier Stufen auszeichne. Diese Annahme fortführend, identifiziert Kolb in empirischen Studien vier Lernstile für Individuen und Organisationen, die er im Einzelnen als „divergent“, „assimilative“, „convergent“, und „accomodative“ (Kolb 1995, S. 54) bezeichnet. Die Abb. 2-3 stellt diese, eingebunden in das „Experiential Learning Model“, dar.

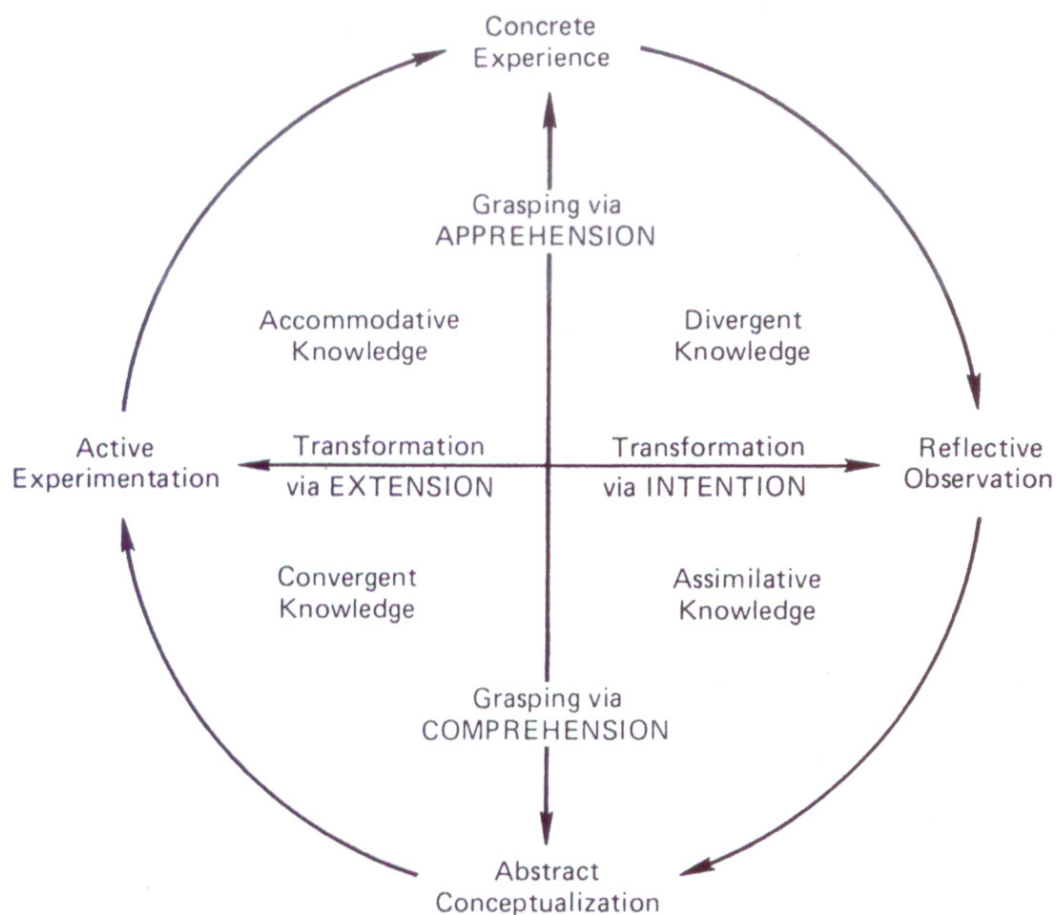


Abb. 2-3: Experiential Learning and the Resulting Basic Knowledge Forms
Quelle: Kolb 1984, S. 42

Der Lernstil „divergent“ lokalisiert sich gemäß Kolb im Lewin'schen Zyklus auf den Stufen von „concrete experience“ nach „reflective observation“. Personen mit einem „divergent learning style“, der Name impliziert es, besitzen die ausgeprägte Fähigkeit zur Vorstellungskraft. Sie können konkrete Situationen aus unterschiedlichsten Perspektiven betrachten und eignen sich damit vorzüglich für Brainstorming-Sitzungen im betrieblichen Umfeld. Kolbs Forschungen ergeben, dass dieser Lernstil bevorzugt bei Personengruppen wie denen des Beraters, des Personalmanagers oder bei Organisationsentwicklern vorzufinden ist (Kolb 1974, S. 31). Mit dem Lernstil „assimilative“ bezeichnet Kolb die Fähigkeit, theoretische Modelle entwickeln zu können, die präzise und logisch widerspruchsfrei erscheinen. Damit liegt dieser Stil bei Lewin auf den Ebenen von „reflective observation“ nach „abstract conceptualization“. Er ist typisch für die Grundlagenforschung und kann häufig bei Personen in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen gefunden werden (ebd.). Entgegengesetzt zum Stil des „divergent“ ist der des „convergent“. Dieser bewegt sich im Lewin'schen Lernzyklus auf dem Niveau von „abstract conceptualization“ nach „active experimentation“. Seine größte Stärke liegt in der praktischen Problembewältigung und Anwendung von Ideen. Den Namen „convergent“ erhält er, weil sich Menschen mit einem derartigen (Lern-)Stil insbesondere in Situationen behaupten, wo sich zur Lösung einer Frage oder eines Problems ein geradliniger Weg anbietet. Oft zeichnen sich deswegen Ingenieure oder technische Spezialisten durch diesen Stil aus (ebd., S. 30). Den vierten Lernstil benennt Kolb „accomodative“. Auch dieser steht im Gegensatz zu einem Lernstil, dem des „assimilative“, und bewegt sich im Lernzyklus auf den Stufen von „active experimentation“ nach „concrete experience“. Seine größte Stärke liegt im Umsetzen von Plänen. Im Gegensatz zu den bisherigen drei Stilen ist er bereit auch höhere Risiken einzugehen, so dass er sich besonders in Situationen bewährt, wo die Bereitschaft gefordert wird, sich unvorbereitet in neue Erfahrungen zu stürzen. Kolb findet diesen Stil häufig im Marketing- und Vertriebsumfeld mit einem wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildungshintergrund (ebd., S. 31).

„Erpenbeck unternimmt den interessanten Versuch einer Ableitung“ (Röben 2004, S. 16). So sieht dieser in den von Kolb aus dem Prozess des „Lewinian Experiential Learning Model“ gewonnenen individuellen Lernstilen eine direkte Verbindung zu „individuellen Kompetenzen“ (Erpenbeck 2002, S. 151). Dem Lernstil „divergent“ ordnet er Menschen

mit großen personalen Kompetenzen zu, da sich diese durch die Fähigkeit der persönlichen Reflexion aus der konkreten Erfahrung heraus kennzeichnen (ebd.). Die Entwicklung abstrakter Konzepte, welche den Lernstil „assimilative“ charakterisieren, wird von Erpenbeck als Spezialgebiet von Menschen mit besonderen fachlich-methodischen Kompetenzen angesehen (ebd.). Aus dem Lernstil „convergent“, der gemeinsamen Anwendung entwickelter Konzepte im Rahmen neuer Aufgaben, leitet er Menschen mit großen sozial-kommunikativen Kompetenzen ab (ebd.). Und für den „accomodative“-Lernstil, die konkrete Anwendung gewonnener Konzepte in neuen Situationen, prädestinieren sich nach Erpenbeck Menschen mit einer ausgesprochenen aktivitätsbezogenen Kompetenzfähigkeit (ebd.).

Zusammengefasst teilt Erpenbeck die menschlichen Kompetenzen in vier Grundkompetenzklassen ein: die fachlich-methodische (F), sozial-kommunikative (S), personale (P) sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierte (A) Kompetenzklasse (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XIV ff. und 2007, S. XXIII f.). Im Gegensatz zur zuvor vorgestellten gängigen Kompetenzeinteilung in Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz unterteilt Erpenbeck damit die übliche Facette der Selbstkompetenz in eine personale sowie eine aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse. Die personale Kompetenz definiert er dabei als Disposition, sich selbst einschätzen und entwickeln zu können (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XVI). Die aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz ist auf die menschliche Umsetzung und den Antrieb von Absichten, Vorhaben und Plänen gerichtet (ebd.). Die soziale Kompetenz behält Erpenbeck in Form der sozial-kommunikativen Kompetenzklasse bei, die Fach- und Methodenkompetenz wird, wie von einzelnen Autoren bereits gefordert (vgl. Kap. 2.4.1), bei Erpenbeck zu einer singulären Kompetenzklasse zusammengefügt.

Jede der vier Kompetenzklassen steht bei Erpenbeck dabei in einer Subjekt-Objekt- oder Subjekt-Subjekt-Beziehung. So äußern sich die personale (P) sowie die aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse (A) durch Subjekt-Subjekt-Beziehungen, da sich diese „reflexiv auf die handelnde Person selbst beziehen“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XV) bzw. deren Ausmaß einer Aktivitäts- und Willenskomponente verdeutlichen (ebd.). Demgegenüber zeichnen sich die fachlich-methodische (F) und sozial-kommunikative

lisiertem, systematischem und fachorientiertem Lernen über die Zeit an Einfluss verliert. Als Beleg hierfür sind Wirksamkeitsuntersuchungen von organisierten Weiterbildungsmaßnahmen Anfang der 90er Jahre anzuführen, die zeigen, dass Weiterbildung weder die Vermittelbarkeit am Arbeitsmarkt substanziell erhöht noch Schutz vor Arbeitslosigkeit bietet. Diesbezügliche Etatkürzungen der Weiterbildungsbudgets und die Rücknahme von Weiterbildungsanstrengungen waren die Folge, sodass Staudt und Kriegesmann (1999, S. 17 ff.) schließlich von einem Zerschlagen des „Mythos Weiterbildung“ sprechen. Den Wert traditioneller Lernprägungen bezweifelt auch Livingstone (1998, zit. nach Kauffeld 2003, S. 177). Dieser gelangt in Befragungsstudien zu organisierter Weiterbildung zu dem Ergebnis, „dass die meisten Mitarbeiter – nicht nur höhere Führungskräfte und Unternehmer – das wesentliche tätigkeitsbezogene Wissen aus eigenen informellen Lernprozessen“ (ebd.), fernab planmäßiger Lernformen, generieren.

Für den Rahmen dieser Abhandlung sollen die vier Kompetenzklassen von Erpenbeck, abgeleitet aus dem „Experiential Learning Model“ von Lewin sowie den vier Lernstilen von Kolb, die leitende Klassifizierung bilden. Dazu werden diese zunächst noch präziser als bisher vorgestellt und es werden zu jeder Klasse die jeweils eindeutigsten Teilkompetenzen, die auf Grundlage des KODE®X-Verfahrens²⁶ ermittelt wurden, zugeordnet.

2.4.2.1 Fachlich-methodische Kompetenzklasse

Fachlich-methodische Kompetenzen (F) – Handlungen an der gegenständlichen Umwelt – sind als Dispositionen einer Person zu verstehen, sachlich-gegenständlich zu agieren. Hierzu gehören alle Kompetenzen der geistigen und physischen Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen, was sowohl Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten

²⁶ Das von Heyse/Erpenbeck (2004, S. XXI und 2009, S. XIV) entwickelte KODE®X-Verfahren selektiert mithilfe einer Expertenbefragung – 150 Personen aus den Bereichen Personalführung, Erwachsenenbildung und Lernpsychologie – aus 300 Kompetenz erfassenden Begriffen 64 Teilkompetenzen, die zum einen von ihrer besonderen Wichtigkeit und zum anderen von ihrer Eindeutigkeit einer der vier Kompetenzklassen zugeordnet werden können. Jene 64 Teilkompetenzen bilden den „Kompetenzatlas“, wobei vom Verfasser im Rahmen dieser Abhandlung nicht alle 16 Teilkompetenzen einer jeden Kompetenzklasse, sondern jeweils nur die vier „eindeutigsten“, d.h. diejenigen mit der höchsten Punktzahl, verwendet werden. Übrig bleiben demnach die jeweils vier charakterisierendsten Eigenschaften einer jeweiligen Kompetenzklasse.

als auch Methoden und deren Weiterentwicklung umfasst. Methodologisch bezieht sich die fachlich-methodische Kompetenzklasse auf die „kognitive Psychologie“ sowie auf die „pädagogische Qualifikationsvermittlung und -zertifizierung“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XVIII). Einzelne Teilkompetenzen, bei welchen eine Zuordnung zur Basiskompetenz „Fach- und Methodenkompetenz“ am deutlichsten sichtbar wird, zeigen sich nach dem KODE®X-Verfahren (Heyse/Erpenbeck 2004, S. XXI) in der Form von Fachwissen, fachübergreifenden Kenntnissen, Marktkenntnissen sowie Planungsverhalten.

„Fachwissen“ als Teilkompetenz der fachlich-methodischen Kompetenzklasse repräsentiert die klassische Fachbildung, wie sie etwa in Schule und Berufsschule, in den Studiengängen von Fachhochschule und Universität wie auch in der herkömmlichen betrieblichen Weiterbildung vermittelt wird. Fachwissen ist dabei grundsätzlich zweckgebunden und zielt auf die spezifische Bewältigung einer aktuellen oder zukünftig auszuführenden Tätigkeit. Die drei exemplarischen Kennzeichen von Fachwissen sind: 1. fachliches und methodisches Detailwissen zu besitzen, 2. in der Lage zu sein, sachgerecht zu organisieren, indem Arbeits- und Organisationsmethoden fachgerecht entwickelt und eingesetzt werden, und 3. fachlich-methodisches Wissen konstant durch Weiterbildung und „on the job“ zu erweitern (ebd., S. 451). Auf der hierarchischen Stufe einer Führungsfunktion stößt zur Teilkompetenz Fachwissen ein weiteres Element hinzu, nämlich die Kenntnis und Beherrschung sogenannter Führungsinstrumente, wobei sich hier fachspezifische mit fachübergreifenden Wissensanforderungen vermischen (ebd., S. 448). Insgesamt gesehen kann ein Trend zu vielseitigem Fachwissen und einer entsprechenden Vermischung zwischen einzelnen fachlichen Bereichen beobachtet werden. Da sich alte fachspezifische Berufsbilder zunehmend auflösen, umfasst beispielsweise eine Ingenieur Tätigkeit heute ganz selbstverständlich auch fachwissensbezogene Aufgaben, die früher ausschließlich einem Betriebswirt zugeschrieben wurden.

„Fachübergreifende Kenntnisse“ als weitere Teilkompetenz beziehen sich auf die Fähigkeit, im betrieblichen Alltag über den „Tellerrand [...] der eigenen Fachkenntnisse“ (ebd., S. 473) schauen zu können. So sind heute EDV-Kenntnisse, neben den konventionellen Microsoft-Office-Applikationen insbesondere auch ERP-Systeme (z.B. SAP, Oracle), Sprachkenntnisse mit der Fokussierung auf Englischkenntnisse und gegebenen-

falls eine weitere Fremdsprache oder das Wissen um ökonomische und politische Zusammenhänge von großer Bedeutung. Je nach Tätigkeit und Verantwortungsgrad können weitere fachübergreifende Kenntnisse wie Rechtskenntnisse, Mitarbeiterführungs- und Pädagogikkenntnisse oder Stil- und interkulturelle Verhaltenskenntnisse (ebd., S. 472) dazukommen. Übergeordnetes Ziel der fachübergreifenden Kenntnisse ist es, in Verbindung mit dem zuvor beschriebenen Fachwissen Systemzusammenhänge zu erfassen und komplexe fachspezifische Aufgabenstellungen zu lösen.

„Marktkennnisse“ stellen einen wichtigen Baustein für den betrieblichen Erfolg dar und erfordern diesbezüglich die konstante Bereitschaft der Mitarbeiter, die jeweilige Marktlage zu beobachten und zu analysieren. Dies zum einen bezogen auf sich ändernde Kundenwünsche, zum anderen aber auch hinsichtlich der Wettbewerbssituation und der dort stattfindenden Aktivitäten (ebd., S. 458). Unterschiedlichste Methoden aus den Bereichen der qualitativen und quantitativen Marktforschung, der Marktanalyse und der Marktbeobachtung (Olfert/Rahn 2011, S. 595) helfen dabei, ein marktbezogenes „Monitoring“ zu installieren und daraus resultierend ausgeprägte Marktkennnisse zu erhalten.

„Planungsverhalten“ bedeutet nach Heyse und Erpenbeck (2004, S. 483) „zunächst die Auswahl der Fragen und Probleme, die zuerst zu lösen sind, und weiter die Einteilung des Vorhabens in Schritte und in einen eigenen Rückkopplungsprozess“. Ein derartiger ist erforderlich, um festzustellen, inwieweit Zwischenziele erreicht werden und ob sich daraus Konsequenzen für eine veränderte Detailplanung ergeben. Die Betriebswirtschaft bietet heute eine Vielzahl unterschiedlichster Planungsinstrumente zur Auswahl. Diese dienen zur kurz-, mittel- und langfristigen Planung von „(1) Investitionen, (2) Finanzen, (3) Verkauf, (4) Produktion, (5) Personal, (6) Beschaffung, (7) Organisation und EDV, (8) Produkte[n] und Produktgruppen, (9) Forschung und Entwicklung“ (Zahn/Buhmann 2004, S. 526).

2.4.2.2 Personale Kompetenzklasse

Personale Kompetenzen (P) – Handlungen an sich selbst – sind als individuelle Persönlichkeitsdispositionen einer Person zu sehen, reflexiv zu handeln: „Sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwi-

ckeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich [...] kreativ zu entwickeln und zu lernen“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XVI) sind charakteristische Inhalte der personalen Kompetenzklasse, als deren Basis die „Motivations- und Persönlichkeitspsychologie“ (ebd.) dient. Besonders charakterisierende Teilkompetenzen sind nach dem aus dem KODE®X-Verfahren hervorgegangenen Kompetenzatlas dabei die Loyalität, die Glaubwürdigkeit, die Eigenverantwortung sowie die normativ-ethische Einstellung (Heyse/Erpenbeck 2004, S. XXI).

Die Teilkompetenz „Loyalität“ lässt sich definieren als persönliche Bindung „an andere Personen, Gruppen, Organisationen oder andere soziale Gebilde“ (ebd., S. 3). Häufig wird Loyalität auch gleichgesetzt mit Begriffen wie „Commitment“, „soziale Integration“ und „soziale Identifikation“ (ebd.). Bezogen auf ein Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis kennzeichnet sich Loyalität durch drei Eigenschaften: 1. durch eine Übereinstimmung mit firmeninternen Werten und Normen, 2. durch einen hohen, kompromisslosen und konsequenten Arbeitseinsatz und schließlich 3. für den Fall, dass innerbetriebliche Regeln oder eine soziale Kontrolle fehlen, dadurch, dass nicht anders gehandelt wird, als man dies auf Mitarbeiterseite tun könnte (ebd., S. 4 f.).

Der „Glaubwürdigkeit“ kommt mit Blick auf das innerbetriebliche Miteinander eine wichtige Rolle zu, gibt es doch ohne diese „keine persönliche sichere Orientierung in schwierigen und Veränderungssituationen, keine lebendigen Visionen und vorwärts gerichteten Unternehmenskulturen“ (ebd., S. 29). Glaubwürdigkeit setzt dabei eine hohe menschliche Charakterstärke voraus, dementsprechend können individuelle Unsicherheiten oder Täuschungen und Unwahrheiten zu Glaubwürdigkeitsverlusten bzw. zu Glaubwürdigkeitsentzug führen. Fehler zuzugeben, Vertraulichkeit zu wahren oder Worte und Taten übereinstimmen zu lassen, sind demnach exemplarische Verhaltensweisen von Glaubwürdigkeit (ebd.).

Die Teilkompetenz „Eigenverantwortung“ impliziert, Selbstverantwortung für das eigene Handeln zu übernehmen. Im Rahmen einer Organisation hat dies zur Folge, dass die Mitarbeiter selbstständig und eigenverantwortlich zugewiesene Aufgabenstellungen lösen. So äußert sich Eigenverantwortung etwa durch eine gewissenhafte und umsichtige Defini-

tion der Arbeitsziele, deren Verfolgung mit Selbstdisziplin und Konsequenz, bis hin zu deren endgültiger Realisierung (ebd., S. 23).

Abgeschlossen wird die personale Kompetenzklasse im Rahmen dieser Abhandlung durch die Teilkompetenz „normativ-ethische Einstellung“. Diese steht für die Definition und Verfolgung der eigenen Werte und Normen, für Lebenssinn und Sinnerfüllung und in diesem Zuge für die Erhöhung der eigenen Lebensqualität und des Wohlbefindens. Auch wenn die Faktoren „Lebensqualität“ und „Wohlbefinden“ auf den ersten Blick nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der kompetenten Ausführung von betrieblicher Arbeit zu stehen scheinen, haben sie doch erheblichen Einfluss darauf: „Je mehr Sie zu Ihrem Wohlbefinden beitragen und sich selbst im Leben klar positionieren können, desto selbstbewusster und standfester nehmen Sie auch Einfluss im Rahmen der Arbeit. Sie handeln Wert geleitet und überzeugend, mit hohen Ansprüchen und²⁷ sich selbst und auch andere“ (ebd., S. 20). Damit ist gerade in der modernen, von Schnelldigkeit und Reizüberflutung geprägten Zeit eine gesunde normativ-ethische Einstellung von großer Bedeutung, da diese einen „Kompass“ für den Einzelnen und auch für dessen Berufsleben schafft.

2.4.2.3 Sozial-kommunikative Kompetenzklasse

Sozial-kommunikative Kompetenzen (S) – Handlungen an der sozialen Umwelt – sind diejenigen Dispositionen, die dazu befähigen, in der Interaktion mit Einzelpersonen oder Personengruppen erfolgreich zu handeln. Die Sozial- und Kommunikationspsychologie dient hierbei als methodologische Basis (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XVI). Die Eigenschaften Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Beziehungsmanagement und Anpassungsfähigkeit zeichnen sich nach dem KODE®X-Verfahren (Heyse/Erpenbeck 2004, S. XXI) als eindeutigste Teilkompetenzen der sozial-kommunikativen Kompetenzklasse aus.

Die Teilkompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ vereint die Fähigkeiten des Zuhörens und der Verarbeitung von Gehörtem sowie die sich daraus ergebende Kommunikation mit Einzelpersonen und Gruppen in einer klaren und verständlichen Form (ebd., S. 289).

²⁷ Es müsste heißen „an“.

Darüber hinaus umfasst die Kommunikationsfähigkeit auch die Anlage zur Redegewandtheit sowie zur Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit insbesondere in Situationen, wenn Verhandlungsgeschick gegenüber kritischen bzw. schwierigen Kommunikationspartnern erforderlich ist. Für den heutigen Alltag, der sich durch Veränderung und Dynamik auszeichnet, wird die Fähigkeit zur Kommunikation damit „zum Ordner im Chaos, zur Sicherheit in einer als immer unbeständiger erlebten Umwelt“ (ebd.).

Obwohl in der westlich industrialisierten Welt die „Ichbezogenheit“ in einem starken Maße ausgeprägt ist, wird der klassische „Einzelkämpfer“ zunehmend weniger verlangt. Komplizierte Zusammenhänge und komplexe Planungsaufgaben im Arbeitsalltag erfordern die „Kooperationsfähigkeit“ eines jeden Einzelnen mit dessen Umfeld. Darüber hinaus führt die Kooperationsarbeit in Form von Arbeits- und Erfahrungsteilung in der Regel zu Produktivitätssteigerungen gegenüber Einzelleistungen (ebd., S. 297). Insgesamt empfiehlt sich für eine erfolgreiche Kooperation die Einhaltung unterschiedlichster „Spielregeln“. So etwa, Informationen nicht gezielt zurückzuhalten, darüber hinaus, sich aus Dialog und Diskussion ergebende Ideen aufzunehmen und gemeinsam weiterzuentwickeln, sowie auch die praktizierte Gleichberechtigung zwischen den Kooperationspartnern bei gleichzeitigem Verzicht auf Machtinteressen und Konkurrenzdenken (ebd., S. 303 f.).

Die Kompetenz, soziale Beziehungen aufzubauen und aufrechtzuerhalten und selbst unter schwierigen Bedingungen zu erweitern, wird als „Beziehungsmanagement“ bezeichnet. Diese Fähigkeit ist insbesondere für Positionen mit fachlicher oder disziplinarischer Führungsverantwortung, bei Tätigkeiten im Vertrieb oder bei der Leitung von Projektgruppen wichtig. Beziehungsmanagement teilt sich dabei in eine externe und interne Seite. Externes Beziehungsmanagement resultiert aus der Erkenntnis, „dass der Markt als ein Netzwerk geschäftlicher Beziehungen zu sehen ist“ (ebd., S. 319), in welchem es insgesamt einfacher anmutet, Altkunden zu halten, als „neue“ zu gewinnen. Der partnerschaftliche und erfolgreiche Austausch mit wichtigen Stammkunden, neudeutsch „Key Accounts“, wird damit zum kritischen Faktor für ein erfolgreiches externes Beziehungsmanagement. Internes Beziehungsmanagement dagegen beschreibt die zwischenmenschlichen Beziehungen in einer Organisationseinheit bzw. zwischen Organisationseinheiten und stellt sich als „Scharnierfunktion“ dar. Insbesondere dann, wenn bis dato getrennt arbeitende Einhei-

ten kooperieren müssen oder Projektteams zur Bewältigung von Aufgaben gebildet werden (ebd.). Insgesamt beinhaltet ein erfolgreiches Beziehungsmanagement neben der Überzeugung über die Wichtigkeit von Beziehungen jedoch immer auch die individuelle Fähigkeit zur Kommunikation und die Bereitschaft zur Kooperation.

Die „Anpassungsfähigkeit“ als abschließende relevante Teilkompetenz der sozial-kommunikativen Kompetenzklasse bezeichnet die Fähigkeit, Verhaltenseigenschaften „situativ oder dauerhaft“ (ebd., S. 305) anzupassen, sei dies geistiger, physischer, emotionaler oder sozialer Art. Beispiele hierfür sind Anpassungen an neue berufliche Anforderungen, an organisatorische Restrukturierungen, an wechselnde Vorgesetzte oder auch an andere Kulturen im Rahmen geschäftlicher Auslandsreisen oder längerer Auslandsaufenthalte, der „Expatriate-Einsätze“. Jedoch ist dies nur eine Seite der Anpassungsfähigkeit. Die andere betont die Befähigung, auf die Umwelt „selbst aktiv und formend Einfluss zu nehmen“ (ebd., S. 306). So vertritt die Intelligenzforschung die Auffassung, Intelligenz einer Person bestehe darin, sich der Umwelt, gleichzeitig die Umwelt aber auch an sich anzupassen (ebd.). Damit haben all diejenigen Menschen beste Aussichten auf eine erfolgreiche Umweltbewältigung, die dieser mit der richtigen Anpassungsfähigkeit gegenüber treten, d.h. offen sind für Neuerungen, diese mittragen und zusätzlich die Bereitschaft und Motivation zeigen, sich selbst aktiv in Veränderungsprozesse einzubringen.

2.4.2.4 Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse²⁸

Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen (A) – Antriebe des Handelns – sind als Arbeits- und Tätigkeitsdispositionen zu verstehen, aktiv zu agieren. Diese umfassen damit die Fertigkeit, „die eigenen Emotionen, Motivationen, Fähigkeiten und Erfahrungen und alle anderen Kompetenzen – personale, fachlich-methodische und sozial-kommunikative – in die eigenen Willensantriebe zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XVI). Die Tätigkeitspsychologie

²⁸ Heyse/Erpenbeck bezeichnen in ihrem Buch „Kompetenztraining“ (2004 und 2009) die aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse im Rahmen des Kompetenzatlas alternativ als Aktivitäts- und Handlungskompetenz. Da es sich hier aber lediglich um eine synonyme Bezeichnung handelt, soll für den Rahmen dieser Abhandlung die ursprüngliche Begrifflichkeit „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XVII) beibehalten werden.

und die Arbeitspsychologie dienen dabei als methodologische Basis (ebd., S. XVIII) . Als charakterisierendste Teilkompetenzen der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzklasse lassen sich auf Grundlage des KODE®X-Verfahrens (Heyse/Erpenbeck 2004, S. XXI) die Initiative, die Ausführungsbereitschaft, die Tatkraft und die Mobilität identifizieren.

Die Teilkompetenz „Initiative“ äußert sich durch die hohe persönliche Motivation eines Menschen bzw. Mitarbeiters, Prozesse aktiv gestalten zu wollen und damit Einfluss auf eine Situation zu nehmen. Im Arbeitsleben ist dies insbesondere für den aktiven Beginn eines Projekts sowie für die Festlegung von dessen Ablauf hilfreich, darüber hinaus aber auch für alle nachfolgenden Teil(projekt)abschnitte, die es jeweils anzustoßen gilt.

Während sich die Teilkompetenz der Initiative vorwiegend auf das „Anfangen“ und motivierte „Anpacken“ von neuen Ideen, Aufgaben und Vorschlägen bezieht, steht die „Ausführungsbereitschaft“ für deren Umsetzen, Durchführen und Zu-Ende-Führen. Ausführungsbereitschaft kennzeichnet sich damit durch die Aktivität, festgelegte Arbeitstätigkeiten „schnell, sachgemäß, konsequent und mit einem guten Ergebnis“ (ebd., S. 175) zu erreichen. Den Gegensatz dazu bilden Menschen, die zu Beginn eines neuen Projekts vor Initiative „sprühen“, zu dessen operativer Ausführung und Umsetzung aber schnell die Lust verlieren und sich von diesem wieder zurückziehen, um sich neuen Anstößen widmen zu können.

Die „Tatkraft“ ist mit den Teilkompetenzen Initiative und Ausführungsbereitschaft eng verwandt, da sich auch diese durch eine große Aktivität in Bezug auf die Initiative und die Ausführung von Tätigkeiten charakterisiert. Ihre Unterscheidung zeigt sich letztendlich in ihrer ausgeprägten Persönlichkeit: Wo andere noch diskutieren, Schwierigkeiten suchen und Probleme verdeutlichen, greifen tatkräftige Menschen energisch zu, ziehen die wirksame Aktion einer Reflexion vor und werden in schwierigen Situationen als „Durchreißer“ aktiv. Die Fähigkeit, ein ausgeprägtes Selbstwertgefühl zu besitzen, sich von Enttäuschungen und Rückschlägen nicht ermutigen zu lassen und insgesamt eine persönliche Lust im Lösen von Widerständen und Schwierigkeiten zu verspüren (ebd., S. 149), spielt hierbei eine wichtige Rolle.

Die Teilkompetenz „Mobilität“ genießt in der heutigen flexibilisierten Arbeitswelt eine hohe Stellung, wird darüber hinaus aus Arbeitgebersicht auch immer häufiger als „selbstverständlich“ angesehen. Mobilität wird dabei sowohl im wörtlichen Sinne als auch als „unternehmensinterne Mobilität“ interpretiert. Im wörtlichen Sinne existieren sechs exemplarische Mobilitätstypen: Projektpendler (Unternehmensberater, Anlagenmonteure, Piloten etc.), Wochenendheimfahrer (oft unfreiwillig aufgrund der Arbeitsmarktsituation des Wohnortes), Fernbeziehungen (oft karriereorientierte, kinderlose Singles mit hohem Ausbildungsniveau), Umzugsmobile (im Arbeitsvertrag festgeschrieben, z.B. Offiziere der Bundeswehr, Angehörige des höheren Auswärtigen Dienstes), Fernpendler (Hin- und Rückfahrt zur Arbeitsstätte täglich länger als zwei Stunden) sowie zeitweilig sesshafte Ausländer (ebd., S. 155 ff.). Unter „unternehmensinterner Mobilität“ ist dagegen die individuelle Bereitschaft einer Person „zur Veränderung des Arbeitsplatzes, der Arbeitsaufgaben, des Mitarbeiterkreises“ (ebd., S. 159) gemeint. Jene Art der Mobilität ist damit die Fähigkeit, wenn die Situation es erfordert, sich an veränderte Produkt- und Marktsituationen anzupassen, mit sich ändernden Arbeitsaufgaben konstruktiv umzugehen sowie sich neues Wissen schnell und oft auch eigenverantwortlich anzueignen (ebd., S. 159 f.). Mitarbeiter mit der Fähigkeit und Bereitschaft zu unternehmensinterner Mobilität sind damit insbesondere für die Durchführung unternehmerischer Organisationsveränderungen und für Restrukturierungsprozesse äußerst wertvoll.

2.5 Das Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“

Hervorzuhebendes Kennzeichen unserer modernen Gesellschaft ist der sich immer schneller vollziehende Wandel politischer, ökonomischer und technologischer Art. Ulrich Beck (1993, S. 45) spricht in diesem Zusammenhang von der „Wiederkehr der Ungewissheit“ und zieht Parallelen zur vorindustrialisierten Gesellschaft. Auch in dieser Epoche musste sich der Einzelne mit dem Risiko von Unsicherheit, Orientierungslosigkeit und Unkalkulierbarkeit auseinandersetzen, wie dies für die komplexe Gegenwart charakteristisch ist. Benötigt werden demnach Kompetenzkonzepte, die sich von der selbstverständlichen Gestaltungs-, Plan- und Vorhersehbarkeit aktueller und zukünftiger Entwicklungen lösen

und es gleichzeitig verstehen, mit den jeweils anzutreffenden Situationen kompetent umzugehen.

Mit Blick auf die Bewältigung der „Wiederkehr der Ungewissheit“ (ebd.) im beruflichen Bereich erfordert dies die Notwendigkeit des Erwerbs berufsspezifischer Kompetenzen, die in teilweise neu gewichteten Lerninhalten sowie in modernen Lernformen erlernt werden müssen. Sind diese dann in der Art fachlicher, personaler, sozial-kommunikativer sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierter Kompetenzen erfolgreich angeeignet (vgl. Kap. 2.4.2.1-2.4.2.4), kann von „beruflicher Handlungskompetenz“ gesprochen werden. Stößt zusätzlich dazu der spezifische Erwerb von „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften“ (vgl. Kap. 2.1.3), soll dies im Rahmen der vorliegenden Abhandlung als „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“²⁹ bezeichnet werden – ein Kompetenzkonstrukt, welches den Einzelnen dazu befähigt, in dessen Handeln die herausgehobene betriebliche Stellung der Ökonomie und des wirtschaftlichen Erfolgs um die Faktoren Ökologie und soziale Verantwortung zu erweitern, was für die individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung des 21. Jahrhunderts von hoher Relevanz erscheint.

Jedoch sollen die „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften“ im folgend darzustellenden Konstrukt nicht in Form einer separaten, quasi fünften Kompetenzklasse, sondern im Sinne einer inhaltlichen Erweiterung der vier bestehenden in Erscheinung treten. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, die wissenschaftlich anerkannte fachlich-methodische, personale, sozial-kommunikative und aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse um die moderne Denke des nachhaltigen Wirtschaftens zu bereichern, ohne diese in ihrer etablierten Struktur verändern zu müssen.

Unabhängig davon soll sich das Kompetenzkonstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ in zwei Ebenen differenzieren. Zum einen in eine fachliche Ebene, welche sich durch wissensbezogene Fähigkeiten und deren methodische Anwendung auszeichnet und damit die Grundlage für eine erfolgreiche Arbeits- und Aufgabenbewältigung im betrieblichen Umfeld liefert. Zum anderen in eine überfachliche Ebene. Diese soll als zentrale Problemlösungskompetenz für die moderne Arbeitsbewältigung angesehen wer-

²⁹ Siehe dazu die vorgestellte Definition „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ zu Beginn des 2. Kapitels.

den, kann jedoch nicht für sich alleine stehen. Beide Ebenen, die „fachliche“ wie die „überfachliche“, müssen vorhanden sein und bedürfen inhaltlich einander, um sich zu einer ganzheitlichen Handlungskompetenz entfalten zu können.

Die „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften“ nun mit den etablierten Inhalten von beruflicher Handlungskompetenz in Form einer Erweiterung zu verknüpfen und damit herauszustellen, was berufliche Handlungskompetenz in einem modernen Sinne beinhalten und bedeuten „sollte“, ist Aufgabe der folgenden Teilkapitel.

2.5.1 Fachliche Ebene

Die fachliche Ebene bildet das Basiselement des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“, da diese fachspezifische Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten unter Einsatz situationsgerechter Methoden zur Anwendung bringt³⁰. Dies vorwiegend in einem aufgaben- und arbeitsplatzbezogenen Rahmen, darüber hinaus immer mehr verstärkt auch in einem berufs- und organisationsübergreifenden Umfeld. Ohne die fachliche Ebene bewegen sich alle überfachlichen Kompetenzen, unabhängig ob personale, sozial-kommunikative oder aktivitäts- und umsetzungsorientierte, in einem gewissermaßen inhaltsfreien Raum. Nachgewiesen und legitimiert wird die fachliche Ebene bis heute, sind deren Inhalte nicht „on the job“ erworben, durch das erfolgreiche Absolvieren von inner- oder außerbetrieblich stattfindenden Aus- und Weiterbildungen. Jene schließen mit der Ausstellung eines Zeugnisses und dem Führen eines offiziellen Berufstitels bzw. mit einer Zertifizierung, im betriebswirtschaftlichen Umfeld beispielsweise zum Steuerfachgehilfen³¹, Industriekaufmann, Diplom-Ökonom, Fremdsprachenkorrespondent, MBA, Bilanzbuchhalter (IHK), zertifizierten SAP-Berater o.a.

Natürlich, das ist unbestreitbar, hat die fachliche Ebene in den vergangenen Jahrzehnten nicht an Bedeutung gewonnen. Den einst klassischen Sachbearbeiter mit tief greifendem Spezialisierungswissen trifft man heute nur noch bedingt an. Detail- und Spezial-

³⁰ Zur Bestimmung der fachlichen Ebene siehe auch deren inhaltliche Grundlage, die fachlich-methodische Kompetenzklasse unter Kapitel 2.4.2.1.

³¹ Im Folgenden wird für Berufs- und Gruppenbezeichnungen im Sinne eines flüssigeren Lesens nur die männliche Form benutzt. Diese steht stellvertretend für das weibliche und männliche Geschlecht.

kenntnisse in der Betriebsverwaltung werden heute über das Inter- und Intranet, über betriebliche Wissensdatenbanken und über Expertensysteme abgerufen. Und auch in der Produktion ergibt sich ein ähnliches Bild. Dort wird die Lösung fachbezogener Aufgabenstellungen und Inhalte statt durch Facharbeiter immer häufiger durch automatisierte Steuerungssysteme übernommen. Während der Mensch also mehr und mehr aus dem unmittelbaren fachinhaltsbezogenen Bearbeitungsprozess heraustritt, übernimmt er gleichzeitig verstärkt planerische, vorbereitende, überwachende und koordinierende Funktionen, wofür überfachliche Kompetenzen erforderlich sind. Dort, wo die traditionelle Fach- und Methodenkompetenz nach wie vor notwendig erscheint und aufgrund ihrer abnehmenden Halbwertszeit regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht werden muss, ist Abhilfe möglich. Mit den heute auf dem Markt in einer Vielzahl angebotenen Weiterbildungs-, Schulungs- und Trainingsmaßnahmen lassen sich jegliche Wissensdefizite schnell und zielgerichtet ausgleichen: „Es gibt keine fachliche Anforderung, für die es nicht ein Bildungsangebot gibt“, so die Aussage eines mit betrieblichen Veränderungsprozessen betrauten Experten (Dietzen 2005, S. 43).

Eine gewisse Aufmerksamkeit erfährt die fachliche Ebene in jüngster Zeit durch die betriebliche Notwendigkeit zur Schnittstellenqualifizierung, hervorgerufen durch die an Komplexität zunehmenden Organisationsstrukturen. So werden von Mitarbeitern heute Kenntnisse und Fähigkeiten verlangt, die sich auf den gesamten Fertigungs- und Dienstleistungsprozess bzw. zumindest auf jeweils angrenzende Fachbereiche beziehen. Klassische Anforderungsprofile erweitern sich in diesem Zuge um technische, administrative, rechtliche und ökonomische Wissens Elemente und es entstehen neue Kombinationen von fachlichem Wissen, teilweise auch gänzlich neue Berufsbilder. So etwa, wenn Wissensprofile an der Schnittstelle von technischer Entwicklung, Controlling und Vertrieb oder von Mechanik/Elektronik und Qualitätsmanagement Anteile herkömmlicher Funktionsbereiche in neuen Mischformen zeigen.

Mit konkretem Bezug auf das Konstrukt soll sich die fachliche Ebene als ein Synonym der fachlich-methodischen Kompetenzklasse und deren vier maßgeblicher Teilkompetenzen Fachwissen, fachübergreifende Kenntnisse, Marktkenntnisse sowie Planungsverhalten (vgl. Kap. 2.4.2.1) präsentieren. Dazu stößt, wie angekündigt, eine Teilkompetenz aus

dem Themenbereich des nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen dazu. Diese soll als „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ bezeichnet werden und als quasi fünfte Teilkompetenz die fachliche Ebene um den Aspekt der Nachhaltigkeit erweitern. Die „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ setzt sich dabei aus den Inhalten von „Fachkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und „Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 2.1.3) zusammen³². Diese zeigt sich in der betrieblichen Praxis beispielsweise im „Verstehen kreiswirtschaftlicher Strukturen und Lebenszyklen“ (BIBB/BMBF 2003, S. 4), in der Erschließung neuer Marktsegmente durch die Neuentwicklung ökologisch relevanter Produkte und Dienstleistungen oder im Wissen von umweltverträglichen Arbeitsstoffen und Materialien, immer auch verbunden mit der Anwendung nachhaltiger Methoden, die das nachhaltigkeitsbezogene Fachwissen in der Praxis lösungsorientiert einzusetzen vermögen.

2.5.2 Überfachliche Ebene

Die überfachliche Ebene wird als zentrale Problemlösungskompetenz in Hinsicht auf eine betriebliche Umweltbewältigung gesehen und definiert sich im Rahmen dieser Abhandlung als eine Kombination der drei Kompetenzklassen personale, sozial-kommunikative und aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz³³. Damit ist sie durch die Dispositionen einer Person gekennzeichnet, selbstorganisiert reflexiv, kommunikativ und kooperativ sowie aktiv (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. XVI) handeln zu können.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Ein Arbeitnehmer kann sich in entsprechenden Weiterbildungskursen zum Systeminformatiker qualifiziert haben. Sein erworbenes Fachwissen wurde geprüft und als Qualifikation zertifiziert. All dies garantiert jedoch noch nicht, dass dieser sein Wissen in einer konkreten Situation, etwa der Entwicklung einer

³² Begründen lässt sich dieser inhaltliche Zusammenschluss mit der Argumentation aus Kapitel 2.4.1. Dort wird die grundsätzliche Trennung von Fachkompetenz und Methodenkompetenz mit der Begründung kritisiert, dass die Methodenkompetenz stets eng an das fachliche Umfeld gebunden ist, innerhalb dessen sie angewendet wird. Damit wird auch für die Fach- und die Methodenkompetenz im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens für einen inhaltlichen Zusammenschluss plädiert.

³³ Zur Bestimmung der personalen, sozial-kommunikativen sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenz(klasse) siehe auch deren inhaltliche Darstellung unter Kapitel 2.4.2.2-2.4.2.4.

neuen Software, erfolgreich einsetzen können (Heyse/Erpenbeck 2004, S. XVI). Erst im selbstorganisierten Problemlösungsprozess unter Verknüpfung der Fachinhalte mit unterschiedlichsten überfachlichen Teilkompetenzen wie beispielsweise schöpferischer Fähigkeit (P), Kundenorientierung (S) und ergebnisorientiertem Handeln (A) kann der Systeminformatiker sein erworbenes Wissen effizient und effektiv zum größtmöglichen Nutzen anwenden.

Eine besondere Stellung innerhalb der überfachlichen Ebene nimmt die sozial-kommunikative Kompetenz ein. Diese gewinnt in einer vernetzten, prozess- und projektorientierten Welt an Bedeutung, da moderne Unternehmensstrukturen nicht mehr allein über technisch-organisatorische Abläufe sichergestellt werden. Verstärkt entsteht für den Einzelnen die Notwendigkeit, im Arbeitshandeln Kooperation und Kommunikation aktiv und eigenverantwortlich herzustellen sowie aufrechtzuerhalten. Bestätigt wird die Bedeutung der sozial-kommunikativen Kompetenz auch in einer Expertenstudie zu neuen Kompetenzanforderungen (Dietzen/Latniak/Selle 2005, S. 182 f.). So wird von Mitarbeitern zukünftig verstärkt erwartet, mit Kollegen der jeweils vor- und nachgelagerten Arbeitsbereiche sowie auch mit Kunden und Zulieferern erfolgreich zusammenzuarbeiten (ebd., S. 182). Die Kommunikation nimmt dabei eine herausragende Rolle ein. Darüber hinaus gewährleistet diese, dass sich Interaktionspartner bereits während der Projektbearbeitung auf nachfolgende Prozessschritte einstellen, was insgesamt „zu einer Verringerung von Blindleistungen und Reibungsverlusten“ (Dietzen 2005, S. 44) führt.

Wie bereits im Rahmen der fachlichen Ebene geschehen, soll auch die überfachliche Ebene um die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens erweitert werden. Für die sozial-kommunikative Kompetenzklasse mit ihren maßgeblichen Teilkompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Beziehungsmanagement und Anpassungsfähigkeit (vgl. Kap. 2.4.2.3) geschieht dies in Form einer als „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ bezeichneten Teilkompetenz. Jene lässt sich der sozial-kommunikativen Kompetenzklasse aufgrund deren nachhaltiger Fokussierung auf die soziale Umwelt, d.h. einzelnen Mitmenschen oder Menschengruppen gegenüber, zuordnen. So zeigt sich die „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ in der betrieblichen Praxis darin, Wissen über nachhaltiges Wirtschaften durch Kommunikation und

Netzwerkbildung herbeizuführen sowie durch Konfliktlösung und Kompromisschließung auf einen gemeinsamen betrieblichen Nenner zu abstrahieren. Beispielsweise wenn es gilt, nachhaltig optimierte Kreisläufe von Material, Werkstoffen und Prozessen gemeinsam zu entwickeln und zu implementieren. Insgesamt stellt die „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ damit eine sinnvolle und logische Verbindung der dargestellten Inhalte aus „Sozialkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und „Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 2.1.3) dar.

Die personale Kompetenzklasse mit den maßgeblichen Teilkompetenzen Loyalität, Glaubwürdigkeit, Eigenverantwortung und normativ-ethische Einstellung (vgl. Kap. 2.4.2.2) wird um die Teilkompetenz „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 2.1.3) erweitert. Diese verkörpert die Fähigkeit zur nachhaltigkeitsbezogenen Reflexion einer handelnden Person und kann dadurch der personalen Kompetenzklasse inhaltlich zugeordnet werden. Im beruflichen Alltag zeigt sich diese im Zusammenhang mit in der Wirtschaftsethik geltenden Werteorientierungen wie „Solidarität, Toleranz, Verantwortungsbewusstsein“ (BIBB/BMBF 2003, S. 4). So z.B. im fairen Handel mit Rohstoffen, bei welchem die Erzeuger einen marktgerechten Preis für ihre Produkte erhalten.

Abschließend wird der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzklasse die Teilkompetenz „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ zugewiesen. Neben den Teilkompetenzen Initiative, Ausführungsbereitschaft, Tatkraft sowie Mobilität (vgl. Kap. 2.4.2.4) soll diese damit als fünfte charakterisierende Teilkompetenz in Erscheinung treten und sich inhaltlich aufgrund deren nachhaltigkeitsgeprägter Aktivitäts- und Willenseigenschaften zuordnen lassen. Im beruflichen Alltag zeigt sich die „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ dementsprechend in einer aktiven und willentlichen Verwirklichung eigener Ideen und Konzepte in Bezug auf den Dreiklang aus wirtschaftlicher Entwicklung, gesellschaftlicher Verantwortung und dem Schutz natürlicher Ressourcen (vgl. Kap. 2.1.3). So etwa in der betrieblichen Entscheidung, mit Hilfe von „End-of-pipe-Technologien“, z.B. Partikelfilter oder Entschweflungen, additive Umweltschutzmaßnahmen einzuführen, sodass die durch den Produktionsprozess hervorgerufene Umweltbelastung verringert wird.

2.5.3 Zusammenspiel der Ebenen zu nachhaltiger beruflicher Handlungskompetenz

Das finale Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ präsentiert sich im Rahmen dieser Abhandlung aus einem „Miteinander“ der beiden vorgestellten Ebenen: zum einen der fachlichen Ebene (vgl. Kap. 2.5.1), welche fachspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten unter Einsatz situationsgerechter Methoden zur Anwendung bringt und damit für ein fachlich-methodisches Grundgerüst sorgt; zum anderen der überfachlichen Ebene (vgl. Kap. 2.5.2), welche die Fähigkeiten eines reflexiven, kommunikativen sowie aktivitätsgetriebenen Handelns verkörpert und damit als zentrale Problemlösungskompetenz für die individuumsbezogene Bewältigung der modernen betrieblichen Umwelt angesehen wird.

Die Bestandteile der fachlichen sowie überfachlichen Ebene werden demnach durch die wissenschaftlich anerkannten Inhalte von beruflicher Handlungskompetenz repräsentiert. Dies jedoch nicht ausschließlich. Mit Blick auf die für das 21. Jahrhundert relevante Thematik der Nachhaltigkeit werden zusätzliche Teilkompetenzen präsentiert, welche die dominierenden betrieblichen Ziele aus Wirtschaftlichkeit und Gewinnmaximierung um die Faktoren „Sicherung natürlicher Ressourcen“ und „soziale Verantwortung“ ergänzen – und damit das Ziel verfolgen, den teils verloren gegangenen Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung wiederherzustellen. Das Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ generiert sich demzufolge aus einer Kombination etablierter Teilkompetenzen der beruflichen Handlungskompetenz mit spezifischen Kompetenzen des nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen.

Im Detail wird auf die Kompetenzklasseneinteilung von Erpenbeck/von Rosenstiel (2003, S. XV ff.) und deren Einteilung in eine fachlich-methodische, personale, sozial-kommunikative sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse zurückgegriffen, darüber hinaus werden diesen die jeweils vier charakterisierendsten Teilkompetenzen (vgl. Kap. 2.4.2.1-2.4.2.4), ermittelt aus dem KODE®X-Verfahren und dem sich daraus ergebenden Kompetenzatlas (Heyse/Erpenbeck 2004, S. XXI), zugeordnet. Zu jeder Kompetenzklasse gesellt sich zusätzlich eine inhaltlich verwandte Teilkompetenz des nachhaltigen Wirtschaftens. Diese leitet sich aus dem von Klemisch, Schlömer und Tenfelde (2008, S. 108 ff.) entwickelten Kompetenzmodell für nachhaltiges Wirtschaften ab,

bei welchem aktuell damit begonnen wurde, für den betrieblichen Bereich individuelle Kompetenzen mit Nachhaltigkeitsbezug zu ermitteln und zu beschreiben (vgl. Kap. 2.1.3). Die Abb. 2-5 führt zusammenfassend die Inhalte des gebildeten Kompetenzkonstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ auf.

Gebildetes Konstrukt
„Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“

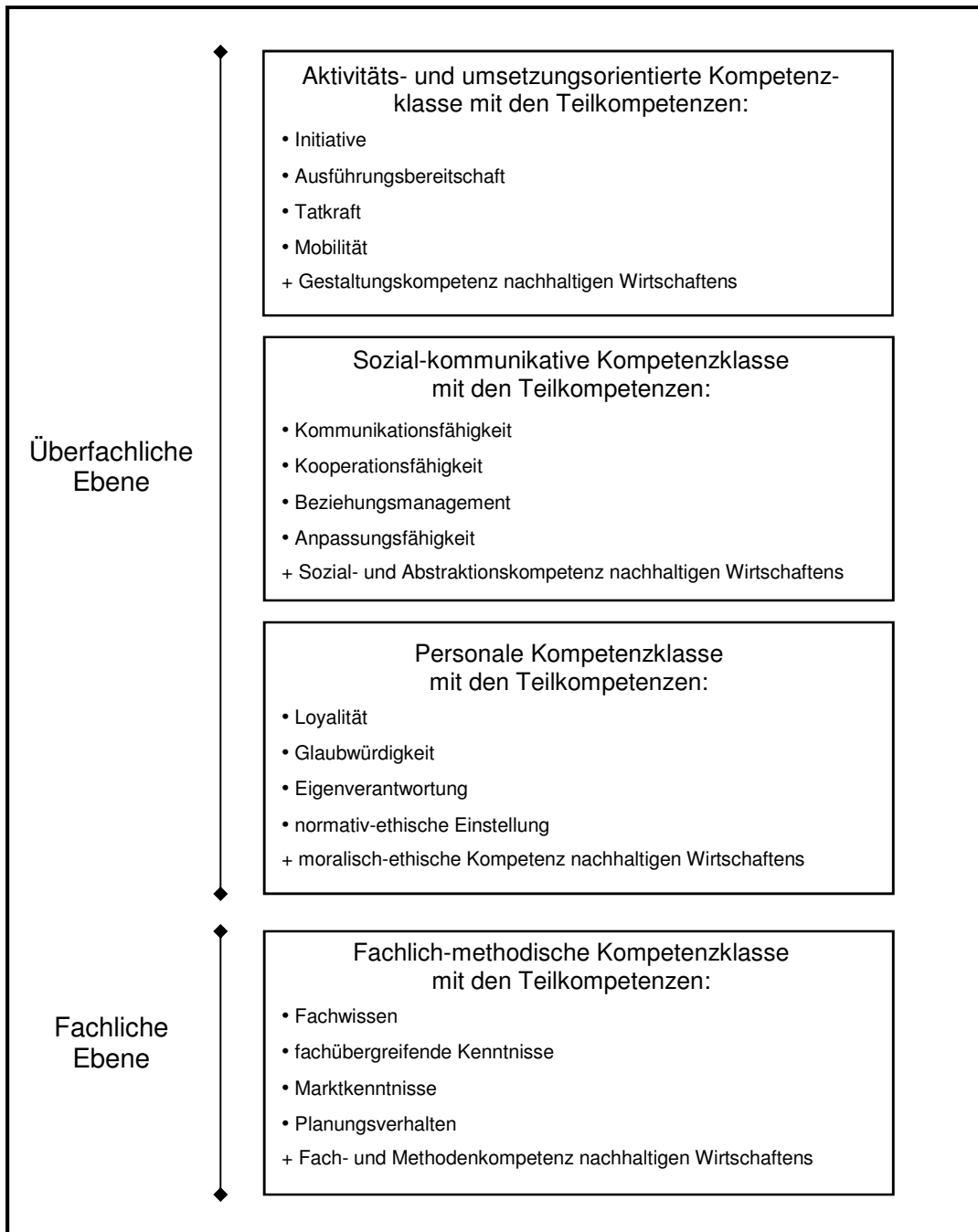


Abb. 2-5: Gebildetes Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“
Quelle: eigene Darstellung

2.6 Zusammenfassung und Beantwortung Forschungsfrage 1

Das gebildete Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ präsentiert sich für den Rahmen dieser Abhandlung wie folgt:

„Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ ist die Fähigkeit und Bereitschaft, situationsspezifischen Arbeitssituationen und Aufgabenstellungen angemessen gegenüberzutreten und damit verbundene Anforderungen adäquat zu meistern – dies nicht nur unter dem herkömmlichen ökonomischen Aspekt des wirtschaftlichen Erfolgs, sondern auch unter Einbezug von sozialer Verantwortung (gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und Gesellschaft) sowie der Sicherung der ökologischen Ressourcen.

Das gängige Begriffsverständnis von beruflicher Handlungskompetenz erfährt dementsprechend eine inhaltliche Erweiterung um den Aspekt der Nachhaltigkeit bzw., auf den betrieblichen Kontext bezogen, des nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen. Es entsteht die individuelle berufliche Fähigkeit, ökonomische, ökologische und soziale Ziele auf allen Stufen der betrieblichen Wertschöpfungskette mit Umsicht zu vereinen und diese im Rahmen eines arbeitsplatzbezogenen Umfelds erfolgreich zu meistern. Natürlich, alles andere wäre „romantisierend“, jeweils unter dem Primat des ökonomischen Erfolgs, d.h. betrieblicher Wirtschaftlichkeit und Tragfähigkeit. Werden diese Charakteristika in Bezug auf das betriebliche Handeln nicht erlangt, kann auch in die Bereiche Umweltverantwortung und soziales Verhalten nur sehr wenig bzw. weniger als gewünscht investiert werden.

Die eingangs dieses Kapitels gestellte 1. Forschungsfrage – „Welche beruflichen Kompetenzen empfehlen sich für eine individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung“? – soll dahingehend beantwortet werden, dass hierfür zwei Kompetenzarten als relevant angesehen werden. Die 1. Kompetenzart ist die der etablierten, wissenschaftlich anerkannten Teilkompetenzen beruflicher Handlungskompetenz, die sich inhaltlich in Form von Kompetenzklassen bündeln. Ausgesprochen wird sich diesbezüglich für vier Kompetenzklassen, die John Erpenbeck aus dem „Experiential Learning Model“ von Kurt Lewin und den durch David A. Kolb daraus gewonnenen individuellen Lernstilen (vgl. Kap. 2.4.2) ableitet:

- eine fachlich-methodische Kompetenzklasse als Disposition einer Person, im betrieblichen Umfeld sachlich-gegenständlich zu handeln, was sich in Form der vier charakterisierenden Teilkompetenzen „Fachwissen“, „fachübergreifende Kenntnisse“, „Marktkenntnisse“ und „Planungsverhalten“ zeigt (vgl. Kap. 2.4.2.1),
- eine personale Kompetenzklasse als Disposition einer Person, im betrieblichen Umfeld reflexiv zu handeln, was sich in den vier charakterisierenden Teilkompetenzen „Loyalität“, „Glaubwürdigkeit“, „Eigenverantwortung“ und „normativ-ethische Einstellung“ ausdrückt (vgl. Kap. 2.4.2.2),
- eine sozial-kommunikative Kompetenzklasse als Disposition einer Person, im betrieblichen Umfeld kommunikativ und kooperativ zu interagieren, was sich in Form der vier charakterisierenden Teilkompetenzen „Kommunikationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Beziehungsmanagement“ und „Anpassungsfähigkeit“ manifestiert (vgl. Kap. 2.4.2.3),
- eine aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse als Disposition einer Person, proaktiv im betrieblichen Umfeld zu handeln, was in Form der vier charakterisierenden Teilkompetenzen „Initiative“, „Ausführungsbereitschaft“, „Tatkraft“ und „Mobilität“ ersichtlich wird (vgl. Kap. 2.4.2.4).

Die 2. Kompetenzart ist die der Kompetenzen für ein nachhaltiges Wirtschaften von Individuen. Diese zeigen sich in der für das 21. Jahrhundert relevanten Thematik der Nachhaltigkeit, bezogen auf das betriebliche Umfeld. Im Detail wird dabei auf das von Klemisch, Schlömer und Tenfelde entworfene Kompetenzmodell für ein nachhaltiges Wirtschaften von Individuen (vgl. Kap. 2.1.3) zurückgegriffen und werden die in dessen Rahmen aufgeführten Teilkompetenzen unter Berücksichtigung deren jeweiliger inhaltlicher Aussage sowie in Form einer gewissen Komprimierung mit den Erpenbeck'schen Kompetenzklassen zusammengeführt. Im Einzelnen zeigt sich dies:

- in der Erweiterung der fachlich-methodischen Kompetenzklasse um die Teilkompetenz „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 2.5.1),
- in der Erweiterung der personalen Kompetenzklasse um die Teilkompetenz „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 2.5.2),
- in der Erweiterung der sozial-kommunikativen Kompetenzklasse um die Teilkompetenz „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 2.5.2),
- in der Erweiterung der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzklasse um die Teilkompetenz „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 2.5.2).

Zusammengefasst werden für eine individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung demnach die Aneignung und Anwendung unterschiedlichster Teilkompetenzen empfohlen, welche sich in einer Mischform aus anerkannten Teilkompetenzen von beruflicher Handlungskompetenz mit einzelnen Teilkompetenzen des nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen zeigen. Zur inhaltlichen Strukturierung wird darüber hinaus angeregt, die Teilkompetenzen in Kompetenzebenen zu verorten. Während dabei die Teilkompetenzen mit fachlich-methodischem Hintergrund einer fachlichen Ebene zugewiesen werden können, werden die Teilkompetenzen mit personalen, sozial-kommunikativen und aktivitäts- und umsetzungsorientierten Inhalten in eine überfachliche Ebene überführt. Damit schließt sich der Kreis zum vorgestellten Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ (vgl. Kap. 2.5.3).

Im Anschluss an die Empfehlung konkreter Teilkompetenzen, mit welchen sich die moderne betriebliche Umwelt aus einer individuumsbezogenen Perspektive bewältigen lässt, sowie deren Konglomerat in einem Konstrukt mit der Bezeichnung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ stellt sich nun die Frage, wie sich jene in ein Modell zur idealtypischen Darstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen integrieren lassen. Das folgende Kapitel 3 will Aufschluss darüber geben.

3. Modellentwicklung „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“

Das Kapitel 3 beabsichtigt die 2. Forschungsfrage dieser Abhandlung zu beantworten: „Wie können Kompetenzen zur individuumsbezogenen betrieblichen Umweltbewältigung in einem Modell außerbetrieblicher Stellenausschreibungen abgebildet werden?“. Dementsprechend wird ein Modell entwickelt, welches als solches nicht in den einschlägigen Quellen der Wissenschaftsliteratur, weder im Allgemeinen im Bereich des Personalmanagements noch im Speziellen in der Personalrekrutierung, zu finden ist – gleichwohl die berufliche Anwendungspraxis aber Bedarf für ein derartiges signalisiert, wie das langjährige Erfahrungswissen des Verfassers im Bereich der Stellenbesetzung von Fach- und Führungspositionen zeigt.

Charakteristisch für das entworfene Modell ist, dass es aus zwei Modellteilen besteht: zum einen aus einem unternehmens- und stellenbezogenen Modellteil, zum anderen einem kompetenzbezogenen Modellteil. Während Ersterer die unternehmens- und stellenbezogenen Angaben im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen thematisiert und sich dabei inhaltlich auf Quellen der allgemeinen Betriebswirtschafts- und Personalwirtschaftslehre sowie der personalwirtschaftlichen Beratungspraxis des Verfassers stützt, behandelt der kompetenzbezogene Modellteil die fachlichen und überfachlichen Kompetenzaussagen, die sich für außerbetriebliche Stellenausschreibungen empfehlen. Dafür greift der kompetenzbezogene Modellteil auf die in Kapitel 2 geschaffenen theoretischen Grundlagen zurück, indem die dort im Rahmen des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ aufgezeigten Teilkompetenzen transferiert werden.

Bevor die Inhalte der beiden Modellteile im Einzelnen aufgeführt und erläutert werden (vgl. Kap. 3.2), damit sich daraus ein Gesamtmodell ergeben kann (vgl. Kap. 3.3) und in diesem Zusammenhang die Beantwortung der Forschungsfrage 2 herbeigeführt wird (vgl. Kap. 3.4), soll zunächst ein Überblick über die Begrifflichkeit „außerbetriebliche Stellenausschreibung“ geliefert werden (vgl. Kap. 3.1).

3.1 Die außerbetriebliche Stellenausschreibung im Überblick

Im Folgenden wird die zu diesem Objekt nur spärlich vorhandene Literatur zu Hilfe genommen und erläutert, welche Eigenschaften eine außerbetriebliche Stellenausschreibung auszeichnen (vgl. Kap. 3.1.1), in welche Bestandteile sich eine derartige untergliedert (vgl. Kap. 3.1.2) und schließlich auch, um eine Verwechslung auszuschließen, wie diese gegenüber den personalwirtschaftlich verwandten Instrumentarien von „Stellenbeschreibung“ und „Anforderungsprofil“ abzugrenzen ist (vgl. Kap. 3.1.3). Vorab soll definiert werden, dass es sich bei einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung um eine

arbeitgeberinitiierte externe Ausschreibung einer innerbetrieblich zu besetzenden Stelle handelt mit dem Ziel, potenziell geeignete Bewerber selektiv anzusprechen, zu informieren, zu interessieren und final zu gewinnen.

Demnach ist eine außerbetriebliche Stellenausschreibung mit einer doppelten Funktion betraut. Zum einen mit der Rolle des Personalmarketings, da in deren Rahmen die Interessenten mit Informationen über die stellenausschreibenden Unternehmen und die zu besetzenden Stellen unterrichtet werden – mit der Absicht, dass sich jene bewerben. Zum anderen immer auch mit der Rolle der Personalselektion. Durch die Darstellung der stellenspezifischen Kompetenzanforderungen ist es Ziel einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung, die „Richtigen“ anzusprechen und die Spreu vom Weizen zu trennen, was sich zudem positiv auf die administrative Bearbeitungsintensität auswirkt.

3.1.1 Eigenschaften

Im Gegensatz zu einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung, der Name impliziert es, ist eine außerbetriebliche Stellenausschreibung an den externen Bewerbermarkt adressiert. So etwa, wenn unternehmensintern kein Mitarbeiter die gewünschten Anforderungen zur Ausübung einer zu besetzenden Stelle vorweisen kann bzw., wenn doch, dieser keine Absicht verfolgt, die Stelle anzunehmen. Unabhängig davon wird einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung auch häufig die Aufgabe zugesprochen, ein Unternehmen mit „frischem Blut“ i.S.v. neuen Ideen und Gedankengut zu versorgen: mit jemandem von außen, der fähig ist, die bestehenden Prozesse zu hinterfragen und zu verbessern, dadurch dass bei

diesem noch keine betriebliche Sozialisierung mit einer damit oft einhergehenden „Betriebsblindheit“ stattgefunden hat. Darüber hinaus kann auch der unternehmerische Wunsch bestehen, sich zusätzliches Know-how „einzukaufen“, etwa durch eine Person mit demselben Branchenhintergrund.

In diesem Zusammenhang verlangt der Vorgang einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung häufig eine zuvor stattfindende interne Ausschreibung. Nach § 93 BetrVG besitzt der Betriebsrat die Möglichkeit, eine derartige einzufordern. Abhängig von der Art der Betriebsvereinbarung wird eine zu besetzende Stelle dann zunächst für 2 und bis zu 8 Wochen ausschließlich betriebsintern ausgeschrieben (vgl. Weber 2007, S. 19). Bewirbt sich während dieses Zeitraums kein qualifizierter „interner“ Angestellter, dem der Vorzug zu geben wäre, kann das Prozedere extern erfolgen.

Eine außerbetriebliche Stellenausschreibung ist häufig „idealtypisch“ formuliert. Gesucht wird die „eierlegende Wollmilchsau“, welche jede nur erdenkliche Kompetenz zur erfolgreichen Ausübung einer zu besetzenden Stelle besitzt und dem Unternehmen unmittelbar zugutekommen lässt. Um diesen Umstand realitätsnaher zu gestalten, wird sich dafür ausgesprochen, eine differenzierte Ausformulierung von Anforderungskriterien i.S.v. „muss“ und „kann“ vorzunehmen³⁴: Die Formulierung „Sie besitzen verhandlungssichere Englischkenntnisse zur täglichen Interaktion und Abstimmung mit dem amerikanischen Mutterkonzern“ drückt eine „Muss“-Qualifizierung aus, deren Nichtvorhandensein der englischen Sprache zu einem sofortigen Ausschluss im Bewerbungsprozess führt. Demgegenüber verdeutlicht die Formulierung „Idealerweise sind Sie der englischen Sprache mächtig“ eine „Kann“-Qualifizierung, deren Fehlen eine Bewerbung im Wesentlichen nicht negativ beeinträchtigt.

Eine außerbetriebliche Stellenausschreibung kann in ihrer Form anonym oder offen, d.h. mit Namensangabe des ausschreibenden Unternehmens und oft auch mit dessen Firmenlogo, in Erscheinung treten. Wird die offene Form gewählt, setzt ein Unternehmen eine Stellenausschreibung gleichzeitig auch als ein an die Öffentlichkeit adressiertes Wer-

³⁴ Freundl (1967, S. 69 f.) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, eine Stellenausschreibung möglichst konkret zu formulieren, undeutliche und unverbindliche Aussagen zu vermeiden und dadurch eine „Flut von ungeeigneten Bewerbungen“ zu verhindern.

beinstrument zur Bekanntheits- und Imagesteigerung ein. Ein Großteil der außerbetrieblich lancierten Stellenausschreibungen erfolgt aber nach wie vor in anonymer Form. Häufig deswegen, weil der gegenwärtige Stelleninhaber noch nicht über seine Nachbesetzung in Kenntnis gesetzt werden soll oder auch weil innerbetriebliche Aufruhr und Gerüchte vermieden werden wollen. Diesbezüglich fällt die Beschreibung eines Unternehmen im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen oft eher spärlich aus und äußert sich in unkonkreten Aussagen wie „Als technologischer Marktführer in der Automobilzulieferindustrie suchen wir für unseren Produktionsstandort südlich von Stuttgart einen Werksleiter (m/w)“. Damit durch die Angabe der Unternehmensadresse nicht doch das stellenausschreibende Unternehmen identifizierbar wird, werden für derartige Fälle überwiegend Personalberatungsgesellschaften als „Briefkasten“ vorgeschaltet.

Schließlich kann eine außerbetriebliche Stellenausschreibung an den unterschiedlichsten Orten publiziert werden. Klassischerweise in den Printmedien, etwa im Stellenteil der lokalen Presse, in überregionalen Tageszeitungen, in branchenspezifischen Verbandszeitschriften oder auch in berufsbezogenen Fachmagazinen (vgl. Rasche 1975, S. 15). Seit Mitte der 1990er Jahre läuft dieser etablierten Form das Internet allerdings verstärkt den Rang ab. Dessen Vorteile sind die wesentlich geringeren Insertionskosten, der längere Zugriffszeitraum von üblicherweise vier Wochen sowie auch die größere Verbreitung und leichtere Zugriffsmöglichkeit auf Bewerberseite. Demnach erscheinen außerbetriebliche Stellenausschreibungen heute mehrheitlich auf betriebseigenen Webseiten, in einer Vielzahl generalistischer oder spezialisierter Onlinestellenbörsen sowie auch auf der Website beauftragter Personaldienstleister. Seit einiger Zeit findet zusätzlich dazu eine Verlagerung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in Businessnetzwerke des Internets statt. So etwa in „Xing“ (2012, o.S.), ein „Social Network for Business Professionals“ mit Fokussierung auf den deutschsprachigen Raum, oder in „LinkedIn“ (2012, o.S.), eine Kontakt- und Karriereplattform mit weltweiten Mitgliedern aus dem Führungs- und Fachkräftebereich.

3.1.2 Bestandteile

Eine außerbetriebliche Stellenausschreibung folgt klaren Strukturen. Eingebürgert hat sich im nationalen Rahmen eine Untergliederung in fünf Bestandteile, welche sich in einer überwiegenden Mehrheit der publizierten außerbetrieblichen Stellenausschreibungen³⁵ beobachten lässt und sich wie folgt darstellt:

1. ein Unternehmensteil: Der „Unternehmensteil“ fungiert als Einleitung in eine außerbetriebliche Stellenausschreibung. Dabei wird das stellenbesetzende Unternehmen entweder anonym beschrieben oder offen, unter Aufführung des Unternehmensnamens und Firmenlogos, vorgestellt. Noch im Rahmen des Unternehmensteils, in Form eines Verbindungselements zum nachfolgenden Stellenteil, erfolgen erste wichtige Angaben zur Stelle, so z.B. die offizielle Stellenbezeichnung und das gewünschte Eintrittsdatum, welche in ihrem Schriftbild häufig hervorgehoben sind.

2. ein Stellenteil: Der „Stellenteil“ befasst sich mit der außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle und liefert konkrete Informationen zu ihrem Aufgabenfeld, Verantwortungsbereich sowie ihrer Einbettung in die betriebliche Abteilungsstruktur.

3. ein fachlicher Kompetenzanforderungsteil: Der „fachliche Kompetenzanforderungsteil“ führt die Zertifizierungen und fachlich-methodischen Kompetenzen auf, die zur Ausübung einer betrieblichen Stelle von Seiten des stellenausschreibenden Unternehmens gefordert bzw. gewünscht werden.

4. ein überfachlicher Kompetenzanforderungsteil: Der „überfachliche Kompetenzanforderungsteil“ stellt die überfachlichen Kompetenzen i.S.v. Persönlichkeitseigenschaften vor, die ein Unternehmen im Hinblick auf die erfolgreiche Ausübung einer offenen Stelle als relevant betrachtet und dementsprechend diese Fähigkeiten von einem Bewerber wünscht bzw. fordert.

³⁵ Siehe dafür z.B. publizierte außerbetriebliche Stellenausschreibungen in den Online-Jobbörsen von StepStone (2012, o.S.), Monster (2012, o.S.), der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (2012, o.S.) oder der Bundesagentur für Arbeit (2012, o.S.).

5. ein Abschlussteil³⁶: Der „Abschlussteil“ schließt eine außerbetriebliche Stellenausschreibung ab, indem er den Interessenten administrative Angaben und Auflagen zum Stellenbesetzungsprozess liefert.

3.1.3 Inhaltliche Abgrenzung zu den personalwirtschaftlichen Instrumenten „Stellenbeschreibung“ und „Anforderungsprofil“

Eine klare Abgrenzung zu den personalwirtschaftlichen Instrumenten „Stellenbeschreibung“ und „Anforderungsprofil“ gestaltet sich als kompliziert, da beide inhaltliche Überschneidungen mit einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung aufweisen. Die nähere Betrachtung zeigt darüber hinaus, dass eine Stellenbeschreibung die Grundlage für ein Anforderungsprofil bildet, eine außerbetriebliche Stellenausschreibung sich wiederum sowohl aus einer Stellenbeschreibung wie auch aus einem Anforderungsprofil generiert und zusätzlich dazu eigene Inhalte hervorbringt. Doch zunächst der Reihe nach:

Eine Stellenbeschreibung leitet sich aus unternehmerischen Zielen und Strategien ab und fixiert in schriftlicher Form alle relevanten Informationen über eine Stelle. Damit ist sie in einem breiten betrieblichen Aufgabenspektrum einsetzbar, welches sich „von Arbeitszeugnissen und Stellenbesetzungen über Reorganisationsmassnahmen und Zielvereinbarungen bis hin zu Mitarbeiterereinführungen und Personalplanung“ (Hofstetter 2009, S. 7) erstreckt. Welche Informationen innerhalb einer Stellenbeschreibung dabei im Einzelnen aufzuführen sind, wird höchst unterschiedlich bewertet. Während einzelne Autoren „nur“ Mindestanforderungen skizzieren, so etwa Berger (1961, S. 562 ff.), haben andere wie beispielsweise Studer (1999, S. 15 f.) zum Ziel, eine Stellenbeschreibung inhaltlich möglichst detailliert und umfassend darzustellen. Folgt man Schwarz (1995) und dessen anerkanntem Standardwerk „Arbeitsplatzbeschreibungen“, so empfehlen sich für eine Stellenbeschreibung die folgenden Angaben:

³⁶ Die Inhalte des „Abschlussteils“ werden in dieser Abhandlung nicht wissenschaftlich dargestellt und untersucht, da in seinem Rahmen ausschließlich administrative Hinweise abgehandelt werden. So etwa die Angabe, an wen (Unternehmensadresse, Ansprechpartner) und in welcher Form (per E-Mail, per Post, durch Eintragung auf eine Unternehmenswebsite) die Bewerbung einzureichen ist. Darüber hinaus, welche Bestandteile (Anschreiben, Lebenslauf, Arbeits- und Ausbildungszeugnisse, Angabe zu Gehaltsvorstellung und Kündigungsfrist) die Bewerbung aufweisen soll.

- Bezeichnung der Stelle,
- Einordnung der Stelle in den horizontalen und vertikalen Organisationsaufbau der Unternehmung sowie Regelung der Stellvertretung,
- Kennzeichnung der Hauptaufgabe (Kurzstil),
- genaue Beschreibung von Aufgaben, Pflichten und Befugnissen, wobei die Befugnisse (Kompetenzen) evtl. noch einmal gesondert aufgezählt werden sollten,
- Anforderungen an die Person und besondere Belastungen,
- Beurteilungsmaßstäbe oder Leistungsstandards,
- technisch-organisatorische Angaben zu der jeweiligen Stellenbeschreibung, der Stelle zugehende und von ihr abzugebende Informationen (Schwarz 1995, S. 115).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich für eine Stellenbeschreibung bis dato keine „normative“ Form herausgebildet hat. So muss jedes Unternehmen letztendlich für sich selbst bestimmen, welche Inhalte und inhaltliche Strukturierung eine betriebliche Stellenbeschreibung prägen sollen, darüber hinaus, ob sich diese in ihrem Grad der Detaillierung zwischen hierarchischen Ebenen und Tätigkeitsbereichen zu unterscheiden hat. Dringlich ausgesprochen wird sich allerdings für die Verwendung einer „einheitlichen und klaren Formulierung“ (ebd.) über alle Stellenbeschreibungen hinweg.

Eine Stellenbeschreibung liefert einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung demnach die inhaltlichen Grundlagen für Teile des „Unternehmensteils“ sowie vollumfänglich für den „Stellenteil“ (vgl. Kap. 3.1.2). Dies jedoch wesentlich ausführlicher und differenzierter. Zum einen, weil eine außerbetriebliche Stellenausschreibung im Gegensatz zur Stellenbeschreibung kein innerbetriebliches „Führungs- und Organisationsinstrument“ (Hofstetter 2009, S. 7) ist, sondern vielmehr als ein Marketing- und Rekrutierungsinstrument anzusehen ist, in dessen Rahmen eine zu tiefe Preisgabe betrieblicher Firmeninterna zu vermeiden ist. Zum anderen, weil die Vielzahl an Informationen aus einer Stellenbeschreibung, so etwa Regeln für die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen oder Genehmigungsvermerke, den externen Interessenten inhaltlich überfrachten oder gar verwirren würden, sodass sich dieser überfordert fühlt und gegebenenfalls das Interesse an einer ausgeschriebenen Stelle verliert. Ziel einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung sollte es damit sein, die in einer Stellenbeschreibung aufgeführten Informationen zu komprimieren und auf einen übergeordneten, verständlichen und aussagekräftigen Nenner zu bringen.

Gleichzeitig ist eine Stellenbeschreibung auch Grundlage für ein Anforderungsprofil. So wird aus ihrer Ableitung definierter Aufgaben, Pflichten und Befugnisse deutlich, welche spezifischen Kriterien eine Person zur erfolgreichen Ausübung einer betrieblichen Stelle zu erfüllen hat. Gegebenenfalls können in einer Stellenbeschreibung, je nach Detailliertheit, sogar bereits die Anforderungen teilweise oder gänzlich sichtbar sein und sind damit unmittelbar in ein Anforderungsprofil übertragbar, auch wenn dies eher die Ausnahme zu sein scheint (Studer 1999, S. 12).

Ein Anforderungsprofil kumuliert die Vorstellungen eines Unternehmens über die vorhandenen Zertifizierungen und Kompetenzen des Inhabers einer betrieblichen Stelle. Im Zuge seiner Erstellung empfiehlt es sich, neben dem federführenden Personalbereich weitere „Informanten“ mit einzubeziehen. Hierfür bietet sich ein Gespräch mit der Fachabteilung und im Besonderen mit dem direkten Stellenvorgesetzten und dem gegenwärtigen Stelleninhaber sowie auch den unmittelbar mit einer Stelle in Verbindung stehenden Kollegen oder Projektteams an. Zusätzlich empfiehlt es sich weitere Informationsquellen, etwa eine Stellenbeschreibung (s.o.) oder ein Abteilungsorganigramm, als Grundlagen hinzuzuziehen.

Weuster (2008, S. 37 ff.) unterscheidet fünf Arten von Anforderungsprofilen, die sich durch eine jeweils unterschiedliche inhaltliche Gewichtung kennzeichnen:

- Ein „Mindestprofil“ ist durch die Festlegung von Muss- bzw. Knock-out-Kriterien gekennzeichnet. Jene haben bereits ab dem ersten Arbeitstag vorzuliegen und können nicht „on the job“ oder in Form eigeninitiiert oder betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen im Nachhinein erworben werden. So etwa bei der zu besetzenden Stelle eines internationalen Vertriebsmitarbeiters verhandlungssichere Englischkenntnisse.
- Ein „Höchstprofil“ legt die Grenze der individuellen Überqualifizierung fest und resultiert aus der betrieblichen Erfahrung, dass sich formal außerordentlich qualifizierte Bewerber nicht immer als die „geeignetsten“ für eine Stelle herausstellen. Bereits nach kurzer Einarbeitungszeit fühlen sich derartige häufig unterfordert und sorgen für interne Unruhe, indem sie zusätzliche Aufgaben und Verantwortung fordern, ihre Tätigkeit mit ausschließlicher Routine, lust-, ideen- und motivationslos erfüllen oder aber das Unternehmen nach kurzer Zeit bereits wieder verlassen.

- Ein „Idealprofil“ beschreibt die qualifizierungs- und kompetenzbezogenen Eigenschaften des idealen Bewerbers. Weil derartige Wunschkriterien häufig beim real existierenden Arbeitskräfteangebot aber nicht anzutreffen sind, sollte sich ein Unternehmen, entscheidet es sich für die Erstellung eines „Idealprofils“ als Anforderungsprofil, parallel dazu überlegen, welche inhaltlichen Abstriche im Einzelnen möglich sind. Häufig resultiert daraus ein modifiziertes Idealprofil im Verlauf eines Stellenbesetzungsprozesses.
- Ein „Negativprofil“ benennt Merkmale, die ein Bewerber im Besetzungsfall keinesfalls aufweisen sollte, z.B. nicht gewünschte persönliche Eigenschaften oder für bestimmte Positionen unerwünschte Sachverhalte: einschlägige Vorstrafen bei Finanzbuchhaltern, Vertriebsmitarbeiter mit artikulatorischen Schwierigkeiten, Außendienstler mit verletzungsanfälligen Hobbys. Dabei ist bei der Erstellung von Negativprofilen aber grundsätzlich darauf zu achten, dass diese jeweils begründbar sind und nicht in einer allgemeinen „Zugangsdiskriminierung“ gegenüber Älteren, Behinderten, Müttern, Ausländern oder einem Geschlecht münden.
- Ein „Irrelevanzprofil“ führt diejenigen Merkmale auf, die bei der Personalauswahl für eine offene Stelle weder positiven noch negativen Einfluss, demnach keine Bedeutung, besitzen sollen. So etwa das Merkmal „Geschlecht“, welches zwecks Chancengleichheit aller Bewerber keine Rolle spielt.

Für welche Profilart zur Erstellung eines stellenspezifischen Anforderungsprofils sich letztlich entschieden wird, ist die subjektive Entscheidung eines jeden stellenbesetzenden Unternehmens. Die betriebliche Anwendungspraxis zeigt, dass diesbezüglich häufig die Form des „Idealprofils“ präferiert wird. Unabhängig davon wird empfohlen, ein Anforderungsprofil mit der nötigen Sorgfaltspflicht, d.h. präzise und realistisch (Weber 2007, S. 23), anzufertigen. Alles andere erhöht, werden dessen Inhalte undifferenziert erstellt und in eine außerbetriebliche Stellenausschreibung transferiert, das Risiko von Bewerberflut bzw. Bewerbermangel, Fehleinstellungen sowie Folgekosten und Ressourcenbindung.

Ein Anforderungsprofil liefert für eine außerbetriebliche Stellenausschreibung demnach die inhaltlichen Angaben für den „fachlichen“ und „überfachlichen“ Kompetenzanforderungsteil (vgl. Kap. 3.1.2). Für die Formen des „Mindestprofils“ und „Idealprofils“ fällt dies besonders leicht. Hier lassen sich die erarbeiteten Anforderungen direkt transfieren. Schwieriger gestaltet es sich beim „Höchstprofil“ und „Negativprofil“, weil die definierten „unerwünschten“ Merkmale quasi in positive Antonyme umgeschrieben werden müssen. Ein „Irrelevanzprofil“ schließlich kann die von Liberalität und Gleichbehandlung gekennzeichneten Auffassungen im Rahmen einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung positiv vermarkten, erscheint aber unter dem stellenausschreibungsbezogenen Aspekt einer Selektionsfunktion (vgl. Kapitel 3.1) als wenig zielführend.

Insgesamt lässt sich in Hinsicht auf eine Stellenbeschreibung und ein Anforderungsprofil festhalten, dass beide personalwirtschaftlichen Instrumente jeweilige informationsbezogene Angaben für eine außerbetriebliche Stellenausschreibung bereitstellen können. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Motivlage – eine Stellenbeschreibung in der Funktion eines betrieblichen Organisations- und Führungsinstrumentes, ein Anforderungsprofil in der Form eines stellenbezogenen Zertifizierungs- und Kompetenzkatalogs – sollten ihre Inhalte aber nicht undifferenziert in eine außerbetriebliche Stellenausschreibung übernommen werden.

3.2 Modellteile

Nachdem eine Hinführung zur Begrifflichkeit „außerbetriebliche Stellenausschreibung“ in der Form des Aufzeigens von Eigenschaften und Bestandteilen sowie auch in der Abgrenzung zu den inhaltlich verwandten Begriffen von „Stellenbeschreibung“ und „Anforderungsprofil“ stattgefunden hat, stellt sich nun die Frage nach den spezifischen Inhalten. Diese sollen im Folgenden „idealtypisch“ aufgeführt und im Rahmen zweier Modellteile vorgestellt werden: eines unternehmens- und stellenbezogenen sowie eines kompetenzbezogenen Modellteils.

Der unternehmens- und stellenbezogene Modellteil verfolgt das Ziel diejenigen Inhalte aufzuführen, welche sich zu einer idealtypischen Darstellung von stellenausschrei-

benden Unternehmen sowie zur Vorstellung deren zu besetzender Stellen eignen. Der unternehmens- und stellenbezogene Modellteil stellt damit die Inhalte für die im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aufzuführenden Bestandteile „Unternehmens- teil“ und „Stellenteil“ (vgl. Kap. 3.1.2) zur Verfügung.

Der kompetenzbezogene Modellteil hat zur Aufgabe, all diejenigen Inhalte zu skizzieren, welche sich für eine idealtypische Darstellung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzaussagen in Bezug auf die erfolgreiche Ausübung betrieblicher Stellen empfehlen. Demnach bildet der kompetenzbezogene Modellteil die Inhalte für die im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aufzuführenden Bestandteile „fachlicher Kompetenzerfordernisteil“ und „überfachlicher Kompetenzerfordernisteil“ (vgl. Kap. 3.1.2) ab.

Werden beide Modellteile, der unternehmens- und stellenbezogene (vgl. Kap. 3.2.1) sowie der kompetenzbezogene (vgl. Kap. 3.2.2), zusammengefügt, ergeben diese das Gesamtmodell zur idealtypischen inhaltlichen Darstellung von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen (vgl. Kap. 3.3).

3.2.1 Unternehmens- und stellenbezogener Modellteil

Der unternehmens- und stellenbezogene Modellteil präsentiert sich in Form von Themenfeldern. Es sind dies zum einen fünf Themenfelder, die aufgrund ihrer inhaltlichen Merkmale einer Kategorie mit der Bezeichnung „unternehmensbezogene Themenfelder“ zugeordnet werden: „Historie & Kulturangaben“, „Produktangaben“, „Finanzangaben“, „Strukturangaben“ und „Infrastrukturangaben“. Darüber hinaus soll es ein sechstes Themenfeld geben. Dieses trägt den Namen „Stellenangaben“ und fällt in eine Kategorie mit der Bezeichnung „stellenbezogenes Themenfeld“.

Wichtig ist für alle Themenfelder zu betonen, dass es hinsichtlich deren Darstellung und Erörterung nicht darum gehen kann und soll, jedes prinzipiell mögliche unternehmens- und stellenbezogene Informationselement aufzuführen. Eine solche Zielsetzung wäre für den Rahmen dieser Abhandlung viel zu umfangreich, darüber hinaus auch nicht zielführend, weil sich die Informationsmenge nicht verarbeiten und kommunizieren ließe. Kon-

zentriert wird sich stattdessen auf die Angabe idealtypischer Merkmale, mit welchen nach Ansicht des Verfassers die Erstellung eines Unternehmensteils wie auch eines Stellenteils für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen möglich wird.

Inhaltlich generieren sich die Themenfelder und Merkmale des unternehmens- und stellenbezogenen Modellteils aus der der allgemeinen Betriebswirtschafts- und Personalwirtschaftslehre sowie auch aus der personalwirtschaftlichen Praxiserfahrung des Verfassers. Die Abb. 3-1 zeigt den Modellteil im Überblick.

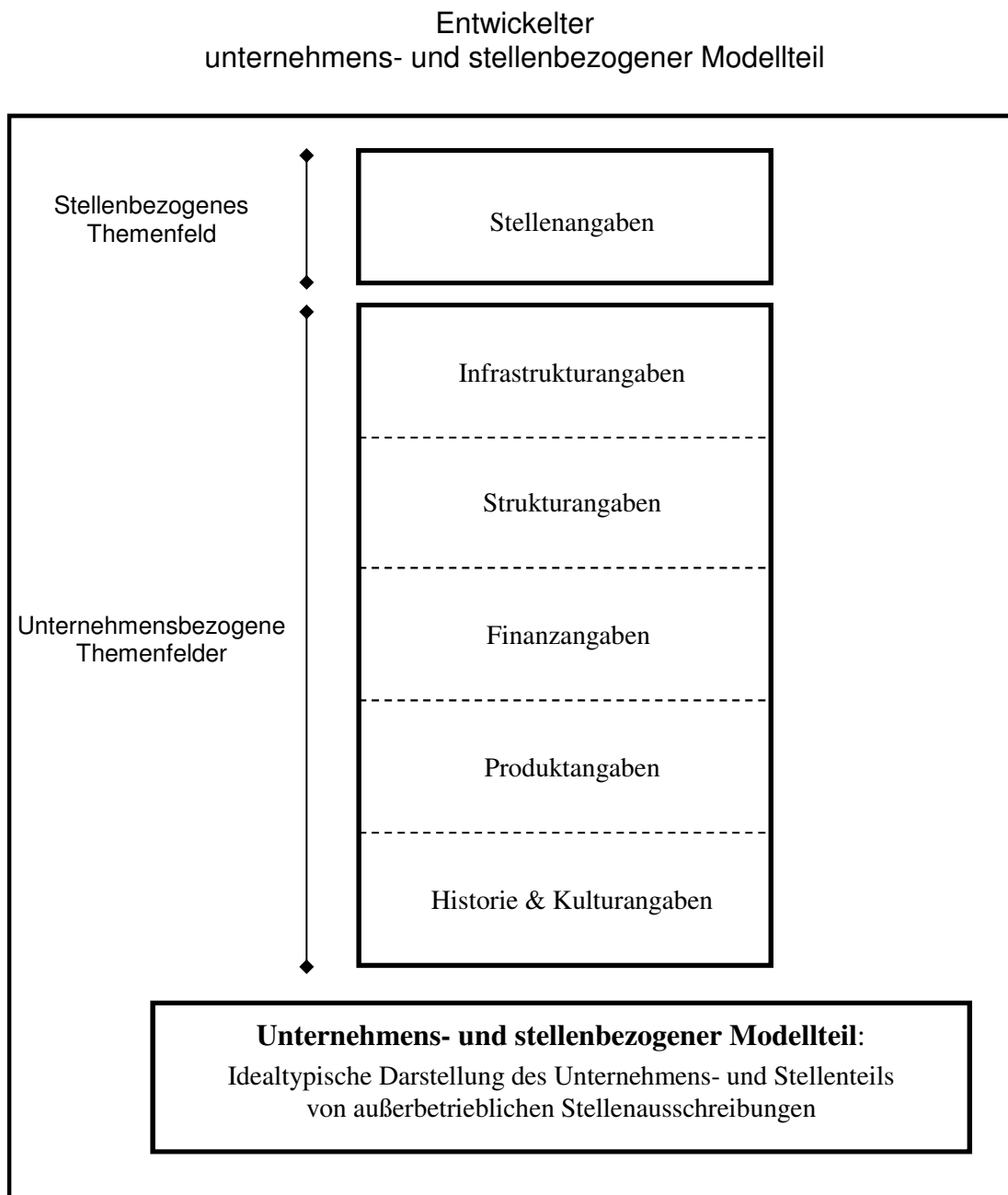


Abb. 3-1: Entwickelter unternehmens- und stellenbezogener Modellteil
Quelle: eigene Darstellung

3.2.1.1 Unternehmensbezogene Themenfelder

Das folgende Teilkapitel stellt die unternehmensbezogenen Themenfelder sowie deren Eigenschaften, die in Form von idealtypischen Merkmalen einen individuellen Beitrag zur Darstellung des Unternehmensteils im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen leisten, vor³⁷. Darüber hinaus wird jeweils erläutert, welcher Vorteil die Aufführung eines Merkmals für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen mit sich bringt – in diesem Zuge auch für die sich darstellenden Unternehmen, weil es deren Ziel ist, durch die Abbildung der unternehmensbezogenen Themenfelder möglichst viele potenzielle Bewerber für sich zu interessieren.

Das 1. unternehmensbezogene Themenfeld trägt die Bezeichnung „Historie & Kulturangaben“. Wie der Name ankündigt, subsumieren sich darunter Inhalte zur jeweiligen Unternehmensgeschichte sowie zu dessen kennzeichnender kultureller Eigenart. So lassen sich beispielsweise im Teilbereich Historie das Gründungsjahr, die Eigentümerstruktur oder die unternehmenshistorischen Meilensteine aufführen. Die Tab. 3-1 stellt die im Zusammenhang mit dem Teilbereich Historie als idealtypisch erachteten Merkmale dar.

Themenfeld „Historie & Kulturangaben“			
Teilbereich Historie			
Idealtypische Merkmale:			
Gründungsgeschichte	Eigentümerstruktur	Rechtsform	Meilensteine
<ul style="list-style-type: none"> • Jahr • Ort • Gründer 	<ul style="list-style-type: none"> • aktuell • Verweildauer 	<ul style="list-style-type: none"> • aktuell 	<ul style="list-style-type: none"> • vergangenheitsorientiert

Tab. 3-1: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Historie & Kulturangaben“, Teilbereich Historie
Quelle: eigene Darstellung

³⁷ Anhang A liefert dazu einen zusammenfassenden Überblick.

Das Merkmal „Gründungsgeschichte“ eines jeden Unternehmens ist einzigartig und sollte neben dem Gründungsjahr und dem Gründungsort auch Informationen zum Gründer oder zur Gründergemeinschaft beinhalten. Darstellungen über die Gründungsgeschichte ermöglichen demnach eine Überlieferung der historischen Anfänge der heutigen, betriebliche Stellen zu besetzenden Unternehmen. Für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen stellt sich durch die Angabe des Merkmals „Gründungsgeschichte“ ein erster Bezug zu den stellenbesetzenden Unternehmen dar, da ihnen die Wurzeln und die Herkunft dieser bewusst werden.

Das Merkmal der unternehmensbezogenen „Eigentümerstruktur“ soll die jeweiligen aktuellen Inhaberverhältnisse und deren Verweildauer verdeutlichen. Jene können auf den Zeitpunkt einer Unternehmensgründung zurückgehen, müssen dies aber nicht, da Eigentümerwechsel und damit verbundene Unternehmensverkäufe im heutigen Streben nach Größe, Spezialisierung und Gewinnmaximierung, aber auch im Rahmen der altersbedingten Unternehmensnachfolge vielfach zu beobachten sind. Grundsätzlich kann sich unternehmerisches Eigentum in den Händen einer alleinigen Person, mehrerer Gesellschafter, in Streubesitz oder in einer sich historisch ergebenden Mischform befinden. Für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen stellt sich durch die Angabe des Merkmals „Eigentümerstruktur“ dar, „wer wie lange“ die stellenbesetzenden Unternehmen besitzt. So kann etwa ein seit mehreren Generationen in Gründungsbesitz befindliches Familienunternehmen bei den Interessenten damit werben, Kontinuität und Mitarbeiterverantwortung zu besitzen, und sich dadurch positiv von anderen Eigentümerstrukturen, z.B. Finanzinvestoren, unterscheiden.

Das Merkmal „Rechtsform“ als formelle Klassifizierung von Unternehmen bestimmt deren juristische, finanzielle, steuerliche und persönliche Folgen. In Deutschland existiert die zivil- und handelsrechtliche Unterscheidung in Einzelunternehmen, Genossenschaften (eG), Personengesellschaften (GbR, KG, OHG, GmbH & Co. KG, PartG) sowie Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) (BMW 2009, S. 126). Für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen stellt sich durch die Angabe der aktuellen Rechtsform dar, wie Verantwortung, Haftung und Risiko innerhalb der stellenbesetzenden Unternehmen verteilt sind.

Das Merkmal „Meilensteine“ impliziert im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen Hinweise über prägende, richtungweisende Produktneuerungen, Strukturveränderungen oder sonstige einschneidende Unternehmensereignisse, die sich im Laufe betrieblicher Existenzgeschichten ereignet haben. Meilensteine verdeutlichen damit die wichtigsten Veränderungen der Vergangenheit und lassen auf eine wechselhafte, mit Brüchen behaftete oder aber kontinuierliche Unternehmenschronik schließen. Wie das Merkmal „Gründungsgeschichte“ ist auch das Merkmal der unternehmensbezogenen „Meilensteine“ ausschließlich vergangenheitsbezogen und informiert die Interessenten über die wesentlichen unternehmenshistorischen Eckpunkte – was diesen einen weiteren informativen Baustein über die stellenausschreibenden Unternehmen liefert und möglicherweise den Wunsch verstärkt, sich an einer jeweiligen (Erfolgs-)Geschichte beteiligen zu wollen.

In den Teilbereich Kulturangaben des 1. unternehmensbezogenen Themenfelds „Historie & Kulturangaben“ fallen die Merkmale des unternehmensinternen „Miteinanders“. Dieses kann sich im betrieblichen Alltag als hierarchisch, formal, straff organisiert mit offiziellen Richtlinien und Regelhandbuch oder dem entgegengesetzt als kooperativ, teamorientiert, informell, auf der Tradition einer angelsächsischen „Duzkultur“ basierend zeigen. Die Tab. 3-2 führt die in Bezug auf den Teilbereich Kulturangaben als idealtypisch angesehenen Merkmale auf.

Themenfeld „Historie & Kulturangaben“			
Teilbereich Kulturangaben			
Idealtypische Merkmale:			
Hierarchisierungsgrad	Richtlinienausprägung	Wertesystem	Etikette
<ul style="list-style-type: none"> • Intensität 	<ul style="list-style-type: none"> • Intensität 	<ul style="list-style-type: none"> • Art 	<ul style="list-style-type: none"> • Anrede • Kleidungsordnung

Tab. 3-2: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Historie & Kulturangaben“, Teilbereich Kulturangaben
Quelle: eigene Darstellung

Hierarchie kann als eine fest gefügte Rangordnung beschrieben werden, die sich durch Über- und Unterordnungsverhältnisse charakterisiert und an die Weisungsbefugnis einer jeweils nächsthöheren Hierarchiestufe gebunden ist (Fuchs-Heinritz 1994a, S. 275). Entsprechend der Anzahl der Über- und Unterordnungsverhältnisse können Unternehmen damit „flach“ oder „steil“ ausgeprägt sein, mit zunehmender Anzahl steigt ihr jeweiliger „Hierarchisierungsgrad“. Großunternehmen mit einer hohen stellenspezifischen Spezialisierung weisen, um einen geregelten Ablauf sicherzustellen, dabei in der Regel einen höheren Hierarchisierungsgrad auf, als dies bei „jungen“, kleineren oder mittelständisch geprägten Unternehmen der Fall ist. Insgesamt wird den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen durch Hinweise auf das Merkmal „Hierarchisierungsgrad“ deutlich, wie hierarchisch die stellenbesetzenden Unternehmen ausdifferenziert sind, demnach auch, inwiefern deren jeweilige Strukturen ein selbstbestimmtes Arbeiten im Umfeld eines breiten Aufgabenspektrums fördern.

Richtlinien können als Handlungsvorschriften mit bindendem Charakter beschrieben werden. Unternehmen geben diese vor, sind dadurch gesetzlich ermächtigt und besitzen auf diese Weise ein Instrument, welches arbeitsrechtliche Sanktionen ermöglicht. Die Intensität von Richtlinien und Regeln in Form des Merkmals „Richtlinienausprägung“ steht dabei häufig in engem Zusammenhang mit der Organisationsgröße oder dem Mitarbeiterbild der Unternehmen: Je größer und kulturell diversifizierter sie sind, desto notwendiger erscheinen klare Spielregeln für alle Beschäftigten; je misstrauischer diese gegenüber ihren Angestellten auftreten, desto mehr Richtlinien werden den betrieblichen Alltag bestimmen. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zeigt die Aufführung des Merkmals „Richtlinienausprägung“ die individuellen Freiheitsgrade an, innerhalb derer sich ein Mitarbeiter in den stellenbesetzenden Unternehmen bewegt, und lässt sie darüber hinaus auch Rückschlüsse auf die jeweiligen betrieblichen Wertesysteme ziehen.

Das „Wertesystem“ als weiteres idealtypisches Merkmal des Teilbereichs Kulturangaben soll als Menge der in einem Zusammenhang stehenden Werte der stellenbesetzenden Unternehmen verstanden werden. Werte werden dabei „als Maßstab, der das Handeln lenkt und Entscheidungen über Handlungsweisen ermöglicht“ (Friedrichs 1994, S. 739) definiert. Wertesysteme und Einzelwerte erfahren in Wirtschaftsunternehmen neuerdings wie-

der eine steigende Beachtung. Etwa bei der Aufnahme der Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens in den unternehmensbezogenen Alltag, wenn ökonomische Zielsetzungen mit ökologischer und sozialer Verantwortung gegenüber Angestellten, Kunden und Lieferanten verbunden werden (vgl. Kap. 2.1.3). Die Darstellung ihrer Wertesysteme im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ermöglicht den Unternehmen, diese zu übermitteln und dafür zu werben – was den Interessenten Aufschluss über die Wertschätzung und den Umgang der Unternehmen in Bezug auf deren jeweilige inner- und außerbetriebliche Umwelt gibt.

Das Merkmal „Etikette“ mit seinen Unterpunkten „Anrede“ und „Kleidungsordnung“ soll sich auf die Vorschriften über den förmlichen Umgang in den stellenbesetzenden Unternehmen beziehen. So können sich diese als formal im Sinne einer förmlichen Anrede gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, einhergehend mit einer konservativen Kleidungsordnung, aber auch als informal in der Gestalt legerer Arbeitskleidung und gegenseitigen, hierarchieunabhängigen Duzens erweisen. Die Etikette von Unternehmen steht dabei häufig stellvertretend für eine bestimmte Branche, z.B. IT oder Banken/Versicherungen, und verdeutlicht das erwünschte Erscheinungsbild und Auftreten nach innen und außen. Durch Kenntnis des Merkmals „Etikette“ können die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen reflektieren, inwiefern die jeweiligen betrieblichen Umgangsformen mit ihren eigenen Lebensstilen vereinbar sind.

Das 2. Themenfeld der unternehmensbezogenen Themenfelder, die „Produktangaben“, befasst sich mit der Darstellung der angebotenen Produkte und Dienstleistungen stellenbesetzender Unternehmen sowie mit deren Marktumfeld. Ziel einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung sollte es demnach sein, einen Überblick über das Produkt- und Dienstleistungsportfolio sowie die Kunden- und Wettbewerbssituation zu geben. So kann ein Unternehmen beispielsweise über eine breite Produktpalette mit sich schnell drehenden Fast-moving consumer goods (FMCG) verfügen, die sich in einem hart umkämpften Wettbewerb mit geringen Margen bewegen oder aber dem entgegengesetzt ein technisches Nischenprodukt anbieten, welches in geringer Stückzahl mit einem dazugehörigen Full-Service-Dienstleistungsansatz innerhalb einer überschaubaren Abnehmerzahl vertrieben

wird. Die Tab. 3-3 verdeutlicht die zum Themenfeld „Produktangaben“ angedachten idealtypischen Merkmale.

Themenfeld „Produktangaben“		
Idealtypische Merkmale:		
Programmgestaltung	Kundenstruktur	Wettbewerbssituation
<ul style="list-style-type: none"> • Produktprogramm • Sortimentsprogramm (Handels- und Dienstleistungen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Kundentypen • Kundenstreuung 	<ul style="list-style-type: none"> • (Haupt-)Wettbewerber • Wettbewerbsintensität • Wettbewerbsfaktoren

Tab. 3-3: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Produktangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Alle Überlegungen einer unternehmerischen Produkt- und Sortimentspolitik münden in dem Ziel der optimalen „Programmgestaltung“. Während sich das Produktprogramm dabei auf Entscheidungen von Sachleistungsbetrieben über die auf dem Markt zu offerierenden Produkte und Produktlinien inklusive der Produktbreite und -tiefe bezieht, definiert das Sortimentsprogramm das Warensortiment von Handelsbetrieben, deren zusätzliche Leistungen (Nebenleistungen) sowie generell das Angebot von Dienstleistungen in Dienstleistungsbetrieben (Lechner/Egger/Schauer 2008, S. 494 f.). Darstellungen über das Merkmal „Programmgestaltung“ im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlichen den Interessenten demnach, mit welchen erzeugten Produkten und offerierten Sortimenten in Form von Handels- und Dienstleistungen diese täglich in Kontakt stehen würden, sollte sich eine jeweilige Einstellung ergeben.

Das Merkmal „Kundenstruktur“ zeigt, wie sich der „Gesamtumsatz und die Verkaufsmenge nach Aufträgen bzw. Kunden zusammensetzen“ (Schierenbeck 2000, S. 292). Die Verdeutlichung der Kundenstruktur von Unternehmen führt demnach zum Wissen darüber, welche Kundentypen die bereitgestellten Produkte und Sortimente in der Regel abnehmen, darüber hinaus aber auch, inwiefern jene quantitativ breit gestreut sind oder aber sich auf einzelne wenige beschränken. Sollte sich anhand der Darstellung über die

Kundenstruktur zeigen, dass stellenbesetzende Unternehmen teilweise „am Tropf“ weniger Großkunden hängen, so kann diese Tatsache als Hinweis auf mögliche arbeitsplatzbezogene Risiken gewertet werden. Letztendlich liegt die Entscheidung bei den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen, ob sie bereit sind, derartige Wagnisse einzugehen.

Die „Wettbewerbssituation“ welcher die Unternehmen ausgesetzt sind, ergibt sich aus der Anzahl der (Haupt-)Wettbewerber im Produkt- und Sortimentsprogramm, diese wiederum bestimmen die Intensität des geführten Wettbewerbs. Der Wettbewerb selbst kann dabei über die Faktoren Preis, Innovation, Design, Service o.a. ausgetragen werden. Damit beinhaltet das Merkmal der Wettbewerbssituation die Benennung der Hauptwettbewerber, die Darstellung der Wettbewerbsintensität sowie die Angabe der den Wettbewerb bestimmenden Faktoren – was den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen die Dynamik und die Herausforderungen der stellenspezifischen Märkte verdeutlicht und sie daraus auf das mit einer jeweiligen Stellenannahme verbundene Risiko schließen lässt.

Finanzkennzahlen als 3. Themenfeld der unternehmensbezogenen Themenfelder dienen der Analyse und Beurteilung der finanziellen Situation. Sie existieren in vielfältiger Form zu den Themen Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, Cash Flow, Profitabilität, Liquidität und Unternehmensbewertung (Wiehle 2009, S. 21 ff.). Ziel dieser Abhandlung ist es jedoch nicht, diese allesamt aufzuführen. Vielmehr soll es im Rahmen des Themenfelds „Finanzangaben“ darum gehen, mit einigen wenigen Kennzahlen einen grundsätzlichen Überblick über die finanzielle Situation und die neuere finanzielle Entwicklung von stellenbesetzenden Unternehmen zu geben. Finanzkennzahlen, die in jedem Geschäftsbericht als Eckpunkte aufgeführt werden, sind Angaben zu Umsatz, Umsatzentwicklung, EBIT und Eigenkapitalquote. Die Tab. 3-4 führt diese zusammen mit dem Merkmal „wirtschaftlicher Status quo“ idealtypisch auf.

Themenfeld „Finanzangaben“				
Idealtypische Merkmale:				
wirtschaftlicher Status quo	Umsatz	Umsatzentwicklung	EBIT	Eigenkapitalquote
<ul style="list-style-type: none"> • aktuell 	<ul style="list-style-type: none"> • vergangenes Geschäftsjahr 	<ul style="list-style-type: none"> • vergangene Geschäftsjahre • Prognose 	<ul style="list-style-type: none"> • vergangenes Geschäftsjahr 	<ul style="list-style-type: none"> • aktuell

Tab. 3-4: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Finanzangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Das Merkmal „wirtschaftlicher Status quo“ soll darauf abzielen, die grundsätzliche wirtschaftliche Situation von Unternehmen zum Zeitpunkt einer Stellenbesetzung darzustellen. Diesbezüglich können sich diese auf Wachstumskurs, organisch oder anorganisch durch Zukäufe und Übernahmen, entgegengesetzt aber auch in einem Degressions- oder Konsolidierungsprozess oder in einem anderweitigen wirtschaftlichen Zustand befinden. Für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen führt die Angabe des Merkmals „wirtschaftlicher Status quo“ zu einer Verdeutlichung über die jeweilige wirtschaftliche Lage und Dynamik der stellenbesetzenden Unternehmen.

Die auch in der Öffentlichkeit weitgehend bekannte Finanzkennzahl „Umsatz“ definiert sich als „Summe der mit den jeweiligen Verkaufspreisen bewerteten Verkaufsmengen der einzelnen Produktarten in einer bestimmten Periode“ (Costen/Gössinger 2008, S. 843). Die Umsatzdarstellung eines vergangenen Geschäftsjahres vermittelt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen damit einen grundsätzlichen Eindruck über die jeweilige „Größe“ und „Bedeutung“ der stellenbesetzenden Unternehmen, gibt jedoch gleichzeitig, wie allgemein bekannt, wenig über deren wahre wirtschaftliche Situation preis. Trotzdem ist das Merkmal „Umsatz“ eine Standardkennzahl, die unter idealtypischen Gesichtspunkten im Rahmen des Themenfelds „Finanzangaben“ nicht fehlen sollte.

Das Merkmal „Umsatzentwicklung“ in Form einer Veränderungsrate, z.B. in Prozent gegenüber dem Vorjahr oder als Index im Verhältnis zu einem Basisjahr, verdeutlicht die

wirtschaftliche „Größenentwicklung“ stellenbesetzender Unternehmen, bezogen auf deren neuere Vergangenheit. Damit eröffnet die Angabe der Umsatzentwicklung den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen einen Überblick darüber, wie sich die jeweiligen Unternehmen in der Vergangenheit entwickelt haben, wo sie heute stehen sowie, bei Vorliegen einer prognostizierten Umsatzentwicklung, wo sich jene kurz- bzw. mittelfristig hinbewegen werden.

Das Merkmal „EBIT“ (Earnings before Interest and Taxes) gibt den operativen Betriebsgewinn in einem bestimmten Zeitraum an, d.h. das Ergebnis aus einer gewöhnlichen Geschäftstätigkeit vor Zinsen (Erträge aus Finanzanlagen, abgehender Zinsaufwand o.a.), Steuern (z.B. Körperschaftsteuer) und sonstigen außerordentlichen (einmaligen) Kosten und Aufwendungen. Anhand der Kenntnis des EBIT haben die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen demnach Einblick in den operativen Betriebsgewinn der stellenbesetzenden Unternehmen, ohne dass die Resultate durch schwankende Steuersätze, Zinsaufwendungen und sonstige außerordentliche Faktoren verzerrt sind.

Das Merkmal „Eigenkapitalquote“ ($\text{Eigenkapital} / \text{Bilanzsumme} * 100$) als betriebswirtschaftliche Kennzahl stellt den Anteil des wirtschaftlichen Eigenkapitals an der bereinigten Bilanzsumme eines Unternehmens dar. Damit ist die Aufführung dieses Merkmals Gradmesser für die finanzielle Abhängigkeit oder Unabhängigkeit von Unternehmen und besitzt große Bedeutung für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit aus Fremdkapitalgeber-sicht sowie in Bezug auf die betriebliche finanzielle Stabilität: „Je höher die Eigenkapitalquote, desto kreditwürdiger und krisenfester ist ein Unternehmen“ (Schultz 2003, S. 98). Die Eigenkapitalquote ist demnach eine Finanzkennzahl, die auch die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen interessieren sollte, weil sie objektiven Aufschluss über die Arbeitsplatzsicherheit der jeweils stellenbesetzenden Unternehmen verspricht.

Die „Strukturangaben“ als 4. Themenfeld der unternehmensbezogenen Themenfelder unterscheiden sich zu den drei vorhergegangenen dadurch, dass hier erstmalig auch auf das unmittelbare Umfeld von außerbetrieblich zu besetzenden Stellen eingegangen wird. Befassten sich die bisherigen Themenfelder ausschließlich mit den Unternehmen an sich – Historie & Kultur, Produkten, Finanzen –, sollen im Rahmen der „Strukturangaben“ neben einer Darstellung der unternehmensbezogenen Mitarbeiterzahl, Standorte und Organisati-

onsstruktur auch die konkrete Verortung, Einordnung und Zuweisung von Stellen in das betriebliche Abteilungsorganigramm erfolgen. Die Tab. 3-5 führt die in Bezug auf das Themenfeld „Strukturangaben“ als idealtypisch erachteten Merkmale auf.

Themenfeld „Strukturangaben“			
Idealtypische Merkmale:			
Mitarbeiterzahl	Standorte	Organisationsstruktur	Abteilungsorganigramm
<ul style="list-style-type: none"> • insgesamt • am Standort der Stelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptsitz/ Niederlassungen • Standort der Stelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Art 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellenverortung • organisatorischer Kontext

Tab. 3-5: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Strukturangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Das idealtypische Merkmal „Mitarbeiterzahl“ als faktische Größe, soll sich auf die Zahl derer beziehen, die mit den stellenbesetzenden Unternehmen in einem Anstellungsverhältnis stehen. Darüber hinaus soll sich das Merkmal aber auch als eine Größenangabe über die Anzahl der Mitarbeiter an den jeweiligen Unternehmensstandorten zeigen, was den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen einen besonderen Informationswert vermittelt: so können zu besetzende Stellen, verortet an einem Produktionsstandort mit Werk und Verwaltung, ohne Weiteres in mehrere Tausend Arbeitsplätze eingebunden sein, an einem reinen Vertriebsstandort hingegen nur wenige Kollegen zählen.

Das idealtypische Merkmal „Standorte“ soll sich auf die Darstellung der betrieblichen Hauptsitze sowie der Produktions-, Verwaltungs- und Vertriebsniederlassungen der Unternehmen, darüber hinaus auf die Verortung der zu besetzenden Stellen innerhalb dieser, beziehen. Damit wird den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ein Eindruck über den jeweiligen Verbreitungsgrad der stellenbesetzenden Unternehmen gegeben und sie gleichzeitig darüber in Kenntnis gesetzt, „wo“ die vakanten Stellen im Einzelnen angesiedelt sind.

Die „Organisationsstruktur“ eines Unternehmens zeigt sich üblicherweise in Form von zwei Arten: in einer funktionalen oder divisionalen Organisationsstruktur. Während bei der funktionalen Organisationsstruktur die Organisationseinheiten unterhalb der Leitungsinstanz nach dem Verrichtungsprinzip in Funktionsbereiche – Einkauf, Produktion, Absatz, Finanz- und Rechnungswesen, Personal etc. – gegliedert sind, unterteilt sich die divisionale Organisationsstruktur, auch Spartenorganisation genannt, nach dem Objektprinzip in die verschiedenen Sparten eines Unternehmens, z.B. Pkw, Lkw, Motorrad, zentrale Abteilung (Schierenbeck 2000, S. 105 und ausführlich bei Kieser/Walgenbach 2007, S. 242 ff.). In ihrer „reinen“ Art treten die Organisationsstrukturen jedoch äußerst selten auf, vielmehr dominieren Mischformen die Praxis. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ermöglicht die Angabe über die spezifische Organisationsstruktur die Einsicht, welcher organisatorischen Gliederung die stellenbesetzenden Unternehmen unterworfen sind.

Das idealtypische Merkmal „Abteilungsorganigramm“ vollzieht im Rahmen des Themenfelds „Strukturangaben“ einen Perspektivenwechsel, weil sich in diesem die allgemeinen Ausführungen zu den Unternehmen mit dem faktischen Informationsgehalt der außerbetrieblich zu besetzenden Stellen mischen. Im Detail soll sich das Merkmal durch eine vereinfachte Darstellung der jeweiligen Stellenorganigramme kennzeichnen. So erschließt dieses den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen, wo die Stellen im Rahmen ihrer Abteilungen verortet sind, sowie auch, in welchen organisatorischen Kontext sie jeweils eingebunden sind.

Das 5. und letzte unternehmensbezogene Themenfeld trägt die Bezeichnung „Infrastrukturangaben“. Wie der Name impliziert, geht es dabei um die infrastrukturelle Darstellung von Lage, Zustand und Ausstattung von stellenbesetzenden Unternehmen. Die Tab. 3-6 führt die in Zusammenhang mit dem Themenfeld „Infrastrukturangaben“ als idealtypisch angesehenen Merkmale auf.

Themenfeld „Infrastrukturangaben“			
Idealtypische Merkmale:			
Verkehrsanbindung	Immobilie	Arbeitsplatz	Infrastruktur- und Serviceleistungen
<ul style="list-style-type: none"> • geografische Lage • Erreichbarkeit -ÖPNV -Pkw 	<ul style="list-style-type: none"> • Art • Beschaffenheitsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Art • Ausstattungsqualität 	<ul style="list-style-type: none"> • Art • Beschaffenheits- und Ausstattungsqualität

Tab. 3-6: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Infrastrukturangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Das idealtypische Merkmal „Verkehrsanbindung“ soll die geografische Lage und verkehrstechnische Erreichbarkeit der stellenbesetzenden Unternehmen verdeutlichen. So können sich Unternehmen zentral in einer Stadt, etwas außerhalb dieser oder aber auf dem Land befinden. Damit einher geht ihre jeweilige Anbindung, mit öffentlichen Verkehrsmitteln (ÖPNV), etwa in Form einer Haltestelle in unmittelbarer Firmennähe, oder durch die Anfahrt mit dem Pkw. Die Darstellung der Verkehrsanbindung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen erschließt den Interessenten demnach die jeweilige geografische und verkehrstechnische „Vorteilhaftigkeit“ der stellenbesetzenden Unternehmen.

Das idealtypische Merkmal der betrieblichen „Immobilie“ differenziert sich danach, ob zu besetzende Stellen an einem Verwaltungs- oder aber einem Produktionssitz (Art) angesiedelt sind. Verwaltungssitze, insbesondere von Konzernzentralen, zeigen sich in ihrer Beschaffenheitsqualität dabei häufig als repräsentativ und prestigeträchtig. Mit ihren futuristischen oder altherwürdigen Bauten treten sie als Aushängeschild nach außen auf und beabsichtigen Macht und Professionalität zu verkörpern. Die administrativen Gebäude des Mittelstands hingegen präsentieren sich mehrheitlich als solide und funktional. Produktionsimmobilien in Form von Fabriken und Lagerhallen, bei mittelständischen Unternehmen häufig im gleichen Gebäude wie die der Administration untergebracht, präsentieren sich ihrer Funktion entsprechend. Insgesamt führt die Angabe des Merkmals „Immobilie“ den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen vor Augen, wie es um die

jeweilige infrastrukturbezogene „äußere“ Attraktivität der stellenbesetzenden Unternehmen beschaffen ist.

Ähnlich wie eine Immobilie gestaltet sich auch der jeweilige „Arbeitsplatz“ als höchst unterschiedlich. Jener kann sich von seiner Art als Großraum-, Mehrpersonen- oder Einzelbüro entpuppen und von seiner Ausstattungsqualität in puncto Größe, Mobiliar sowie technischer Arbeitsmittel als modern und großzügig oder aber abgenutzt, altertümlich und beengt wirken. Darüber hinaus kann sich der betriebliche Arbeitsplatz als fixer Arbeitsort oder aber, wie teilweise bereits praktiziert und im Zuge der Flexibilisierungsentwicklung zukünftig verstärkt zu erwarten, in der Form eines mobilen Arbeitsplatzes präsentieren, d.h., gewählt wird von den Mitarbeitern ein jeweils freistehender, kontinuierlich wechselnder Arbeitsplatz. Durch die Beschreibung der Arbeitsplätze im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen, kann auf Seiten der Interessenten daraus die jeweilige infrastrukturbezogene „innere“ Attraktivität der stellenbesetzenden Unternehmen abgeleitet werden.

Das idealtypische Merkmal „Infrastruktur- und Serviceleistungen“ soll sich im Rahmen dieser Abhandlung als diejenigen betrieblichen Installationen definieren, die den Stelleninhabern zur freien Verfügung stehen und ihnen einen persönlichen Nutzen, Entspannung oder Entlastung bieten. Neben der Art eines Firmenparkplatzes ist dies häufig eine Cafeteria oder Kantine, teilweise auch eine Bibliothek oder ein Fitnessraum sowie Programme der betrieblichen Gesundheitsförderung. Und selbst In-House-Dienstleistungen wie Reinigung und Änderungsschneiderei stehen bei manchen Unternehmen im Zuge der Verwirklichung der „Work-Life-Balance“ in der Diskussion. Darüber hinaus ist hinsichtlich dieses Merkmals nicht nur die grundsätzliche Existenz jener Einrichtungen, sondern auch die jeweils individuelle Beschaffenheits- und Ausstattungsqualität maßgeblich. Nach der Darstellung der verkehrsbezogenen Erreichbarkeit sowie „äußeren“ und „inneren“ Attraktivität stellenbesetzender Unternehmen durch die Thematisierung der Merkmale „Verkehrsanbindung“, „Immobilie“ und „Arbeitsplatz“ zeigen sich die jeweiligen „Infrastruktur- und Serviceleistungen“ als ein zusätzliches Attraktivitätsmerkmal für die Interessenten.

3.2.1.2 Stellenbezogenes Themenfeld

Nachdem die Vorstellung der idealtypischen Merkmale des Unternehmensteils im Rahmen von fünf unternehmensbezogenen Themenfeldern stattgefunden hat, führt das stellenbezogene Themenfeld der „Stellenangaben“ die unter idealtypischen Gesichtspunkten eingeschätzten Merkmale hinsichtlich des Stellenteils außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf³⁸. Damit sind jedoch nicht die zur Ausübung einer Stelle erforderlichen Kompetenzen gemeint, diese werden in ausführlicher Form im noch folgenden kompetenzbezogenen Modellteil (vgl. Kap. 3.2.2) behandelt. Vielmehr geht es im Themenfeld der „Stellenangaben“ um die Auskunft über die mit betrieblichen Stellen verbundenen Inhalte und Rahmenbedingungen, so z.B. die Darstellung der stellenspezifischen Aufgaben. Die Tab. 3-7 führt die in Zusammenhang mit dem Themenfeld „Stellenangaben“ als idealtypisch angesehenen Merkmale auf.

Themenfeld „Stellenangaben“						
Idealtypische Merkmale:						
Stellenbezeichnung	Besetzungsgrund	Aufgaben	Abteilungsstruktur	Zielgehalt	Einstiegsdatum	Entwicklungsmöglichkeit(en)
<ul style="list-style-type: none"> • offiziell 		<ul style="list-style-type: none"> • Tagesgeschäft • Projektgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsgröße • Unterstellungsverhältnis(se) <ul style="list-style-type: none"> - fachlich - disziplinarisch • Überstellungsverhältnis(se) <ul style="list-style-type: none"> - fachlich - disziplinarisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixgehalt • variable Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • offiziell • spätestens 	

Tab. 3-7: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Stellenangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Das idealtypische Merkmal „Stellenbezeichnung“ soll den offiziellen und mit der Ausübung von Stellen verbundenen Titel, z.B. „Leiter Controlling (m/w)“, „Personalrefe-

³⁸ Anhang B liefert dazu einen zusammenfassenden Überblick.

rent (m/w)“ oder „Key Account Manager (m/w)“ angeben. Im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in der Regel optisch im Text hervorgehoben, genießt die Angabe der Stellenbezeichnung eine große Aufmerksamkeit. Wird diese attraktiv betitelt, führt dies zu unmittelbaren Auswirkungen in Bezug auf die quantitative Anzahl der sich für betriebliche Stellen interessierenden Bewerber. Gleichzeitig sollte sich eine Stellenbezeichnung aber auch durch eine realistische und inhaltlich treffende Benennung auszeichnen, damit sich nicht nur mengenmäßig viele, sondern insbesondere qualitativ geeignete Bewerber angesprochen fühlen. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen erschließt sich durch die Angabe der „Stellenbezeichnung“ sowohl der Stellenwert wie auch das grundlegende inhaltliche Tätigkeitsfeld von jeweils zu besetzenden Stellen.

Das idealtypische Merkmal „Besetzungsgrund“ erklärt auf, ob es sich bei Stellenbesetzungen um eine „Neuschaffung“ oder „Nachbesetzung“ handelt. Neuschaffungen betrieblicher Stellen werden dabei im Zuge erhöhter unternehmerischer Aufgabenstellungen, etwa hervorgerufen durch betriebliches Wachstum oder neu erlassene Gesetzesauflagen, notwendig. Dementsprechend müssen bestehende Abteilungen personell verstärkt oder aber Funktionen gänzlich neu geschaffen werden. Neubesetzungen betrieblicher Stellen ergeben sich dagegen aufgrund eines vom Stelleninhaber oder vom Unternehmen gewünschten Wechsels. So kann ein in einem Anstellungsverhältnis befindlicher Mitarbeiter die Entscheidung getroffen haben, sich in Form einer Eigenkündigung extern zu verändern, oder aber aufgrund von Schwangerschaft, Krankheit oder altersbedingtem Ausscheiden nicht mehr zur Verfügung stehen. Darüber hinaus kann eine Neubesetzung aber auch „unfreiwillig“ erfolgen. In diesem Fall stellt sich ein aktueller Stelleninhaber für die Ausübung seiner Stelle als ungeeignet heraus und wird deswegen ersetzt. Für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen lässt die Angabe des Besetzungsgrunds das Motiv für jeweils zu besetzende Stellen erkennen.

Das idealtypische Merkmal „Aufgaben“ führt die mit der Ausübung betrieblicher Stellen verbundenen inhaltlichen Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten auf. Diese ergeben sich zum einen aus dem zu absolvierenden Tagesgeschäft, in der Finanzbuchhaltung etwa der Bearbeitung der laufenden Geschäftsvorfälle aus Debitoren und Kreditoren, zusätzlich aber auch aus singulärem Projektgeschäft, so etwa der Einführung eines abtei-

lungübergreifenden ERP-Systems oder der Durchführung eines unternehmensbezogenen Börsengangs (IPO). Die Darstellung des Merkmals „Aufgaben“ verdeutlicht den Interessen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen den jeweiligen inhaltlichen Umfang von zu besetzenden Stellen. Darüber hinaus können sie mit Blick auf die Darstellung des kompetenzbezogenen Modellteils (vgl. Kap. 3.2.2), die definierten Aufgaben des Tages- und Projektgeschäfts in einen logischen Zusammenhang mit den von Unternehmensseite geforderten Kompetenzen bringen.

Das idealtypische Merkmal „Abteilungsstruktur“ charakterisiert sich in Zusammenhang mit zu besetzenden Stellen in der Darstellung der Abteilungsgröße sowie der Unterstellungs- und Überstellungsverhältnisse. Dementsprechend gibt die „Abteilungsstruktur“ den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen Aufschluss über die jeweilige Anzahl der sich in einer Abteilung befindenden Kollegen und darüber hinaus, für den Fall einer Führungsfunktion, Auskunft über die fachlich und/oder disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Schließlich soll die Darstellung der Abteilungsstruktur den Interessenten auch Hinweise zu den Vorgesetzten liefern. Diese können sich in einer einzelnen Person manifestieren, sich aber auch in disziplinarische sowie fachliche Vorgesetzte unterteilen, wie dies bei der Kombination von ein- mit mehrlinigen Leitungssystemen häufig zu beobachten ist.

Das von Unternehmensseite festgelegte „Zielgehalt“ außerbetrieblich zu besetzender Stellen orientiert sich an den Lohnformen Zeit, Akkord oder Prämie und definiert alle monetären und nicht-monetären Leistungen im Gegenzug für die geleistete Arbeit. Während bei Zeitlohn für eine feste Zeiteinheit (Stunde, Woche, Monat) und bei Akkordlohn für die Erfüllung einer definierten Leistungseinheit ein jeweils fixer Lohnsatz definiert ist, wird bei Prämienlohn zu einem vereinbarten Grundlohn ein zusätzliches Entgelt gewährt, welches von der Höhe der definierten „Mehr- oder Besserleistung“ (Schierenbeck 2000, S. 139 ff.) abhängt. Im Zusammenhang mit außerbetrieblichen Stellenausschreibungen erscheint es unter idealtypischen Gesichtspunkten sinnvoll, das jeweilige Jahresbrutto-Gesamteinkommen von zu besetzenden Stellen zu kommunizieren, also sowohl die Höhe des fixen Anteils als auch die Höhe und das Ausmaß der variablen Leistungsmöglichkeiten wie Provisionen, Erfolgsbeteiligungen, Gratifikationen sowie sämtliche Zusatzleistungen

mit geldwertem Vorteil, z.B. Pensionszusagen, Direktversicherungen, Geschäftswagen etc. Mit diesem Wissen ausgestattet können die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen entscheiden, ob ihnen zu besetzende Stellen aus extrinsischer Sicht jeweils als attraktiv erscheinen.

Das idealtypische Merkmal „Einstiegsdatum“ soll den auf Unternehmensseite gewünschten Antrittszeitpunkt für außerbetrieblich ausgeschriebene Stellen definieren. Dabei ist in der Praxis häufig ein sofortiger oder kurzfristiger Eintritt gewünscht, etwa weil die bisherigen Stelleninhaber die Unternehmen bereits verlassen haben oder aber diese bis zu ihrem Ausscheiden die neuen Kollegen einlernen sollen. Einem kurzfristigen Einstieg entgegen stehen dabei häufig die individuellen Kündigungsfristen. Diese betragen bei Bewerbern nicht selten 3 Monate zum Quartalsende oder 6 Monate zum Monatsende. Lassen sich diesbezüglich frühere Ausscheiden nicht informell vereinbaren, müssen sich die zukünftigen Arbeitgeber bis zum Antritt ihrer neuen Mitarbeiter gedulden. Über das offiziell gewünschte Einstiegsdatum hinaus sollte im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten immer auch der spätestens mögliche Antrittstermin aufgeführt werden. Diese Angabe lässt all diejenigen Interessenten aus einem jeweiligen Bewerbungsprozess ausscheiden, deren Eintritt erst zu einem (zu) späten Zeitpunkt erfolgen kann und die demnach für die stellenbesetzenden Unternehmen nicht den gewünschten zeitlichen Nutzwert liefern können.

Das idealtypische Merkmal „Entwicklungsmöglichkeit(en)“ sollte für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen keinesfalls im Vordergrund stehen. Schließlich soll sich für die jeweils zu besetzende Stelle und nicht für den nächsten oder übernächsten Karriereschritt interessiert werden. Dennoch ist es unter perspektivischen Gesichtspunkten für diese interessant zu erfahren, ob und in welcher Form betriebliche Entwicklungsmöglichkeiten existieren, so beispielsweise die mögliche Nachfolge in eine Leitungsposition. Unter Berücksichtigung des Vorbehalts, dass sich derartige Entwicklungsmöglichkeiten in der heutigen, von Kurzfristigkeit geprägten Wirtschaftswelt nicht (mehr) mit absoluter Sicherheit versprechen lassen, ermöglicht die Aufführung des Merkmals „Entwicklungsmöglichkeiten“ den Interessenten einen jeweiligen karrierebezogenen Blick in die Zukunft.

An diesem Punkt endet die Vorstellung des unternehmens- und stellenbezogenen Modellteils mit den beiden Teilbereichen „unternehmensbezogene Themenfelder“ (vgl. Kap. 3.2.1.1) und „stellenbezogenes Themenfeld“ (vgl. Kap. 3.2.1.2). Die Anwendung der diesbezüglich als idealtypisch erachteten Merkmale sollte ausreichen, einen Unternehmensteil und Stellenteil für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen umfassend anfertigen zu können. Es folgt die Vorstellung des kompetenzbezogenen Modellteils.

3.2.2 Kompetenzbezogener Modellteil

Der kompetenzbezogene Modellteil präsentiert sich in der Form von fünf Themenfeldern. Es sind dies im Einzelnen die Themenfelder „Zertifizierungsangaben“, „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“, „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“, „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ sowie „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“.

Inhaltlich generieren sich die Themenfelder³⁹ aus dem in Kapitel 2 gebildeten Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ (vgl. Kap. 2.5) und verfolgen das Ziel, idealtypische Merkmale für die Erstellung des „fachlichen“ und „überfachlichen“ Kompetenzanforderungsteils von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zu liefern.

Dementsprechend werden die Themenfelder gemäß ihrer jeweiligen inhaltlichen Ausrichtung einer „fachlichen“ bzw. „überfachlichen“ Kategorie zugeordnet. So fallen die Themenfelder aus Zertifizierung und fachlich-methodischer Kompetenz in eine Kategorie mit der Bezeichnung: kompetenzbezogene „fachliche“ Themenfelder. Dagegen fallen die Themenfelder mit personalen, sozial-kommunikativen sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzinhalten in eine Kategorie mit der Bezeichnung: kompetenzbezogene „überfachliche“ Themenfelder. Die Abb. 3-2 zeigt den kompetenzbezogenen Modellteil im Überblick.

³⁹ Mit Ausnahme des Themenfelds der „Zertifizierungsangaben“. Dessen Inhalte leiten sich analog zum „unternehmens- und stellenbezogenen Modellteil“ (vgl. Kap. 3.2.1) aus der allgemeinen Betriebswirtschafts- und Personalwirtschaftslehre und der personalwirtschaftlichen Beratungspraxis des Verfassers ab.

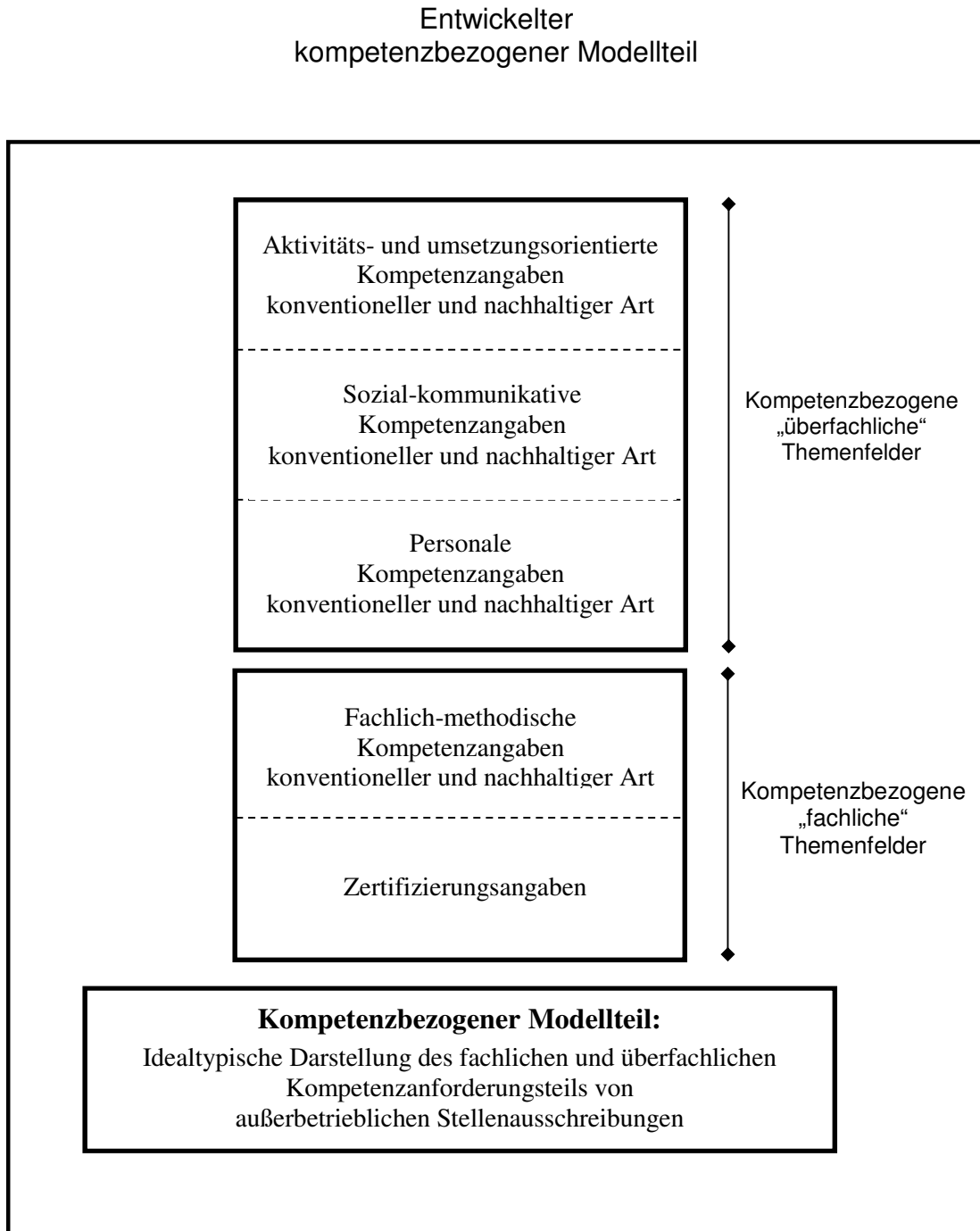


Abb. 3-2: Entwickelter kompetenzbezogener Modellteil
Quelle: eigene Darstellung

3.2.2.1 Kompetenzbezogene „fachliche“ Themenfelder

Das folgende Teilkapitel stellt die kompetenzbezogenen „fachlichen“ Themenfelder sowie deren Eigenschaften, die in Form von idealtypischen Merkmalen einen jeweils inhaltlichen Beitrag zur Darstellung des „fachlichen“ Kompetenzanforderungsteils außerbetrieblicher Stellenausschreibungen leisten, vor⁴⁰. Darüber hinaus wird jeweils erläutert, welcher Vorteil die Aufführung eines idealtypischen Merkmals für die Interessenten von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen mit sich bringt – und damit auch für die ausschreibenden Unternehmen selbst, weil es deren Ziel sein sollte, die fachlichen Kompetenzangaben als Selektionsinstrument einzusetzen i.d.S., dass sich insbesondere die „Richtigen“ in Form qualifizierter Interessenten bewerben.

Das 1. Themenfeld trägt die Bezeichnung „Zertifizierungsangaben“. Eine Zertifizierung zeichnet sich als eine „schriftlich fixierte Fremdbewertung, die in der Regel auf einer externen Prüfung basiert, outputorientiert und an fachlichen Kompetenzen orientiert ist“ (Gnahn 2007, S. 51), aus. Bis heute ist die betriebliche Aufmerksamkeit nach Zertifizierungen ungebrochen. So zeigt die Praxis in Deutschland, dass die Ausübung einer Fach- oder Führungsstelle sehr häufig an den Besitz eines bestimmten Zertifikates geknüpft ist: Ohne eine kaufmännische Zertifizierung ist der Erhalt einer qualifizierten Tätigkeit im betrieblichen Verwaltungsumfeld quasi unmöglich; für Führungspositionen ab einer bestimmten Hierarchiestufe wird zumeist eine akademische Zertifizierung, idealerweise von einer Universität oder Fachhochschule, gewünscht; die Ausübung einer Geschäftsführungs- oder Vorstandsposition ist noch immer häufig mit einem Doktor- oder MBA-Titel verbunden; für fachspezifische Berufsausübungen werden offizielle IHK-Zertifizierungen bevorzugt, etwa im Bereich des betrieblichen Rechnungswesens zum „Bilanzbuchhalter (m/w)“. Unabhängig von der Sinnhaftigkeit dieser besonders im deutschsprachigen Raum ausgeprägten Zertifizierungstradition und -legitimation sollte ein Modell mit dem Anspruch, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzu-

⁴⁰ Anhang C liefert dazu einen zusammenfassenden Überblick.

bilden, auf Angaben zur Zertifizierung nicht verzichten. Die Tab. 3-8 stellt die in Zusammenhang mit dem Themenfeld „Zertifizierungsangaben“ als idealtypisch erachteten Merkmale vor.

Themenfeld „Zertifizierungsangaben“		
Idealtypische Merkmale:		
Ausbildungsabschluss	Weiterbildungsabschluss	aus- und weiterbildungsabschluss- bezogene Alternativen
<ul style="list-style-type: none"> • stellenbezogene Anforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • stellenbezogene Anforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • stellenbezogene Alternativen

Tab. 3-8: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „Zertifizierungsangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Als 1. idealtypisches Merkmal des Themenfelds „Zertifizierungsangaben“ soll der auf Unternehmensseite geforderte „Ausbildungsabschluss“ für die Ausübung einer betrieblichen Stelle genannt werden. Unternehmen besitzen häufig klare Vorstellungen hinsichtlich des Ausbildungsabschlusses, teilweise sogar mit dem Wunsch verbunden, dass dieser an einer spezifischen Institution erlangt worden ist, so etwa für betriebliche Stellen im Ingenieurbereich an der RWTH Aachen (Maschinenbau) oder an der TU München (Elektrotechnik). Für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen gibt die Angabe des jeweils gewünschten Ausbildungsabschlusses einen konkreten Hinweis auf die persönlichen Erfolgchancen ihrer Bewerbung. Zusätzlich können sie daran erkennen, ob eine ausgeschriebene Stelle auf ein verstärkt theorie- und planungsbezogenes, gegebenenfalls auch wissenschaftliches Arbeiten (gewünschte universitäre Zertifizierung), auf eine Mischform aus Theorie und Praxis (gewünschte Zertifizierung von Fachhochschule, Berufsakademie, Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie, Handelskammer) oder aber auf ein überwiegend praxisbezogenes, operatives Arbeiten (gewünschte kaufmännische Ausbildungszertifizierung, d.h. Berufsschule mit Ausbildungsbetrieb) ausgerichtet ist.

Die Dynamik der wirtschaftlichen Entwicklung und die damit verbundene kontinuierliche Veränderung stellenbezogener Anforderungsprofile zwingt viele Bewerber, sich neben dem (einst) erworbenen Ausbildungsabschluss eine zusätzliche Zertifizierung in der

Form eines Weiterbildungsabschlusses anzueignen. Der „Weiterbildungsabschluss“ als 2. idealtypisches Merkmal ist damit geprägt durch die Notwendigkeit einer nachholenden, synchronen oder antizipierenden Qualifizierung (Lechner/Egger/Schauer 2008, S. 152). Als exemplarisches Beispiel zeigt sich die Internationalisierung der deutschen Rechnungslegung. So erfordert die Globalisierung der Kapitalmärkte heute die zusätzliche Kenntnis ausländischer Rechnungslegungsvorschriften wie IFRS oder US-GAAP – was in den vergangenen Jahren eine Weiterbildung in diesen Standards für die betroffenen Fachkräfte notwendig gemacht hat. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen erschließt sich durch die Angabe des gewünschten Weiterbildungsabschlusses, synonym zum Merkmal des Ausbildungsabschlusses, die individuelle Chancen ihrer Bewerbung. Können sie einen jeweils geforderten Weiterbildungsabschluss aufweisen, speziell wenn dieser selten auf dem Arbeitsmarkt anzutreffen ist, erhöht sich die Aussicht auf einen erfolgreichen Bewerbungsprozess.

Schließlich wird es im Zuge außerbetrieblicher Stellenausschreibungen als idealtypisch sinnvoll angesehen, auch „aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternativen“ aufzuführen. Damit sind all diejenigen Abschlüsse gemeint, die als gleichwertigen Ersatz für einen originär geforderten Abschluss infrage kommen. So etwa, wenn ein Unternehmen als Voraussetzung für die Ausübung einer Stelle neben dem Ausbildungsabschluss „Dipl.-Ing. Elektrotechnik (FH)“ auch die aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternative „Elektrotechnischer Assistent (m/w)“ akzeptiert. Für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen erweitern sich durch die Angabe der Merkmale „aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternativen“ die Möglichkeiten einer Teilnahme am jeweiligen Bewerbungsprozess.

Das 2. Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ setzt sich zum Ziel, idealtypische Merkmale mit fachlich-methodischem Kompetenzhintergrund für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen darzustellen. Dabei wird auf die im Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ gebildete „fachlich-methodische Kompetenzklasse“ und deren fünf Teilkompetenzen Fachwissen, fachübergreifende Kenntnisse, Marktkenntnisse, Planungsverhalten sowie Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens (vgl. Kap. 2.5.1) zurückgegrif-

fen. Zu ihrer Operationalisierung, d.h. Sichtbarmachung in Form „beobachtbarer Verhaltensweisen einer Person“ (Erpenbeck/von Rosenstiel 2003, S. X f.)⁴¹, werden diesen darüber hinaus jeweilige idealtypische Merkmale zugesprochen. Die Tab. 3-9 stellt das Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ im Überblick dar.

Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“						
Teilkompetenzen:						
Fachwissen	fachübergreifende Kenntnisse		Marktkennntnisse	Planungsverhalten	Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens	
Idealtypische Merkmale:						
tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse	Führungskennntnisse	Fremdsprachenkennntnisse	EDV-kennntnisse	Branchenkennntnisse	Planungskennntnisse	fachlich-methodische Nachhaltigkeitskennntnisse
	<ul style="list-style-type: none"> • fachlicher Art • disziplinarischer Art 	<ul style="list-style-type: none"> • Art(en) • jeweiliges Niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Art(en) • jeweiliges Niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Branche • Art(en) 	<ul style="list-style-type: none"> • Art(en) 	

Tab. 3-9: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“
Quelle: eigene Darstellung

Der Teilkompetenz Fachwissen wird das idealtypische Merkmal „tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse“ zugeordnet. Damit stellt dieses den Umstand dar, (Praxis-)Kenntnisse zur jeweiligen inhaltlichen Bewältigung des Aufgabenfelds von betrieblichen Stellen zu besitzen: So erwartet man von einem Installateur, dass er die Kenntnis zur Einrichtung sa-

⁴¹ Zum Zusammenhang von Kompetenzen als „innere, unbeobachtbare Voraussetzungen, Dispositionen des selbstorganisierten Handelns“ und deren Sichtbarmachung unter Zuschreibung bestimmter, beobachtbarer Verhaltensweisen siehe die Ausführungen durch Erpenbeck/von Rosenstiel (2003, S. X f.).

nitärer Anlagen aufweist, und von einem Bilanzbuchhalter, dass dieser zur Erstellung eines Jahresabschlusses fähig ist. Nachdem die jeweiligen Aufgaben von zu besetzenden Stellen bereits im unternehmens- und stellenbezogenen Modellteil, konkret im Themenfeld „Stellenangaben“ (vgl. Kap. 3.2.1.2), dargestellt worden sind, werden jetzt die zur Ausübung der Aufgaben erforderlichen tätigkeitsbezogenen Detailkenntnisse definiert. Jene führen bei den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zu der Einschätzung, ob ihre persönlichen Wissensbestände ausreichen, um eine jeweils ausgeschriebene Stelle unter fachbezogenen Gesichtspunkten ordnungsgemäß ausüben zu können.

Die Teilkompetenz der fachübergreifenden Kenntnisse soll sich im Rahmen des Themenfelds „fachlich-methodische Kompetenzanforderungen konventioneller und nachhaltiger Art“ durch die idealtypischen Merkmale „Führungskennnisse“, „Fremdsprachenkenntnisse“ und „EDV-Kennnisse“ auszeichnen. Dabei findet das Merkmal „Führungskennnisse“ ausschließlich bei zu besetzenden Führungsstellen eine Aufführung, so etwa bei Team- oder Abteilungsleitungspositionen. Diesbezüglich darzustellen gilt es, ob Kenntnisse in der Mitarbeiterführung für die Ausübung betrieblicher Führungsstellen vorliegen müssen, darüber hinaus, ob diese in fachlicher Art (fachliche Anweisung unterstellter Mitarbeiter) und/oder disziplinarischer Art (zusätzlich zur fachlichen Anweisung die Erfahrung, unterstellte Mitarbeiter zurechtzuweisen i.S.v. bestrafen und belohnen sowie zu beurteilen) existieren sollen. Sind „Fremdsprachenkenntnisse“ hinsichtlich zu besetzender Stellen erforderlich, bezieht sich dies normalerweise auf die im Arbeitsleben vorherrschende Geschäftssprache Englisch. Darüber hinaus können aber auch weitere Arten von Fremdsprachenkenntnissen gewünscht sein, in der westlichen Wirtschaftswelt sind dies häufig Französisch oder Spanisch. So beispielsweise, wenn es sich bei außerbetrieblich zu besetzenden Stellen um internationale Vertriebspositionen handelt oder jene eine Schnittstelle zum ausländischen Mutterkonzern oder zu einer ausländischen Regionalgesellschaft darstellen. Dabei sollte neben der Angabe der jeweiligen Art immer auch eine Darstellung des erforderlichen Niveaus – einfache Berufskennnisse, fließende Sprachkenntnisse oder gänzlich verhandlungssicher – erfolgen. Das 3. idealtypische Merkmal der fachübergreifenden Kenntnisse, die „EDV-Kennnisse“, bezieht sich auf die Darstellung der von betrieblicher Seite geforderten Software- und Systemkenntnisse. Fast immer Voraussetzung für zu besetzende Stellen ist dabei heute die Kenntnis der Microsoft-Office-Applikationen

mit den Einzelprogrammen Word, Excel, PowerPoint, Access etc. Sehr häufig gefordert, insbesondere von größeren Unternehmen, ist auch die Anwendererfahrung von ERP-Systemen wie SAP oder Microsoft Dynamics NAV und deren einzelnen, fachbezogenen Modulen. Darüber hinaus wird von den jeweiligen Fachbereichen oftmals die Kenntnis funktionspezifischer EDV-Programme, so im Finanzbereich etwa des Planungs- und Konsolidierungsinstruments „Hyperion“, gefordert. Wie bereits bei den Fremdsprachenkenntnissen angemerkt, ist es auch hinsichtlich des Merkmals der EDV-Kenntnisse sinnvoll darzustellen, auf welchem Anwenderniveau diese jeweils vorliegen sollen. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlicht die Aufführung der fachübergreifenden Kenntnisse, welche Führungs-, Sprach- und EDV-Kenntnisse sie für die Ausübung jeweils zu besetzender Stellen aufzuweisen haben.

Die Teilkompetenz Marktkenntnisse präsentiert sich im Rahmen dieser Abhandlung im idealtypischen Merkmal „Branchenkenntnisse“. Diese verstehen sich als erworbene Berufserfahrungen im Umfeld einer bestimmten Metabranche (z.B. Industrie, Dienstleistung, Handel) oder Branche (z.B. Maschinen- und Anlagenbau, Telekommunikation, Tourismus, Gastronomie). Branchenkenntnisse stellen für viele Unternehmen ein wichtiges Kriterium dar und werden im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen häufig gefordert. So ist dies etwa in der Automobilindustrie zu beobachten, wo betriebliche Stellen gerne mit Bewerbern aus dem direkten Branchenumfeld, idealerweise von einem direkten Wettbewerber kommend, besetzt werden, weil jene über ein tief gehendes Insiderwissen verfügen. Über die Metabranche oder Branche hinaus sollte im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aber immer auch definiert werden, welche spezifische Art im Einzelnen vorzuliegen hat. So etwa, ob sich die Branchenkenntnis auf branchenspezifische Produkte und/oder Kunden und/oder Wettbewerber bezieht. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlichen diese Angaben, über welches Branchenwissen sie verfügen müssen, um in den Augen der stellenbesetzenden Unternehmen als jeweils attraktiv zu erscheinen.

Die Teilkompetenz Planungsverhalten soll sich im Rahmen des Themenfelds „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ im idealtypischen Merkmal „Planungskenntnisse“ zeigen. Planungskenntnisse sind wie die vorherge-

henden Führungs- und Branchenkenntnisse nicht für alle betrieblichen Stellen von grundsätzlicher Notwendigkeit. Dort aber, wo sie erforderlich sind, sollte genau dargestellt werden, welche Art von Planungskenntnissen zur Ausübung von Stellen vorhanden sein soll, so etwa die Kenntnis der strategischen Planung, der Finanz- und Finanzierungsplanung, der Personalbedarfsplanung oder der Produktionsablaufplanung. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlicht die Angabe des Merkmals „Planungskenntnisse“, inwieweit dieses fachlich-methodische Spezialwissen im jeweiligen Rahmen zu besetzender Stellen anzuwenden ist.

Abschließend empfiehlt sich für die Teilkompetenz Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens das idealtypische Merkmal „fachlich-methodische Nachhaltigkeitskenntnisse“ und damit fachübergreifendes Wissen über ökonomische, ökologische und soziale Zusammenhänge, z.B. in Bezug auf „integrierte Arbeits- und Geschäftsprozesse“ (Klemisch/Schlömer/Tenfelde 2008, S. 109). Darüber hinaus, um den methodischen Aspekt nicht zu vergessen, die Anwendung fachbezogener Nachhaltigkeitskenntnisse in Zusammenhang mit der gedanklichen Strukturierung von Konzepten und deren Umsetzung in Form einer „planmäßigen und situationsangemessenen“ (ebd., S. 111) Vorgehensweise. Waren fachlich-methodische Nachhaltigkeitskenntnisse noch vor Jahren eventuell nur für Führungspositionen oder die Geschäftsleitung von Relevanz, so erscheinen sie heute sowohl aus ideeller wie auch aus ökonomischer Sicht (betriebliche Energieeinsparung, Generierung neuer nachhaltiger Produkte, Unternehmensimage u.a.) für alle betrieblichen Beschäftigungsverhältnisse von Bedeutung. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen erschließen sich durch die Angabe über die erforderlichen fachlich-methodischen Nachhaltigkeitskenntnisse zweierlei Informationen. Zum einen werden ihnen die individuelle Werthaltung eines Unternehmens sowie dessen Umgang mit der ökologischen und sozialen Umwelt deutlich, zum anderen aber auch, inwiefern sie selbst über ein nachhaltigkeitsbezogenes Fach- und Methodenwissen verfügen sollen, um dieses im Rahmen jeweiliger betrieblicher Stellen zum Einsatz zu bringen.

3.2.2.2 Kompetenzbezogene „überfachliche“ Themenfelder

Es folgt die Vorstellung der „überfachlichen“ Themenfelder. Diese leisten einen jeweils individuellen Beitrag zur Darstellung des „überfachlichen“ Kompetenzanforderungsteils von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen⁴². Im Einzelnen werden ihre personale, sozial-kommunikative sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierten Inhalte vorgestellt und darüber hinaus wird verdeutlicht, welchen informatorischen Mehrwert ihre Ausführung bietet – einerseits für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in Form einer Verdeutlichung der spezifischen Anforderungen, andererseits auch für die stellenbesetzenden Unternehmen selbst, da die selektiven Angaben darauf abzielen, unqualifizierte Massenbewerbungen zu verhindern.

Das 1. „überfachliche“ Themenfeld „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ setzt sich zum Ziel, idealtypische Merkmale mit personalem Kompetenzhintergrund für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen darzustellen. Dabei wird auf die im Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ gebildete „personale Kompetenzklasse“ und deren fünf Teilkompetenzen Loyalität, Glaubwürdigkeit, Eigenverantwortung, normativ-ethische Einstellung sowie moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens (vgl. Kap. 2.5.2) zurückgegriffen. Zu ihrer Operationalisierung, d.h. Sichtbarmachung in Form von Verhaltensweisen, soll auch diesen Teilkompetenzen ein jeweils idealtypisches Merkmal zugesprochen werden. Die Tab. 3-10 präsentiert das Themenfeld „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ im Überblick.

⁴² Anhang D liefert dazu einen zusammenfassenden Überblick.

Themenfeld „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“				
Teilkompetenzen:				
Loyalität	Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	normativ-ethische Einstellung	moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens
Idealtypische Merkmale:				
Arbeitgeber-identifikation • sachlich • emotional	Authentizität	selbstbestimmtes Arbeiten	wertgeleitetes Handeln	soziale betriebliche Verantwortung • innen • außen

Tab. 3-10: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“
Quelle: eigene Darstellung

Die Teilkompetenz Loyalität soll sich im Rahmen des Themenfelds „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ im idealtypischen Merkmal „Arbeitgeberidentifikation“ zeigen – dies sowohl in Form einer sachlichen Identifikation mit den Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens als auch in einer emotionalen Identifikation mit der dort tätigen Belegschaft, d.h. Vorgesetzten, Team- und Arbeitskollegen. Grundsätzlich sollte die Arbeitgeberidentifikation in Bezug auf ein jedes Beschäftigungsverhältnis ausgeprägt sein. In wirtschaftlich schwierigen oder auch komplexen und dynamischen Unternehmenssituationen kommt der Arbeitgeberidentifikation aber eine besonders hohe Bedeutung zu, weil diese den betrieblichen Zusammenhalt stärkt und hohe Fluktuationsraten verhindert. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlicht die Angabe der Arbeitgeberidentifikation, welchen Stellenwert das Zusammengehörigkeitsgefühl für die stellenbesetzenden Unternehmen besitzt und wie weit diese Eigenschaft auch von „neuen“ Mitarbeitern jeweils gefordert wird.

Der Teilkompetenz Glaubwürdigkeit wird das idealtypische Merkmal „Authentizität“ zugeordnet. Authentizität gibt erlebte und beobachtete Situationen zutreffend wieder und steht für alle Verhaltensweisen, bei deren Zustandekommen die zugrunde liegenden Sach-

verhalte nicht durch persönliche Interpretationen verzerrt werden. Auch die Fähigkeit, beim Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente Korrekturen vorzunehmen bzw. zuzulassen, kennzeichnet die Authentizität. Insgesamt ist die Authentizität immer dann von hervorgehobener stellenbezogener Bedeutung, wenn die Weitergabe der korrekten Faktenlage höchste Priorität genießt, wie beispielsweise bei Stellen im Funktionsbereich des Finanz- und Rechnungswesens, wo es darum geht, die wirtschaftlichen Güter-, Finanz- und Informationsströme eines Unternehmens zu dokumentieren und im Zuge der gesetzlichen Vorschriften für das Finanzamt, die Wirtschaftsprüfung, die Öffentlichkeit o.a. aufzubereiten. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen erschließt sich durch die Angabe der Authentizität, wie stark die erfolgreiche Ausübung zu besetzender Stellen jeweils von der Fähigkeit geprägt ist, objektive, ehrliche und nicht verzerrende Verhaltensweisen an den Tag zu legen.

Die Teilkompetenz Eigenverantwortung präsentiert sich im Rahmen dieser Abhandlung in Form des idealtypischen Merkmals „selbstbestimmtes Arbeiten“. Selbstbestimmtes Arbeiten im betrieblichen Umfeld nimmt dabei Verantwortung aus freiem Willen wahr und steht für ein aktives Handeln in Bezug auf den zugewiesenen Aufgabenbereich. Dazu gehört auch, dass sich das selbstbestimmte Arbeiten nicht an „bequemen“ Kollegen orientiert oder eigenverantwortliche Aufgaben an andere weiterdelegiert. Insgesamt ist das selbstbestimmte Arbeiten insbesondere für betriebliche Führungsstellen ein wichtiges Kriterium. Zum einen weil diese aufgrund ihrer Vorbildfunktion die Adaption des Merkmals bei unterstellten Mitarbeitern anregen und zum anderen aufgrund der mit dem selbstbestimmten Arbeiten einhergehenden Fähigkeit, Inhalte und Ziele eigenständig zu definieren und umzusetzen. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zeigt die Aufführung des Merkmals „selbstbestimmtes Arbeiten“, inwieweit von ihnen die Fähigkeit erwartet wird, jeweils zugewiesene Handlungsspielräume auszunutzen und anzuwenden.

Des Weiteren soll sich die Teilkompetenz normativ-ethische Einstellung in Bezug auf deren Darstellung im Themenfeld „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ im idealtypischen Merkmal „wertgeleitetes Handeln“ zeigen. So etwa, wenn eine Person hohe moralische Ansprüche an sich selbst und auch andere stellt, wenn sie konsequent ihre eigenen Leitbilder verfolgt und versucht, sittliche Werte auch im be-

trieblichen Wirkungskreis einfließen zu lassen. In Bezug auf betriebliche Stellen, insbesondere Führungsstellen, nimmt das Merkmal des wertgeleiteten Handelns immer dann eine besondere Bedeutung an, wenn sich Unternehmen in komplizierten oder unüberschaubaren Situationen befinden und klare Positionierungen in Form eines wertgeleiteten Handelns der Belegschaft Halt, Ordnung und Orientierung geben. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen wird durch die Thematisierung „wertgeleitetes Handeln“ der Anspruch eines Unternehmens deutlich, für die jeweils zu besetzenden Stellen einen gefestigten, auf Werte basierenden und Mitarbeitern als moralisches Vorbild dienenden Charakter zu finden.

Abschließend soll sich die Teilkompetenz der moralisch-ethischen Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens im idealtypischen Merkmal „soziale betriebliche Verantwortung“ zeigen. Soziale betriebliche Verantwortung richtet sich dabei sowohl nach innen wie auch nach außen. Nach innen zeigt sie sich darin, im betrieblichen Alltag den allseitigen Vorteil zu suchen und dabei auf Macht und List zur Durchsetzung von Interessen zu verzichten, nach außen manifestiert sie sich im fairen Handeln und gerechten Umgang mit Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern u.a. Damit ist die soziale betriebliche Verantwortung insbesondere für all diejenigen betrieblichen Stellen von Relevanz, welche mit interner und externer Entscheidungsbefugnis ausgestattet sind. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen erschließen sich durch die Aufführung des Merkmals „soziale betriebliche Verantwortung“ die wirtschaftsethischen Prinzipien von Gerechtigkeit, sozialem Ausgleich, Fairness, Solidarität und Toleranz, auf denen die stellenbesetzenden Unternehmen jeweils basieren – sie können diese Aussagen mit dem eigenen Wertesystem ab- und vergleichen.

Das 2. „überfachliche“ Themenfeld „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ setzt sich zum Ziel, idealtypische Merkmale mit sozial-kommunikativem Kompetenzhintergrund im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen darzustellen. Dabei wird auf die im Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ gebildete „sozial-kommunikative Kompetenzklasse“ und deren fünf Teilkompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Beziehungsmanagement, Anpassungsfähigkeit sowie Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirt-

schaftens (vgl. Kap. 2.5.2) zurückgegriffen. Auch diesen werden wiederum jeweilige Verhaltensweisen in Form von idealtypischen Merkmalen zugesprochen. Die Tab. 3-11 gibt hierzu einen Überblick.

Themenfeld „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“				
Teilkompetenzen:				
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit	Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens
Idealtypische Merkmale:				
Verhandlungsgeschick	Teamvermögen	Kontaktfähigkeit	Veränderungsbereitschaft <ul style="list-style-type: none"> • inhaltlich • organisatorisch 	Koordination von Nachhaltigkeitsinhalten

Tab. 3-11: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“
Quelle: eigene Darstellung

Der Teilkompetenz Kommunikationsfähigkeit wird das idealtypische Merkmal „Verhandlungsgeschick“ zugesprochen. Verhandlungsgeschick im Unternehmenskontext bedeutet, durch individuelle Überzeugungskraft in schriftlicher oder mündlicher Form, Vorteile für den eigenen Arbeitgeber, für das unmittelbare betriebliche Umfeld einer Stelle oder für die Stelle selbst, erzielen zu können – dies jedoch immer, ohne den bzw. die Gegenüber zu demütigen und eine Geschäftsbeziehung dadurch dauerhaft zu beschädigen. Darüber hinaus zeigt sich Verhandlungsgeschick insbesondere auch im erfolgreichen Umgang mit schwierigen Verhandlungspartnern und kann so beispielsweise für betriebliche Einkaufs- oder Vertriebspositionen von besonderer Bedeutung sein. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlicht die Darstellung des Merkmals „Verhandlungsgeschick“, wie entscheidend eine jeweils zu besetzende Stelle von der Fähigkeit

des neuen Stelleninhabers geprägt ist, in Aushandlungsprozessen bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Die Teilkompetenz Kooperationsfähigkeit soll sich im Rahmen dieser Abhandlung im idealtypischen Merkmal „Teamvermögen“ zeigen. Teamvermögen im betrieblichen Umfeld bezieht sich auf die Fähigkeit einer Person, mit Arbeitskollegen eine produktive, sich ergänzende bzw. unterstützende Gemeinschaft zu bilden. Zusätzlich bedeutsam ist in diesem Zusammenhang auch kooperationsunwillige Personen in die Teamarbeit mit einzubeziehen und dafür motivieren zu können. Insgesamt erfährt das Merkmal „Teamvermögen“ für all diejenigen Stellen eine besonders große Bedeutung, in deren Rahmen (wechselnde) Gruppen zu führen sind, so beispielsweise im Projektmanagement oder in der Abteilungsleitung. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen gibt die Auf-führung des Merkmals „Teamvermögen“ einen wichtigen Hinweis darauf, wie intensiv der direkte Umgang mit Menschen im betrieblichen Alltag jeweils ausfallen wird.

Des Weiteren soll sich die Teilkompetenz Beziehungsmanagement im idealtypischen Merkmal „Kontaktfähigkeit“ charakterisieren und damit in der Eigenschaft, zu unbekann-ten Interaktions- und Geschäftspartnern eine produktive Kommunikations- und Kooperati-onsbeziehung herbeizuführen, diese zum Wohl unternehmerischen Erfolgs aufzubauen und durch regelmäßige Pflege aufrechtzuerhalten. Dabei wahrt die (erfolgreiche) Kontaktfä-higkeit immer auch die für eine geschäftliche Beziehung notwendige Balance zwischen sozialer Nähe und professioneller Distanz. War die Fähigkeit zu „kontakten“ in früheren Zeiten eine klassische Domäne des Vertriebs und auch der Geschäftsführungsebene, so besitzt dieses Merkmal in der heute global vernetzten Arbeitswelt für annähernd alle be-trieblichen Stellen eine hohe Bedeutung. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenaus-schreibungen erschließt sich durch die Abbildung des Merkmals „Kontaktfähigkeit“, in-wieweit zu besetzende Stellen jeweils die Fähigkeit erfordern, proaktiv auf Menschen zu-zugehen und mit ihnen die geschäftliche Kommunikation zu pflegen.

Die Teilkompetenz Anpassungsfähigkeit soll sich im Rahmen des Themenfelds „so-zial-kommunikative Kompetenzanforderungen konventioneller und nachhaltiger Art“ im idealtypischen Merkmal „Veränderungsbereitschaft“ manifestieren. Veränderungsbereit-schaft bedeutet, organisations- oder inhaltsbezogene Veränderungen im betrieblichen All-

tag entweder passiv zu akzeptieren und mitzutragen oder aber auf diese aktiv Einfluss zu nehmen. Mit Blick auf außerbetrieblich zu besetzende Stellen kann die Veränderungsbereitschaft demnach immer dann besonders wertvoll erscheinen, wenn sich ein Unternehmen in einem dynamischen, wettbewerbsintensiven Umfeld bewegt, welches rasche bzw. kontinuierliche Anpassungen an neue Marktgegebenheiten erforderlich macht oder aber vor unumgänglichen, tief greifenden Restrukturierungsmaßnahmen steht. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlicht die Aufführung des Merkmals „Veränderungsbereitschaft“ den jeweiligen Grad an erwarteter „geistiger“ Flexibilität, um zu besetzende Stellen mit Erfolg ausüben zu können.

Schließlich soll sich die Teilkompetenz der Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens im idealtypischen Merkmal „Koordination von Nachhaltigkeitsinhalten“ ausdrücken. Jenes verbreitet und diskutiert Wissen über nachhaltiges Wirtschaften im betrieblichen Rahmen und führt die Thematik auf einen gemeinsamen, im Unternehmen verbindlich akzeptierten Nenner. Insbesondere die Tatsache erheblich divergierender innerbetrieblicher Ansichten über die Inhalte von nachhaltigem Wirtschaften verdeutlicht das Erfordernis dieses Merkmals. Anzunehmen ist, dass die Koordination von Nachhaltigkeitsinhalten dabei vorwiegend in den Bereich betrieblicher Führungsstellen fällt, wenn nicht sogar der obersten Leitungsebene vorbehalten ist. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlicht das Merkmal über die Koordination von Inhalten mit Nachhaltigkeitsbezug, inwiefern nachhaltiges Wirtschaften als jeweils gesamtbetriebliche Aufgabe angesehen wird, bei welcher es gilt, möglichst alle Unternehmensmitglieder in den gemeinsamen Konsens mit einzubeziehen.

Das 3. „überfachliche“ Themenfeld trägt die Bezeichnung „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“. Es setzt sich zum Ziel, idealtypische Merkmale mit aktivitäts- und umsetzungsorientiertem Kompetenzhintergrund für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aufzuführen. Dabei wird auf die im Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ gebildete „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzklasse“ und deren fünf Teilkompetenzen Initiative, Ausführungsbereitschaft, Tatkraft, Mobilität sowie Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens (vgl. Kap. 2.5.2) zurückgegriffen. Wie bereits zuvor, werden auch die-

sen Teilkompetenzen, welche sich als Dispositionen selbstorganisierten Handelns charakterisieren, idealtypische Merkmalsausprägungen zugeschrieben und im Einzelnen aufgezeigt. Die Tab. 3-12 stellt das Themenfeld der „aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ im Überblick dar.

Themenfeld „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“				
Teilkompetenzen:				
Initiative	Ausführungsbereitschaft	Tatkraft	Mobilität	Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens
Idealtypische Merkmale:				
Engagement	Umsetzungsstärke	Aktionismus	räumliche Beweglichkeit <ul style="list-style-type: none"> • nach außen • nach innen 	aktive Anwendung nachhaltiger Freiheitsgrade

Tab. 3-12: Entwickelte idealtypische Inhalte des Themenfelds „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“
Quelle: eigene Darstellung

Die Teilkompetenz Initiative soll im idealtypischen Merkmal „Engagement“ verdeutlicht werden. Das Engagement im Hinblick auf betriebliche Aufgabenstellungen oder Projekte fokussiert dabei insbesondere das „Anstoßen“ jeweiliger Prozesse, im weiteren Verlauf aber auch deren Kontrolle und Realisierung. Speziell in Bezug auf (Team-)Führungsstellen sowie auf Ebene der Geschäftsführung ist die Eigenschaft des Engagements demnach von großer Bedeutung. Aber auch in Hinsicht auf Spezialisten- und Fachkräftestellen kann es sich kein im globalen Wettbewerb stehendes Unternehmen leisten, Positionen mit Mitarbeitern zu besetzen, die sich nicht durch ein hohes tätigkeitsbezogenes Engagement auszeichnen. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zeigt die Darstellung des Merkmals „Engagement“, inwieweit von ihnen die Bereitschaft, unternehme-

rische Entwicklungen jeweils zu initiieren, voranzutreiben und weiterzuentwickeln, eingefordert wird.

Der Teilkompetenz Ausführungsbereitschaft wird im Rahmen des Themenfelds „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ das idealtypische Merkmal „Umsetzungsstärke“ zugewiesen. So haben viele Mitarbeiter interessante Ideen und Ansätze zur Optimierung betrieblicher Sachverhalte, nicht alle besitzen aber den inneren Antrieb, diese mit Nachdruck in die Praxis umzusetzen. Umsetzungsstärke definiert sich im betrieblichen Alltag demzufolge dadurch, als notwendig erkannte Aufgabenstellungen schnell, aktiv und zielorientiert anzupacken, voranzutreiben und zu realisieren. In diesem Punkt unterscheidet sich die Umsetzungsstärke auch hauptsächlich vom vorhergehenden idealtypischen Merkmal des Engagements, welches verstärkt für Impulssetzungen zu Beginn und während eines Arbeits- und Aufgabenprozesses steht. Mit Blick auf betrieblich zu besetzende Stellen wird das Merkmal „Umsetzungsstärke“ damit hauptsächlich für Spezialisten- und Fachkräftestellen von verstärkter Bedeutung sein, deren Aufgabenbereich sich u.a. dadurch charakterisiert, sich der (zumeist) auf höherer Ebene initiierten Thematiken anzunehmen und diese operativ umzusetzen. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen macht die Angabe des Merkmals „Umsetzungsstärke“ deutlich, inwiefern zu besetzende Stellen von der jeweiligen Bereitschaft geprägt sind, Aufgabenstellungen systematisch „abzuarbeiten“.

Des Weiteren soll sich die Teilkompetenz Tatkraft im idealtypischen Merkmal „Aktionismus“ zeigen. Diese ergänzt die beiden zuvor beschriebenen Verhaltensweisen des Engagements und der Umsetzungsstärke um die Eigenschaft einer ausgeprägten Persönlichkeit: Während erstgenannte den handlungsorientierten Beginn und die Umsetzung von Aufgabenstellungen fokussieren, zeigt sich „Aktionismus“ im betrieblichen Umfeld emotionsgeladen, energisch, selbstbewusst und mit einem Hang zum Risiko. So zieht dieses Merkmal die wirksame Aktion gegenüber fortdauernden Diskussionen, Reflexionen und übermäßigen Bedenken vor und vermag schwierige Situationen anzutreiben und „durchzureißen“. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zeigt die Aufführung des Merkmals „Aktionismus“, dass für bestimmte Stellen ein starker Charakter gesucht

wird, der bereit ist, unternehmerische Entscheidungen auch gegen interne Widerstände zu forcieren und durchzusetzen.

Die Teilkompetenz Mobilität soll sich in Bezug auf die Darstellung des Themenfelds „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzanforderungen konventioneller und nachhaltiger Art“ im idealtypischen Merkmal „räumliche Beweglichkeit“ charakterisieren. Räumliche Beweglichkeit kann im betrieblichen Umfeld dabei sowohl nach außen als auch nach innen gerichtet sein – nach außen, wenn etwa Geschäftsreisen im In- und Ausland einen großen Teil der Arbeitszeit einnehmen, nach innen, wenn räumliche Veränderungen des Arbeitsplatzes oder Unternehmensstandorts dies erfordern. In Bezug auf betriebliche Stellen im Außendienst, im (vom Projektgeschäft geprägten) Bereich des Inhouse Consultings oder auch im Bereich hochrangiger Managementpositionen spielt die räumliche Beweglichkeit traditionell eine unabdingbare Rolle. Aber auch für alle anderen betrieblichen Stellen gilt in der heute von Mobilität und Flexibilität geprägten Umwelt das Erfordernis räumlicher Beweglichkeit. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlicht die Darstellung der räumlichen Beweglichkeit, wie stark von ihnen jeweils erwartet wird, im Rahmen zu besetzender Stellen externe und gegebenenfalls auch interne Reise-, Umzugs- oder Pendelbereitschaft zu zeigen.

Zu guter Letzt wird der Teilkompetenz Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens das idealtypische Merkmal „aktive Anwendung nachhaltiger Freiheitsgrade“ zugesprochen. Dieses verfolgt die aktive, willentliche und überzeugte Ausschöpfung übertragener Befugnisse in Bezug auf ein nachhaltiges Wirtschaften. So kann sich der Gebrauch nachhaltiger Freiheitsgrade im betrieblichen Alltag etwa in der Koordination konfligierender ökonomischer, ökologischer und sozialer Unternehmensziele zeigen oder aber in der Erforschung neuer Indikatoren für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. In Hinsicht auf betriebliche Stellen, in denen das Gestalten und Vorantreiben betrieblicher Nachhaltigkeitsthemen und -projekte häufig angesiedelt sind, so etwa in Stabs- oder Assistenzpositionen oder im Unternehmensbereich des Business Developments, wird das Merkmal der aktiven Anwendung nachhaltiger Freiheitsgrade eine besondere Relevanz besitzen. Insgesamt zeigt die jeweilige Aufforderung zur Anwendung nachhaltiger Freiheitsgrade den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen, dass die Nachhaltigkeitsthematik in stel-

lenbesetzenden Unternehmen aktiv gelebt und von den zukünftigen Stelleninhabern verkörpert werden soll.

3.3 Gesamtmodell

Das im Rahmen dieses Kapitels entwickelte Modell „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ untergliedert sich in zwei Teilbereiche: zum einen in einen unternehmens- und stellenbezogenen Modellteil, der das Ziel verfolgt, den Unternehmens- und Stellenteil außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in Form idealtypischer Merkmale aufzuführen und zu beschreiben (vgl. Kap. 3.2.1); zum anderen in einen kompetenzbezogenen Modellteil, der all diejenigen Teilkompetenzen und zuordenbaren idealtypischen Merkmale hervorbringt, welche sich zu einer Darstellung des fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungsteils im Rahmen außerbetrieblich auszuschreibender Stellen empfehlen (vgl. Kap. 3.2.2).

Beide Modellteile bedürfen einander. Im Zusammenspiel bilden sie die idealtypische inhaltliche Empfehlung in Bezug auf die Anfertigung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Dementsprechend bleiben beide Teile für sich alleine stehend weitgehend wirkungslos: So gibt ein ausschließlicher unternehmens- und stellenbezogener Modellteil keine Auskünfte darüber, welche Kompetenzen für die Ausübung einer betrieblichen Stelle benötigt werden. Ein kompetenzbezogener Modellteil ist wiederum abhängig von den Informationen, in welchem unternehmensspezifischen Umfeld, unter welchen stellenspezifischen Rahmenbedingungen sowie konkreten Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten die jeweiligen Kompetenzerfordernisse einzusetzen sind.

Im Einzelnen generiert sich der unternehmens- und stellenbezogene Modellteil aus sechs Themenfeldern. Es sind dies die fünf unternehmensbezogenen Themenfelder „Historie & Kulturangaben“, „Produktangaben“, „Finanzangaben“, „Strukturangaben“ und „Infrastrukturangaben“ sowie ein sechstes, stellenbezogenes Themenfeld, welches die Bezeichnung „Stellenangaben“ trägt. Allesamt erfahren die sechs Themenfelder eine Zuweisung und Vorstellung von als idealtypisch erachteten Merkmalen, darüber hinaus wird de-

ren informatorischer Nutzen für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verdeutlicht (vgl. Kap. 3.2.1.1-3.2.1.2).

Auch der kompetenzbezogene Modellteil führt Themenfelder auf. Es sind dies die Themenfelder „Zertifizierungsangaben“, „fachlich-methodische Kompetenzangaben“, „personale Kompetenzangaben“, „sozial-kommunikative Kompetenzangaben“ sowie „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben“. Den Themenfeldern werden dabei charakteristische, inhaltlich verwandte Teilkompetenzen konventioneller und nachhaltiger Art sowie jeweilige idealtypische Merkmale zugeordnet, auch diese wiederum beschrieben und deren Informationsgehalt für den Interessentenkreis außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aufgeführt (vgl. Kap. 3.2.2.1-3.2.2.2). Darüber hinaus werden die Themenfelder des kompetenzbezogenen Modellteils in „fachliche“ und „überfachliche“ unterteilt. Bilden dabei die fachlichen Themenfelder die inhaltsbezogenen Grundlagen im Hinblick auf die Ausübung außerbetrieblich ausgeschriebener Stellen ab, dadurch dass hier eine Thematisierung der jeweilig geforderten fachlich-methodischen Kompetenzen und der dazu in enger Relation stehenden Zertifizierungen erfolgt, führen die überfachlichen Themenfelder die stellenspezifisch gewünschten Persönlichkeitsmerkmale personaler, sozial-kommunikativer sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierter Art auf.

Die Abb. 3-3 fasst die Ausführungen zusammen und präsentiert in grafischer Form das Gesamtmodell „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“⁴³.

⁴³ Dabei wird auf eine Aufführung der zugeordneten idealtypischen Merkmale auf Seiten des unternehmens- und stellenbezogenen Modellteils sowie der zugewiesenen Teilkompetenzen und idealtypischen Merkmale auf Seiten des kompetenzbezogenen Modellteils verzichtet. Jene finden sich im Rahmen der einzeln vorgestellten Themenfelder (vgl. Kap. 3.2.1.1-3.2.1.2) sowie in den dazugehörigen „Schaukästen“ (vgl. Tab. 3-1 bis 3-12).

Entwickeltes Gesamtmodell:
„Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“

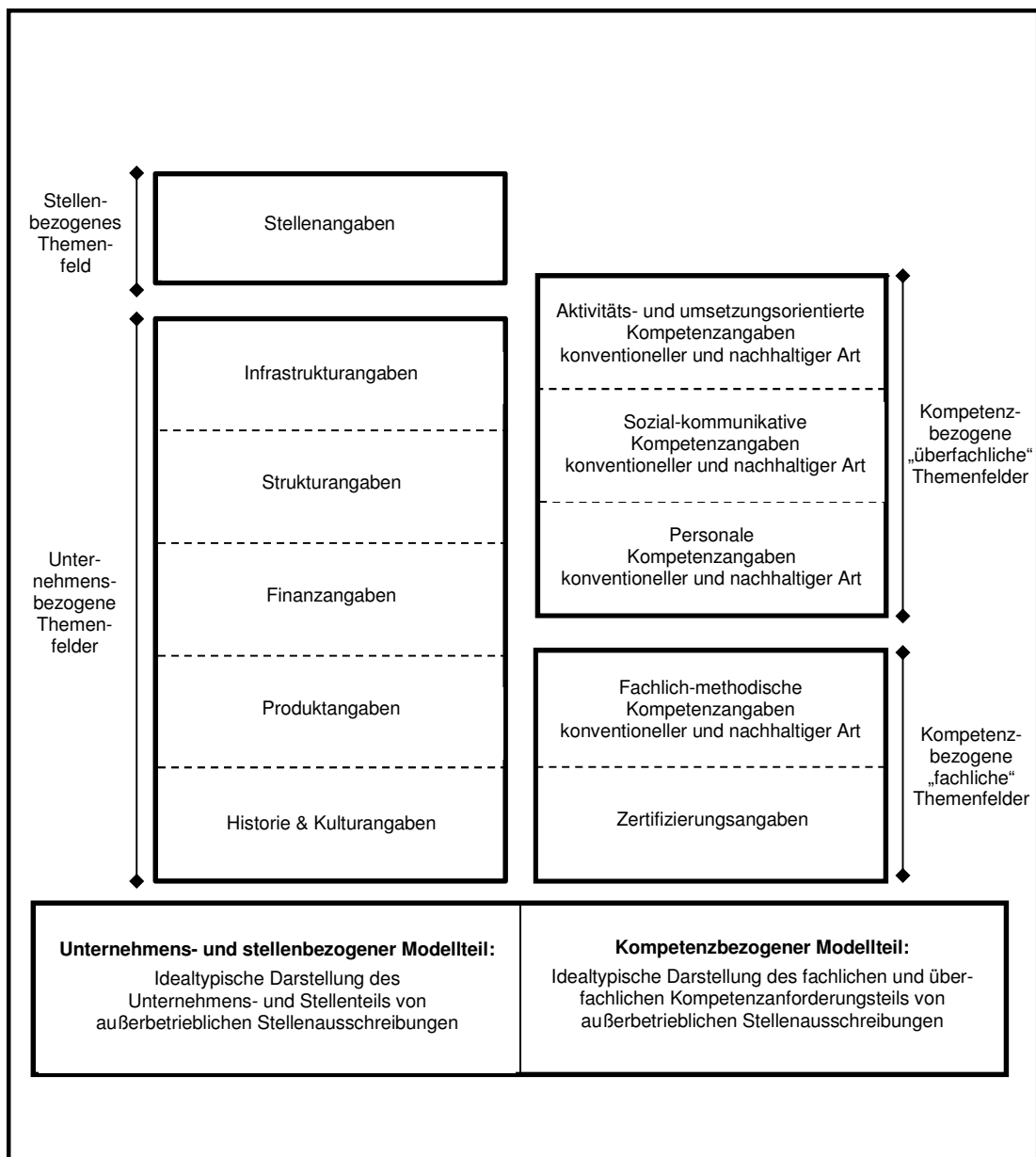


Abb. 3-3: Entwickeltes Gesamtmodell: „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“
Quelle: eigene Darstellung

3.4 Zusammenfassung und Beantwortung Forschungsfrage 2

Das im Rahmen dieses Kapitels entwickelte Modell verfolgt die Absicht, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Weise abzubilden. Diesbezüglich wurde in einem ersten Schritt die Begrifflichkeit „außerbetriebliche Stellenausschreibung“ als solche definiert und wurden deren Eigenschaften und Bestandteile aufgeführt sowie von personalwirtschaftlich verwandten Instrumentarien abgegrenzt (vgl. Kap. 3.1). Auf dieser Grundlage erfolgte eine Modellerstellung in Form von zwei Modellteilen, die den erforderlichen Informationsgehalt von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten abzubilden beabsichtigt: zum einen in Form eines unternehmens- und stellenbezogenen Modellteils, der im Rahmen von Themenfeldern idealtypische Merkmale aufführt, die sich für die Vorstellung stellenausschreibender Unternehmen sowie deren spezifisch zu besetzender Stellen eignen (vgl. Kap. 3.2.1) und zum anderen in der Art eines kompetenzbezogenen Modellteils, welcher in der Lage ist, die jeweiligen an zu besetzende Stellen geknüpften fachlichen und auch überfachlichen Kompetenzanforderungen aufzuführen. Auch dessen Abbildung wurde in Form idealtypischer Merkmale, abgeleitet aus Teilkompetenzen konventioneller und nachhaltiger Art, beschrieben (vgl. Kap. 3.2.2). Beide Modellteile, der unternehmens- und stellenbezogene wie auch der kompetenzbezogene, bilden schließlich das Gesamtmodell zur idealtypischen inhaltlichen Darstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen (vgl. Kap. 3.3).

Damit endet das 3. Kapitel. Die eingangs gestellte 2. Forschungsfrage dieser Abhandlung – „Wie können Kompetenzen zur individuumsbezogenen betrieblichen Umweltbewältigung in einem Modell außerbetrieblicher Stellenausschreibungen abgebildet werden?“ – soll dahingehend beantwortet werden, dass sich in dem Modell sämtliche Kompetenzen einer individuumsbezogenen betrieblichen Umweltbewältigung widerspiegeln. Konkret geschehen im kompetenzbezogenen Modellteil (vgl. Kap. 3.2.2) mit der Umwandlung der für eine individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung stehenden vier Kompetenzklassen des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ (vgl. Kap. 2.5) in die Form inhaltsgleicher Themenfelder. Darüber hinaus werden die Themenfelder in „fachliche“ und „überfachliche“ eingeteilt, wie dies bereits zuvor im Rahmen der

Konstruktbildung in Form von „fachlichen“ und „überfachlichen“ Ebenen praktiziert worden war.

Im Einzelnen wird dabei die fachlich-methodische Kompetenzklasse des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ in das Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben“ des kompetenzbezogenen Modellteils überführt, wobei

- der konventionellen Teilkompetenz Fachwissen das idealtypische Merkmal „tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse“,
- der konventionellen Teilkompetenz fachübergreifende Kenntnisse die idealtypischen Merkmale „Führungkenntnisse“, „Fremdsprachenkenntnisse“ und „EDV-Kenntnisse“,
- der konventionellen Teilkompetenz Marktkenntnisse das idealtypische Merkmal „Branchenkenntnisse“,
- der konventionellen Teilkompetenz Planungsverhalten das idealtypische Merkmal „Planungskenntnisse“,
- sowie der nachhaltigen Teilkompetenz Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens das idealtypische Merkmal „fachlich-methodische Nachhaltigkeitskenntnisse“ zugesprochen werden (vgl. Tab. 3-9).

Des Weiteren wird die personale Kompetenzklasse des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ in das Themenfeld „personale Kompetenzangaben“ des kompetenzbezogenen Modellteils überführt. Diesbezüglich wird

- der konventionellen Teilkompetenz Loyalität das idealtypische Merkmal „Arbeitgeberidentifikation“,
- der konventionellen Teilkompetenz Glaubwürdigkeit das idealtypische Merkmal „Authentizität“,
- der konventionellen Teilkompetenz Eigenverantwortung das idealtypische Merkmal „selbstbestimmtes Arbeiten“,

- der konventionellen Teilkompetenz normativ-ethische Einstellung das idealtypische Merkmal „wertgeleitetes Handeln“,
- und der nachhaltigen Teilkompetenz moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens das idealtypische Merkmal „soziale betriebliche Verantwortung“ zugeteilt (vgl. Tab. 3-10).

Die sozial-kommunikative Kompetenzklasse des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ wird in das Themenfeld „sozial-kommunikative Kompetenzangaben“ des kompetenzbezogenen Modellteils überführt. Im Detail wird dabei

- der konventionellen Teilkompetenz Kommunikationsfähigkeit das idealtypische Merkmal „Verhandlungsgeschick“,
- der konventionellen Teilkompetenz Kooperationsfähigkeit das idealtypische Merkmal „Teamvermögen“,
- der konventionellen Teilkompetenz Beziehungsmanagement das idealtypische Merkmal „Kontaktfähigkeit“,
- der konventioneller Teilkompetenz Anpassungsfähigkeit das idealtypische Merkmal „Veränderungsbereitschaft“,
- und der nachhaltigen Teilkompetenz Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens das idealtypische Merkmal „Koordination von Nachhaltigkeitsinhalten“ zugewiesen (vgl. Tab. 3-11).

Abschließend findet eine Transformation der aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzklasse des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ in das Themenfeld „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben“ des kompetenzbezogenen Modellteils statt. Hierfür wird

- der konventionellen Teilkompetenz Initiative das idealtypische Merkmal „Engagement“,
- der konventionellen Teilkompetenz Ausführungsbereitschaft das idealtypische Merkmal „Umsetzungsstärke“,

- der konventionellen Teilkompetenz Tatkraft das idealtypische Merkmal „Aktivismus“,
- der konventionellen Teilkompetenz Mobilität das idealtypische Merkmal „räumliche Beweglichkeit“,
- und schließlich der nachhaltigen Teilkompetenz Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens das idealtypische Merkmal „aktive Anwendung nachhaltiger Freiheitsgrade“ zugeordnet (vgl. Tab. 3-12).

Nach der Generierung und inhaltlichen Vorstellung des Modells außerbetrieblicher Stellenausschreibungen stellt sich nun die Frage, ob sich dessen idealtypische Inhalte bestätigen lassen und ob inhaltliche Reduktionen unter praxisrelevanten Gesichtspunkten als erforderlich angesehen werden. Dafür kommt eine qualitative Studie in Form systematisierender Experteninterviews zur Anwendung, wie das folgende Kapitel 4 verdeutlicht.

4. Qualitative Studie: Modellüberprüfung und praxisbezogene Ausrichtung

Ziele des 4. Kapitels sind es, das zuvor entwickelte Modell „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ empirisch zu überprüfen und darüber hinaus die idealtypischen Inhalte auf ein hinreichend genaues Maß für die betriebliche Anwendungspraxis auszurichten. Damit beabsichtigt das vorliegende Kapitel, die inhaltlichen Voraussetzungen für die Beantwortung der 3. und 4. Forschungsfrage dieser Abhandlung zu leisten. Zum einen: „Wie bewerten inner- und außerbetriebliche Personalexperten den Anspruch des Modells, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzubilden?“. Zum anderen: „Welche inhaltlichen Veränderungen nehmen inner- und außerbetriebliche Personalexperten vor, wenn es darum geht, das Modell idealtypischer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf praxisrelevante Inhalte auszurichten?“.

Bevor sich in Kapitel 5 die Ergebnisse, hervorgegangen aus der qualitativen Studie, präsentieren, werden zunächst das Forschungsdesign mit der Darstellung der angewandten Forschungsmethode (vgl. Kap. 4.1), die Art der Datenerhebung (vgl. Kap. 4.2) und das Instrument der Datenauswertung (vgl. Kap. 4.3) näher vorgestellt.

4.1 Forschungsmethode: Das systematisierende Experteninterview

Zur Erreichung oben genannter Ziele eignen sich prinzipiell unterschiedlichste sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden quantitativer wie auch qualitativer Art. Unabhängig von dem in der empirischen Sozialforschung seit den 1970er Jahren ausgetragenen Methodenstreit, ob eine quantitativ-standardisierte Vorgehensweise oder aber die Verfolgung qualitativer Verfahren die „besseren“ Forschungsergebnisse hervorzubringen vermag, was sich bis in die heutige Zeit oft noch in Form gegenseitiger „Abschottungen, Verteufelungen oder einfach Missverständnisse“ (vgl. Lamnek 2005, S. 5 ff.) manifestiert, sollte nach Ansicht des Verfassers grundsätzlich diejenige Forschungsmethode gewählt werden,

welche in Bezug auf jeweilige Fragestellungen die bestmöglichen, d.h. umfassendsten und präzisesten, Erkenntnisse verspricht.

Im Hinblick auf diese Abhandlung wird dies in der qualitativen Forschungsmethode „Experteninterview“ gesehen. Hierbei wird der Befragte „weniger als Person (wie z.B. bei biografischen Interviews)“ (Mayer 2008, S. 38) sondern vielmehr als Experte⁴⁴ (ebd.) betrachtet. Das „Experteninterview“ kann dabei als ein „eigenständiges Verfahren eingesetzt werden, wenn sich die Untersuchung etwa auf Inhalte und Varianten des Expertenwissens in einem Problemfeld bei Vertretern unterschiedlicher Institutionen [...] richtet“ (Flick 2009, S. 217). Ein derartiger Sachverhalt liegt im hiesigen Untersuchungsgegenstand vor, indem eine qualifizierte Einschätzung und Beurteilung „idealtypischer“ sowie „praxisrelevanter“ Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ausschließlich über Personen vorgenommen werden kann, welche über ein konkretes Expertenwissen⁴⁵ im spezialisierten Tätigkeitsfeld der Personalrekrutierung verfügen und damit entweder im innerbetrieblichen Funktionsbereich einer Personalabteilung oder aber im außerbetrieblichen Dienstleistungssektor der Personalbeschaffung anzutreffen sind.

Hinsichtlich seiner erkenntnisleitenden Funktion wird das Experteninterview im Rahmen der durchzuführenden Studie dabei als „systematisierendes Experteninterview“ eingesetzt. Jene Begrifflichkeit stammt von Vogel (1995), der das Experteninterview in die beiden Formen „explorativ“ und „systematisierend“ unterteilt: Während der explorative Typus dabei sowohl in quantitativ wie auch qualitativ ausgerichteten Forschungsvorhaben als eine erste Orientierung für thematisch neue, noch unübersichtliche Felder dient, also zur Schärfung des Problembewusstseins des Forschers beiträgt (ebd., S. 74), eignet sich die systematisierende Form für ein wesentlich „ausgereifteres“ Stadium des zu untersuchenden

⁴⁴ Ein „Experte“ beschreibt die „spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“ (Gläser/Laudel 2009, S. 12). Experten sind damit Angehörige einer „Funktionselite“, wie etwa Wissenschaftler oder spezialisierte Politiker, die im Rahmen ihrer jeweiligen Position über besondere Informationen verfügen. Darüber hinaus können aber grundsätzlich alle Menschen bzw. Menschengruppen, wenn sie über ein besonderes Wissen verfügen, der Klasse der Experten zugeordnet werden, so z.B. ein Künstler, ein spezialisierter Mechaniker oder auch ein von einer seltenen Krankheit betroffener Mensch (ebd., S. 11).

⁴⁵ „Expertenwissen“ definiert sich dabei nicht allein als systematisiertes, reflexiv zugängliches Fach- oder Sonderwissen, „sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus disparate Handlungsmaximen und individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen“ (Bogner/Menz 2009, S. 73).

Gegenstands oder Gebiets. Bedingung hierfür ist ein vorformulierter, ausdifferenzierter Leitfaden, der auf eine systematische und lückenlose Informationsgewinnung abzielt und dadurch eine inhaltliche Vergleichbarkeit erhaltener Daten ermöglicht (ebd.) – wie dies mit dem erstellten Leitfaden zum Experteninterview im Rahmen dieser Abhandlung angestrebt wird. Zur Vervollständigung soll noch auf eine weitere, „theoriegenerierende“ Form eines Experteninterviews verwiesen werden. Diese strebt „eine theoretisch gehaltvolle Konzeptualisierung von (impliziten) Wissensbeständen“ an, zu dessen Ende sich idealtypischerweise „die Formulierung einer formalen Theorie“ (Bogner/Menz 2009, S. 66) manifestiert. Eine derartige Zielsetzung wird mit Blick auf die durchzuführende Untersuchung jedoch nicht verfolgt. Vielmehr gilt es, das in Kapitel 3 entwickelte idealtypische Modell unter Anwendung teilstandardisierter⁴⁶ Experteninterviews auf die Bestätigung seiner Inhalte zu überprüfen und darüber hinaus für diese eine sinnvolle inhaltliche Ausrichtung im Sinne einer Differenzierung und Reduktion für die betriebliche Anwendungspraxis herbeizuführen.

4.1.1 Die Experten

Neben dem spezifischen Erkenntnisinteresse wird der Inhalt eines jeden Interviews vor allem durch seine Interviewpartner geprägt. Damit entscheidet die Auswahl der Interviewten über die Art und die Qualität der Informationen, die man erhält. Möchte man eine Untersuchung mit Hilfe von Experten durchführen, sollten sich in Bezug auf deren Auswahl vier Fragen gestellt werden:

Who *has* the relevant information? Of those having the information which are physically and socially *accessible*? Which persons having the information are most *willing* to give it? Which persons having the information are most *able* to give an accurate accounting? (Gorden 1980, S. 147)

⁴⁶ Das teilstandardisierte, teilstrukturierte oder auch semistrukturierte Interview ist eine Interviewform, die „ohne Antwortvorgaben arbeitet, sich an einem Gesprächsleitfaden orientiert und den Befragten weitestgehende Freiheit in der Äußerung ihrer Ansichten und Erfahrungen gibt. Der Interviewer kann nachfragen und Gesichtspunkte in der Erzählung herausgreifen, sofern sie im Fragekontext bedeutsam erscheinen. Im Wesentlichen folgt es jedoch einem Frage-Antwort-Schema“ (Mieth 2012, o.S.).

Zur Beantwortung der 1. und 4. Fragestellung nach Gorden (s.o.) wurden die folgenden Personengruppen als Experten i.S.v. „having the relevant information“ und „being most able to give an accurate accounting“ bestimmt: zum einen die Gruppe der innerbetrieblichen Personalexperten, welche sich im Funktionsbereich einer unternehmensinternen Personalabteilung ansiedelt und mit der Thematik von „externer Personalrekrutierung“ sowie auch in diesem Zuge mit der Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen vertraut ist⁴⁷. Zum anderen die Gruppe der außerbetrieblichen Personalexperten, d.h. externe Personalvermittler und Personalberater⁴⁸, deren Expertise es ist, bei Beauftragung die Anfertigung von Stellenausschreibungen als Grundlage für jeweilige außerbetriebliche Stellenbesetzungsprozesse vorzunehmen. Beide Gruppierungen zusammen sollen demnach die angestrebte Grundgesamtheit der im Rahmen dieser qualitativen Studie infrage kommenden Experten bilden, gleichzeitig stellen sie auch die Menge der Objekte dar, „für die die Aussagen der Untersuchung gelten sollen (‘target population‘)“ (Schnell/Hill/Esser 2008, S. 265). Darüber hinaus verkörpern beide Gruppierungen den in der Methodendiskussion verwendeten konstruktivistischen und auch wissenssoziologischen Expertenbegriff. Während sich der konstruktivistische Begriff über das spezifische Forschungsinteresse (methodisch-relational) und die soziale Repräsentativität (sozial-repräsentational) definiert (Bogner/Menz 2009, S. 68 f.), wie sich dies für die Experten beider Gruppierungen in deren grundsätzlichem Interesse an der Untersuchungsthematik sowie auch in deren Rolle einer personalwirtschaftlichen „Funktionselite“ (Meuser/Nagel 1994, S. 181 ff.) ausdrückt, charakterisiert sich der wissenssoziologische Begriff anhand der spezifischen Struktur des Expertenwissens (Bogner/Menz 2009, S. 69) – im vorliegenden Fall der beiden Personengruppen durch deren Wissen in Bezug auf die spezifischen Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen.

⁴⁷ In kleineren und mittelgroßen Unternehmensformen ist dieses Wissen oft bei „Personalgeneralisten“ beheimatet. In Großunternehmen wie Konzernen dagegen häufig bei „Personalspezialisten“, die sich ausschließlich mit dem Thema der Personalrekrutierung, in Abgrenzung zu anderen HR-Funktionen wie Personalentwicklung, Arbeitsrecht oder Personaladministration, beschäftigen.

⁴⁸ Während dabei „Personalvermittler“ überwiegend im Rahmen der Vermittlung von einfachen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen (Festanstellung oder Leihbasis) tätig sind, haben sich „Personalberater“ der Besetzung von Fach-, Spezialisten- und Führungskräftestellen (Festanstellung oder Interim Management) verschrieben.

Zur Beantwortung der 2. und 3. Fragestellung nach Gorden (s.o.) wurden durch persönliches Recherchieren und Anfragen des Verfassers (in der Rolle des Interviewers, vgl. Kap. 4.1.2) aus den beiden Gruppierungen der inner- und außerbetrieblichen Personalexperten diejenigen herausgefiltert, welche die Merkmale „being physically and socially accessible“ und „willing to give information“ erfüllen und damit die spezifischen Auswahlheiten und konkrete Auswahlmenge für die durchzuführende Studie bilden, wie dies das Teilkapitel 4.2.1 erläutert.

4.1.2 Der Verfasser in der Rolle des Interviewers

Die Wahl von zwei oder mehr Fragestellern versprache gewisse Vorteile. Zum einen in puncto Entlastung, weil eine Aufteilung hinsichtlich Gesprächs- und Protokollführung erfolgen könnte. Zum anderen im Hinblick auf die Prinzipien „vier Ohren hören mehr als zwei“ hinsichtlich der Vollständigkeit der Antworten der Interviewpartner, „vier Augen sehen mehr als zwei“ bezogen auf die abschließende Auswertung der Interviews wie auch in Bezug auf die Möglichkeit einer „Triangulation“ des Erhebungsinstruments, d.h. den Prozess der qualitativen Datenerhebung methodisch kontrollieren zu können (Gläser/Laudel 2009, S. 154 f.). All diese offensichtlichen Vorteile relativieren sich jedoch, wenn man antizipiert, dass die Anwesenheit mehrerer Personen die Gesprächspsychologie eines Interviews negativ beeinflusst. So wird der Interviewte dem Interviewführenden aus qualitativer wie quantitativer Sicht weniger vertrauliche Informationen und „kritische“ Inhalte offenlegen, wenn das Gespräch in Anwesenheit eines Dritten stattfindet, welcher „unausweichlich die Rolle eines Zeugen spielt“ (ebd., S. 155)⁴⁹. In Bezug auf die durchzuführende Untersuchung gilt dies insbesondere im Hinblick auf den Schwerpunkt II der Experteninterviews, innerhalb dessen es für die Befragten gilt, die „idealtypischen“ Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf „praxisrelevante“ zu reduzieren – es dementsprechend von großer Relevanz ist keine geschönten, sondern geradlinige Expertenmeinungen zu erhalten.

⁴⁹ Indirekt bestätigt dies auch die einschlägige Methodenliteratur zur qualitativen Sozialforschung, wenn diese der Möglichkeit eines Gruppeninterviews eine „lediglich routinemäßige Aufmerksamkeit“ (Bogner/Leuthold 2005, S. 155) zukommen lässt, was sich auch mit dessen „eher inferiore[m] methodologische[m] Status“ (Lamnek 2005, S. 410) begründet.

Unabhängig von der Diskussion um die Anzahl der Fragesteller definiert sich der Verfasser (in der Rolle des Interviewers) in Bezug auf die Experteninterviews als „Co-Experte“ (Bogner/Menz 2009, S. 77). Er grenzt sich damit von anderen möglichen Interaktionsformen wie der als „Experte einer anderen Wissenskultur“, als „Laie“, als „Autorität im Sinne überlegener Fachexperte“, als „potenzieller Kritiker“ oder auch als „Komplizen“ ab (ebd., S. 79 ff.). Die Rolle des „Co-Experten“ erscheint gerechtfertigt, weil der Verfasser als Personalberater mit einer zehnjährigen Praxiserfahrung in der Vermittlung von Fach- und Führungskräften über alle Branchen und Unternehmensgrößen hinweg (vgl. den Lebenslauf im Anhang) von den beiden Expertengruppen der definierten Grundgesamtheit (vgl. Kap. 4.1.1) als eine „gleichberechtigte“ Person angesehen wird, mit welcher diese Wissen und Informationen über das fachspezifische personalwirtschaftliche Instrument „außerbetriebliche Stellenausschreibung“ austauschen. An die Stelle einer polarisierenden Rollenaufteilung in Befragte und Fragender tritt damit eine „horizontal ausgerichtete Kommunikationsstruktur“ (Bogner/Menz 2009, S. 78) zu Tage, die den „Charakter einer Fachdiskussion“ (ebd.) verkörpert und den spezifischen Vorteil birgt, dass die Befragten bereit sind ein derartiges Wissen kundzutun, welches „bei anderen Rolleneinschätzungen und Kompetenzzuschreibungen kaum zugänglich würde“ (ebd., S. 79).

Ohne Zweifel erhöht eine derartige Gesprächsführung „auf Augenhöhe“ die Gefahr thematischer Abschweifungen, etwa im prejorativen⁵⁰ oder idiosynkratischen⁵¹ Sinne (Meuser/Nagel 2005, S. 78 f.), was dazu führt, dass die vorgesehene Interviewzeit zu sehr ausgeweitet wird oder aber das Interview nicht vollständig zu Ende geführt werden kann. Darüber hinaus muss auch jenes zusätzliche, für die Forschungsfragen wenig informative, Datenmaterial ausgewertet werden. Diesen Umstand vermeidend wurde von Seiten des Verfassers (in der Rolle des Interviewers) als „Co-Experte“ darauf geachtet, einerseits nicht zu starr am Leitfaden zum Experteninterview zu kleben, um eine offene und qualitativ hochwertige Daten- und Informationsmenge zu erhalten, andererseits wurden bei unbefriedigendem Antwortverhalten der Gegenüber insistierende Nach- bzw. Wiederholungs-

⁵⁰ Der Interviewte nutzt die Interviewsituation, um „auszupacken“. Er spricht über Interna und Verwicklungen in seinem Tätigkeitsfeld und ist dabei nur schwer zu unterbrechen (Meuser/Nagel 2005, S. 78).

⁵¹ Der Interviewte wechselt zwischen der Rolle als Experte und Privatmensch. Dabei schweift er vom Thema ab und illustriert Beispiele, etwa aus seinem Familien- oder Vereinsleben (Meuser/Nagel 2005, S. 79).

fragen gestellt sowie thematische Abschweifungen und allzu ausholende Ausführungen unterbunden und es wurde stringent zum Leitfaden zurückgekehrt⁵².

4.1.3 Der Leitfaden zum Experteninterview

Den Experteninterviews liegt ein Leitfaden⁵³ mit offen und halboffen formulierten Fragestellungen zugrunde. Diese leiten sich inhaltlich aus dem in Kapitel 3 entwickelten Modell „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ ab. Mit Hilfe des Leitfadens zum Experteninterview soll sichergestellt werden, dass nicht wesentliche Aspekte der anvisierten Untersuchungsinhalte übersehen werden. Sein konsequenter Einsatz erhöht darüber hinaus die Vergleichbarkeit der erhaltenen Informationen und strukturiert diese in einzelne Themenbereiche. Nach seiner Erstellung, aber noch vor dem aktiven Einsatz in den Expertengesprächen wurde ein Pretest⁵⁴ zur Erprobung und Anpassung der einzelnen Fragestellungen durchgeführt.

Im Detail gliedert sich der Leitfaden zum Experteninterview in einleitende Angaben und einen Hauptteil. Die einleitenden Angaben beziehen sich auf allgemeine Daten zum Interview (A), auf die Hinführung und Verdeutlichung der Interviewthematik (B) sowie auf Fragen an die interviewte Person in Bezug auf deren Status und Tätigkeit im aktuellen beruflichen Umfeld (C). Damit haben die einleitenden Angaben den reibungslosen Gesprächseinstieg zum Ziel, indem die Thematik vorgestellt und die Interviewziele klar umrissen werden. Zusätzlich führen diese den ungezwungenen Gesprächseinstieg herbei und vermeiden einen sogenannten Eisbergeffekt, welcher sich durch Desinteresse und zögerliche Auskunftsbereitschaft auf Seiten der Experten kennzeichnet (Vogel 1995, S. 79 f.). Den Hauptteil (D) des Leitfadens zum Experteninterview bilden zwei Schwerpunkte, die inhaltlich aufeinander aufbauen. Schwerpunkt I befasst sich mit dem Austausch über die

⁵² Durch die langjährige Erfahrung in der Interviewführung mit Fach- und Führungskräften auf Bewerber- wie auch auf Kundenseite ist der Verfasser (in der Rolle des Interviewers) mit der Handhabung und Bewältigung komplexer Interviewsituationen vertraut.

⁵³ Anhang E führt den Leitfaden zum Experteninterview auf.

⁵⁴ Die Durchführung des Pretests erfolgte mit einem Experten aus der Gruppierung der innerbetrieblichen Personalexperten. Dieser ist selbstredend nicht Bestandteil der festgelegten Auswahlmenge (vgl. Kap. 4.2.1).

idealtypischen Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen⁵⁵, Schwerpunkt II mit dem Austausch über die hinreichend genauen Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für die betriebliche Anwendungspraxis. Während demnach zu Beginn des Hauptteils die Expertenmeinung zu den grundsätzlich vorstellbaren Inhalten für außerbetriebliche Stellenausschreibungen eruiert wird, folgt im Anschluss daran eine Ausrichtung auf die für einen Praxiseinsatz wesentlichen und zwingenden Inhalte.

4.1.4 Das Begleitmaterial zum Experteninterview

Neben dem Leitfaden zum Experteninterview kommt in den Expertengesprächen auch ein sogenanntes „Begleitmaterial zum Experteninterview“⁵⁶ in der Form eines Handouts zum Einsatz. Dieses ist unmittelbar an die halboffenen Fragestellungen des Leitfadens geknüpft und basiert wie jener auf den in Kapitel 3 entwickelten Inhalten des Modells „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“. Für den Schwerpunkt I des Leitfadens zum Experteninterview verfolgt das Begleitmaterial das Ziel, mögliche Antworten auf Expertenseite zu erleichtern, indem zum einen ein nach thematischen Inhalten strukturierter Rahmen und zum anderen ein Überblick über die darin enthaltenen, möglichen Informationspunkte gegeben wird. So beispielsweise für das Informationsfeld „Stelle“ (vgl. Tab. 7, Anhang F) die idealtypischen Merkmale Stellenbezeichnung (7A), Besetzungsgrund (7B), Aufgabenbestimmung (7C), Struktur (7D), Zielgehalt (7E), Einstiegsdatum (7F) und Entwicklungsmöglichkeit(en) (7G).

Insgesamt weist das Begleitmaterial zum Experteninterview acht Informationsfelder auf, mit welchen die halboffenen Fragestellungen des Schwerpunkts I des Leitfadens zum Experteninterview unterstützt werden. Es sind dies die Folgenden:

Tab. 1 Informationsfeld „Zertifizierung“

Tab. 2 Informationsfeld „Fach- und Methodenkompetenz“

⁵⁵ Statt des fachwissenschaftlichen Terminus „außerbetriebliche Stellenausschreibung“ werden im Rahmen des Leitfadens zum Experteninterview (vgl. Anhang E) die umgangssprachlichen, im operativen Tagesgeschäft überwiegend verwendeten Begriffe des „Stellenprofils“ bzw. „betrieblichen Stellenprofils“ verwendet. Diese stellen aber lediglich ein Synonym zur Vereinfachung und damit Verbesserung des Gesprächsflusses mit den Interviewpartnern dar.

⁵⁶ Anhang F führt das Begleitmaterial zum Experteninterview auf.

Tab. 3 Informationsfeld „personale Kompetenz“

Tab. 4 Informationsfeld „sozial-kommunikative Kompetenz“

Tab. 5 Informationsfeld „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz“

Tab. 6 Informationsfeld „Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“

Tab. 7 Informationsfeld „Stelle“

Tab. 8 Informationsfeld „Unternehmen“

Auch für den Schwerpunkt II des Leitfadens zum Experteninterview sind die acht Tabellen in Form inhaltlich gegliederter Informationsfelder von Nutzen. Hier dienen sie als Grundlage und Raster für die durchzuführende Ausrichtung der idealtypischen Inhalte auf die hinreichend genauen Angaben von praxisbezogenen außerbetrieblichen Stellenausschreibungen⁵⁷.

4.2 Datenerhebung

Nachdem in Teilkapitel 4.1.1 die Definition der Grundgesamtheit der für den Rahmen dieser Abhandlung infrage kommenden „Experten“ stattgefunden hat, werden im Folgenden die konkreten Auswahleinheiten und -mengen näher erläutert und bestimmt (vgl. Kap. 4.2.1). Darüber hinaus wird das in Verbindung mit der Durchführung der Untersuchung stehende technisch-organisatorische Vorgehen vorgestellt (vgl. Kap. 4.2.2).

4.2.1 Die Bestimmung der Auswahleinheiten und -menge

Für die Fallauswahl im Rahmen der qualitativen Forschung gibt es keine formalen Regeln, wie dies etwa für das Ziehen von Stichproben im quantitativen Kontext typisch ist. Kennzeichnend für die qualitative Methodologie ist darüber hinaus, dass sich ihre Analyse nur anhand relativ kleiner Auswahlmengen realisieren lässt, weswegen für den Rahmen

⁵⁷ Anstatt des fachwissenschaftlichen und durchaus „sperrigen“ Terminus „außerbetriebliche Stellenausschreibung“ wird auch im Rahmen des Begleitmaterials zum Experteninterview (vgl. Anhang F), analog zur Vorgehensweise im Leitfaden zum Experteninterview (vgl. Anhang E), der umgangssprachliche und als Synonym zu verstehende Begriff „Stellenprofil“ verwendet.

dieser Abhandlung die Bezeichnung „Stichprobe“ damit auch als wenig passend erscheint und durch die Bezeichnungen „Auswahleinheiten“ und „Auswahlmenge“ ersetzt wird.

Für die durchzuführenden Experteninterviews wurden die Auswahleinheiten anhand der Fallauswahlstrategie „Auswahl typischer Fälle“ bestimmt. Dementsprechend wurden Fälle ausgewählt, von welchen angenommen wird, dass sie das Untersuchungsfeld besonders gut zu repräsentieren vermögen i.d.S., dass die ausgewählten Fälle „typisch für das Spektrum“ (Gläser/Laudel 2009, S. 98)⁵⁸ der auftretenden Fälle anzusehen sind. Blickt man zurück auf Teilkapitel 4.1.1, so wurde dort bereits das gesamte Spektrum in Form einer Grundgesamtheit der für das Untersuchungsfeld dieser Abhandlung auftretenden Fälle definiert. Es handelt sich um die beiden Personengruppen der innerbetrieblichen und außerbetrieblichen Personalexperten, die aufgrund ihres personalwirtschaftlichen Aufgaben- und Verantwortungsbereichs mit den zu untersuchenden Thematiken von „Personalrekrutierung“ im Allgemeinen sowie der „Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ im Speziellen vertraut sind.

Aus diesem Spektrum wurden für die durchzuführende Untersuchung zehn „typische“ Auswahleinheiten gewählt: fünf innerbetriebliche Personalexperten (IP 1-5) aus der 1. und fünf außerbetriebliche Personalexperten (AP 1-5) aus der 2. definierten Personengruppe. Sichtbar wird, wie die folgende Abb. 4-1 verdeutlicht, dass die Auswahleinheiten sowohl in ihrer Gesamtheit als auch innerhalb ihrer jeweiligen Personengruppe, sowohl von der offiziellen Funktion über die zuzuordnende Branche und Rechtsform wie auch hinsichtlich der unternehmensbezogenen Mitarbeiterzahl, breit gestreut sind. Auf diese Weise wird das Ziel verfolgt, ein branchen- und betriebsgrößenunabhängiges Sample zu generieren mit der Absicht der allgemeinen Übertragbarkeit der Ergebnisse auf das gesamte inner- und außerbetriebliche HR-Spektrum.

⁵⁸ Die „Auswahl typischer Fälle“ stellt damit das Gegenteil zur alternativen qualitativen Fallauswahlstrategie „Auswahl von Extremfällen“ dar, deren Charakterisierung sich darin zeigt, dass entweder besonders stark oder besonders schwach ausgeprägte Fälle aus dem interessierenden Kausalzusammenhang gewählt werden (Gläser/Laudel 2009, S. 99).

Name	Offizielle Funktion der Interviewpartner (zum Zeitpunkt der Befragung)	Branche (am Standort der Interviewpartner)	Rechtsform (am Standort der Interviewpartner)	Mitarbeiterzahl (insgesamt) in den Unternehmen der Interviewpartner
IP 1	Interner Personalberater für Rechtsfragen	Automobilindustrie	Börsennotierte AG	> 100.000
IP 2	HR-Manager Academy & Development	Touristik (Geschäftsreisemanagement)	GmbH & Co. KG	> 10.000
IP 3	HR Business Partner International	Logistik & Zulieferung	Börsennotierte AG	> 100.000
IP 4	Head of HR Competence Center	Informationstechnologie und -dienste	GmbH	> 20.000
IP 5	Personalreferentin	Erneuerbare Energiequellen und Umwelt	Börsennotierte AG	> 100.000
AP 1	Geschäftsführender Gesellschafter	Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften für alle Branchen	GmbH	> 10
AP 2	Geschäftsführender Gesellschafter	Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften für alle Branchen	GmbH	> 10
AP 3	Senior-Beraterin	Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften für alle Branchen	GmbH	> 10
AP 4	Division-Manager Permanent Recruitment	Personalbeschaffung von Fach- und Führungskräften für alle Branchen	Börsennotierte AG	> 10.000
AP 5	Personalberaterin	Personalbeschaffung von Zeitarbeitskräften für alle Branchen	GmbH	> 6.000

Tab. 4-1: Spezifizierung der Auswahleinheiten
Quelle: eigene Darstellung

4.2.2 Technisch-organisatorisches Vorgehen

Die operative Durchführung der Experteninterviews erfolgte in der Form von Face-to-Face-Einzelinterviews. Diese besitzt gegenüber Telefoninterviews oder auch der neuerdings teilweise praktizierten Form von E-Mail-Interviews den Vorteil, dass sie jenen sowohl in Bezug auf die Kontrolle des Gesprächsverlaufs als auch hinsichtlich der erhaltenen Informationsgüte überlegen ist (Gläser/Laudel 2009, S. 154).

Bezüglich der Aufzeichnungsform der Face-to-Face-Einzelinterviews fiel die Wahl auf die Protokollierung, d.h., während des Interviews wurden auf Seiten des Verfassers (in der Rolle des Interviewers) handschriftliche Notizen an den dafür vorgesehenen Freiräumen im Leitfaden (vgl. Anhang E) gemacht und wurde im Anschluss daran ein zusätzlicher Interviewbericht (vgl. Anhang G) in Anlehnung an Froschauer/Lueger (2003, S. 74 f.) angefertigt. Begründen lässt sich die Wahl der „Protokollierung“ damit, dass der Verfasser die Erfahrung gemacht hat, dass sich bei Tonbandaufzeichnungen die Interviewten teilweise mit Informationen zurückhalten bzw. der Einsatz dieser Form die Tendenz zur Political Correctness verstärkt, was die offene Meinungs wiedergabe, trotz Zusicherung von Anonymität zu Beginn des Interviews, einschränkt. Darüber hinaus ist es der Verfasser (in der Rolle des Interviewers) gewohnt handschriftliche Protokollierungen durchzuführen und er wendet diese Methodik mehrmals pro Woche an, sodass eine „holprige“ Interviewführung bzw. Informationsverluste durch die angewandte Form der Protokollierung ausgeschlossen werden konnte (vgl. Kap. 4.1.2).

Die Kontaktaufnahme und die Terminvereinbarung mit den „Experten“ erfolgten telefonisch, nachdem diese durch Recherche im persönlichen und beruflichen Netzwerk auffindig gemacht worden waren. Teilweise fungierten auch Branchenkollegen als „Türöffner“. Die durchzuführenden Experteninterviews fanden im Zeitraum von Mai bis August 2010 bei den Experten direkt vor Ort, am beruflichen Arbeitsplatz des Verfassers (in der Rolle des Interviewers) oder im öffentlichen Umfeld statt. Eine konzentrierte Gesprächssituation unter Ausschluss von Ablenkungsquellen wie etwa elektronischen Geräten oder Stimmengewirr durch außenstehende Personen wurde geschaffen und aufrechterhalten. Die Interviewdauer betrug pro Experteninterview mindestens eine und bis zu zwei Stunden, je nach zeitlicher Verfügbarkeit und Antwortverhalten der Befragten.

4.3 Auswertungsverfahren: Die qualitative Inhaltsanalyse

Die im Rahmen der Untersuchung angewandte Datenauswertung verfährt nach dem inhaltsanalytischen Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse. Deren Ziel ist es, eine regelgeleitete und intersubjektiv überprüfbare Methode darzustellen.

Lamnek (2005, S. 513 ff.) zufolge gilt Mayring als einer der bedeutendsten Vertreter der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese „will sprachliches Material, Texte systematisch analysieren; indem sie das Material zergliedert und schrittweise bearbeitet; indem sie im theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystem die Analyseaspekte vorher festlegt“ (Mayring 1996, S. 91). Hierzu stützt sich die qualitative Inhaltsanalyse auf die bewussten und explizit von sich gegebenen Aussagen der Beteiligten, was sie in diesem Punkt von anderen inhaltsanalytischen Verfahren unterscheidet – siehe etwa die Technik der Objektiven Hermeneutik nach Oevermann u.a. (1983, S. 95 ff.), welche die „protokollierten Interaktionen“ als eine Ausformung „latenter Sinnstrukturen“ betrachtet, die es in Form „objektiver Bedeutungsstrukturen“ zu identifizieren gilt.

Die Beschreibung der einzelnen Schritte zur Datenauswertung, so wie diese unter Verwendung des protokollierten Datenmaterials stattgefunden haben, orientiert sich an Mayring (2008, S. 46 ff.) und dessen allgemeinem Ablaufmodell zur qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Abb. 4-1). Die bei Mayring chronologisch ablaufenden Schrittfolgen wurden dabei als Raster übernommen und mit den jeweiligen Inhalten des „eigenen“ Auswertungsverfahrens versehen, wie die folgenden Teilkapitel zeigen.

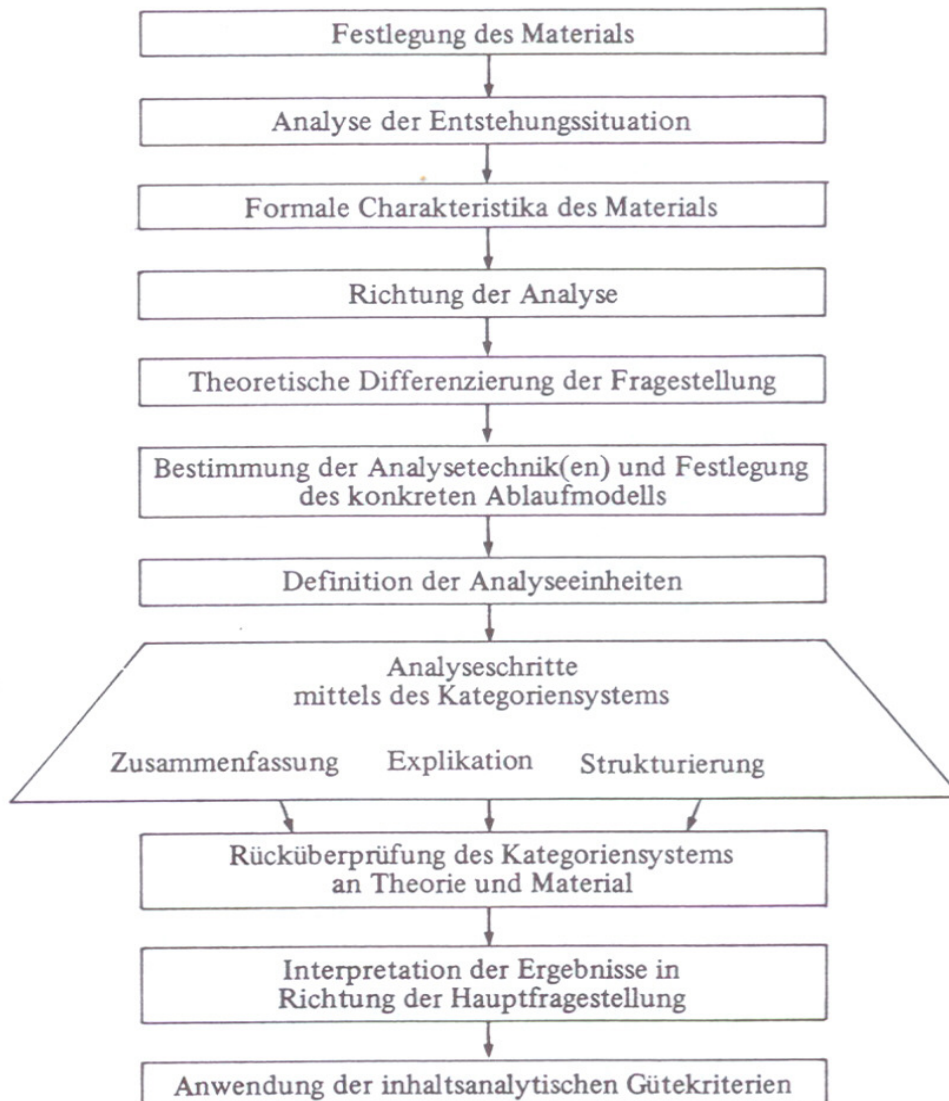


Abb. 4-1: Allgemeines Ablaufmodell zur qualitativen Inhaltsanalyse
Quelle: Mayring 2008, S. 54

4.3.1 Das Ausgangsmaterial

Unter den Punkt „Ausgangsmaterial“ subsumiert Mayring (2008, S. 46 ff.) die ersten drei Maßnahmen seines allgemeinen Ablaufmodells zur qualitativen Inhaltsanalyse: 1. Festlegung des Materials, 2. Analyse der Entstehungssituation, 3. Formale Charakteristika des Materials. In Bezug auf das Auswertungsverfahren der im Rahmen dieser Abhandlung erfolgten qualitativen Studie stellen sich folgende Inhalte als Ausgangsmaterial dar:

1. Festlegung des Materials: Das auszuwertende Material besteht aus zehn Interviewprotokollen, die durch das Führen von leitfadengestützten Interviews mit jeweils fünf innerbetrieblichen sowie außerbetrieblichen Personalexperten zustande gekommen sind (zur Definition der Auswahleinheiten und -menge vgl. Kap. 4.2.1).
2. Analyse der Entstehungssituation: Die Befragten stellten sich in freiwilliger Form für die Experteninterviews zur Verfügung. Die Interviews wurden mithilfe eines halbstrukturierten Leitfadens mit offenen und halboffenen Interviewfragen geführt. Ein Begleitmaterial in der Form eines Handouts hat die Interviews inhaltlich unterstützt. Die Interviews wurden vom Verfasser persönlich durchgeführt. Sie fanden am Arbeitsplatz der Experten bzw. des Verfassers oder im öffentlichen Umfeld statt (zur Darstellung des Leitfadens zum Experteninterview vgl. Kap. 4.1.3, zur Darstellung des Begleitmaterials zum Experteninterview vgl. Kap. 4.1.4, zur Beschreibung des technisch-organisatorischen Vorgehens vgl. Kap. 4.2.2).
3. Formale Charakteristika des Materials: Die Aussagen der Befragten wurden an den im Leitfaden zum Experteninterview (vgl. Anhang E) vorgesehenen Freiräumen protokolliert, darüber hinaus wurde zu jedem Interview ein Interviewbericht (vgl. Anhang G) angefertigt.

4.3.2 Die Fragestellung der Analyse

Die Fragestellung der Analyse steht für die Maßnahmen 4 und 5 der qualitativen Inhaltsanalyse. Im Einzelnen sind dies die „Richtung der Analyse“ sowie die „theoretische Differenzierung der Fragestellung“ (vgl. Mayring 2008, S. 50 ff.). Beide Handlungen lassen sich hinsichtlich des vorgenommenen Auswertungsverfahrens wie folgt darlegen:

4. Richtung der Analyse: Ausgewertet wurden Aussagen von Personalexperten, die sich auf den Gegenstandsbereich „Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ beziehen. Dahingehend fokussiert die Richtung der Analyse die theoretisch möglichen, d.h. „idealtypischen“, und des Weiteren die für die Praxis erforderlichen und hinreichend genauen, d.h. „praxisrelevanten“, Inhalte von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen (vgl. Einführung zu Kap. 4).

5. Theoretische Differenzierung der Fragestellung: Der theoretische Hintergrund für die Differenzierung der Fragestellung wurde im Theorieteil dieser Abhandlung mit der Konstruktbildung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ (vgl. Kap. 2) sowie mit der Modellentwicklung „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ (vgl. Kap. 3) geschaffen. Daraus ergeben sich zwei Fragestellungen in der Form von Forschungsfragen mit Blick auf die durchzuführende Untersuchung: 1. „Wie bewerten inner- und außerbetriebliche Personalexperten den Anspruch des Modells, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzubilden?“ und 2. „Welche inhaltlichen Veränderungen nehmen inner- und außerbetriebliche Personalexperten vor, wenn es darum geht, das Modell idealtypischer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf praxisrelevante Inhalte auszurichten?“ (vgl. Einführung zu Kap. 4).

4.3.3 Die Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung

Als Maßnahmen 6, 7 und 8 definiert Mayring die „Bestimmung der Analysetechnik(en) und Festlegung des konkreten Ablaufmodells“, die „Definition der Analyseeinheiten“ sowie die Durchführung der „Analyseschritte mittels des Kategoriensystems“:

6. Bestimmung der Analysetechnik(en) und Festlegung des konkreten Ablaufmodells: Als Analysetechnik wurde sich für die qualitative Technik der Strukturierung⁵⁹ entschieden. Jene stellt nach Mayring (2008, S. 82) die „wohl zentralste inhaltsanalytische Technik“ dar und zielt darauf ab, konkrete Strukturen aus dem vorliegenden Material zu identifizieren (ebd.). Im Detail wurde dabei die Form der inhaltlichen Strukturierung⁶⁰ gewählt. Diese eignet sich als einzusetzende Analysetechnik im Besonderen, weil die zur Strukturierung des vorliegenden Datenmaterials zu bildenden (Haupt-)Kategorien bereits vorliegen: in der Struktur des Leitfadens zum Expertenin-

⁵⁹ Weitere Techniken neben derjenigen der „Strukturierung“ sind die Verfahren der „Zusammenfassung“ sowie der „Explikation“ (Lamnek 2005, S. 519).

⁶⁰ Weitere mögliche Formen der qualitativen Technik der Strukturierung sind neben der „inhaltlichen“ die „formale“, die „typisierende“ und auch die „skalierende“ Strukturierung (Mayring 2008, S. 59 und S. 85 ff.).

terview (vgl. Kap. 4.1.3 und Anhang E). Die folgende Abb. 4-2 stellt das Ablaufmodell für die gewählte Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung vor.

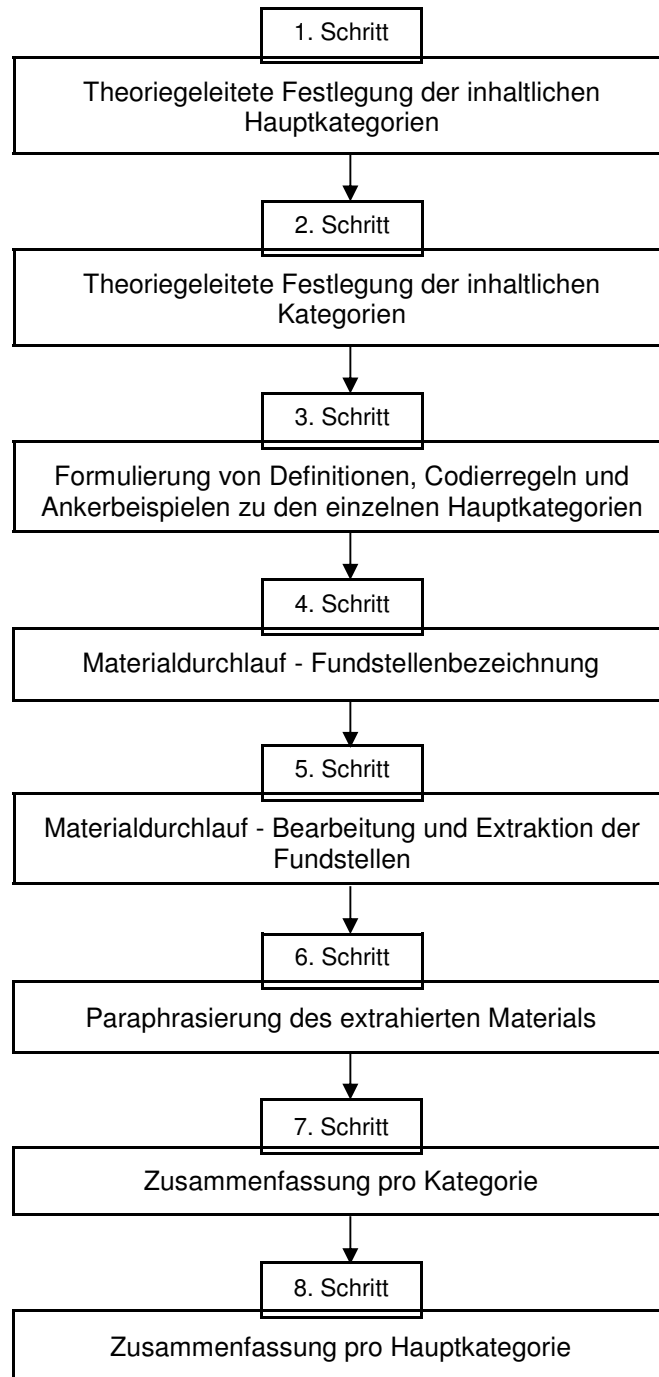


Abb. 4-2: Ablaufmodell der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung
Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring (2008, S. 84 ff.)

7. Definition der Analyseeinheiten: Für die Durchführung der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung wurde das Wort als Codiereinheit, ein vollständiger Satz als Kontexteinheit und die vollzogenen Experteninterviews als Auswahleinheit bestimmt, welche nacheinander eine Auswertung erfahren.
8. Analyseschritte mittels des Kategoriensystems: Als Analyseschritte präsentieren sich die Schrittfolgen 1. bis 8. gemäß der gewählten Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung (vgl. Abb. 4-2).
- 8.1 Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Hauptkategorien (1. Schritt): Das Hauptkategoriensystem generiert sich aus den beiden Schwerpunktsetzungen des Leitfadens zum Experteninterview sowie deren jeweiliger inhaltlicher Abfolge (vgl. Anhang E):

Schwerpunkt I: Austausch über die idealtypischen Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen

- Festgelegte inhaltliche Hauptkategorien (HK) für Schwerpunkt I:

- HK I: Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen
- HK II: Idealtypische fachliche Kompetenzangaben
- HK III: Idealtypische überfachliche Kompetenzangaben
- HK IV: Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen
- HK V: Idealtypische Angaben zu Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens
- HK VI: Idealtypische Angaben zur Stelle
- HK VII: Idealtypische Angaben zum Unternehmen

Schwerpunkt II: Austausch über die notwendigen Inhalte hinreichend genauer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für die Praxis

- Festgelegte inhaltliche Hauptkategorien (HK) für Schwerpunkt II:

- HK VIII: Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen
- HK IX: Praxisrelevante Angaben zu Kompetenzen
- HK X: Praxisrelevante Angaben zur Stelle
- HK XI: Praxisrelevante Angaben zum Unternehmen

8.2 Theoriegeleitete Festlegung der inhaltlichen Kategorien (2. Schritt): Zu den elf Hauptkategorien wurden jeweilige Kategorien gebildet. Abgeleitet wurden diese aus den Einzelfragen des Leitfadens zum Experteninterview (vgl. Anhang E).

Schwerpunkt I: Austausch über die idealtypischen Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen

- Festgelegte inhaltliche Kategorien (K) für den Schwerpunkt I:

K I.a:	Grundsätzlicher Stellenwert
K I.b:	Idealtypische inhaltliche Bestandteile
K II.a:	Idealtypische Zertifizierungsangaben
K II.b:	Idealtypische fachlich-methodische Kompetenzangaben
K III.a:	Idealtypische personale Kompetenzangaben
K III.b:	Idealtypische sozial-kommunikative Kompetenzangaben
K III.c:	Idealtypische aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben
K IV.a:	Absoluter Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen
K IV.b:	Relativer Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen
K V.a:	Aktueller/zukünftiger Stellenwert nachhaltigen Wirtschaftens
K V.b:	Idealtypische Kompetenzangaben nachhaltigen Wirtschaftens
K VI:	Idealtypische Stellenangaben
K VII:	Idealtypische Unternehmensangaben

Schwerpunkt II: Austausch über die notwendigen Inhalte hinreichend genauer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für die Praxis

- Festgelegte inhaltliche Kategorien (K) für den Schwerpunkt II:

K VIII:	Sinnhaftigkeit idealtypischer Abstriche
K IX.a:	Praxisrelevante fachliche Kompetenzangaben
K IX.b:	Praxisrelevante überfachliche Kompetenzangaben
K IX.c:	Praxisrelevante Kompetenzangaben nachhaltigen Wirtschaftens
K X:	Praxisrelevante Stellenangaben
K XI:	Praxisrelevante Unternehmensangaben

8.3 Formulierung von Definitionen, Codierregeln und Ankerbeispielen zu den einzelnen Hauptkategorien (3. Schritt): Um die aus den Experteninterviews gewonnenen Textstellen zuordnen zu können sowie Transparenz für den Auswertungsprozess zu ge-

währleisten, wurde für die gebildeten Hauptkategorien ein Codierleitfaden entwickelt. Dieser stellt sich in Form von Definitionen, Codierregeln und Ankerbeispielen dar:

HK I: Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen

Definition: Diese Hauptkategorie behandelt den grundsätzlichen Stellenwert außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in Bezug auf den externen Besetzungsprozess von betrieblichen Stellen und diskutiert deren idealtypische inhaltliche Bestandteile.

Codierregel: Es werden alle Aussagen zusammengefasst, die aus der Expertenperspektive Hinweise auf eine grundsätzliche Wertung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für den Prozess von externen Stellenbesetzungen geben. Darüber hinaus werden alle Aussagen zugeordnet, die Angaben über die idealtypischen inhaltlichen Bestandteile außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aufweisen.

Ankerbeispiele: „auf jeden Fall eine wesentliche Grundlage, dass man weiß, in welche Richtung man sucht“ (AP 3); „bildet schwarz auf weiß ab, was die Aufgabe dessen ist, was zu tun ist, zusammen mit den Voraussetzungen, die jemand mitbringen muss, um diese auszuführen“ (AP 1).

HK II: Idealtypische fachliche Kompetenzangaben

Definition: Diese Hauptkategorie führt die fachlichen Kompetenzangaben auf, hinsichtlich derer im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten Aussagen erfolgen sollten.

Codierregel: Es werden alle Antworten aufgeführt, die von den Experten in Bezug auf die vom Verfasser (in der Rolle des Interviewers) bereitgestellten idealtypischen Angaben zur Zertifizierung (vgl. Tab. 1, Anhang F) sowie zur Fach- und Methodenkompetenz (vgl. Tab. 2, Anhang F) zu Protokoll gegeben werden.

Ankerbeispiele: „ja, stimme zu, stimme ich komplett zu“ (IP 5); „Planungsverhalten raus, überpriorisiert“ (IP 4).

HK III: Idealtypische überfachliche Kompetenzangaben

Definition: Diese Hauptkategorie führt die überfachlichen Kompetenzangaben auf, hinsichtlich derer im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten Aussagen erfolgen sollten.

Codierregel: Es werden alle Antworten aufgeführt, die von den Experten in Bezug auf die vom Verfasser (in der Rolle des Interviewers) bereitgestellten idealtypischen Angaben zur personalen Kompetenz (vgl. Tab. 3, Anhang F), zur sozial-kommunikativen Kompetenz (vgl. Tab. 4, Anhang F) sowie zur aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenz (vgl. Tab. 5, Anhang F) zu Protokoll gegeben werden.

Ankerbeispiele: „ersetzen der Teilkompetenz Loyalität durch die Bezeichnung Verlässlichkeit, gefällt mit besser“ (IP 2); „Kommunikationsfähigkeit zu breit gefasst. Sollte ersetzt werden durch prägnantere Teilkompetenzen“ (IP 2); „nichts hinzuzufügen. Ausreichend abgebildet“ (IP 1); „beschränken auf eine einzige aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzanforderung“ (AP 1).

HK IV: Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen

Definition: Diese Hauptkategorie betrachtet die zeitliche Entwicklung des Stellenwerts fachlicher und überfachlicher Kompetenzen und führt deren aktuelle Bewertung in Form einer direkten Gegenüberstellung durch.

Codierregel: Äußerungen der Experten zum absoluten wie relativen Stellenwert von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen werden unter diese Hauptkategorie gefasst.

Ankerbeispiele: „Fachkompetenzen abgenommen“ (IP 4); „auch Überfachkompetenz wichtiger geworden“ (AP 3); „finde ich wichtiger, die Überfachlichen. Im Endeffekt ständige Veränderung. Mein Eindruck ist, dass selbst in klassischen Spezialistenfunktionen es immer mehr darauf ankommt, über den Tellerrand zu schauen“ (IP 2).

HK V: Idealtypische Angaben zu Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens

Definition: Diese Hauptkategorie erfasst den Stellenwert der Thematik der Nachhaltigkeit für das betriebliche Umfeld. Zusätzlich führt diese konkrete Kompetenzen für ein nachhaltiges Wirtschaften von Individuen auf, hinsichtlich derer im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten Angaben erfolgen sollten.

Codierregel: Textstellen, die Ansichten über die Thematik der Nachhaltigkeit mit Blick auf deren aktuelle und zukünftige Relevanz für das betriebliche Umfeld enthalten, werden hierunter subsumiert. Außerdem werden im Rahmen dieser Hauptkategorie alle Antworten aufgeführt, die von den Experten in Bezug auf die vom Verfasser (in der Rolle des Interviewers) bereitgestellten idealtypischen Angaben zur Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens (vgl. Tab. 6, Anhang F) zu Protokoll gegeben werden.

Ankerbeispiele: „im aktuellen betrieblichen Umfeld spielt [Nachhaltigkeit, Anm. d. Verf.] keine Rolle, reines Gewinnstreben“ (AP 4); „langfristig ja, allerdings nur aufgrund Marketinggesichtspunkten und weniger aufgrund persönlicher Überzeugung“ (AP 5); „ja, idealtypisch ja. Glaube, dass wir uns mit ökologischen Grenzen auseinandersetzen müssen, die wir nun mal haben, und glaube, es geschieht noch viel zu wenig“ (IP 2).

HK VI: Idealtypische Angaben zur Stelle

Definition: Diese Hauptkategorie steht für die Darstellung all derjenigen Informationen, die im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen unter idealtypischen

Gesichtspunkten in Zusammenhang mit der Beschreibung einer jeweils zu besetzenden Stelle stehen.

Codierregel: Es werden alle Antworten aufgeführt, die von den Experten in Bezug auf die vom Verfasser (in der Rolle des Interviewers) bereitgestellten idealtypischen Angaben im Hinblick auf die Beschreibung einer jeweils zu besetzenden Stelle (vgl. Tab. 7, Anhang F) zu Protokoll gegeben werden.

Ankerbeispiele: „den Stelleninformationen kann ich soweit zustimmen“ (AP 3); „Besetzungsgrund kenne ich nicht, würde ich auch unter idealtypischen Gesichtspunkten nicht angeben wollen“ (IP 3).

HK VII: Idealtypische Angaben zum Unternehmen

Definition: Diese Hauptkategorie steht für die Darstellung all derjenigen Informationen, die im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten in Zusammenhang mit der Beschreibung des jeweiligen, eine Stelle zu besetzenden Unternehmens stehen.

Codierregel: Es werden alle Antworten aufgeführt, die von den Experten in Bezug auf die vom Verfasser (in der Rolle des Interviewers) bereitgestellten idealtypischen Angaben im Hinblick auf die Beschreibung eines jeweiligen stellenbesetzenden Unternehmens (vgl. Tab. 8, Anhang F) zu Protokoll gegeben werden.

Ankerbeispiele: „Wettbewerber würde ich nicht nennen, keine Werbung machen“ (AP 3); „es ist alles abgedeckt“ (AP 4).

HK VIII: Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen

Definition: Diese Hauptkategorie diskutiert die Sinnhaftigkeit idealtypischer Abstriche in Bezug auf praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen.

Codierregel: Textstellen, die Expertenaussagen zu Abstrichen idealtypischer Inhalte bei der Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für die Anwendungspraxis enthalten, werden hierin aufgeführt.

Ankerbeispiele: „ja, nur mit Abstrichen kommunizieren. Nicht alles ist notwendig und erforderlich“ (IP 3); „muss absolut gestrafft werden“ (IP 5).

HK IX: Praxisrelevante Angaben zu Kompetenzen

Definition: Diese Hauptkategorie behandelt die Aufführung all derjenigen Informationen, die notwendigerweise im Zusammenhang mit der praxisbezogenen Darstellung von Kompetenzen im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen stehen.

Codierregel: Zugeordnet werden die Aussagen der Experten zu fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie zu Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens, hinsichtlich derer im Rahmen praxisbezogener außerbetrieblicher Stellenausschreibungen Angaben erfolgen sollten.

Ankerbeispiele: Tab. 2: 2A [Tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse], 2B [Führungskennntnisse], 2C [Fremdsprachenkenntnisse], 2D [EDV-Kenntnisse], 2E [Branchenkennntnisse] (IP 2); Tab. 4: 4A [Kommunikationsfähigkeit], 4B [Kooperationsfähigkeit], 4C [Beziehungsmanagement], 4D [Anpassungsfähigkeit] (IP 5); Tab. 6: 6A [Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens], 6D [Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens] (AP 5).

HK X: Praxisrelevante Angaben zur Stelle

Definition: Diese Hauptkategorie behandelt die Aufführung all derjenigen Informationen, die notwendigerweise im Zusammenhang mit der praxisbezogenen Darstellung von zu besetzenden Stellen im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen stehen.

Codierregel: Zugeordnet werden diejenigen Merkmale, welche auf Expertenseite als derart praxisrelevant erscheinen, dass sie eine jeweilige Stelle im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen hinreichend genau darstellen können.

Ankerbeispiele: Tab. 7: 7A [Stellenbezeichnung], 7B [Besetzungsgrund], 7C [Aufgabenbestimmung], 7D [Struktur], 7E [Zielgehalt], 7F [Einstiegsdatum], 7G [Entwicklungsmöglichkeiten] (IP 1).

HK XI: Praxisrelevante Angaben zum Unternehmen

Definition: Diese Hauptkategorie behandelt die Aufführung all derjenigen Informationen, die notwendigerweise im Zusammenhang mit der praxisbezogenen Beschreibung von stellenbesetzenden Unternehmen im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen stehen.

Codierregel: Zugeordnet werden diejenigen Merkmale, welche auf Expertenseite als derart praxisrelevant erscheinen, dass sie ein jeweils stellenbesetzendes Unternehmen im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen hinreichend genau darstellen können.

Ankerbeispiele: Tab. 8: 8.1B [Eigentümerstruktur], 8.1C [Rechtsform]; 8.3A [Programmgestaltung]; 8.4B [Umsatz]; 8.5A [Mitarbeiterzahl], 8.5D [Abteilungsorganigramm – Teilbereich „Stellenverortung“]; 8.6A [Verkehrsanbindung] (AP 2).

- 8.4 Materialdurchlauf: Fundstellenbezeichnung, Bearbeitung und Extraktion der Fundstellen (4. und 5. Schritt): Im Rahmen dieser beiden Schritte wurden alle protokollierten Interviews im Hinblick auf die gebildeten Kategorien durchgesehen und Fundstellen mit einer Nummerierung gekennzeichnet und farbig markiert. Daran anschließend wurden die nummerierten und markierten Fundstellen pro Interview extrahiert und unter die jeweiligen Kategorien des Kategoriensystems subsumiert.

- 8.5 Paraphrasierung des extrahierten Materials (6. Schritt): Für die Paraphrasierung wurden alle nicht oder wenig inhaltstragenden Expertenaussagen wie ausschmückende oder sich wiederholende Textbestandteile gestrichen. Darüber hinaus wurden die inhaltstragenden Textstellen in eine grammatikalische Kurzform überführt.
- 8.6 Zusammenfassung pro Kategorie (7. Schritt): Im Anschluss an die Paraphrasierung fand eine dreistufige inhaltliche Zusammenfassung innerhalb der jeweiligen Kategorien statt. Dabei wurde das paraphrasierte Material zunächst generalisiert, d.h. die Gegenstände der Paraphrasen auf ein sprachlich einheitliches Aussagenniveau transferiert, danach in Form einer 1. Reduktion zu Gesamtaussagen innerhalb der beiden Expertengruppen zusammengefasst und schließlich in einer 2. Reduktion zu einer finalen Zusammenfassung pro Kategorie gebündelt.
- 8.7 Zusammenfassung pro Hauptkategorie (8. Schritt): Die einzelnen Kategorien wurden pro Hauptkategorie zusammengefasst. Das Resultat dieser Zusammenfassungen erfolgt in Form einer Ergebnisdarstellung in Kapitel 5.

4.3.4 Der Abschluss der qualitativen Inhaltsanalyse

Nachdem die spezifischen Inhalte der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung vorgestellt und in Bezug auf die durchgeführte Untersuchung erläutert wurden, soll nun zum Abschluss der qualitativen Inhaltsanalyse der Schritt zurück zum allgemeinen Ablaufmodell nach Mayring (vgl. Abb. 4-1) erfolgen. In Bezug auf dieses sind die Maßnahmen 9, 10 und 11, d.h. die „Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material“, die „Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung“ sowie die „Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien“, noch nicht vollzogen. Für den Rahmen der vorliegenden qualitativen Inhaltsanalyse sollen diese inhaltlich wie folgt beantwortet werden:

9. Rücküberprüfung des Kategoriensystems an Theorie und Material: Die Rücküberprüfung führte zu keiner Notwendigkeit einer Revision des Kategoriensystems, bestehend aus Hauptkategorien und Kategorien (vgl. Kap. 4.3.3, Analyseschritt 8.1), dar-

über hinaus auch zu keiner erforderlichen Änderung der einzelnen erfolgten Hauptkategoriedefinitionen (vgl. Kap. 4.3.3, Analyseschritt 8.2).

10. Interpretation der Ergebnisse in Richtung der Hauptfragestellung: Die abschließende Ergebnisinterpretation und -diskussion in Bezug auf die beiden empirischen Forschungsfragen dieser Abhandlung wird in Kapitel 6 vorgenommen.
11. Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien: Gütekriterien finden ihren Ursprung in der quantitativen Forschung. Ihre Übertragbarkeit auf die qualitative Forschung und die Frage, in Form „welcher Kriterien die Wissenschaftlichkeit, Güte und Geltung qualitativer Forschung bewertet werden kann“ (Steinke 2007, S. 319), wird in den Sozialwissenschaften kritisch diskutiert und in Form neuer methodenangemessener Merkmale sowie in einer Reformulierung klassischer Gütekriterien zum Ausdruck gebracht. Auch wenn dieser Prozess noch lange nicht abgeschlossen scheint, soll im Hinblick auf die „Zuverlässigkeit der Methode“ den Ausführungen von Heß/Roth (2001, S. 114 ff.) gefolgt werden. Diese verweisen zur Geltungsprüfung auf acht Kriterien⁶¹ und orientieren sich in ihren Empfehlungen an Flick (1987, S. 253 ff.), Mayring (2002, S. 144 ff.) und Lamnek (2005, S. 146 f., S. 158 f. und S. 204).
 - Verfahrensdokumentation: Zur intersubjektiven Überprüfbarkeit der einzelnen im Rahmen dieser qualitativen Inhaltsanalyse vollzogenen Schritte wird insbesondere auf die Begründung für die Wahl der Forschungsmethode des systematisierenden Experteninterviews und der damit in Zusammenhang stehenden Erarbeitung eines Leitfadens sowie Begleitmaterials verwiesen (vgl. Kap. 4.1). Des Weiteren auf die Definition der konkreten Auswahleinheiten und -menge sowie die Darstellung des technisch-organisatorischen Vorgehens (vgl. Kap. 4.2). Abschließend auch auf die detaillierte Aufgliederung des Auswertungsverfahrens, welches sich an Mayring und

⁶¹ Ausgeklammert wurden für den Rahmen der vorliegenden qualitativen Inhaltsanalyse die Gütekriterien „Triangulation“ und „Intercoderreliabilität“. Eine „Anreicherung und Vervollständigung der Erkenntnis“ (Flick 1995, S. 251) im Sinne einer Triangulation, so beispielsweise durch die Parallelbefragung einer weiteren Gruppierung, hat demnach nicht stattgefunden. Darüber hinaus schließt sich eine Überprüfung der Intercoder-reliabilität aus, da die gewonnenen Textstellen ausschließlich vom Verfasser selbst dem Kategoriensystem zugeordnet wurden.

dessen qualitativer Inhaltsanalyse unter Anwendung der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung orientiert (vgl. Kap. 4.3).

- **Güte der Interviews:** Zur Gewährleistung der Authentizität bei Zustandekommen des Datenerwerbs wurde darauf geachtet, eine freundliche und positive Atmosphäre mit einer professionellen Gesprächsführung zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Darüber hinaus wurden die Gespräche von ihrem emotionalen wie auch inhaltlichen Charakter „auf Augenhöhe“ geführt, bedingt durch die langjährige Praxiserfahrung in der Interviewführung des Verfassers, und dadurch eine mögliche Asymmetrie zwischen dem Verfasser (in der Rolle des Interviewers) und den interviewten Experten vermieden.
- **Kommunikative Validierung:** Um das zeitliche Entgegenkommen der Experten nicht übermäßig zu strapazieren, wurde eine Abgleichung der Ergebnisse im Anschluss an die Auswertung ausgeklammert. Erfolgt ist jedoch eine Gültigkeitsbewertung noch während der Datenerhebung, indem die Aussagen der Experten nach jeder Beantwortung einer Frage vom Verfasser (in der Rolle des Interviewers) reformuliert, zusammengefasst und reflektiert wurden. Damit wurde jedem Gesprächspartner die Möglichkeit gegeben, eine falsche Interpretation des Gesagten zu korrigieren bzw. einzelne Aussagen zu konkretisieren.
- **Regelgeleitetheit:** Die konsequente Anwendung der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung (vgl. Abb. 4-2), eingebunden in das übergeordnete allgemeine Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Abb. 4-1), führt zu einer Vorgehensweise, bei welcher die Auswertung der Experteninterviews schrittweise und systematisiert durchgeführt wird. Diesbezüglich wurde versucht, der qualitativen Forderung nach einem regelgeleiteten, intersubjektiv nachvollziehbaren Ablauf- und Auswertungsmodell bestmöglich nachzukommen.
- **Nähe zum Gegenstand:** Die Gegenstandsangemessenheit und -nähe zeigt sich im Rahmen der durchgeführten Studie insbesondere in Form der engagierten und intensiv geführten Expertengespräche (vgl. Anhang G). So scheint der Diskurs über den Stellenwert von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sowie die Relevanz der Thematik der Nachhaltigkeit für das betriebliche Umfeld auf ein gesteigertes Interes-

se zu stoßen, insbesondere dann, wenn es gilt diese Thematiken praxisrelevant in außerbetriebliche Stellenausschreibungen zur Ansprache geeigneter Bewerber einzuarbeiten – unabhängig davon, ob es sich um die Gruppierung der innerbetrieblichen oder außerbetrieblichen Personalexperten handelt.

- Repräsentativität und Generalisierbarkeit: „Grundsätzlich wird in der qualitativen Forschung nicht durch viele zufällig ausgewählte Fälle [wie in der quantitativen Forschung praktiziert, Anm. d. Verf.], sondern durch theoriegeleitet ausgewählte, typische Fälle generalisiert“ (Heß/Roth 2001, S. 118). Damit besitzen die Ergebnisse der durchgeführten Expertenstudie eine repräsentative Gültigkeit für die Gruppierung der Personalexperten, d.h. interne, innerbetriebliche aus dem Funktionsbereich der Personalabteilung sowie externe, außerbetriebliche aus dem Funktionsbereich der Personalberatung und -vermittlung (vgl. Definition „Experten“, Kap. 4.1.1). Eine inhaltliche Übertragung und Generalisierung der erlangten Ergebnisse auf andere inner- und außerbetriebliche Funktionsgruppen, so beispielsweise auf Geschäftsführer oder auf Leiter von Linienbereichen außerhalb von Personalabteilungen, kann demnach nicht erfolgen.

4.4 Zusammenfassung

Ziel des 4. Kapitels war es, das zuvor entwickelte Modell über die idealtypischen Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen empirisch zu überprüfen sowie darüber hinaus die idealtypischen Inhalte auf ein hinreichend genaues Maß für die betriebliche Anwendungspraxis auszurichten.

Um eine Nachvollziehbarkeit und Regelkonformität zu gewährleisten, wurde hierfür zunächst die angewandte Forschungsmethodik vorgestellt, innerhalb deren Rahmen sich die vollzogene empirische Untersuchung bewegt (vgl. Kap. 4.1). Ausgesprochen wurde sich für die qualitative Forschungsmethode des systematisierenden Experteninterviews, zu deren Beginn die Erstellung eines Leitfadens mit offen und halboffen formulierten Fragestellungen stand. Die Inhalte des Leitfadens sowie die eines Begleitmaterials wurden dabei im Einzelnen erläutert. Des Weiteren wurde der Verfasser in der Rolle des Interviewers

vorgestellt und es erfolgte eine Festlegung derjenigen Personengruppen, welche sich als Informationsträger für die Experteninterviews eignen. Es handelt sich hierbei zum einen um die Gruppe der innerbetrieblichen Personalexperten, die sich im Funktionsbereich einer unternehmensinternen Personalabteilung ansiedeln, und zum anderen um die Gruppe der außerbetrieblichen Personalexperten, d.h. externe Personalvermittler und -berater.

Im Anschluss daran wurde die Datenerhebung konkretisiert (vgl. Kap. 4.2). Diese beinhaltete die Bestimmung der Auswahleinheiten und -menge, zusätzlich auch das für den Rahmen der Datenerhebung installierte technisch-organisatorische Vorgehen. In Bezug auf die durchzuführende Studie wurde dabei die Fallauswahlstrategie „Auswahl typischer Fälle“ angewandt, wobei aus den in Kap. 4.1 definierten Informationsträgergruppen zehn „typische“ Auswahleinheiten gewählt wurden, fünf auf Seiten der „innerbetrieblichen“, fünf auf Seiten der „außerbetrieblichen“ Personalexperten. Diese wurden zu Experteninterviews eingeladen und trafen diesbezüglich auf die folgenden Rahmenbedingungen: nach erfolgter Kontaktaufnahme und Terminvereinbarung die Befragung mit Hilfe protokollierter Face-to-Face-Einzelinterviews, wobei sich diese über eine Dauer von ein bis zwei Stunden gestalteten und in Form einer konzentrierten Gesprächssituation unter Ausschluss von Ablenkungsquellen stattfanden.

Abgeschlossen wurde das Kapitel 4 mit einer detaillierten Darstellung des angewandten Auswertungsverfahrens (vgl. Kap 4.3). Dieses orientiert sich in seiner Grundstruktur an Mayring (2008, S. 42 ff.) und dessen allgemeinem Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse. Des Weiteren wurde sich diesbezüglich für die Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung entschieden, was sich u.a. in der Festlegung eines Kategoriensystems mit der Formulierung von Definitionen, Codierregeln und Ankerbeispielen sowie auch in einer Paraphrasierung, Generalisierung und mehrstufigen Reduktion des extrahierten Materials vollzog – sodass eine inhaltliche Bündelung des im Rahmen der Expertengespräche erhaltenen Datenmaterials möglich wurde. Abgeschlossen wurden die Ausführungen über die Aufbereitung und Auswertung des kommunikativen Materials durch eine Einschätzung der angewandten inhaltsanalytischen Gütekriterien.

Damit ist der Weg frei für die Darstellung der aus der qualitativen Studie resultierenden Einzelergebnisse. Diese werden im folgenden Kapitel 5 präsentiert.

5. Qualitative Studie: Darstellung der Einzelergebnisse

Die Einzelergebnisse, hervorgegangen aus der Experteninterviews des Kapitels 4, orientieren sich in ihrer Darstellung am Rahmen der gebildeten Hauptkategorien und Kategorien (vgl. Kap. 4.3.3, Schrittfolge 8.1-8.2) und richten den Blick auf die Differenzierung nach sowohl idealtypischen wie auch praxisrelevanten Inhalten von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen – die beiden Schwerpunkte der qualitativen Studie. Im Detail erfolgt die inhaltliche Präsentation der Einzelergebnisse dabei aus der vollzogenen Extrahierung, Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion des erhaltenen Datenmaterials (vgl. Kap. 4.3.3, Schrittfolge 8.4-8.7). Nachfolgend „geklammerte“ Zahlenangaben im Text beziehen sich auf die Nennungshäufigkeit durch die Experten, Buchstaben-Zahlen-Kombinationen hinter einem wörtlichen Zitat kennzeichnen den einzelnen anonymisierten Interviewpartner (vgl. Kap. 4.2.1).

5.1 Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen

Die idealtypischen Inhalte führen all diejenigen Informationen auf, welche in die Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen prinzipiell einfließen können. Demnach Inhalte, die zu besetzende Stellen in all ihren Facetten hinsichtlich Zertifizierungs- und Kompetenzanforderungen beschreiben und darüber hinaus umfassende Angaben zu den Rahmenbedingungen der Stellen sowie zu den stellenbesetzenden Unternehmen liefern. Im Rahmen der qualitativen Studie wurden in diesem Zusammenhang mit den interviewten Experten 7 Hauptkategorien (und 13 Kategorien) mit idealtypischen Inhalten diskutiert. In Form einer kumulierten Ergebnispräsentation werden diese Hauptkategorien im Folgenden einzeln aufgeführt, wobei jeweils zu Beginn ein kurzer Überblick über die enthaltenen Thematiken gegeben wird, im Mittelteil sich die Ergebnisse der zugeordneten Kategorien präsentieren und zum Abschluss eine Zusammenfassung erfolgt.

5.1.1 Hauptkategorie I: Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen

Die Hauptkategorie I führt den grundsätzlichen Stellenwert außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für Stellenbesetzungsprozesse auf. Darüber hinaus werden die Aussagen der interviewten Experten über die idealtypischen Inhaltsbestandteile außerbetrieblicher Stellenausschreibungen abgebildet.

- grundsätzlicher Stellenwert

Die Bedeutung von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen als informatorischer Ausgangspunkt für professionelle Stellenbesetzungsprozesse wird von den Experten nicht bestritten. So sieht eine überragende Mehrheit der befragten Interviewpartner (9) ihren Stellenwert als hoch an. Aussagen wie „fundamentale Bedeutung“ (IP 3), „Leitbild einer Stellenbesetzung, damit große Bedeutung“ (AP 4) oder „Grundlage für den gesamten Stellenbesetzungsprozess“ (AP 5) verdeutlichen dies. Zusätzlich dazu weist ein innerbetrieblicher Interviewpartner auf die Funktion außerbetrieblicher Stellenausschreibungen als „Marketinginstrument“ (IP 1) hin. Neben der zielgenauen Ansprache geeigneter Interessenten erhalten diese damit die zusätzliche Aufgabe, in der Öffentlichkeit für Unternehmen zu werben bzw. die Allgemeinheit auf jene aufmerksam zu machen. Auch hervorzuheben ist, dass einmal erstellte außerbetriebliche Stellenausschreibungen nicht unreflektiert „in Stein gemeißelt“ bestehen bleiben müssen. So betonen etwas mehr als ein Drittel der Befragten (4) die Notwendigkeit einer Anpassung und Änderung der Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen an die jeweiligen Stellenbesetzungsverläufe.

Zusätzlich stehen für eine starke Zweidrittelmehrheit der Experten (7) die Qualität von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen und die daraus resultierenden Besetzungswahrscheinlichkeiten von Stellen in einem direkten Zusammenhang: „Durch die Qualität des Profils fühlt sich auch der Richtige angesprochen. Deswegen ist es wesentlich wichtig, dass dieses qualitativ hochwertig geschrieben ist“ (AP 5), so die exemplarische Aussage eines Befragten. Darüber hinaus setzen Teile der Befragten (2) die Qualität außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auch mit Marketinggesichtspunkten in Verbindung. Diesbezüglich jedoch nicht in Hinsicht auf die Allgemeinheit, sondern fokussiert auf die jeweili-

gen Bewerberzielgruppen und deren „Interessenweckung“ für die zu besetzenden Stellen. Ein weiterer Experte reflektiert, dass neben der inhaltlichen Qualität zusätzliche externe Faktoren das Ergebnis von Stellenbesetzungen beeinflussen: „Natürlich auch abhängig von anderen Faktoren wie konjunkturelle Lage, Unternehmenssitz und Profilspezialisierung“ (AP 3). Damit argumentiert dieser in eine Richtung wie sie auch die drei Experten, die einen Zusammenhang zwischen der inhaltlichen Qualität außerbetrieblicher Stellenausschreibungen und daraus resultierender erfolgreicher Stellenbesetzungen verneinen, sehen. Sie sind der Ansicht, dass allein der Arbeitsmarkt und weitere externe Faktoren die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Stellenbesetzungen beeinflussen.

- idealtypische inhaltliche Bestandteile

Die idealtypischen inhaltlichen Bestandteile außerbetrieblicher Stellenausschreibungen werden von den Experten teils einheitlich, teils unterschiedlich definiert. Höchste Geschlossenheit besteht dabei in der Ansicht, dass jene die spezifischen Kompetenzanforderungen, welche zur Ausübung befähigen, auflisten sollen (10). Dies nicht nur bezogen auf die fachlichen (9), sondern gleichermaßen auch auf die überfachlichen (9) Anforderungen. Ähnlich hohe Einigung besteht darüber hinaus in der Darlegung der spezifischen Aufgabenstellungen (7), die in Bezug auf die Ausübung der Stellen zu verrichten sind. Die eng mit den Aufgabenstellungen verbundenen Befugnisse (1) und Verantwortlichkeiten (2) werden dabei als weniger aufführungsrelevant angesehen. Es scheint, dass diesbezügliche Angaben zum Zeitpunkt der Publizierung von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen als „noch zu früh“ eingeschätzt werden und erst im Rahmen persönlicher Kennenlernen, d.h. Vorstellungsgesprächen zwischen Unternehmen und potenziell geeigneten Bewerbern, eine Wichtigkeit erhalten. Darüber hinaus besteht auf Expertenseite die Ansicht, dass außerbetriebliche Stellenausschreibungen dazu motivieren sollen, sich für Stellen zu interessieren und sich darauf zu bewerben, weswegen auch die Herausstellung extrinsischer (4) und intrinsischer (3) Motivatoren als sinnvoll angesehen wird: „Hilfreich ist auch ein Satz zur Perspektive, oder warum sich jemand für die Firma interessieren sollte“ (AP 3) bzw. „das, was das Unternehmen anzubieten hat“ (AP 5). Abschließend werden vereinzelt auch Hintergrundinformationen zu den Rahmenbedingungen der zu besetzenden Stellen (2) und

auch zu den stellenbesetzenden Unternehmen (3) als idealtypisch sinnvoll für eine Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen beurteilt.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie I, den idealtypischen Inhalten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen, treffen:

1. Befund: Der grundsätzliche Stellenwert, den außerbetriebliche Stellenausschreibungen für Stellenbesetzungsprozesse besitzen, ist hoch.
2. Befund: Die Qualität von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen und die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Stellenbesetzungen stehen überwiegend in einem direkten Zusammenhang, werden aber auch durch andere Faktoren, z.B. den Arbeitsmarkt, beeinflusst.
3. Befund: Die idealtypischen inhaltlichen Bestandteile von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen kennzeichnen sich primär durch die Beschreibung der durchzuführenden Aufgabenstellungen sowie in einer Darstellung der hierfür erforderlichen fachlichen und überfachlichen Kompetenzen. Teilweise auch durch Hintergrundinformationen zu den jeweiligen Stellen und zu den stellenbesetzenden Unternehmen sowie in der Aufführung intrinsischer und extrinsischer Motivatoren.

5.1.2 Hauptkategorie II: Idealtypische fachliche Kompetenzangaben

Die Hauptkategorie II stellt die Expertenmeinung in Bezug auf fachliche Kompetenzen – Zertifizierungen und fachlich-methodische Kompetenzen – dar, hinsichtlich derer, werden diese als idealtypisch für die Ausübung von zu besetzenden Stellen betrachtet, im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen informatorische Aussagen erfolgen sollten.

- idealtypische Zertifizierungsangaben

Die grundsätzliche Notwendigkeit der Aufführung von Zertifizierungsangaben im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen steht für die Experten außer Frage (10). Im Einzelnen betonen dabei sowohl die außer- wie auch die innerbetrieblichen Interviewpartner die idealtypische Relevanz informatorischer Aussagen in Bezug auf erforder-

liche „Ausbildungsabschlüsse“ (10) und „Weiterbildungsabschlüsse“ (10). Zusätzlich stimmen diese zu, dass neben der Kommunikation zertifizierungsbezogener Idealvorstellungen immer auch Angaben zu möglichen „Zertifizierungsalternativen“ (10) erfolgen sollten⁶². Nur knapp ein Drittel der Befragten (3) kann sich dagegen vorstellen, „on the job“ erworbene Praxiskenntnisse als ein gleichwertiges Äquivalent zu geforderten Zertifizierungen anzuerkennen – was den in Deutschland nach wie vor als hoch angesehenen Stellenwert der Zertifizierung sowie das Misstrauen gegenüber allem „nicht offiziell Zertifizierten“ verdeutlicht. Abschließend soll auch die Forderung eines einzelnen innerbetrieblichen Personalexperten (IP 4) aufgeführt werden. Dieser schlägt vor, den „Weiterbildungsabschluss“ in formale Weiterbildung „z.B. Bilanzbuchhalter IHK“ und informale Weiterbildung „z.B. Word-97-Kurs“ zu untergliedern.

- idealtypische fachlich-methodische Kompetenzangaben

Auch die Aufführung fachlich-methodischer Kompetenzangaben für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen sehen die Experten unter idealtypischen Gesichtspunkten als einstimmig sinnvoll an (10). Im Einzelnen erhalten dabei die als idealtypisch bereitgestellten Merkmale „tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse“, „Führungskennnisse“, „Fremdsprachenkenntnisse“, „EDV-Kenntnisse“ und „Branchenkenntnisse“ eine uneingeschränkte Zustimmung (10). Ausschließlich hinsichtlich des „Planungsverhaltens“ (9), „Planungsverhalten raus, überpriorisiert“ (IP 4), gibt es auf Expertenseite eine einzelne Ablehnung. Darüber hinaus empfehlen die Experten weitere Angaben für den Bereich der Fach- und Methodenkompetenz, die sich als mannigfaltig darstellen: so etwa das Wissen um Projektmanagementkenntnisse (2), z.B. in Form von Fachvokabular, Methodik und Softwareprogrammen (IP 3), die Kenntnis internationaler bzw. interkultureller Erfahrung (AP 3), die Erfahrung mit spezifischer Unternehmensgröße bzw. in Bezug darauf angemessenem politischem Verhalten (AP 3), das Wissen um Präsentationskenntnisse (AP 4), die Erfahrung mit Führungskennnissen „informeller Art“ als Zusatz zur Teilkompetenz Führungskennnisse (IP 2), die Fertigkeit von Methodenkenntnissen, d.h. „fachbezogene

⁶² So beispielsweise die Formulierung: Sie haben ein betriebswirtschaftliches Studium mit dem Schwerpunkt Rechnungswesen erfolgreich absolviert oder alternativ dazu nach einer kaufmännischen Ausbildung die IHK-Prüfung zum Bilanzbuchhalter (m/w) erfolgreich bestanden.

Methodenangaben, z.B. Fragetechniken bei Recruitern“, und auch „überfachliche Methodenkenntnisse, z.B. Selbstmanagementmethoden, Zeitmanagement“ (IP 4)⁶³. Und schließlich, neben der grundsätzlichen Angabe erforderlicher Fach- und Methodenkompetenzen, auch die jeweilige Erklärung, „wozu“ (AP 1) diese gebraucht werden.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie II, den idealtypischen fachlichen Kompetenzangaben, treffen:

1. Befund: Aussagen zu Zertifizierungen sind idealtypischer Bestandteil von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen. Dabei werden sowohl idealtypische Angaben zum „Ausbildungsabschluss“ und „Weiterbildungsabschluss“ wie auch zu möglichen „Zertifizierungsalternativen“ als höchst aufführungsrelevant angesehen.
2. Befund: Grundsätzlich wird durch die Aussagen der befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten deutlich, dass die „Zertifizierung“ als solche einen in Deutschland ungebrochen hohen Stellenwert genießt.
3. Befund: Auch Aussagen zu fachlich-methodischen Kompetenzen sind idealtypischer Bestandteil außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Im Einzelnen werden dabei idealtypische Angaben zu „tätigkeitsbezogenen Detailkenntnissen“, „Führungskennnissen“, „Fremdsprachenkenntnissen“, „EDV-Kenntnissen“, „Branchenkennnissen“ und mit geringen Abstrichen auch „Planungskennnissen“ als aufführungsrelevant bewertet.
4. Befund: Darüber hinaus werden auf befragter Expertenseite zusätzliche fachliche Kompetenzangaben für eine Aufführung im idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen vorgeschlagen, die außerhalb des vom Verfasser bereitgestellten Kompetenzrasters liegen.

⁶³ Jene heterogene Vielfalt an idealtypischen Zusätzen führt beim Verfasser zu der Erkenntnis, dass von befragter Expertenseite alle außerbetrieblich zu besetzenden Stellen als „Unikate“ mit individuellen fachlich-methodischen Anforderungen angesehen werden und diese demnach nicht in einem allgemeingültigen Raster vollumfänglich abgebildet werden können.

5.1.3 Hauptkategorie III: Idealtypische überfachliche Kompetenzangaben

Die Hauptkategorie III stellt die Expertenmeinung in Bezug auf überfachliche Kompetenzen – personale, sozial-kommunikative sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierte – dar, hinsichtlich derer, werden diese als idealtypisch für die Ausübung von zu besetzenden Stellen angesehen, im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen informatorische Aussagen erfolgen sollten.

- idealtypische personale Kompetenzangaben

Eindeutig fällt die Expertenmeinung in Hinsicht auf die personalen Kompetenzangaben aus. So stimmen alle Experten (10) dem Vorschlag des Verfassers zu, personale Kompetenzangaben im idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen aufzuführen. Im Einzelnen erhalten dabei die Teilkompetenzen „Glaubwürdigkeit“ (10) und „Eigenverantwortung“ (10) eine uneingeschränkte Zustimmung, während die Teilkompetenzen „Loyalität“ (9) und „normativ-ethische Einstellung“ (9) eine vereinzelte Ablehnung durch einen Interviewteilnehmer (IP 5) erfahren: „Setzt man voraus, würde ich nicht in Suchprofilen sehen wollen, sind Grundvoraussetzungen“. Und ein weiterer interviewter Experte stimmt den personalen Kompetenzangaben zwar idealtypisch zu, meldet darüber hinaus aber grundsätzliche Reduktionsüberlegungen an: „Beschränken auf eine einzige personale Kompetenzanforderung, die jeweils wichtigste in Bezug auf die Stelle“ (AP 1). Diesem entgegengesetzt werden auf Expertenseite aber auch Zusätze geäußert. So wird vorgeschlagen, Eigenschaften wie „Zuverlässigkeit“ (AP 3) und „Selbstreflexion“ (IP 1) in die personalen Kompetenzangaben miteinzubeziehen und bezüglich dieser im idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Ausschreibungen Stellung zu nehmen. Ferner spricht sich ein Experte dafür aus, die Teilkompetenz „Loyalität“ durch das Synonym „Verlässlichkeit“ zu ersetzen: „Verlässlichkeit statt Loyalität, gefällt mir besser“ (IP 2).

- idealtypische sozial-kommunikative Kompetenzangaben

Wie bereits die personalen Kompetenzangaben erhalten auch die sozial-kommunikativen auf Expertenseite eine uneingeschränkte Zustimmung (10), wenn es darum geht, diese im idealtypischen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zu thematisieren. Darüber hinaus erfahren alle vom Verfasser bereitgestellten Teilkompeten-

zen, angefangen bei der „Kommunikationsfähigkeit“ (10) über die „Kooperationsfähigkeit“ (10) hin zum „Beziehungsmanagement“ (10) und schließlich auch die „Anpassungsfähigkeit“ (10), eine grundsätzliche Zustimmung durch die Interviewteilnehmer. Wobei auch hier wiederum der interviewte AP 1 der Ansicht ist, dass „eine [Teilkompetenz, Anm. d. Verf.] reicht, jeweils die wichtigste. Sonst ist das überfachliches Kompetenzprofil zu groß und der Flaschenhals zu eng“. Des Weiteren schlägt ein Interviewpartner vor, die Teilkompetenz „Kommunikationsfähigkeit“ noch detaillierter zu definieren: „Kommunikationsfähigkeit ist zu breit gefasst, sollte ersetzt werden durch prägnantere Teilkompetenzen“ (IP 2). Zusätzlich dazu überlegt dieser, die sozial-kommunikativen Anforderungen im idealtypischen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen inhaltlich zu erweitern, indem zur Eigenschaft „Empathie“ (IP 2) wie auch zum Grad der erforderlichen „Extrovertiertheit“ (IP 2) Stellung genommen werden sollte.

- idealtypische aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben

Auch die vom Verfasser geäußerte Vorstellung, aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben unter idealtypischen Gesichtspunkten im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aufzuführen, erfährt durch die befragten Experten eine uneingeschränkte Zustimmung (10). Im Einzelnen erhalten dabei die bereitgestellten Teilkompetenzen „Initiative“ (10), „Ausführungsbereitschaft“ (10) und „Mobilität“ (10) eine maximale Zustimmung, während die Teilkompetenz der „Tatkraft“ (9) eine vereinzelte Ablehnung erfährt: „Vielleicht nicht ganz so wichtig, gehört eigentlich auch selbstverständlich mit dazu“ (IP 5). Darüber hinaus favorisiert ein einzelner außerbetrieblicher Interviewpartner, wie dieser dies auch gegenüber den anderen überfachlichen Kompetenzangaben vertreten hat, die Einschränkung „auf eine einzige aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzanforderung“ (AP 1). Dieser Ansicht entgegengesetzt kommt von einem innerbetrieblichen Personalexperten der Vorschlag, in Addition zu den vier Teilkompetenzangaben aktivitäts- und umsetzungsorientierter Art eine zusätzliche Eigenschaft mit der Fokussierung auf die strategisch ausgerichtete Handlungsmotivation im Sinne eines „Antrieb[s] strategisch zu handeln, handeln zu wollen“ (IP 1) mit aufzunehmen.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie III, den idealtypischen überfachlichen Kompetenzangaben, treffen:

1. Befund: Die Aufführung personaler Kompetenzen im idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen wird durch die Personalexperten uneingeschränkt befürwortet. Dabei sehen diese Angaben über die Teilkompetenzen „Loyalität“, „Glaubwürdigkeit“, „Eigenverantwortung“ und „normativ-ethische Einstellung“ als idealtypisch sinnvoll an.

2. Befund: Auch der Aufführung sozial-kommunikativer Kompetenzen wird unter idealtypischen Gesichtspunkten einvernehmlich zugestimmt. Im Einzelnen bewerten die Personalexperten dabei Angaben über die Teilkompetenzen „Kommunikationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Beziehungsmanagement“ und „Anpassungsfähigkeit“ als idealtypisch aufführensenswert.

3. Befund: Schließlich wird auch die Aufführung von aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen für den idealtypischen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen einstimmig befürwortet. Diesbezüglich betrachten die Personalexperten Angaben über die Teilkompetenzen „Initiative“, „Ausführungsbereitschaft“, „Tatkraft“ und „Mobilität“ als idealtypisch relevant.

4. Befund: Auch im Bereich der überfachlichen Kompetenzangaben werden von Seiten der Personalexperten zusätzliche Kompetenzen für eine Aufführung im idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen vorgeschlagen, die außerhalb des vom Verfasser bereitgestellten Kompetenzrasters liegen.

5.1.4 Hauptkategorie IV: Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen

Die Hauptkategorie IV führt die Äußerungen der Interviewpartner zum Stellenwert von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen zusammen. Während der „absolute“ Stellenwert dabei deren jeweilige individuelle Bedeutung für die heutige Zeit zum Ausdruck bringt, führt der „relative“ Stellenwert einen unmittelbaren Bedeutungsvergleich zwischen den beiden Kompetenzarten durch.

- absoluter Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen

Zum absoluten Stellenwert fachlicher Kompetenzen ergeben sich auf Expertenseite höchst unterschiedliche Meinungen, diese sind jedoch relativ gleichmäßig verteilt. So ist knapp ein Drittel der Interviewpartner (3) der Ansicht, dass fachliche Kompetenzen, definiert als Zertifizierungen und Fach- und Methodenkompetenzen, in den vergangenen Jahrzehnten in ihrer Bedeutung für den beruflichen Alltag abgenommen haben: „Eher abgenommen. Die Haltbarkeit von Wissen sinkt immer weiter“ (IP 2), so die exemplarische Meinung eines innerbetrieblichen Personalexperten. Dieser Ansicht konträr entgegengesetzt sind etwas mehr als ein Drittel der befragten Experten (4) der Auffassung, dass fachliche Kompetenzen sehr wohl über die Zeit in ihrer Bedeutung gewonnen haben, was sich in Aussagen wie „Grundsätzlich zugenommen, Ansprüche höher geworden. Englisch- und IT-Kenntnisse sind Standard geworden, vorher nicht“ (IP 3) widerspiegelt. Und schließlich kommt ein annähernd weiteres Drittel der Befragten (3) zu der Erkenntnis, fachliche Kompetenzen seien in ihrer Bedeutung gleich geblieben. Weitere Ergebnisse zum absoluten Stellenwert fachlicher Kompetenzen liefern die Resultate innerhalb der beiden Expertengruppierungen: Während die außerbetrieblichen Personalexperten den Stellenwert „weniger wichtig geworden“ völlig ausschließen und eine annähernde Gleichverteilung zwischen „gleich geblieben“ (2) und „wichtiger geworden“ (3) hervorrufen, wird bei den innerbetrieblichen Personalexperten sichtbar, dass alle drei Stimmen des kumulierten Gesamtergebnisses mit der Aussage „weniger wichtig geworden“ exklusiv aus diesem Lager kommen. Die Aussagen „gleich geblieben“ (1) und „wichtiger geworden“ (1) halten sich bei dieser Gruppierung die Waage. Daraus folgernd scheinen die innerbetrieblichen Personalexperten den fachlichen Kompetenzen einen „abnehmenderen“ Stellenwert zuzuschreiben, als dies bei den außerbetrieblichen Personalexperten der Fall ist.

Eindeutiger präsentieren sich die Expertenmeinungen zum absoluten Stellenwert überfachlicher Kompetenzen. So ist eine große Mehrheit der Interviewpartner (8) der Ansicht, dass diese, d.h. personale, sozial-kommunikative und aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen, in ihrer absoluten Bedeutung über die Zeit zugenommen haben. Nur zwei Interviewpartner auf Seiten der außerbetrieblichen Personalexperten relativieren dieses Bild und sind der Meinung, überfachliche Kompetenzen seien von ihrer Relevanz her

„gleich geblieben“. Festgehalten werden kann damit, dass die überfachlichen Kompetenzen nach Meinung befragter Personalexperten für den beruflichen Alltag eindeutig zugezogen haben, was sich insbesondere in den Aussagen der innerbetrieblichen „Personaler“ widerspiegelt.

- relativer Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen

Im direkten Vergleich legt sich eine knappe Mehrheit der befragten Experten (6) darauf fest, überfachliche Kompetenzen für den beruflichen Alltag als wichtiger in Relation zu den fachlichen Kompetenzen anzusehen. So etwa: „Finde ich wichtiger, die Überfachlichen. Mein Eindruck ist, dass selbst in klassischen Spezialistenfunktionen es immer mehr darauf ankommt, über den Tellerrand zu schauen“ (IP 2). Und auch die übrigen Personalexperten (4) votieren nicht gegen diese Meinung. Vielmehr bevorzugen sie eine abgemilderte Form, welche die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen auf eine gleiche Bedeutungsstufe (2) bzw. in Bezug auf Fachpositionen (2) stellt, wobei für Führungspositionen wiederum die überfachlichen Kompetenzen als relevanter angesehen werden. Insgesamt nehmen die überfachlichen Kompetenzen, relativ gesehen zu den fachlichen Kompetenzen, damit für die heutige Zeit einen größeren Stellenwert ein – zumindest nach mehrheitlicher Ansicht der befragten Personalexperten.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie IV, dem Stellenwert fachlicher/überfachlicher Kompetenzen, treffen:

1. Befund: Der absolute Stellenwert fachlicher Kompetenzen lässt auf kumulierter Expertenebene keinen eindeutigen Trend erkennen. Wohl aber tendieren die außerbetrieblichen Personalexperten zur Aussage von Bedeutungsgewinn bzw. Status-quo-Erhalt, wogegen die innerbetrieblichen Personalexperten überwiegend zur Ansicht eines Bedeutungsverlusts fachlicher Kompetenzen über die zeitliche Entwicklung neigen.

2. Befund: Der absolute Stellenwert überfachlicher Kompetenzen zeigt auf kumulierter Expertenebene eine eindeutige Bedeutungszunahme über die Zeit, was sich insbesondere in den Aussagen der innerbetrieblichen Personalexperten widerspiegelt.

3. Befund: Der Stellenwert fachlicher und überfachlicher Kompetenzen in gegenseitiger Relation zeigt über beide Expertengruppen hinweg ein mehrheitliches Bekenntnis für die Bedeutung der überfachlichen gegenüber den fachlichen Kompetenzen – insbesondere je hierarchisch höher zu besetzende Stellen angesiedelt sind.

5.1.5 Hauptkategorie V: Idealtypische Angaben zu Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens

Die Hauptkategorie V präsentiert aus Expertensicht den Stellenwert der Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens in Bezug auf deren aktuelle und zukünftige Relevanz für das betriebliche Umfeld. Darüber hinaus wird die Meinung der Experten hinsichtlich der Aufführung von Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens im idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen vorgestellt.

- aktueller/zukünftiger Stellenwert nachhaltigen Wirtschaftens

Heterogene Aussagen zum aktuellen Stellenwert nachhaltigen Wirtschaftens prägen die Angaben der Interviewpartner. So geben etwas mehr als ein Drittel der Experten (4) zu Protokoll, bei ihren gegenwärtigen Arbeitgebern besitze die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens keine Relevanz. Als Begründung hierfür werden ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld bzw. eine ausschließliche Fokussierung auf Wirtschaftlichkeit aufgeführt, so beispielsweise: „Im aktuellen betrieblichen Umfeld spielt [nachhaltiges Wirtschaften, Anm. d. Verf.] keine Rolle, reines Gewinnstreben“ (AP 4). Dagegen betont knapp ein weiteres Drittel der befragten Experten (3) den zumindest mittleren Stellenwert von nachhaltigem Wirtschaften: „Wir tun schon etwas, aber es könnte noch mehr sein“ (AP 2). Beim ausstehenden Rest der Experten, abermals einem knappen Drittel (3), spielt ein auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes betriebliches Gedankengut sogar eine große Rolle. Dies entweder wegen unternehmerischen Idealismus und Verantwortungsgefühls oder aber aufgrund von Marketinggesichtspunkten und auch dem Einfluss externer Stakeholder, so etwa die Aussage: „Stellenwert ist in der Zwischenzeit recht hoch. Ratingagenturen fragen Dreiklang nach, dadurch Verständnis in den oberen Etagen vorhanden“ (IP 1). Die Aktivitäten des praktizierten nachhaltigen Wirtschaftens sind hierbei breit gefächert und reichen von öko-

logischer Verantwortung, z.B. umweltfreundlichem Energieeinkauf (AP 2) und globalen Umweltprojekten (IP 3), über die soziale Verantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeitern (AP 1) und Mitarbeiterwertschätzung (AP 3) bis hin zu gesellschaftlicher Verantwortung in der Form sozialer Projekte in Entwicklungsländern (IP 2) und in der globalen Krankheitsbekämpfung (IP 1).

Unabhängig davon stellt sich heraus, je näher die Experten am Machtzentrum eines Unternehmens angesiedelt sind, desto eher wird die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens dort angenommen und praktiziert: „Superhoher Stellenwert. Eigene Abteilung Politik und Nachhaltigkeit unter Vorstand“ (IP 3). Je weiter die Experten dagegen von einer Unternehmenszentrale entfernt in den operativen Einheiten tätig sind, desto eher rückt die herkömmliche Fokussierung der Wirtschaftlichkeit in den Mittelpunkt: „Thema kommt durch den Konzern, vor Ort aber geht es ums Überleben. Deswegen eher runtergefahren als ausgebaut“ (IP 5).

Den Blick in die Zukunft gerichtet erwartet die Mehrheit der befragten Experten (6) eine weitere Steigerung des Stellenwerts betrieblicher Nachhaltigkeit und geht davon aus, dass das nachhaltige Wirtschaften eine wichtige Rolle einnehmen wird. Dabei werden die unternehmensbezogenen Motivlagen aber höchst unterschiedlich eingeschätzt. Während ein Teil der Interviewpartner (2) ideelle Gründe als relevant für einen zukünftigen Bedeutungsanstieg erachtet, subsumieren die Übrigen (4) die zunehmende Wertschätzung unter unternehmerische Image-, Marketing- und Absatzaspekte: „Langfristig ja, allerdings nur aufgrund Marketinggesichtspunkten und weniger aufgrund persönlicher Überzeugung“ (AP 5), so eine exemplarische Meinung. Zwei Experten dagegen widersprechen der Ansicht einer Bedeutungszunahme. Sie gehen im Gegenteil davon aus, dass nachhaltiges betriebliches Wirtschaften zukünftig eher abnehmen und von geringem Stellenwert sein wird: „Nein, es sind einige wenige, die es weiter puschen werden aus Verantwortung oder Marketinggedanken, aber die Mehrheit wird es nicht tun, sich nicht dafür interessieren“, so die diesbezügliche Ausführung des AP 1. Und abschließend vertreten zwei weitere Interviewpartner die Auffassung, dass der Status quo auf dem gegenwärtig bestehenden Niveau erhalten bleibt, so beispielsweise die Aussage: „Grundthematik wird es schon bleiben, aber

die Umsetzbarkeit wird von äußeren Gegebenheiten abhängen. Wenn es prima läuft, kann man sich damit beschäftigen, ansonsten aber nicht“ (IP 5).

Zusammengefasst gehen knapp zwei Drittel der befragten Personalexperten, unabhängig von der jeweiligen Motivlage, von einem zukünftig weiteren Bedeutungsanstieg der Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens für das betriebliche Umfeld aus, wenn auch für manche der Verdacht bestehen bleibt: „Viele reden, aber es ist nichts nachhaltig“ (IP 4).

- idealtypische Kompetenzangaben nachhaltigen Wirtschaftens

Genau die Hälfte der befragten Experten (5) stimmt einer Aufführung von Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens für den idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zu. Sie begründen dies u.a. mit den teilweise spezifischen Kompetenzanforderungen der zu besetzenden Stellen – „Wenn sie relevant sind [Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens, Anm. d. Verf.], dann sollte es auch drinstehen, z.B. bei technisch-orientierter Stelle“ (AP 3) –, mit Marketingaspekten – „Man muss sich heute besonders darstellen. Dazu dient Nachhaltigkeit in Unternehmensbeschreibung“ (AP 2) – oder auch mit Umweltgesichtspunkten – „Ja, idealtypisch ja. Ich glaube, dass wir uns mit ökologischen Grenzen auseinandersetzen müssen, die wir nun mal haben, und glaube, es geschieht noch viel zu wenig“ (IP 2). Bei einem der Interviewpartner ist die Aufführung von Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens sogar heute bereits Teil außerbetrieblicher Stellenausschreibungen: „Ja, machen wir auch bereits“ (IP 3). Ein knappes Drittel der Experten (3) erachtet dagegen die Aufführung von Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen als schwierig. So geben diese selbst für ein idealtypisches Szenario eine nur bedingte Zustimmung. Etwa, wenn betriebliche Stellen auf der obersten Führungsebene angesiedelt sind oder mit ihnen eine starke Fachspezialisierung verbunden wird: „Wenn überhaupt, dann nur für spezielle Positionen, z.B. Geschäftsführung, Vorstand, Ingenieure“ (IP 5). Oder aber unter der Voraussetzung, dass die Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens anderen Kompetenzklassen zugeordnet werden und in diesen aufgehen, demnach keine eigenständige Rolle erhalten: „Insgesamt lässt sich alles unter moralisch-ethische Kompetenz ansiedeln“ (IP 4) bzw. „ich müsste es nicht extra aufführen. Lässt sich inhaltlich auffangen durch die anderen [fachlichen und überfachlichen, Anm. d. Verf.] Kompetenzen“ (AP 3). Schließlich lehnen zwei der Interviewpartner

eine idealtypische Aufführung von Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen vollständig ab. Sie begründen dies mit der fehlenden Relevanz dieser Thematik für das betriebliche Umfeld: „Glaube ich nicht, nein [Aufführung sinnvoll, Anm. d. Verf.]“ (AP 1) und „ist noch zu früh“ (AP 4).

Im Detail stimmt eine starke Zweidrittelmehrheit der Befragten (7) dafür, die bereitgestellte Teilkompetenz „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ im idealtypischen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aufzuführen. Dieser folgen die Teilkompetenz „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ mit der Hälfte der Expertenzustimmung (5), die Teilkompetenz „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ mit einer mehrfachen Befürwortung (4) und schließlich die Teilkompetenz „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“, die aber nur 2 Experten als unter idealtypischen Gesichtspunkten aufführungsrelevant erachten.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie V, den idealtypischen Angaben zu Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens, treffen:

1. Befund: Die aktuelle Relevanz der Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens lässt kein eindeutiges Erscheinungsbild erkennen und erfährt in den Unternehmen der befragten Personalexperthen einen Stellenwert, welcher von einer knappen Zweidrittelmehrheit als hoch bzw. mittel, von einem starken Drittel dagegen als niedrig eingestuft wird.
2. Befund: Dort, wo der aktuelle Stellenwert des nachhaltigen Wirtschaftens als hoch bzw. mittel eingeschätzt wird, sind die innerbetrieblichen Aktivitäten höchst mannigfaltig und reichen von ökologischer bis hin zu sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung. Gleichzeitig wird aber auch sichtbar, dass der Stellenwert des nachhaltigen Wirtschaftens abnimmt, je geografisch weiter entfernt sich betriebliche Standorte von den jeweiligen Unternehmenszentralen befinden.
3. Befund: Mit Blick in die Zukunft erwarten die befragten Personalexperthen einen überwiegend weiteren Anstieg des Stellenwerts nachhaltigen Wirtschaftens für das betriebliche Umfeld.

4. Befund: Die Hälfte der befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperthen stimmt unter idealtypischen Gesichtspunkten einer grundsätzlichen Aufführung von „Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens“ für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zu. Im Einzelnen wird sich dabei insbesondere für die Teilkompetenz „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“, mit Abstrichen auch für die Teilkompetenz „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ ausgesprochen. Die Teilkompetenzen „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ finden dagegen selbst unter idealtypischen Gesichtspunkten eine nur geringe Zustimmung.

5.1.6 Hauptkategorie VI: Idealtypische Angaben zur Stelle

Die Hauptkategorie VI steht für die idealtypische Aufführung all derjenigen Informationen, die im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen nach Ansicht der Experten zur Beschreibung der zu besetzenden Stellen führen.

- idealtypische Stellenangaben

Alle Experten (10) sind der Ansicht, dass informatorische Angaben über die zu besetzenden Stellen idealtypischer Bestandteil von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen sein sollten. Im Einzelnen erhalten dabei die vom Verfasser als idealtypisch bereitgestellten Merkmale der „Stellenbezeichnung“, der konkreten „Aufgabenbestimmung“ aus Tages- und Projektgeschäft, der „Struktur“ i.S.v. Teamgröße und Unterstellungs- und Überstellungsverhältnissen, des „Einstiegsdatums“ sowie der zukünftigen „Entwicklungsmöglichkeit(en)“ eine uneingeschränkte Zustimmung (10). Ausschließlich die idealtypischen Merkmale „Besetzungsgrund“ mit der exemplarischen Aussage: „Würde eher tendieren dies wegzulassen, kein Nutzwert für Kandidat“ (IP 4) und „Zielgehalt“ mit der Ansicht: „Grundsätzlich nicht mit in Stelle aufnehmen, schreckt ab beziehungsweise es werden zu hohe Erwartungen geweckt, Teil für Gespräche und nicht für Stellenprofil“ (AP 5) erhalten durch die Interviewpartner mit 7 bzw. 9 Stimmen an Zustimmung eine geringfügige Zurückhaltung. Darüber hinaus gibt es auch im Rahmen dieser Hauptkategorie wieder vereinzelte Zusätze durch die befragten Personalexperthen.

So wird von deren Seite unter idealtypischen Gesichtspunkten eine Aufführung des Merkmals „Stellvertretung“ (IP 2), im Sinne informatorischer Aussagen zu Stellvertretungsregelungen, wie auch des Merkmals „Befugnisse und Verantwortlichkeiten“ (IP 2), welches beispielsweise auf die im Zusammenhang mit Stellen gewährter Prokura verweist, vorgeschlagen.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie VI, den idealtypischen Angaben zur Stelle, treffen:

1. Befund: Alle befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten erachten Angaben zur Beschreibung von zu besetzenden Stellen als idealtypischen Bestandteil außerbetrieblicher Stellenausschreibungen.
2. Befund: Die im Einzelnen bereitgestellten Merkmale „Stellenbezeichnung“, „Aufgabenbestimmung“, „Struktur“, „Einstiegsdatum“ und „Entwicklungsmöglichkeit(en)“ werden unter idealtypischen Gesichtspunkten als uneingeschränkt aufführungsrelevant bewertet. Mit kleineren Anstrichen trifft dies auch auf die bereitgestellten Merkmale „Besetzungsgrund“ und „Zielgehalt“ zu.
3. Befund: Auch im Bereich der stellenbezogenen Angaben werden von Seiten der Personalexperten vereinzelte zusätzliche Merkmale für deren Aufführung im idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen vorgeschlagen, die außerhalb des vom Verfasser bereitgestellten Merkmalsrasters liegen.

5.1.7 Hauptkategorie VII: Idealtypische Angaben zum Unternehmen

Die Hauptkategorie VII steht für die idealtypische Aufführung all derjenigen Informationen, die im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen nach Ansicht der Experten zur Beschreibung der stellenbesetzenden Unternehmen führen.

- idealtypische Unternehmensangaben

Unter den Experten herrscht die grundsätzlich uneingeschränkte Zustimmung darüber (10), dass informatorische Angaben über die stellenbesetzenden Unternehmen einen

idealtypischen Bestandteil von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen darstellen – wenn auch mit teilweise unterschiedlichen Auffassungen darüber, welche Inhalte sich im Einzelnen eignen, um ein Unternehmen vorzustellen. Die vom Verfasser bereitgestellten idealtypischen Merkmale zur Unternehmensbeschreibung werden von den interviewten Experten wie folgt bewertet:

Im Themenfeld „Historie“ erhält keines der als idealtypisch erachteten Merkmale die volle Zustimmung aller Interviewpartner, wohl aber bewegen sich alle Merkmale auf einem hohen Zustimmungsniveau: angefangen bei der Angabe zur „Rechtsform“ (9) über die Darstellung der „Gründungsgeschichte“ (8) und der „Eigentümerstruktur“ (8) bis hin zur Aufführung unternehmenshistorischer „Meilensteine“ (7).

Das Themenfeld „Kultur“ zeigt ein ähnliches Bild. Auch hier existiert keine einstimmige Übereinkunft durch die Experten hinsichtlich eines einzelnen, als idealtypisch angesehenen Merkmals. Eine maximale Zustimmung denkbar knapp verpasst haben aber die Angaben zu „Hierarchisierungsgrad“ und „Wertesystem“ mit jeweils 9 von 10 Stimmen der Befragten. Diese werden gefolgt von der Beschreibung der „Etikette“ und der Darstellung der „Richtlinienausprägung“, beide mit 8 Zustimmungen.

Das Themenfeld „Produkt“ ist geprägt durch eine besonders hohe Zustimmung zu den idealtypischen Merkmalen „Programmgestaltung“ und „Kundenstruktur“. Beide erhalten auf befragter Expertenseite eine Beistimmung von jeweils 9 Stimmen, die Aufführung des Merkmals „Wettbewerbssituation“ fällt unter idealtypischen Gesichtspunkten mit 7 von 10 Stimmen etwas ab. Damit erfährt auch dieses Themenfeld wiederum kein maximales, insgesamt aber ein sehr hohes Einvernehmen.

Bedingungslose Zustimmung erhalten die idealtypischen Merkmale „wirtschaftlicher Status quo“ und „Umsatz“ im Themenfeld „Finanzen“. Alle Interviewpartner (10) sind diesbezüglich der Auffassung, dass derartige Inhalte unter idealtypischen Gesichtspunkten im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen aufzuführen sind. Aber auch die weiteren idealtypischen Merkmale dieses Themenfelds mit den Bezeichnungen „Umsatzentwicklung“ (9), „EBIT“ (8) und „Eigenkapitalquote“ (7) erhalten eine überaus hohe Zustimmung.

Auch im Themenfeld „Struktur“ finden zwei als idealtypisch erachtete Merkmale die absolute Zustimmung. Es sind dies Angaben zur „Mitarbeiterzahl“ (10) sowie zur Aufführung der betrieblichen „Standorte“ (10). Darüber hinaus erachtet die große Mehrzahl der befragten Personalexperten die idealtypische Aufführung von Merkmalsangaben zur „Organisationsstruktur“ (8) sowie zum „Abteilungsorganigramm“ (8) als relevant.

Das Themenfeld „Infrastruktur“ schließt die idealtypischen Informationen hinsichtlich einer unternehmensbezogenen Vorstellung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ab. Maximale Zustimmung durch die Experten erfährt hierbei die Aufführung des idealtypischen Merkmals der „Verkehrsanbindung“ (10), welches Lage und Erreichbarkeit eines stellenbesetzenden Unternehmens beschreibt. Knapp dahinter folgen die idealtypischen Merkmale über die Darstellung betrieblicher „Infrastruktur- und Serviceleistungen“ (9) sowie auf Art und Ausstattungsqualität bezogene Angaben zur „Immobilie“ (8) und zum „Arbeitsplatz“ (8).

Auf die Frage nach weiteren unternehmensbezogenen, idealtypisch aufzuführenden Merkmalen werden auf Seiten der befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten drei Vorschläge gemacht: zum einen die Empfehlung, im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zukünftige betriebliche Visionen, Pläne und Strategien zu kommunizieren (IP 4), d.h. das Themenfeld der „Historie“ um ein zukunftsorientiertes Merkmal idealtypisch zu erweitern; zum anderen die Anregung, Unternehmensstrategien und daraus abgeleitete Teilbereichsstrategien unter das Themenfeld „Produkt“ idealtypisch mit aufzunehmen (IP 2) und diese im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen bekannt zu machen; schließlich auch der Vorschlag, bei der Vorstellung der stellenbesetzenden Unternehmen mit visuellen Darstellungsformen zu arbeiten, so etwa der Aufführung der jeweiligen betrieblichen „Corporate Identity“ (IP 3).

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie VII, den idealtypischen Angaben zum Unternehmen, treffen:

1. Befund: Alle Interviewpartner, unabhängig ob innerbetrieblicher oder außerbetrieblicher Herkunft, erachten eine Aufführung von unternehmensbezogenen Informationen für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen als idealtypisch sinnvoll.

2. Befund: Alle einzelnen vom Verfasser bereitgestellten Themenfelder und die darin enthaltenen Merkmale zur idealtypischen Darstellung unternehmensbezogener Informationen erfahren durch die Interviewpartner eine mehrheitliche bis uneingeschränkte Zustimmung.

3. Befund: Wie schon in den Bereichen der fachlichen und überfachlichen Kompetenzangaben sowie bei den stellenbezogenen Merkmalsangaben geschehen, werden von Seiten der Personalexperthen auch im Bereich der unternehmensbezogenen Merkmalsangaben zusätzliche Merkmale für deren Ausführung im idealtypischen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen vorgeschlagen, die außerhalb des vom Verfasser bereitgestellten Merkmalsrasters liegen.

5.2 Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen

Die praxisrelevanten Inhalte ergeben sich aus den Interviewaussagen der inner- und außerbetrieblichen Personalexperthen. Bewegten sich diese in Teilkapitel 5.1 noch im idealtypischen Rahmen derjenigen Inhalte, die sich für außerbetriebliche Stellenausschreibungen prinzipiell eignen und interessant erscheinen, so trennt sich jetzt die Spreu vom Weizen. Übrig bleibt ein Kern an Informationen, der notwendigerweise unter praxisbezogenen Gesichtspunkten in alle außerbetrieblichen Stellenausschreibungen einfließen sollte. Diesbezüglich präsentieren die folgenden 4 Hauptkategorien (und 6 Kategorien) die Aussagen der Interviewpartner zu den praxisrelevanten Inhalten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in Form einer kumulierten Ergebnispräsentation. Dafür werden die Hauptkategorien im Einzelnen aufgeführt, wobei jeweils zu Beginn ein kurzer Überblick über die enthaltenen Thematiken gegeben wird, im Mittelteil sich die Ergebnisse der zugeordneten Kategorien präsentieren und zum Abschluss eine Zusammenfassung erfolgt.

5.2.1 Hauptkategorie VIII: Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen

Die Hauptkategorie VIII stellt die Meinung der befragten Personalexperthen hinsichtlich der Sinnhaftigkeit inhaltlicher Abstriche für außerbetriebliche Stellenausschreibungen in Bezug auf eine praxisbezogene Anwendung vor.

- Sinnhaftigkeit idealtypischer Abstriche

Die befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten sind der grundsätzlichen und übereinstimmenden Meinung (10), dass sich die vorangegangenen idealtypischen Inhalte nur mit inhaltlichen Abstrichen im Rahmen von praxisorientierten außerbetrieblichen Stellenausschreibungen aufführen lassen. So steht die folgende exemplarische Aussage stellvertretend für die Auffassung der Interviewpartner: „Ja, nur mit Abstrichen kommunizieren. Nicht alles ist notwendig und erforderlich“ (IP 3). Die mit dieser Ansicht einhergehenden Begründungen für die Sinnhaftigkeit einer Reduktion sind dabei vielfältig und werden am häufigsten mit einem Quantitätsaspekt (4) begründet. Danach ist eine Aufzählung idealtypisch möglicher Informationspunkte für die Praxis viel zu umfangreich: „Da könnte man ein Buch darüber schreiben und ist dann noch nicht einmal bei den Stellenaufgaben, um die es geht“ (IP 5). In eine ähnliche, etwas ausdifferenziertere Richtung geht ein von den Experten aufgeführter Interessensaspekt (4), wonach zu viele Informationen als nicht zielführend für die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen angesehen werden – „Ja, wenn alles drinstünde, wäre es zu viel hinsichtlich des Empfängerhorizonts. Das muss komprimiert werden“ (AP 3) – bzw. für diese auch nicht unbedingt von Interesse sind: „Zu viele Informationen, die nicht jeden Bewerber interessieren“ (AP 5). Zusätzlich wird die Sinnhaftigkeit der Reduktion idealtypischer Inhalte auch durch den Umstand der Profilüberdifferenzierung (2) begründet. Danach besteht insbesondere auf Seiten der außerbetrieblichen Personalexperten die Befürchtung, eine Aufzählung zu vieler Informationspunkte würde den „Flaschenhals zu eng“ (AP 1) machen und zu einer zu geringen Anzahl sich interessierender Bewerber führen. Schließlich wird auch mehr als einmal der Aspekt der Verschwiegenheit (2) genannt, diesmal auf Seiten der innerbetrieblichen Personalexperten. Diese geben zu bedenken, „dass Firmen über manche Dinge keine Aussage machen wollen“ (IP 1) und auch immer die Gefahr des „Missbrauch[s] von detaillierter Information“ (IP 2) bestehe.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie VIII, den praxisrelevanten Inhalten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Allgemeinen, treffen:

1. Befund: Außerbetriebliche Stellenausschreibungen zeichnen sich mit Blick auf ihren Einsatz in der betrieblichen Anwendungspraxis durch inhaltliche Abstriche idealtypisch möglicher Informationspunkte aus.
2. Befund: Die Begründungen im Einzelnen, welche auf Seiten der befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten in Bezug auf eine inhaltliche Reduktion unter praxisbezogenen Gesichtspunkten genannt werden, sind vielfältiger Art und ermöglichen deswegen keinen gemeinsamen Begründungszusammenhang.

5.2.2 Hauptkategorie IX: Praxisrelevante Angaben zu Kompetenzen

Die Hauptkategorie IX behandelt die Aufführung all jener Kompetenzen – fachlicher Kompetenzen, überfachlicher Kompetenzen und Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens –, hinsichtlich derer sich auf Seiten der Interviewpartner für eine Thematisierung im Rahmen praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ausgesprochen wird.

- praxisrelevante fachliche Kompetenzangaben

Angaben zur „Zertifizierung“ stehen bei den befragten Personalexperten auch unter praxisrelevanten Gesichtspunkten hoch im Kurs und bekräftigen den in Deutschland hohen Stellenwert „offiziell“ erworbener Abschlüsse im Zuge von Aus- und Weiterbildung. Demnach sehen es fast alle Befragten (9) als praxisrelevant an, einen Ausbildungsabschluss aufzuführen, der als Grundlage für eine (erfolgreiche) Ausübung außerbetrieblich zu besetzender Stellen fungiert. Eine ähnlich hohe Ansicht besteht auch hinsichtlich der Darstellung erforderlicher Weiterbildungsabschlüsse. Hier verlangt eine starke Zweidrittelmehrheit (7) deren Aufführung im Rahmen praxisbezogener außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Im Vergleich mit dem „idealtypischen“ Befragungsergebnis, wonach die Aufführung erforderlicher Aus- und Weiterbildungsabschlüsse eine maximale Zustimmung durch die Interviewpartner erfährt, unterscheidet sich das „praxisbezogene“ Ergebnis damit nur gering.

Ähnliche Erkenntnisse zeigen sich auch hinsichtlich der aufzuführenden Fach- und Methodenkompetenzen. Wurden diese in ihrer idealtypischen Form allesamt bestätigt, erfahren sie auch unter praxisrelevanten Gesichtspunkten eine hohe Zustimmung. Insbeson-

dere die Thematisierung „tätigkeitsbezogener Detailkenntnisse“ (10), zur Darlegung der erforderlichen fachbezogenen Kompetenzen von zu besetzenden Stellen, wird von den Experten als unbedingte praxisrelevante Angabe angesehen. Des Weiteren die Darlegung der erforderlichen „Fremdsprachenkenntnisse“ (9) und „EDV-Kenntnisse“ (8) sowie die Methodenkompetenz „Führungskenntnisse“ (9) für den Fall einer Führungsposition. Interessant ist auch, dass „Branchenkenntnisse“ einen hohen Stellenwert für die betriebliche Praxis besitzen. So erachten mehr als zwei Drittel der Interviewpartner (7) ihre Aufführung als praxisrelevant. Rein die „Planungskenntnisse“ (3) fallen in Bezug auf eine Behandlung im Rahmen praxisbezogener außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zurück.

- praxisrelevante überfachliche Kompetenzangaben

Die personalen Kompetenzen als 1. Kategorie der überfachlichen Kompetenzangaben werden von den interviewten Experten wie folgt beurteilt: Die Teilkompetenzen „Loyalität“ (2), „Glaubwürdigkeit“ (2) und „normativ-ethische Einstellung“ (1) spielen für sie in Bezug auf eine praxisrelevante Aufführung keine Rolle. Einzig die personale Teilkompetenz „Eigenverantwortung“ (6) erfährt eine derartige Zustimmung, dass dies eine inhaltliche Aufführung im Rahmen praxisbezogener außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ausreichend rechtfertigt. Im Vergleich zum „idealtypischen“ Befragungsergebnis, welches eine breite Zustimmung der Personalexperten zu allen vier personalen Teilkompetenzen zeigt, haben diese unter praxisrelevanten Gesichtspunkten damit stark an Gewicht verloren. An dieser Feststellung ändert auch der Vorschlag eines einzelnen Experten (AP 3) wenig, die Eigenschaften „Zuverlässigkeit“ und „Führungskompetenz“ zusätzlich mit in den praxisrelevanten Rahmen personaler Teilkompetenzangaben aufzunehmen.

Konträr dazu zeigt sich die Expertenzustimmung zur Aufführung sozial-kommunikativer Kompetenzangaben im Rahmen praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen – was der sozial-kommunikativen Kompetenz dadurch zu einer herausgehobenen Stellung im Sinne eines Primus inter Pares innerhalb des Segments der praxisrelevanten überfachlichen Kompetenzangaben verhilft. Ganzheitlich wird hier für die Darstellung der „Kommunikationsfähigkeit“ (10) gestimmt. Dieser folgt die Beipflichtung der Experten über Aussagen zur „Kooperationsfähigkeit“ (8) sowie, wenn auch mit gewissen Abstrichen, zum „Beziehungsmanagement“ (6) und zur „Anpassungsfähigkeit“ (6). Im

Vergleich zu der vorangegangenen starken Zustimmung unter idealtypischen Gesichtspunkten zeigen die sozial-kommunikativen Teilkompetenzangaben für die betriebliche Anwendungspraxis damit ein nur leicht eingetrübtes Bild.

Im Mittelfeld der Zustimmung durch die Interviewpartner präsentieren sich die aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzangaben. Insbesondere der Hinweis auf die erforderliche „Mobilität“ (8) wird von den befragten Personalexperten dabei unter praxisbezogenen Gesichtspunkten als aufführungsrelevant betrachtet. Aussagen zur gewünschten „Initiative“ (6) und „Ausführungsbereitschaft“ (6), wenn auch weniger befürwortet, ebenso. Rein die Darstellung der benötigten „Tatkraft“ (4) wird für eine Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen nicht überwiegend als praxisrelevant beurteilt. Der Bedeutungsverlust bei der Zustimmung zu aktivitäts- und umsetzungsorientierten Teilkompetenzangaben im Vergleich zwischen einer „idealtypischen“ und „praxisrelevanten“ Betrachtungsweise hält sich demzufolge in Grenzen.

- praxisrelevante Kompetenzangaben nachhaltigen Wirtschaftens

Die Kategorie der Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens, welche schon im idealtypischen Ergebnisteil eine nur bedingte Zustimmung durch die inner- und außerbetrieblichen Personalexperten erhalten hat, erfährt unter praxisrelevanten Gesichtspunkten einen weiteren Bedeutungsverlust. So lehnen alle Interviewpartner die Überlegung ab, unter praxisrelevanten Gesichtspunkten zur Teilkompetenz „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (0) Stellung zu nehmen. Ähnlich ergeht es den Teilkompetenzen „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (1) und „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (1). Ausschließlich die „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ wird durch die Hälfte der Experten (5) – drei auf außerbetrieblicher, zwei auf innerbetrieblicher Seite – als derart praxisrelevant erachtet, dass dies ihre Angabe und Thematisierung im Rahmen praxisbezogener außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ausreichend rechtfertigt.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie IX, den praxisrelevanten Angaben zu Kompetenzen, treffen:

1. Befund: Die befragten Personalexperten bewerten eine Aufführung fachlicher Kompetenzangaben zu erforderlicher „Zertifizierung“ und „Fach- und Methodenkompetenz“ für den Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen als praxisrelevant. Dies gilt auch für eine Aufführung überfachlicher Kompetenzangaben zu erforderlicher „personaler Kompetenz“, „sozial-kommunikativer Kompetenz“ und „aktivitäts- und umsetzungsorientierter Kompetenz“ – wenn auch mit teils starken inhaltlichen Einschränkungen im Vergleich zu den unter idealtypischen Gesichtspunkten getroffenen Aussagen.
2. Befund: Im Einzelnen werden dabei zur Darstellung der „Zertifizierung“ Angaben zum „Ausbildungsabschluss“ und zum „Weiterbildungsabschluss“ als praxisrelevant eingestuft.
3. Befund: Des Weiteren werden zur Darstellung der „Fach- und Methodenkompetenz“ Angaben über „tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse“, „Führungskennntnisse“, „Fremdsprachenkenntnisse“, „EDV-Kenntnisse“ sowie „Branchenkenntnisse“ als praxisrelevant klassifiziert. „Planungskennntnisse“ werden dagegen für den praxisbezogenen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen als nicht aufführens-wert beurteilt.
4. Befund: Zur Darstellung von „personaler Kompetenz“ wird die Angabe über die für Stellen jeweils erforderliche „Eigenverantwortung“ als praxisrelevant angesehen. Auf eine Thematisierung der Teilkompetenzen „Loyalität“, „Glaubwürdigkeit“ und „normativ-ethische Einstellung“ wird unter praxisbezogenen Gesichtspunkten dagegen verzichtet.
5. Befund: Zur Darstellung von „sozial-kommunikativer Kompetenz“ werden stellenbezogene Angaben zur erforderlichen „Kommunikationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Anpassungsfähigkeit“ sowie das „Beziehungsmanagement“ als praxisrelevant bewertet. Inhaltliche Abstriche gegenüber den unter idealtypischen Gesichtspunkten getroffenen Aussagen erfolgen demnach nicht, was den hervorgehobenen Stellenwert der sozial-kommunikativen Kompetenz für den praxisbezogenen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen sichtbar macht.
6. Befund: Zur Darstellung von „aktivitäts- und umsetzungsorientierter Kompetenz“ werden stellenbezogene Angaben über die erforderliche „Mobilität“, „Initiative“ und „Ausführungsbereitschaft“ als praxisrelevant eingeschätzt. Von einer Thematisierung der Teilkompetenz „Tatkraft“ wird unter praxisbezogenen Gesichtspunkten dagegen abgesehen.

7. Befund: Kompetenzen mit der Schwerpunktsetzung auf ein nachhaltiges Wirtschaften im betrieblichen Umfeld haben (noch) keinen entscheidenden Schritt aus der Theorie, d.h. was nach Expertenmeinung unter idealtypischen Gesichtspunkten gewünscht und möglich wäre, hinein in die betriebliche Anwendungspraxis vollzogen – zumindest nicht in Bezug auf ihre praxisrelevante Aufführung im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen.

8. Befund: Einzig die Teilkompetenz „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“, die aufgrund ihrer fachbezogenen Ausrichtung auf nachhaltige Inhalte als besonders leicht „greifbar“ für die betriebliche Praxis erscheint, erfährt eine derartige Zustimmung, dass dies deren Aufnahme in den Rahmen praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen rechtfertigt. Auf die Thematisierung weiterer nachhaltigkeitsbezogener Teilkompetenzen, im Einzelnen die „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“, die „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und auch die „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“, wird von Seiten der Interviewpartner dagegen unter praxisbezogenen Gesichtspunkten verzichtet.

5.2.3 Hauptkategorie X: Praxisrelevante Angaben zur Stelle

Die Hauptkategorie X präsentiert die Aufführung all derjenigen Informationen, die von den befragten Experten als praxisrelevant im Zusammenhang mit der Vorstellung von zu besetzenden Stellen im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen angesehen werden.

- praxisrelevante Stellenangaben

Hinsichtlich der Stellenangaben, die im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zur näheren Charakterisierung von zu besetzenden Stellen als praxisrelevant genannt werden, besteht auf Seiten der Interviewpartner eine eindeutige Meinung. So erhalten einige der stellenbezogenen Merkmale eine klare Zustimmung, andere eine augenfällige Ablehnung. Von allen inner- wie außerbetrieblichen Gesprächspartnern befürwortet wird dabei die Aufführung einer jeweils offiziellen „Stellenbezeichnung“ (10). Des Weiteren auch die Erläuterung der einer Stelle im Einzelnen zugewiesenen Aufgaben im Sinne

einer „Aufgabenbestimmung“ (10). Auch die Angabe des stellenbezogenen „Einstiegsdatums“ (9) wird von fast allen Interviewpartnern als praxisrelevant für die Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen beurteilt. Schließlich auch Angaben zur jeweiligen stellenspezifischen „Struktur“ (7), welche sich in einer Beschreibung von Teamgröße, Unterstellungs- und Überstellungsverhältnissen manifestieren. Nur geringen Zuspruch von den befragten Personalexperten erhalten dagegen die Merkmale zum „Besetzungsgrund“ (3), zum „Zielgehalt“ (4) sowie zu den innerbetrieblichen „Entwicklungsmöglichkeiten“ (3). Derartige Angaben schätzen die Interviewpartner als „verfrüht“ für die praxisbezogene Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ein, weil jene nach deren Ansicht erst zu einem nachgelagerten Zeitpunkt etwaiger Vorstellungsgespräche zum Tragen kommen.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie X, den praxisrelevanten Angaben zur Stelle, treffen:

1. Befund: Angaben, die der näheren Beschreibung von außerbetrieblich zu besetzenden Stellen dienen, sind praxisrelevanter Bestandteil außerbetrieblicher Stellenausschreibungen.
2. Befund: Im Vergleich mit den Befragungsergebnissen über die „idealtypisch“ möglichen Angaben zur Darstellung von zu besetzenden Stellen nehmen die befragten Personalexperten teils gewichtige Abstriche in Bezug auf „praxisrelevante“ Gesichtspunkte vor.
3. Befund: Als mehrheitlich aufführungsrelevant für den praxisbezogenen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen werden dabei die Merkmale „Stellenbezeichnung“, „Aufgabenbestimmung“, „Einstiegsdatum“ und „Struktur“ bewertet.
4. Befund: Diesem entgegengesetzt erfahren die Merkmale „Besetzungsgrund“, „Zielgehalt“ und „Entwicklungsmöglichkeiten“ keine derartige Zustimmung durch die Interviewpartner, dass dies ihre Aufnahme zu den praxisrelevanten Stellenangaben rechtfertigen würde.

5.2.4 Hauptkategorie XI: Praxisrelevante Angaben zum Unternehmen

Die Hauptkategorie XI präsentiert die Aufführung all derjenigen Informationen, die von den befragten Experten als praxisrelevant im Zusammenhang mit der Vorstellung von stellenbesetzenden Unternehmen im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen angesehen werden.

- praxisrelevante Unternehmensangaben

Auch hinsichtlich der Expertenaussagen zu den praxisrelevanten Unternehmensangaben ist festzustellen, dass viele Informationspunkte, welche noch unter idealtypischen Gesichtspunkten eine Zustimmung erhalten haben, jetzt mit Blick auf ihre praxisrelevante Aufführung stark eingeschränkt werden. So zeigt das Befragungsergebnis in Bezug auf die 1. Kategorie „Historie“, dass ausschließlich das Merkmal zur Darstellung der unternehmerischen „Rechtsform“ (7) eine derartige Zustimmung erhält, dass dies eine Aufführung im Rahmen praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen rechtfertigt. Die weiteren Merkmale „Gründungsgeschichte“ (1), „Eigentümerstruktur“ (3) sowie die Darstellung der betriebshistorischen „Meilensteine“ (2) erfahren dagegen durch die befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten keine ausreichende Beipflichtung.

Die 2. Kategorie „Kultur“ geht in eine ähnlich eingeschränkte Richtung. Unter praxisrelevanten Gesichtspunkten favorisieren hier die Interviewpartner im Einzelnen die Darstellung des betrieblichen „Wertesystems“ (6). Über dieses Merkmal hinaus gibt es aber keine weiteren als praxisrelevant angesehenen kulturbezogenen Unternehmensangaben. Die Stellungnahme zu betrieblicher „Richtlinienprägung“ (0) und „Etikette“ (0) wird im Hinblick auf praxisorientierte außerbetriebliche Stellenausschreibungen gänzlich abgelehnt, der Informationspunkt „Hierarchisierungsgrad“ (2) erhält eine nur sporadische Zustimmung.

Auch die 3. Kategorie „Produkt“ ist durch praxisbezogene Einschnitte geprägt. Während sich unter idealtypischen Gesichtspunkten dafür ausgesprochen wird, sich zur Programmgestaltung wie auch zur Kundenstruktur und zur Wettbewerbssituation zu äußern, fallen die beiden letztgenannten Merkmale der Praxisrelevanz zum Opfer. Sie erhalten jeweils durch die befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten eine nur geringe

Zustimmung (3). Rein die Beschreibung der „Programmgestaltung“ (8) mit der Darlegung der unternehmerischen Produkte, Handels- und Dienstleistungen erachten die Interviewpartner in Bezug auf außerbetriebliche Stellenausschreibungen als praxisrelevant aufzuführenden Informationspunkt.

Dass die 4. Kategorie der unternehmerischen „Finanzen“ ein sensibles Thema ist, über welches möglichst wenig in der Öffentlichkeit preisgegeben wird, bestätigt auch das erhaltene Untersuchungsergebnis. So sind die befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten nicht bereit, zu dieser Thematik im Rahmen praxisbezogener außerbetrieblicher Stellenausschreibungen Auskunft zu geben. Die noch unter idealtypischen Gesichtspunkten befürworteten Merkmale treten damit in der betrieblichen Anwendungspraxis nicht in Erscheinung, im Einzelnen „wirtschaftlicher Status quo“ (3), „Umsatz“ (4), „Umsatzentwicklung“ (1), „EBIT“ (1) und „Eigenkapitalquote“ (1).

Etwas auskunftsfreudiger zeigt man sich in Bezug auf die 5. Kategorie, die unternehmensbezogene „Struktur“. Hier werden die Merkmale über die Angabe der „Mitarbeiterzahl“ (8) und der betrieblichen „Standorte“ (8) als aufführungsrelevant für praxisbezogene außerbetriebliche Stellenausschreibungen betrachtet. Die Darstellung der betrieblichen „Organisationsstruktur“ (3) sowie die Erläuterung des „Abteilungsorganigramms“ (4) werden von den befragten Experten unter praxisrelevanten Gesichtspunkten dagegen abgelehnt.

Die schließlich letzte und 6. Kategorie „Infrastruktur“ erfährt auf Seiten der Befragten keine übermäßige Zustimmung. Gerade einmal die Aufführung des Merkmals der „Verkehrsanbindung“ (5) im Sinne einer Angabe der geografischen Lage und Erreichbarkeit der stellenbesetzenden Unternehmen wird für die Darstellung in außerbetrieblichen Stellenausschreibungen als praxisrelevant bewertet. Die Beschreibungen von Art und Qualität der betrieblichen „Immobilie“ (0) und des „Arbeitsplatzes“ (1) sowie die Angaben der auf Unternehmensseite bereitgestellten „Infrastruktur- und Serviceleistungen“ (1), welche allesamt unter idealtypischen Gesichtspunkten noch eine große Zustimmung erhalten haben, gehören nach Ansicht der Experten nicht in den informatorischen Rahmen von praxisbezogenen außerbetrieblichen Stellenausschreibungen.

Zusammengefasst lassen sich die folgenden wesentlichen Aussagen, hervorgegangen aus der inner- und außerbetrieblichen Expertenbefragung zur Hauptkategorie XI, den praxisrelevanten Angaben zum Unternehmen, treffen:

1. Befund: Angaben, die der näheren Beschreibung von stellenbesetzenden Unternehmen dienen, sind praxisrelevanter Bestandteil außerbetrieblicher Stellenausschreibungen.
2. Befund: Die Mehrzahl der Merkmale zur näheren Beschreibung von stellenbesetzenden Unternehmen, die noch unter idealtypischen Gesichtspunkten eine große Zustimmung erfahren haben, wird mit Blick auf deren Aufführung im Rahmen praxisbezogener außerbetrieblicher Stellenausschreibungen abgelehnt.
3. Befund: Als praxisrelevant für außerbetriebliche Stellenausschreibungen werden von den befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten die Aufführung der Merkmale „Rechtsform“, „Wertesystem“, „Programmgestaltung“, „Mitarbeiterzahl“, „Standorte“ und „Verkehrsanbindung“ genannt. Alle weiteren Merkmale erhalten dagegen keine überwiegende Zustimmung.

5.3 Zusammenfassung

Ziel dieses Kapitels war es, die aus der Expertenbefragung hervorgegangenen Ergebnisse zu präsentieren. Diese unterteilen sich in „idealtypische“ (vgl. Kap. 5.1) und „praxisrelevante“ (vgl. Kap. 5.2) Standpunkte und spiegeln damit die beiden Schwerpunktsetzungen der qualitativen Studie wieder. Hauptkategorien⁶⁴ sorgten für eine thematische Untergliederung.

Ausgesprochen hoch ist die Zustimmung der inner- und außerbetrieblichen Interviewpartner zu den vom Verfasser bereitgestellten „idealtypischen“ Inhalten für außerbetriebliche Stellenausschreibungen. Neben der grundsätzlichen Zustimmung, dass derartige einen hohen Stellenwert für Besetzungsprozesse betrieblicher Stellen besitzen, zeigt sich auch, dass die Qualität außerbetrieblicher Stellenausschreibungen und die Wahrscheinlich-

⁶⁴ Die Hauptkategorien des Kapitels 5 entsprechen dem aus der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung hervorgegangenen Hauptkategoriensystem (vgl. Kap. 4.3.3), welches seine Aufstellung aus der inhaltlichen Abfolge der Themenbereiche des Leitfadens zum Experteninterview (vgl. Anhang E) generiert.

keit jeweils erfolgreicher Stellenbesetzungen in einem unmittelbaren Zusammenhang gesehen werden (vgl. Kap. 5.1.1). Im Detail werden dabei die Aufführung fachlicher Kompetenzangaben im Hinblick auf die erforderlichen Zertifizierungen und fachlich-methodischen Kompetenzen (vgl. Kap. 5.1.2) sowie auch die Darstellung überfachlicher Kompetenzangaben mit Aussagen zu personalen, sozial-kommunikativen und aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzanforderungen (vgl. Kap. 5.1.3) als „idealtypisch“ sinnvoll für eine Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen erachtet. Dabei ist zu betonen, dass die befragten Personalexperten mehrheitlich die herausragende Bedeutung der überfachlichen gegenüber den fachlichen Kompetenzen unterstreichen – insbesondere je höher zu besetzende Stellen in der Hierarchie von Unternehmen angesiedelt sind (vgl. Kap. 5.1.4). Über die Darstellung der fachlichen und überfachlichen Kompetenzangaben hinaus finden auch Angaben über die Rahmenbedingungen von zu besetzenden Stellen wie Aufgabenbereich, Zielgehalt, Einstiegsdatum (vgl. Kap. 5.1.6) sowie Angaben zu den stellenbesetzenden Unternehmen selbst, so etwa in Bezug auf deren Historie, Kultur und Produkte (vgl. Kap. 5.1.7), eine große Zustimmung durch die beteiligten Interviewpartner. Und schließlich wird auch den im Rahmen dieser Abhandlung vorgestellten Kompetenzen eines nachhaltigen Wirtschaftens mit Blick auf deren idealtypische Aufführung in außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zugestimmt – wenn auch mit Abstrichen bei einzelnen Teilkompetenzen. Darüber hinaus erwarten die befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten einen zukünftig weiteren Anstieg des Stellenwerts dieser Thematik für das betriebliche Umfeld (vgl. Kap. 5.1.5).

Wesentlich „konservativer“ fällt das Antwortverhalten der Interviewteilnehmer aus, wenn es darum geht, die erforderlichen Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für die betriebliche Anwendungspraxis zu bestimmen. Dementsprechend werden Abstriche von idealtypischen Inhalten als notwendig erachtet und wesentlich weniger informativische Angaben als praxisrelevant angesehen (vgl. Kap. 5.2.1).

Bestehen bleibt unter praxisrelevanten Gesichtspunkten die grundsätzliche Zustimmung der inner- und außerbetrieblichen Interviewpartner zur inhaltlichen Struktur von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen:

Auf der einen Seite die Aufführung von Angaben in Bezug auf fachliche und überfachliche Kompetenzerfordernisse (vgl. Kap. 5.2.2) – wobei aber insbesondere im Hinblick auf eine Thematisierung der „personale Kompetenzen“ sowie der „Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens“ starke inhaltliche Abstriche vorgenommen werden. Beide Kompetenzarten scheinen für den praxisbezogenen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aufgrund deren eher abstrakter Inhalte schwierig abzubilden. Kompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens besitzen darüber hinaus für die aktuelle betriebliche Praxis (noch) keinen größeren Stellenwert.

Auf der anderen Seite die Aufführung von Angaben, welche der näheren Beschreibung der außerbetrieblich zu besetzenden Stellen (vgl. Kap. 5.2.3) sowie der stellenbesetzenden Unternehmen selbst (vgl. Kap. 5.2.4) dienen – wobei aber insbesondere letztere Angaben zur Unternehmensdarstellung eine unter praxisrelevanten Gesichtspunkten überdurchschnittlich starke Reglementierung durch die Interviewpartner erfahren. Hier scheinen viele unternehmensbezogene Aussagen, die noch unter idealtypischen Gesichtspunkten eine Zustimmung erhalten haben, z.B. zur betrieblichen finanziellen Lage oder zur vorhandenen Infrastruktur eines Unternehmens, für den praxisbezogenen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen als nicht angemessen.

Damit endet das Kapitel 5 mit der Darstellung der Einzelergebnisse, hervorgegangen aus den leitfadengestützten Experteninterviews zur Thematik „idealtypischer“ und „praxisrelevanter“ Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen.

6. Ergebnisinterpretation und Instrument-Präsentation „Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“

Nachdem das Kapitel 5 die Ergebnisse der inner- und außerbetrieblichen Expertenstudie im Einzelnen vorgestellt hat, gilt es nun, sich der Ergebnisinterpretation mit Bezug auf die 3. und 4. Forschungsfrage dieser Abhandlung anzunehmen⁶⁵. Es ist dies die Behandlung der Fragestellungen „Wie bewerten inner- und außerbetriebliche Personalexperten den Anspruch des Modells, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzubilden?“ und „Welche inhaltlichen Veränderungen nehmen inner- und außerbetriebliche Personalexperten vor, wenn es darum geht, das Modell idealtypischer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf praxisrelevante Inhalte auszurichten?“. Beide Fragen sollen im Rahmen dieses Kapitels erörtert und beantwortet werden (vgl. Kap. 6.1-6.2). Dazu kommt die Präsentation eines Instruments, welches eine Anleitung für die Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen liefert sowie eine Handreichung für die betriebliche Praxis in Form eines Fragebogens, durch dessen Einsatz die praxisrelevanten Inhalte für außerbetriebliche Stellenausschreibungen ermittelt werden können (vgl. Kap. 6.3) – Instrument und Handreichung damit einen Beitrag zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland zu leisten beabsichtigen.

6.1 Anspruch des Modells, Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen idealtypisch darzustellen

Als Antwort auf die Forschungsfrage 3 – „Wie bewerten inner- und außerbetriebliche Personalexperten den Anspruch des Modells, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenaus-

⁶⁵ Die Forschungsfragen 1 und 2, welche die Empirie ausklammern und sich auf ausschließlich theoretisches Material stützen, wurden bereits im Rahmen vorhergehender Kapitel beantwortet:

- Forschungsfrage 1: „Welche beruflichen Kompetenzen empfehlen sich für eine individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung?“ (vgl. Kap. 2.6).
- Forschungsfrage 2: „Wie können Kompetenzen zur individuumsbezogenen betrieblichen Umweltbewältigung in einem Modell außerbetrieblicher Stellenausschreibungen abgebildet werden?“ (vgl. Kap. 3.4).

schreibungen in idealtypischer Form abzubilden?“ – sollen die theoretisch geschaffenen Modellgrundlagen des Kapitels 3 mit den empirischen Befragungsergebnissen des Kapitels 5 abgeglichen werden. Dafür werden im Folgenden zunächst noch einmal das entwickelte Modell (vgl. Kap. 6.1.1) sowie die darauf bezogenen Ergebnisse der leitfadengestützten Expertenstudie (vgl. Kap. 6.1.2) im Einzelnen vor Augen geführt. Daraufhin, aus der Gegenüberstellung von Modell und Ergebnissen, wird die Beantwortung der Forschungsfrage 3 herbeigeführt (vgl. Kap. 6.1.3).

6.1.1 Das Modell

Das Modell zur Darstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen verfolgt das Ziel, diejenigen Inhalte, welche sich für eine umfassende Beschreibung von zu besetzenden Stellen eignen, in idealtypischer Weise aufzuführen. Hierfür werden zwei Modellteile geschaffen, um die Vielzahl möglicher informatorischer Angaben zu strukturieren. Der 1. trägt die Bezeichnung „unternehmens- und stellenbezogener Modellteil“, der 2. wird als „kompetenzbezogener Modellteil“ geführt.

Der unternehmens- und stellenbezogene Modellteil (vgl. Kap. 3.2.1) führt sämtliche Inhalte auf, die im direkten Zusammenhang mit der Abbildung von Unternehmen und ihren spezifischen, zu besetzenden Stellen stehen. Dafür werden mehrere Themenfelder geschaffen und diesen idealtypische Merkmale aus dem Fachbereich der allgemeinen Betriebs- und Personalwirtschaftslehre und aus der betriebswirtschaftlichen Beratungspraxis des Verfassers zugewiesen. Zur Verdeutlichung der unternehmensbezogenen Seite sind dies die Themenfelder „Historie & Kulturangaben“, „Produktangaben“, „Finanzangaben“, „Strukturangaben“ und „Infrastrukturangaben“. Alle fünf beabsichtigen, die stellenbesetzenden Unternehmen in idealtypischer Weise in Bezug auf ihre jeweiligen Eigenschaften darzustellen. Dazu kommt die Veranschaulichung der stellenbezogenen Seite durch das Themenfeld „Stellenangaben“. Als Informationsträger führt dieses als idealtypisch erachtete Merkmale hinsichtlich einer Beschreibung von jeweils zu besetzenden Stellen auf, so etwa Angaben der offiziellen Stellenbezeichnung, des Besetzungsgrunds, der Aufgabenbestimmung i.S.v. Tages- und Projektgeschäft, des Gehaltsrahmens und des gewünschten Einstiegsdatums.

Der kompetenzbezogene Modellteil (vgl. Kap. 3.2.2) zielt darauf ab derartige Kompetenzanforderungen aufzuführen, die an zu besetzende Stellen idealtypischerweise gestellt werden können. Dabei findet eine inhaltliche Unterteilung in fachliche und überfachliche Kompetenzen statt. Während fachliche Kompetenzen dabei als „Grundkompetenzen“ in Bezug auf die Ausübung von zu besetzenden Stellen angesehen werden und sich durch die Bildung zweier Themenfelder mit den Bezeichnungen „Zertifizierungsangaben“ und „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ kennzeichnen, verdeutlichen die überfachlichen Kompetenzen die gewünschten Persönlichkeitsausprägungen für betriebliche Stellen und manifestieren sich im Zuge dessen in Form der drei gebildeten Themenfelder „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“, „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ und „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“.

Darüber hinaus ist hervorzuheben, dass sich die Inhalte der fachlichen und überfachlichen Themenfelder sowohl aus wissenschaftlich etablierten Teilkompetenzen des Forschungsfelds der beruflichen Handlungskompetenz (vgl. Kap. 2.4) als auch unter Einbezug der Thematik „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ (vgl. Kap. 2.1.3) zusammensetzen – weil beide Kompetenzarten mit Blick auf eine individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung von aktueller und zukünftiger Relevanz erscheinen⁶⁶. Für das Themenfeld der „aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ wurden so etwa die konventionellen Teilkompetenzen „Initiative“, „Ausführungsbereitschaft“, „Tatkraft“ und „Mobilität“ als charakterisierend bestimmt und um die nachhaltigkeitsbezogene Teilkompetenz „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ ergänzt, die für eine willentliche Verwirklichung nachhaltig geprägter Ideen und Konzepte im betrieblichen Rahmen steht.

Das Gesamtmodell zur Darstellung idealtypischer Inhalte von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen generiert sich schließlich durch die inhaltliche Zusammenführung der beiden Teile „unternehmens- und stellenbezogener Modellteil“ und „kompetenzbezogener Modellteil“ (vgl. Kap. 3.3).

⁶⁶ Siehe dazu auch das gebildete Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ unter Kapitel 2.5.

6.1.2 Die Expertenaussagen zu den idealtypischen Inhalten

Die inner- und außerbetrieblichen Personalexperten wurden im Rahmen der leitfadengestützten Interviews zum entwickelten Modell „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ befragt. Die daraus resultierenden kumulierten Aussagen, lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Uneingeschränkt befürworten die Personalexperten die grundsätzliche Aufführung eines unternehmens- und stellenbezogenen Modellteils für den idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen. Sie sehen es demnach als erforderlich an, unter idealtypischen Gesichtspunkten informatorische Angaben zur Beschreibung der stellensetzenden Unternehmen wie auch zu den Stellen selbst zu geben. Im Einzelnen finden dabei alle bereitgestellten Themenfelder, fünf unternehmensbezogene und ein stellenbezogenes, sowie auch die darin enthaltenen idealtypischen Merkmale ein grundsätzliches Einverständnis. Dieses äußert sich darin, dass selbst die Merkmalspunkte mit der geringsten Zustimmung von mindestens zwei Dritteln der Befragten als „idealtypisch“ aufführens-wert beurteilt werden (vgl. Kap. 5.1.6-5.1.7). Für den idealtypischen Rahmen des unternehmens- und stellenbezogenen Modellteils von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen sollten aus befragter Expertensicht demnach die folgenden Merkmale eine Thematisierung erhalten:

- historiebezogene Angaben zu den Merkmalen „Gründungsgeschichte“, „Eigentümerstruktur“, „Rechtsform“ und „Meilensteine“,
- kulturbezogene Angaben zu den Merkmalen „Hierarchisierungsgrad“, „Richtlinienausprägung“, „Wertesystem“ und „Etikette“,
- produktbezogene Angaben zu den Merkmalen „Programmgestaltung“, „Kundenstruktur“ und „Wettbewerbssituation“,
- finanzbezogene Angaben zu den Merkmalen „wirtschaftlicher Status quo“, „Umsatz“, „Umsatzentwicklung“, „EBIT“ und „Eigenkapitalquote“,
- strukturbezogene Angaben zu den Merkmalen „Mitarbeiterzahl“, „Standorte“, „Organisationsstruktur“ und „Abteilungsorganigramm“,

- infrastrukturbezogene Angaben zu den Merkmalen „Verkehrsanbindung“, „Immobilie“, „Arbeitsplatz“ und „Infrastruktur- und Serviceleistungen“,
- stellenbezogene Angaben zu den Merkmalen „Stellenbezeichnung“, „Besetzungsgrund“, „Aufgabenbestimmung“, „Struktur“, „Zielgehalt“, „Einstiegsdatum“ und „Entwicklungsmöglichkeit(en)“.

Auch sprechen sich die befragten Personalexperten mit Blick auf den unternehmens- und stellenbezogenen Modellteil für idealtypische Zusätze aus, die außerhalb des vom Verfasser bereitgestellten Merkmalsrasters liegen. Jene äußern sich im Einzelnen in Form historiebezogener Angaben zu betrieblichen „Visionen, Plänen und Strategien“, produktbezogener Angaben zu „Unternehmens- und Teilbereichsstrategien“, stellenbezogener Angaben zur „Stellvertretungsregelung“ und zu „Befugnissen und Verantwortlichkeiten“ sowie in der Empfehlung, die jeweilige Corporate Identity bei der Veröffentlichung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in Form von unternehmensspezifischem Design und Claim darzustellen.

Des Weiteren befürworten die befragten Personalexperten uneingeschränkt die grundsätzliche Aufführung eines kompetenzbezogenen Modellteils für den idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen. Sie sehen es demnach als erforderlich an, unter idealtypischen Gesichtspunkten informatorische Angaben zu „fachlichen“ und „überfachlichen“ Kompetenzen zu liefern, durch deren Vorhandensein auf Bewerberseite sich die zu besetzenden Stellen jeweils inhaltlich bewältigen lassen.

Mit Blick auf die „fachlichen“ Kompetenzen wird dabei sowohl das Themenfeld der „Zertifizierung“, d.h. Auskünfte über die erforderlichen Aus- und Weiterbildungsabschlüsse und deren Alternativen, wie auch das Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“, im Sinne einer Benennung fach- und methodenbezogener Kompetenzerfordernisse, als bedeutend erachtet. Im Einzelnen erhalten alle als idealtypisch bereitgestellten Inhalte beider Themenfelder eine Zustimmung durch die Interviewpartner – uneingeschränkt bzw. mit kleinsten Abstrichen in Bezug auf die konventionelle Inhalte (vgl. Kap. 5.1.2) und immerhin zu mindestens zwei Dritteln in Hinblick auf die nachhaltigkeitsbezogenen Inhalte (vgl. Kap. 5.1.5). Aus Expertensicht sollte

der kompetenzbezogene Modellteil von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten demnach die folgenden „fachlichen“ Merkmale und Kompetenzangaben berücksichtigen und sich hinsichtlich dieser äußern:

- zertifizierungsbezogene Angaben zu den Merkmalen „Ausbildungsabschluss“, „Weiterbildungsabschluss“ und „aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternativen“,
- fachlich-methodische Angaben zu den Merkmalen „tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse“, „Führungskennntnisse“, „Fremdsprachenkenntnisse“, „EDV-Kenntnisse“, „Branchenkenntnisse“, „Planungskennntnisse“ sowie zur Teilkompetenz „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“.

Zusätzlich dazu ist in Bezug auf die zertifizierungsbezogenen Angaben anzumerken, dass sich nur ein knappes Drittel der Befragten vorstellen kann, „on the job“ erworbene Praxiskenntnisse als ein gleichwertiges Äquivalent für offiziell erworbene Aus- und Weiterbildungsabschlüsse anzusehen, was den in Deutschland nach wie vor hoch bewerteten Stellenwert der (Fremd-)Zertifizierung durch staatliche Bildungsinstitutionen oder Kammern verdeutlicht. Und in Hinsicht auf die fachlich-methodischen Angaben ist zu betonen, dass sich diese durch eine Vielzahl heterogener, idealtypisch genannter Zusätze durch die Interviewpartner kennzeichnen, die außerhalb des vom Verfasser bereitgestellten Rasters liegen. Jene reichen u.a. von Projektmanagementkenntnissen und Präsentationskenntnissen bis hin zu Kenntnissen der internationalen und interkulturellen Erfahrung.

Auch einer Aufführung „überfachlicher“ Kompetenzen für den idealtypischen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen stimmen die inner- und außerbetrieblichen Interviewpartner uneingeschränkt zu. So sind sie der Ansicht, dass die diesbezüglichen Themenfelder „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“, „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ und auch „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ als idealtypische Bestandteile zu betrachten sind. Im Einzelnen erhalten dabei die bereitgestellten konventionellen Inhalte aller drei Themenfelder eine uneingeschränkte bzw. annähernd uneingeschränkte Zustimmung durch die Interviewteilnehmer (vgl. Kap.

5.1.3). Dagegen erfahren die Inhalte mit Nachhaltigkeitsbezug, mit Ausnahme der Teilkompetenz „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ mit der Hälfte an Expertenzustimmung, eine weitestgehende Ablehnung (vgl. Kap. 5.1.5). Aus Expertensicht sollte der kompetenzbezogene Modellteil von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten demnach die folgenden „überfachlichen“ Kompetenzangaben berücksichtigen und sich hinsichtlich dieser äußern:

- personale Angaben zu den Teilkompetenzen „Loyalität“, „Glaubwürdigkeit“, „Eigenverantwortung“ und „normativ-ethische Einstellung“,
- sozial-kommunikative Angaben zu den Teilkompetenzen „Kommunikationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Beziehungsmanagement“ und „Anpassungsfähigkeit“,
- aktivitäts- und umsetzungsorientierte Angaben zu den Teilkompetenzen „Initiative“, „Ausführungsbereitschaft“, „Tatkraft“ und „Mobilität“ sowie zur „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“.

Diesbezüglich zu erwähnen ist das Antwortverhalten eines einzelnen außerbetrieblichen Personalexperten. Dieser ist der Auffassung, dass selbst unter idealtypischen Gesichtspunkten innerhalb der drei „überfachlichen“ Themenfelder jeweils nur eine, die jeweils wichtigste, Teilkompetenz aufgeführt werden sollte, um das Kompetenzanforderungsprofil nicht zu ausführlich zu gestalten. Dieser Einzelansicht entgegengesetzt gibt es mehrere Experten, welche die „überfachlichen“ Themenfelder um inhaltliche Teilkompetenzen erweitern wollen, die außerhalb des vom Verfasser bereitgestellten Rasters liegen. So etwa die einzeln geäußerte Ansicht einer Ausdehnung des personalen Themenfelds um die Teilkompetenzen „Zuverlässigkeit“ und „Selbstreflexion“, des sozial-kommunikativen Themenfelds um die Teilkompetenzen „Empathie“ und „Extrovertiertheit“ und des aktivitäts- und umsetzungsorientierten Themenfelds um die Teilkompetenz „strategischer Handlungsantrieb“.

Abschließend sollen noch einmal im Detail die Expertenaussagen zu den idealtypischen Inhalten mit Nachhaltigkeitsbezug dargestellt werden. Diese erfahren durch die Interviewpartner im Vergleich zu den bereitgestellten klassischen, konventionellen Inhalten

eine eher eingeschränkte Zustimmung. So spricht sich nur die Hälfte der befragten Personalexpernten dafür aus, nachhaltigkeitsbezogene Inhalte als einen idealtypischen Bestandteil für außerbetriebliche Stellenausschreibungen zu werten. Die andere Hälfte lehnt diese mit der Begründung von fehlender Relevanz oder mangelnder Etablierung dagegen ab und erachtet deren Aufführung als schwierig. Dementsprechend erhalten auch die bereitgestellten idealtypischen Teilkompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens keine uneingeschränkte Zustimmung. Am besten schneiden hierbei die Teilkompetenzen „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ ab, indem diese jeweils mindestens die Hälfte an Zustimmung durch die Interviewteilnehmer erfahren: Die Fähigkeit, Fach- und Methodenkenntnisse über Thematiken mit Nachhaltigkeitsbezug zu besitzen, so etwa das Wissen um umweltverträgliche Materialien und Methoden in Produktionsprozessen, die Kenntnis diesbezüglicher rechtlicher Vorgaben oder auch Erfahrung in der Erschließung neuer Marktsegmente mit ökologisch nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen wird durch die Befragten damit ebenso honoriert wie die Fähigkeit, nachhaltige Inhalte nicht nur theoretisch anwenden zu können, sondern unter dem Einsatz erhaltener Freiheitsgrade auch anwenden zu wollen und im betrieblichen Umfeld „aktiv“ zu praktizieren. Überwiegend abgelehnt werden dagegen die Teilkompetenzen „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“. Von beiden versprechen sich nur wenige der befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexpernten, selbst unter idealtypischen Gesichtspunkten, eine inhaltliche Relevanz für den Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen.

6.1.3 Beantwortung Forschungsfrage 3

Die Forschungsfrage 3 „Wie bewerten inner- und außerbetriebliche Personalexpernten den Anspruch des Modells, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzubilden?“ kommt zu folgendem Ergebnis:

Das entwickelte Modell „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ (vgl. Kap. 3) erfährt eine grundsätzliche Zustimmung durch die befragten Personalexpernten – dies sowohl in Bezug auf die unternehmens- und stellenbezogenen Inhalte,

die sich im Rahmen von fünf unternehmensbezogenen Themenfeldern und einem stellenbezogenen Themenfeld zeigen, wie auch, mit kleineren Abstrichen, hinsichtlich der kompetenzbezogenen Inhalte, die sich in der Form von zwei „fachlichen“ und drei „überfachlichen“ Themenfeldern manifestieren.

Im Einzelnen erhalten dabei alle als idealtypisch aufgeführten Merkmale der unternehmensbezogenen Themenfelder (vgl. Kap. 3.2.1.1), d.h. „Historie & Kulturangaben“, „Produktangaben“, „Finanzangaben“, „Strukturangaben“ und „Infrastrukturangaben“, eine uneingeschränkte Zustimmung durch die Interviewpartner. Dies trifft gleichermaßen auch für die als idealtypisch präsentierten Merkmale des stellenbezogenen Themenfelds (vgl. Kap. 3.2.1.2) mit der Bezeichnung „Stellenangaben“ zu. Alle Merkmale auf unternehmens- und stellenbezogener Seite können demnach unter idealtypischen Gesichtspunkten ohne Ausnahme für deren Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen empfohlen werden.

Das gleiche Ergebnis zeigt sich auch in Bezug auf die als idealtypisch bereitgestellten Merkmale der kompetenzbezogenen „fachlichen“ Themenfelder (vgl. Kap. 3.2.2.1), d.h. „Zertifizierungsangaben“ und „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“. Auch hier sprechen sich die inner- und außerbetrieblichen Personalexperten mit größter Zustimmung für ihre idealtypische Aufführung im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen aus. Ausschließlich mit Blick auf die Inhalte der „überfachlichen“ Themenfelder (vgl. Kap. 3.2.2.2) sind nach Ansicht der interviewten Personalexperten einzelne Abstriche erforderlich. Während davon das Themenfeld „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ unberührt bleibt, d.h. alle bereitgestellten Teilkompetenzangaben eine Zustimmung erfahren, empfehlen die Experten eine Reduktion in Hinsicht auf die beiden Themenfelder „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ und „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ – konkret in Bezug auf die beiden Teilkompetenzen „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“. Diese sollen, siehe dazu die Ausführungen zum gebildeten Konstrukt „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ unter Kapitel 2.5, die berufliche Handlungskompetenz um die Fä-

higkeit der individuellen Reflexion über nachhaltigkeitsbezogene Themen im betrieblichen Umfeld sowie deren innerbetriebliche Kompromissfindung mithilfe der Kommunikation inhaltlich erweitern. Beide Teilkompetenzen jedoch, dies zeigen die Interviewergebnisse, werden von den Personalexperten nur teilweise akzeptiert und als idealtypisch sinnvoll für eine Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eingestuft. Die Vorstellung des Verfassers, fachliche und überfachliche Teilkompetenzen konventioneller Art um Teilkompetenzen des nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen zu erweitern, erfährt damit selbst unter idealtypischen Gesichtspunkten eine nur partielle Zustimmung⁶⁷.

Mit Blick auf eine mögliche inhaltliche Erweiterung des Modells im Sinne idealtypischer Zusätze, sind auf Seiten der Personalexperten keine nennenswerten Vorschläge zu verzeichnen, die im Einzelnen eine derartige Mehrfachnennung erfahren, dass dies eine modellbezogene Aufnahme rechtfertigen würde. Diese Gegebenheit unterstreicht die inhaltliche Ausgewogenheit und Vollständigkeit des Modells.

Gleichwohl führt die größere Anzahl an Einzelvorschlägen durch die Experten, so etwa die in Bezug auf das Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ die als idealtypisch geäußerten Zusätze „Projektmanagementkenntnisse“, „Präsentationskenntnisse“ und „Kenntnisse internationaler bzw. interkultureller Erfahrung“ (vgl. Kap. 5.1.2), zu der Erkenntnis, dass selbst ein als „umfassend“ bestätigtes Modell nicht in der Lage sein kann, sämtliche unternehmens- und stellenspezifischen wie auch kompetenzspezifischen Eigenschaften von jeweils außerbetrieblich zu besetzenden Stellen bis ins letzte Detail abzubilden. Dementsprechend ergeben sich für alle außerbetrieblichen Stellenausschreibungen unter idealtypischen Gesichtspunkten weitere inhaltliche Angaben, die sich aber aufgrund ihrer Heterogenität nicht in einem allgemeingültigen Raster abbilden lassen, sondern stellenspezifisch bestimmt werden müssen.

Abschließend kann der Anspruch des Modells ohne Übertreibung als „erfüllt“ bezeichnet werden, dadurch dass die befragten Personalexperten das entwickelte Modell zur Darstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen hinsichtlich seiner idealtypischen

⁶⁷ Zustimmung für den idealtypischen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen erhalten dagegen die beiden nachhaltigkeitsbezogenen Teilkompetenzen „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 5.1.3 und 6.1.2).

Inhalte fast uneingeschränkt legitimieren. Inhaltliche Abstiche erfolgen ausschließlich im Detail, in Bezug auf die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen: Die diesbezüglich als idealtypisch bereitgestellten Teilkompetenzen „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ und „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ sollten demnach aus den Themenfeldern „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ (vgl. Kap. 3.2.2.2 und Tab. 3-10) und „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ (vgl. Kap. 3.2.2.2 und Tab. 3-11) wieder entfernt werden. Unabhängig davon sollten sämtliche Themenfelder des unternehmens- und stellenbezogenen wie auch des kompetenzbezogenen Modellteils mit einer zusätzlichen Angabe ausgestattet werden: auf unternehmens- und stellenbezogener Seite mit der idealtypischen Angabe „weitere Merkmale“, auf kompetenzbezogener Seite mit der idealtypischen Angabe „weitere Teilkompetenzen“. Ein derartiger inhaltlicher Zusatz würde anerkennen, dass alle außerbetrieblichen Stellenausschreibungen als ein „Unikat“ mit spezifischen Inhalten angesehen werden müssen. Für das Themenfeld „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ würde dies beispielhaft bedeuten, seine als idealtypisch bestätigten Teilkompetenzen „Initiative“, „Ausführungsbereitschaft“, „Tatkraft“, „Mobilität“ und „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ um den Zusatz „weitere aktivitäts- und umsetzungsorientierte Teilkompetenzen“ zu erweitern.

6.2 Anspruch der qualitativen Studie, idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für die Anwendungspraxis auszurichten

Zur Beantwortung der Forschungsfrage 4 – „Welche inhaltlichen Veränderungen nehmen inner- und außerbetriebliche Personalexperten vor, wenn es darum geht, das Modell idealtypischer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf praxisrelevante Inhalte auszurichten?“ – sollen zunächst noch einmal die Expertenaussagen des Kapitels 5 hinsichtlich praxisrelevanter Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ins Gedächtnis gerufen werden (vgl. Kap. 6.2.1). Daraufhin, auf Grundlage dessen, wird die Beantwortung der Forschungsfrage 4 herbeigeführt (vgl. Kap. 6.2.2).

6.2.1 Die Expertenaussagen zu den praxisrelevanten Inhalten

Die inner- und außerbetrieblichen Interviewpartner wurden im Rahmen der leitfadengestützten Expertengespräche sowohl zu den praxisrelevanten unternehmens- und stellenbezogenen wie auch zu den praxisrelevanten kompetenzbezogenen Inhalten befragt, welche in ihrer Gesamtheit den erforderlichen Informationswert für in der Praxis einzusetzende außerbetriebliche Stellenausschreibungen verkörpern. Die daraus resultierenden kumulierten Aussagen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Uneingeschränkt teilen die befragten Personalexperten die Ansicht, dass für die Praxis bestimmte außerbetriebliche Stellenausschreibungen einen unternehmens- und stellenbezogenen Teil zu beinhalten haben, der über die stellenbesetzenden Unternehmen Auskünfte erteilt sowie auch nähere Angaben zu den Stellen selbst liefert – dies aber, im Unterschied zu den zuvor behandelten idealtypischen Annahmen, in einem stark eingeschränkten und komprimierten Maße. So sehen die Interviewpartner viele Merkmale der unternehmens- und stellenbezogenen Themenfelder, denen sie noch unter idealtypischen Gesichtspunkten ihre Zustimmung gegeben haben, in Bezug auf eine praxisrelevante Ausführung als kritisch. Das Themenfeld der „Finanzangaben“ mit den als idealtypisch befürworteten Merkmalen „wirtschaftlicher Status quo“, „Umsatz“, „Umsatzentwicklung“, „EBIT“ und „Eigenkapitalquote“ wird von diesen unter praxisbezogenen Gesichtspunkten sogar vollständig abgelehnt. Am ehesten behauptet sich das Themenfeld der „Stellenangaben“. Hier sehen die Befragten die Kommunikation der überwiegenden Merkmale als für die Praxis erforderlich an. Zusätzliche als praxisrelevant angesehene Merkmale in Bezug auf die unternehmens- und stellenbezogenen Inhalte werden dagegen auf Seiten der Interviewpartner nicht ausgesprochen.

Zusammengefasst bildet sich hinsichtlich der unternehmens- und stellenbezogenen Angaben ein harter Kern an praxisrelevanten Merkmalen heraus, die im Einzelnen eine Zustimmung durch mindestens die Hälfte der Befragten erfahren (vgl. Kap. 5.2.3-5.2.4) und sich demnach für den praxisbezogenen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen empfehlen:

- historiebezogene Angaben zum Merkmal der betrieblichen „Rechtsform“,
- kulturbezogene Angaben zum Merkmal des unternehmerischen „Wertesystems“,
- produktbezogene Angaben zum Merkmal der unternehmensspezifischen „Programmgestaltung“,
- strukturbezogene Angaben zu den Merkmalen der Unternehmensgröße i.S.v. „Mitarbeiterzahl“ und „Standorten“,
- infrastrukturbezogene Angaben zum Merkmal der Qualität der unternehmensbezogenen „Verkehrsanbindung“,
- stellenbezogene Angaben zu den Merkmalen „Stellenbezeichnung“, „Aufgabenbestimmung“, (Abteilungs-)„Struktur“ sowie „Einstiegsdatum“.

Des Weiteren sind die befragten Personalexperten der ungeteilten Ansicht, dass auch kompetenzbezogene Auskünfte über erforderliche fachliche und überfachliche Kompetenzen ihren festen Platz im praxisbezogenen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen haben. Dabei wiederholt sich hier, wie bei den unternehmens- und stellenbezogenen Angaben geschehen, das Muster der inhaltlichen Reduktion. Wird unter idealtypischen Gesichtspunkten die Aufführung einer Vielzahl von Angaben als unproblematisch betrachtet, verhalten sich die Interviewpartner, geht es um eine praxisrelevante Darstellung, zurückhaltender und kritischer. Zwar erfährt keines der Themenfelder eine vollständige Ablehnung, wohl aber finden insbesondere hinsichtlich des Themenfelds „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ starke inhaltliche Kompetenzreduktionen statt. Insgesamt gut behaupten sich dagegen die fachlichen Themenfelder der „Zertifizierungsangaben“ und der „fachlich-methodischen Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ sowie auch die beiden überfachlichen Themenfelder „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ und „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“. Darüber hinaus werden auf Seiten der Personalexperten keine als praxisrelevant angesehenen Zusätze mit Blick auf die kompetenzbezogenen Inhalte geäußert.

Zusammengefasst lässt sich auch in Bezug auf die fachlichen und überfachlichen Kompetenzen ein harter Kern an praxisrelevanten Angaben herausstellen. Diese erhalten im Einzelnen eine Zustimmung von mindestens der Hälfte der befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten (vgl. Kap. 5.2.2) und empfehlen sich demnach für die Auf-
führung im praxisbezogenen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen:

- zertifizierungsbezogene Angaben zu den Merkmalen „Ausbildungsabschluss“, „Weiterbildungsabschluss“ und „aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternativen“,
- fachlich-methodische Angaben zu den Merkmalen „tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse“, „Führungkenntnisse“, „Fremdsprachenkenntnisse“, „EDV-Kenntnisse“, „Branchenkenntnisse“ sowie zur Teilkompetenz „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“,
- personale Angaben zur Teilkompetenz „Eigenverantwortung“,
- sozial-kommunikative Angaben zu den Teilkompetenzen „Kommunikationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Beziehungsmanagement“ und „Anpassungsfähigkeit“,
- aktivitäts- und umsetzungsorientierte Angaben zu den Teilkompetenzen „Initiative“, „Ausführungsbereitschaft“ und „Mobilität“.

Abschließend soll auch im Rahmen dieser auf die praxisrelevanten Inhalte bezogenen Ergebnisdarstellung noch einmal gesondert auf die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens eingegangen werden, die seit Beginn dieser Abhandlung eine Sonderstellung einnimmt. Vorgesehen im Rahmen des erstellten Modells als inhaltliche Erweiterung der konventionellen, wissenschaftlich anerkannten Kompetenzen fachlicher und überfachlicher Art beabsichtigt diese, nachhaltige Denkweisen in den Blickpunkt der Unternehmen zu rücken – was aber, wie die Ergebnisse des „idealtypischen“ Befragungsteils bereits verdeutlichen, durch die befragten Personalexperten nur eingeschränkt angenommen wird. Dementsprechend ist es wenig verwunderlich, dass die Thematik unter praxisbezogenen Gesichtspunkten weiter an Gewicht verliert (vgl. Kap. 5.2.2). Immerhin, eine der vier bereitgestellten Teilkompetenzen mit Nachhaltigkeitsbezug kann den praxisrelevanten Inhal-

ten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zugeordnet werden. Es handelt sich (s.o.) um die nachhaltigkeitsbezogene Teilkompetenz „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“. Danach sieht die Hälfte der befragten Experten es als notwendig an, sich im praxisbezogenen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zu fachlichen und methodischen Anforderungen zu äußern, die im Zusammenhang mit dem Wissen und der Anwendung von nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten stehen, so etwa dem Wissen um rechtliche Umweltbestimmungen oder umweltverträgliche Technologien und deren methodische Umsetzung.

6.2.2 Beantwortung Forschungsfrage 4

Die Forschungsfrage 4 – „Welche inhaltlichen Veränderungen nehmen inner- und außerbetriebliche Personalexperten vor, wenn es darum geht, das Modell idealtypischer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf praxisrelevante Inhalte auszurichten?“ – weist gegenüber dem Hauptgegenstand dieser Abhandlung, der Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen, zwei zu beantwortende Bestandteile auf: 1. die Frage nach den konkret „zu verändernden Inhalten“ und 2., implizit damit einhergehend, die Frage nach den „nicht zu verändernden Inhalten“, welche die Transformation idealtypischer auf praxisrelevante Angaben für den Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen überdauern. Beide aus der Forschungsfrage 4 hervorgehenden Teilfragestellungen sollen zunächst grundlegend und dann im Detail beantwortet werden.

Grundsätzlich stellen praxisbezogene inhaltliche Erfordernisse, dies zeigen die Ergebnisse der Expertenbefragung, im Vergleich mit idealtypischen Annahmen andere Ansprüche an außerbetriebliche Stellenausschreibungen. Dies weniger im qualitativen Sinne, vielmehr aus quantitativer Sicht. So werden von Seiten der inner- und außerbetrieblichen Personalexperten starke inhaltliche Veränderungen im Sinne inhaltlicher Reduktionen gefordert, sobald der Pfad des idealtypisch „Möglichen“ verlassen wird und die betriebliche Anwendungspraxis in Erscheinung tritt. Begründet wird dies mit einer Vielzahl von Argumenten, so etwa dass (zu) umfangreiche Angaben im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zu einer Überforderung und Abschreckung interessierter Bewerber führen oder auch dass viele Informationen, z.B. in Bezug auf die Darstellung der jeweiligen Fi-

nanz- und Wettbewerbssituation der stellenbesetzenden Unternehmen, für die Bewerber nicht bzw. erst zu einem späteren Zeitpunkt im Bewerbungsprozess bestimmt sind. Beim Übergang idealtypischer auf praxisrelevante Inhalte wird damit sichtbar, dass der Interessentenkreis von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen in einer komprimierteren Form anzusprechen ist, als dies prinzipiell möglich wäre (vgl. Kap. 5.2.1).

Insbesondere hinsichtlich einer Aufführung unternehmensbezogener Merkmale sowie in Bezug auf die Angaben von personalen wie auch nachhaltigkeitsbezogenen Teilkompetenzen nehmen die Interviewpartner starke inhaltliche Einschnitte vor. Umfangreiche Detailangaben zur Vorstellung der stellenbesetzenden Unternehmen und hinsichtlich der für die Ausübung der Stellen jeweils erforderlichen „Handlungen an sich selbst“ wie auch „Handlungen des betrieblichen nachhaltigen Wirtschaftens“ werden damit als wenig praxisrelevant für eine Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eingestuft. Besser behaupten sich dagegen konkrete Angaben über die zu besetzenden Stellen sowie hinsichtlich deren fachlich-methodischer und auch aktivitäts- und umsetzungsorientierter Kompetenzerfordernisse. Demnach sehen die befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten es als praxisrelevant an, die Interessenten von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen über die mit den zu besetzenden Stellen verbundenen Aufgabeninhalte und Rahmenbedingungen zu informieren sowie auch die damit in Relation stehenden gewünschten fachlich-methodischen Fertigkeiten und inneren Handlungsantriebe zu kommunizieren. Uneingeschränkte Zustimmung erhalten schließlich Angaben über die Anforderungen der stellenspezifischen Zertifizierung sowie hinsichtlich erforderlicher sozial-kommunikativer Kompetenzen. Die Thematisierung offizieller, schriftlich fixierter Fremdbescheinigungen und die Fähigkeit, in Interaktion mit Personen des betrieblichen Umfelds kommunikativ und kooperativ handeln zu können, erscheinen demzufolge aus Expertensicht als besonders aufführungsrelevant für praxisbezogene außerbetriebliche Stellenausschreibungen.

Anhand dieser Ergebnisse lässt sich schließlich ein Gesamtmodell „Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ ableiten, welches im Gegensatz zum idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3.3 und 6.1.1) auf Seiten des unternehmens- und stellenbezogenen Modellteils das Themenfeld der „Finanzangaben“ nicht mehr enthält, weil des-

sen sämtliche Merkmalsinhalte als nicht praxisrelevant beurteilt werden (vgl. Kap. 5.2.3 und 6.2.1). Des Weiteren fehlen auf Seiten des kompetenzbezogenen Modellteils die nachhaltigkeitsbezogenen Inhalte aller überfachlichen Themenfelder, d.h. innerhalb des personalen, sozial-kommunikativen und aktivitäts- und umsetzungsorientierten Themenfelds, aufgrund der durch die Personalexperten vollzogenen praxisbezogenen Ablehnung (vgl. Kap. 5.2.2 und 6.2.1). Inhaltlich bestehen bleiben, wie die nachfolgende Abb. 6-1 zeigt, auf unternehmens- und stellenbezogener Seite die Themenfelder „Historie & Kulturangaben“, „Produktangaben“, „Strukturangaben“, „Infrastrukturangaben“ und „Stellenangaben“ – weil ihre diesbezüglich bereitgestellten Merkmale zumindest vereinzelt eine Zustimmung in Bezug auf deren praxisrelevante Aufführung im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen erhalten. Dies gilt gleichermaßen auch für die „fachlichen“ Themenfelder „Zertifizierungsangaben“ und „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ sowie für die konventionellen Inhalte der „überfachlichen“ Themenfelder, die sich jetzt unter praxisbezogenen Gesichtspunkten als „personale Kompetenzangaben konventioneller Art“, „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller Art“ und „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller Art“ darstellen.

Abgeleitetes Gesamtmodell:
 „Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“

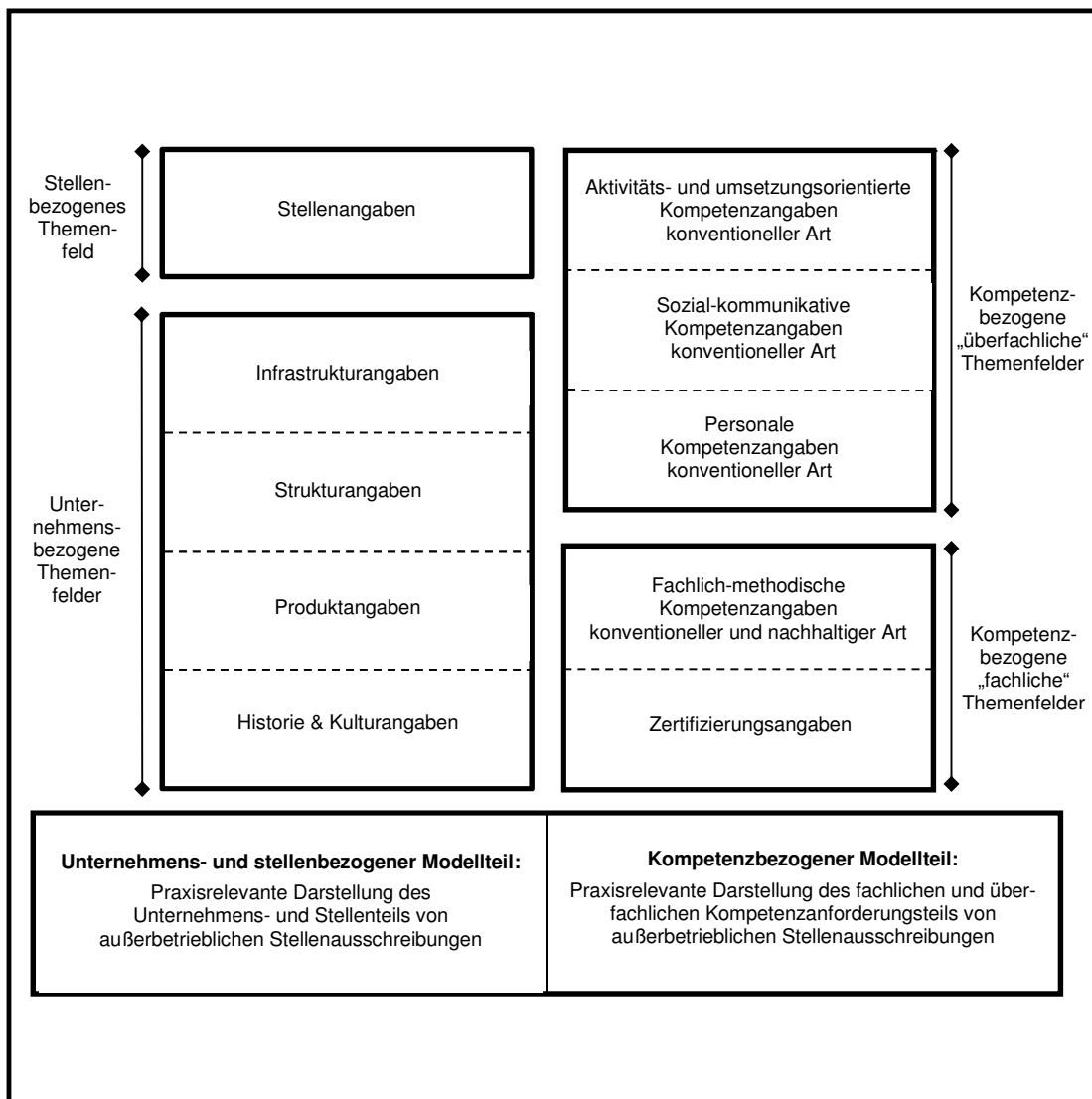


Abb. 6-1: Abgeleitetes Gesamtmodell: „Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“
 Quelle: eigene Darstellung

Wie eingangs dieses Teilkapitels angekündigt, erfolgt nach der grundlegenden Beantwortung der Forschungsfrage 4 deren Antwort im Detail. Dafür werden nachfolgend die als praxisrelevant abgelehnten wie auch bestätigten Inhalte entlang der einzelnen Themenfelder des kompetenzbezogenen wie auch des unternehmens- und stellenbezogenen Modells verdeutlicht.

Die Inhalte der Zertifizierung erfahren durch die befragten Personalexperten keinerlei Ablehnung. So stimmen diese der Aufführung aller bereitgestellten Merkmale, d.h. „Ausbildungsabschluss“, „Weiterbildungsabschluss“ und „aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternativen“, unter praxisrelevanten Gesichtspunkten zu. Damit erscheint es sinnvoll, die Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen darüber zu informieren, welche Aus- und Weiterbildungsabschlüsse in Bezug auf konkret zu besetzende Stellen von Seiten der ausschreibenden Unternehmen gewünscht werden und des Weiteren welche Abschlussalternativen bestehen, sollte sie die originär gewünschten Aus- und/oder Weiterbildungsabschlüsse nicht aufweisen können. Die Tab. 6-1 fasst die aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexperten abgeleiteten praxisrelevanten Inhalte der Zertifizierung im Themenfeld „Zertifizierungsangaben“ zusammen.

Themenfeld „Zertifizierungsangaben“		
Ausbildungsabschluss	Weiterbildungsabschluss	aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternativen
<ul style="list-style-type: none"> • stellenbezogene Anforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • stellenbezogene Anforderung 	<ul style="list-style-type: none"> • stellenbezogene Alternativen

Tab. 6-1: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Zertifizierungsangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Die fachlich-methodischen Inhalte erfahren im bereitgestellten Merkmal „Planungskennnisse“ keine Zustimmung durch die Interviewpartner. Der Fähigkeit, Aufgabenstellungen zu priorisieren, diese in Teilabschnitte zu untergliedern und mit Rückkopplungsprozessen auszustatten, wird demnach kein explizites Erfordernis für eine Aufführung im praxisbezogenen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zugesprochen. Dieser Tatsache entgegengesetzt erhalten die Merkmale „tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse“, „Führungskennnisse“, „Fremdsprachenkennnisse“, „EDV-Kennnisse“, „Bran-

chenkenntnisse“ sowie auch die Teilkompetenz „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ eine praxisbezogene Beipflichtung. Diesbezüglich sollten die Interessenten im Zuge der Publizierung von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen Auskunft darüber erhalten, welches tätigkeitsbezogene Fachwissen für die Ausübung der Stellen, welche Art von Führungserfahrung, welche im Einzelnen und auf welchem Niveau zu beherrschenden Fremdsprachen und EVD-Kenntnisse sowie welche und in welcher Ausprägung vorzuliegenden Branchenkenntnisse von Seiten der stellenofferierenden Unternehmen gewünscht werden. Darüber hinaus, zusätzlich zu den konventionellen Angaben, welches für die Ausübung der Stellen als notwendig erachtete Fach- und Methodenwissen in Bezug auf betriebliche Nachhaltigkeitsthemen gewünscht wird. Die Tab. 6-2 führt die aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexperten abgeleiteten praxisrelevanten fachlich-methodischen Inhalte im Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“ auf.

Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“					
tätigkeits- bezogene Detail- kenntnisse	Führungs- kenntnisse	Fremdsprachen- kenntnisse	EDV- Kenntnisse	Branchen- kenntnisse	Fach- und Methodenkompe- tenz nachhaltigen Wirtschaftens
	<ul style="list-style-type: none"> • fachlicher Art • disziplinarischer Art 	<ul style="list-style-type: none"> • Art(en) • jeweiliges Niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Art(en) • jeweiliges Niveau 	<ul style="list-style-type: none"> • Branche • Art(en) 	

Tab. 6-2: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“
Quelle: eigene Darstellung

Die personalen Inhalte erfahren eine Ablehnung ihrer meisten bereitgestellten Angaben. Dies sind auf konventioneller Seite die Teilkompetenzen „Loyalität“, „Glaubwürdigkeit“ und „normativ-ethische Einstellung“, auf nachhaltigkeitsbezogener Seite die Teilkompetenz „moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“, welche die Orientierung an nachhaltigkeitsbezogenen Werten im betrieblichen Alltagsgeschäft zu verankern beabsichtigt. Ausschließlich die inhaltliche Aufführung der konventionellen Teilkom-

petenz „Eigenverantwortung“ wird unter praxisbezogenen Gesichtspunkten als relevant erachtet. Den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen wird dadurch verdeutlicht, in welchem Ausmaß das eigenverantwortliche Arbeiten und die Selbstbestimmung mit Blick auf die Ausübung der jeweiligen Stellen erwartet werden. Die Tab. 6-3 bildet diese aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexperten abgeleitete Teilkompetenz im Rahmen des Themenfelds „personale Kompetenzangaben konventioneller Art“ ab.

Themenfeld „personale Kompetenzangaben konventioneller Art“
Eigenverantwortung

Tab. 6-3: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „personale Kompetenzangaben konventioneller Art“
Quelle: eigene Darstellung

Dagegen zeigen sich die sozial-kommunikativen Inhalte in einer hohen praxisbezogenen Zustimmung durch die interviewten Experten. Rein die auf das nachhaltige Wirtschaften ausgerichtete Teilkompetenz „Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“, welche das Wissen über nachhaltigkeitsbezogene Inhalte durch das Medium der Kommunikation und in Form von Aushandlungsprozessen auf einen betriebsintern allgemein akzeptierten Nenner führen soll, erfährt eine Ablehnung. Allen anderen bereitgestellten konventionellen Teilkompetenzen, im Einzelnen „Kommunikationsfähigkeit“, „Kooperationsfähigkeit“, „Beziehungsmanagement“ und „Anpassungsfähigkeit“, wird dagegen eine praxisbezogene Ausführungsrelevanz zugesprochen. Diesbezüglich sollten die Interessenten von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen darüber in Kenntnis gesetzt werden, inwieweit für die Aufgabenbewältigung zu besetzender Stellen die Fähigkeit zur Kommunikation und zur Kooperation mit inner- und außerbetrieblichen Ansprechpartnern sowie die Bereitschaft, geschäftliche Beziehungen aufzubauen, zu pflegen und zu erhalten, von Seiten der stellenofferierenden Unternehmen gewünscht werden. Darüber hinaus, inwiefern die Stellen es jeweils erfordern, sich im Sinne „geistiger“ Mobilität inhaltlichen betrieblichen Veränderungen zu stellen und sich diesen anzupassen, bzw. diese auch aktiv mitzugestalten. Die Tab. 6-4 präsentiert die aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3)

durch die Personalexperthen abgeleiteten praxisrelevanten sozial-kommunikativen Inhalte im Themenfeld „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller Art“.

Themenfeld „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller Art“			
Kommunikationsfähigkeit	Kooperationsfähigkeit	Beziehungsmanagement	Anpassungsfähigkeit

Tab. 6-4: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller Art“
Quelle: eigene Darstellung

Auch die aktivitäts- und umsetzungsorientierten Inhalte erfahren eine überwiegende Zustimmung durch die befragten Personalexperthen in Bezug auf ihre praxisbezogene Ausführung. Abgelehnt werden lediglich die bereitgestellte Teilkompetenz „Tatkraft“ auf konventioneller Seite sowie die Teilkompetenz „Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ auf nachhaltigkeitsbezogener Seite. Dagegen wird einer Aufführung der konventionellen Teilkompetenzen „Initiative“, „Ausführungsbereitschaft“ und „Mobilität“ zugestimmt, was der Thematik des aktiven und umsetzungsorientierten Handelns einen ähnlich hohen Stellenwert zuschreibt, wie dies bereits zuvor die sozial-kommunikativen Inhalte erfahren. Im Einzelnen sollten außerbetriebliche Stellenausschreibungen demnach darüber informieren, inwieweit die Fähigkeit zum Anstoßen von Neuerungen sowie die Bereitschaft, Initiiertes operativ und mit Nachdruck umzusetzen, gewünscht sind. Des Weiteren und unabhängig davon, in welchem Ausmaß eine „räumliche“ Mobilität in Form externer Geschäftsreisstätigkeiten oder betriebsinterner Standortwechsel erforderlich ist. Die Tab. 6-5 subsumiert die aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexperthen abgeleiteten praxisrelevanten aktivitäts- und umsetzungsorientierten Inhalte im Themenfeld „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller Art“.

Themenfeld „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller Art“		
Initiative	Ausführungsbereitschaft	Mobilität

Tab. 6-5: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller Art“
Quelle: eigene Darstellung

Die Inhalte zur Darstellung der Unternehmenshistorie und -kultur werden in Bezug auf ihre überwiegenden bereitgestellten Merkmale abgelehnt. So sehen es die befragten Personalexperten unter praxisrelevanten Gesichtspunkten als nicht erforderlich an, eine Stellungnahme zur Unternehmenshistorie in Form von „Gründungsgeschichte“, „Eigentümerstruktur“ und „Meilensteine“ auszusprechen. Gleichmaßen zur Unternehmenskultur in Bezug auf „Hierarchisierungsgrad“, „Richtlinienausprägung“ und „Etikette“. Dagegen wird einer Auseinandersetzung mit dem historiebezogenen Merkmal der „Rechtsform“ für den praxisbezogenen Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zugestimmt, wonach die Interessenten über die jeweilige aktuelle Rechtsform der stellen anbietenden Unternehmen in Kenntnis zu setzen sind. Zusätzlich dazu sollte nach Expertenmeinung eine Aussage über das kulturbezogene Merkmal „Wertesystem“ erfolgen, was den Interessenten einen Abgleich zwischen ihren eigenen Wertesystemen und den der stellen anbietenden Unternehmen ermöglicht. Die Tab. 6-6 fasst die aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexperten abgeleiteten praxisrelevanten historie- und kulturbezogenen Inhalte im Themenfeld „Historie & Kulturangaben“ zusammen.

Themenfeld „Historie & Kulturangaben“	
Teilbereich Historie	Teilbereich Kultur
Rechtsform • aktuell	Wertesystem • Art

Tab. 6-6: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Historie & Kulturangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Auch die Inhalte zur Darstellung der unternehmensspezifischen Produkte erfahren eine überwiegende praxisbezogene Ablehnung. Dies sowohl in Bezug auf das bereitgestellte Merkmal der „Kundenstruktur“ mit der Verdeutlichung von Kundentypen und Kundendreuung wie auch hinsichtlich des bereitgestellten Merkmals der „Wettbewerbssituation“, welches (Haupt-)Wettbewerber, Wettbewerbsintensität und Wettbewerbsfaktoren kommuniziert. Ausschließlich dem Merkmal der „Programmgestaltung“ wird unter praxisrelevanten Gesichtspunkten zugestimmt. Konkret führt dies im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zu der Auskunft über die hergestellten Güter sowie die angebotenen Handels- und Dienstleistungen – was einem Außenstehenden die Zuordnung der ausgeschriebenen Stellen zu einem konkreten Produkt- und Branchenumfeld ermöglicht. Die Tab. 6-7 bildet das aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexper-ten abgeleitete praxisrelevante Merkmal der Programmgestaltung im Themenfeld „Produktangaben“ ab.

Themenfeld „Produktangaben“
<p>Programmgestaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktprogramm • Sortimentsprogramm (Handels- und Dienstleistungen)

Tab. 6-7: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Produktangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Die unternehmensbezogenen Inhalte zur Darstellung der Finanzen erhalten unter praxisbezogenen Gesichtspunkten eine vollständige Ablehnung. Im Einzelnen sehen es die Interviewpartner als nicht erforderlich an, dass sich stellenausschreibende Unternehmen im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zu den Merkmalen „wirtschaftlicher Status quo“, „Umsatz“, „Umsatzentwicklung“, „EBIT“ oder „Eigenkapitalquote“ äußern. Angaben, welche die finanzielle Situation der Unternehmen abbilden, werden demnach mit besonderer Sorgfalt behandelt und sind nicht für die breite Öffentlichkeit bestimmt. Dementsprechend werden keine praxisrelevanten Inhalte zum Themenfeld „Finanzangaben“ in das abgeleitete Gesamtmodell „Praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ aufgenommen.

Die Inhalte zur Darstellung der Unternehmensstruktur erfahren eine Gleichverteilung in Bezug auf die Bewertung der bereitgestellten Merkmale. So werden die beiden Merkmalsangaben „Organisationsstruktur“ und „Abteilungsorganigramm“ unter praxisrelevanten Gesichtspunkten abgelehnt, einer inhaltlichen Aufführung der Merkmale „Mitarbeiterzahl“ und „Standorte“ wird dagegen zugestimmt. Praxisrelevante außerbetriebliche Stellenausschreibungen sollten demnach darüber informieren, wie viele Mitarbeiter, sowohl unternehmensweit als auch an den spezifischen Standorten der zu besetzenden Stellen, angestellt sind und darüber hinaus wo die Unternehmenszentralen und Niederlassungen und die besetzenden Stellen jeweils angesiedelt sind. Das praxisrelevante Themenfeld der „Strukturangaben“ vermittelt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen damit eine inhaltliche Vorstellung über die „Größe“ und die „Verbreitung“ der Unternehmen sowie über die Verortung der zu besetzenden Stellen innerhalb dieser. Die Tab. 6-8 fasst die aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexperten abgeleiteten praxisrelevanten Inhalte in Zusammenhang mit dem Themenfeld der „Strukturangaben“ zusammen.

Themenfeld „Strukturangaben“	
Mitarbeiterzahl	Standorte
<ul style="list-style-type: none"> • insgesamt • am Standort der Stelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Hauptsitz/Niederlassungen • Standort der Stelle

Tab. 6-8: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Strukturangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Die Inhalte zur Übermittlung der betrieblichen Infrastruktur zeigen sich in einer mehrheitlichen Ablehnung durch die Interviewteilnehmer. So werden die bereitgestellten Merkmale „Immobilie“, „Arbeitsplatz“ und „Infrastruktur- und Serviceleistungen“ als nicht praxisrelevant bewertet. Wohl aber das Merkmal der „Verkehrsanbindung“. Demnach sollten für die betriebliche Praxis bestimmte außerbetriebliche Stellenausschreibungen sowohl über die geografische Lage der arbeitgebenden Unternehmen als auch über deren physische Erreichbarkeit mit öffentlichen Verkehrsmitteln und privatem Pkw Auskunft erteilen, was den Interessenten eine geografische und verkehrstechnische Bewertung

ermöglicht. Die Tab. 6-9 bildet das aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexperten abgeleitete praxisrelevante Merkmal der Verkehrsanbindung im Themenfeld „Infrastrukturangaben“ ab.

Themenfeld „Infrastrukturangaben“
<p style="text-align: center;">Verkehrsanbindung</p> <ul style="list-style-type: none">• geografische Lage• Erreichbarkeit (ÖPNV/Pkw)

Tab. 6-9: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Infrastrukturangaben“
Quelle: eigene Darstellung

Die Inhalte mit Bezug auf die spezifische Darstellung der zu besetzenden Stellen erfahren eine knappe mehrheitliche Zustimmung durch die Befragten. Während diese die bereitgestellten Merkmale „Besetzungsgrund“, „Zielgehalt“ und „Entwicklungsmöglichkeit(en)“ als nicht praxisrelevant beurteilen, erhalten die Merkmale der „Stellenbezeichnung“, der Bestimmung der „Aufgaben“, der Verdeutlichung der „Abteilungsstruktur“ und schließlich auch des „Einstiegsdatums“ eine praxisbezogene Akzeptanz. Dementsprechend sollten für die Anwendungspraxis bestimmte außerbetriebliche Stellenausschreibungen Angaben über die offizielle Betitelung liefern, des Weiteren die zugewiesenen Aufgabenstellungen, die sich aus sich wiederholendem Tagesgeschäft wie auch aus einzelfallbezogenen Projektaktivitäten zusammensetzen, aufzuführen. Zusätzlich dazu sollte die stellenspezifische Abteilungsstruktur, die sich in einer Beschreibung der Abteilungsgröße sowie der Unterstellungs- und Überstellungsverhältnisse fachlicher und disziplinarischer Art äußert, dargestellt werden. Schließlich ist auch die Angabe der aus Unternehmenssicht offiziell gewünschten, gegebenenfalls auch der spätesten, Eintrittsdaten zu nennen, zu welchen die ausgeschriebenen Stellen anzutreten sind. Die Tab. 6-10 fasst die aus dem idealtypischen Modell (vgl. Kap. 3) durch die Personalexperten abgeleiteten praxisrelevanten Inhalte in Bezug auf das Themenfeld der „Stellenangaben“ zusammen.

Themenfeld „Stellenangaben“			
Stellenbezeichnung	Aufgaben	Abteilungsstruktur	Einstiegsdatum
<ul style="list-style-type: none"> • offiziell 	<ul style="list-style-type: none"> • Tagesgeschäft • Projektgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Abteilungsgröße • Unterstellungsverhältnis(se) (fachlich/disziplinarisch) • Überstellungsverhältnis(se) (fachlich/disziplinarisch) 	<ul style="list-style-type: none"> • offiziell • spätestens

Tab. 6-10: Abgeleitete praxisrelevante Inhalte des Themenfelds „Stellenangaben“
Quelle: eigene Darstellung

6.3 Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen sowie Handreichung für die betriebliche Praxis

Nachdem die Forschungsfrage 4 die praxisrelevanten Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen von den idealtypisch „möglichen“ selektiert sowie im Einzelnen vorgestellt hat, soll jetzt ein weiterer Schritt erfolgen: die Transformation der durch die Interviewpartner als praxisrelevant bewerteten (vgl. Kap. 5.2) und interpretierten (vgl. Kap. 6.2) Inhalte in den Rahmen eines Instruments⁶⁸ – welches die Anleitung für die Erstellung von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen liefert, sodass auf dieser informatorischen Basis eine effiziente Ansprache und eine effektive Anwerbung bzw. Vermittlung geeigneter Bewerber erfolgen können⁶⁹.

Der strukturelle Rahmen des vorzustellenden Instruments soll durch die in Kapitel 3.1.2 vorgestellte etablierte Struktur von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen gebildet werden. Diese gliedert sich, wie dargestellt, in die fünf Bestandteile aus „Unternehmensteil“, „Stellenteil“, „fachlicher Kompetenzanforderungsteil“, „überfachlicher Kompetenzanforderungsteil“ und „Abschlussteil“.

⁶⁸ Vereinzelt fließen auch persönliche Empfehlungen des Verfassers aufgrund dessen gewonnener Erkenntnisse durch die Expertenstudie mit ein, wobei diesbezüglich eine jeweilige Kennzeichnung erfolgt.

⁶⁹ In diesem Zusammenhang wurde auch eine Handreichung für die betriebliche Praxis in der Form eines Fragebogens angefertigt (s. Anhang H). Damit lassen sich die als praxisrelevant identifizierten und im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen aufzuführenden Inhalte erfragen.

A Unternehmensteil: Der „Unternehmensteil“ bildet den Auftakt für außerbetriebliche Stellenausschreibungen. Innerhalb dessen präsentieren sich die stellenausschreibenden Unternehmen. Darüber hinaus erfolgen im Unternehmensteil erste wichtige Angaben zu den zu besetzenden Stellen. Diese Angaben bilden das inhaltliche Bindeglied zwischen Unternehmensteil und nachfolgendem Stellenteil. Nach den Ergebnissen und Interpretationen der Expertenstudie sollte ein für die Anwendungspraxis bestimmter Unternehmensteil die folgenden Informationspunkte aufführen⁷⁰:

1. Unternehmensname⁷¹

- Angabe des Namens eines stellenausschreibenden Unternehmens bzw. dessen anonyme Darstellung durch die Angabe der Branchenzugehörigkeit.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Um welches jeweilige Unternehmen handelt es sich bzw. in welchem Branchenumfeld ist dieses tätig?“

2. Rechtsform

- Angabe der Rechtsform eines stellenausschreibenden Unternehmens.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche Rechtsform kennzeichnet ein jeweiliges Unternehmen?“

3. Wertesystem

- Darstellung des in einem stellenausschreibenden Unternehmen anzutreffenden Wertesystems.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche Werte prägen einen jeweiligen Unternehmensalltag?“

⁷⁰ Unter der Prämisse, dass eine Aufführung dieser Informationspunkte sinnvoll erscheint. Trifft dies für bestimmte Informationspunkte nicht zu, so sind diese im Rahmen des „Unternehmensteils“ nicht zu thematisieren. Ist z.B. eine Stelle im betrieblichen Außendienst ausgeschrieben, bei welcher keine physische Präsenz im Unternehmen vorgesehen ist, ist zu dem Informationspunkt „7. Verkehrsanbindung“ demnach keine Stellungnahme erforderlich.

⁷¹ Die „Selbstverständlichkeit“ der Aufführung des Namens eines stellenausschreibenden Unternehmens im Zusammenhang mit außerbetrieblichen Stellenausschreibungen wurde im Rahmen der Expertengespräche nicht explizit thematisiert. Dementsprechend spricht sich der Verfasser dafür aus, den Unternehmensnamen entweder offen in der Form des Absenders einer ausgeschrieben Stelle oder anonym, d.h. durch Beschreibung der Branchenzugehörigkeit, aufzuführen.

4. Programmgestaltung

- Verdeutlichung der in einem stellenausschreibenden Unternehmen hergestellten Produkte sowie angebotenen Handels- und Dienstleistungen.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche Produkte, Handels- und Dienstleistungen stehen für ein jeweiliges Unternehmen?“

5. Mitarbeiterzahl

- Angabe der Anzahl der Mitarbeiter am Standort einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle sowie die Anzahl der „insgesamten“ Mitarbeiter in einem stellenausschreibenden Unternehmen.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wie viele Mitarbeiter arbeiten für ein jeweiliges Unternehmen bzw. am Standort einer jeweiligen Stelle?“

6. Standorte

- Angabe des Standorts einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle sowie der Standorte der Unternehmenszentrale und der nationalen und internationalen Niederlassungen eines stellenausschreibenden Unternehmens.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Fragen: „Wo ist eine jeweilige Stelle angesiedelt und wo befinden sich die Zentrale und die Niederlassungen eines jeweiligen Unternehmens?“

7. Verkehrsanbindung

- Darstellung der Erreichbarkeit eines stellenausschreibenden Unternehmens mit Pkw und öffentlichen Verkehrsmitteln.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wie lässt sich ein jeweiliges Unternehmen verkehrstechnisch erreichen?“

8. Stellenbezeichnung

- Aufführung des offiziellen Stellentitels einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wie ist die offizielle Bezeichnung einer jeweiligen Stelle?“

9. Eintrittsdatum

- Aufführung des offiziell gewünschten bzw. spätestens möglichen Eintrittsdatums einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wann/Bis wann soll eine jeweilige Stelle angetreten werden?“

10. Zusätzliche „Unternehmensteil“-bezogene Informationspunkte (optional)⁷²

- Kommunikation zusätzlicher Informationspunkte, die im Rahmen des Unternehmensteils noch keine Aufführung erhalten haben und aus Sicht eines stellenausschreibenden Unternehmens als praxisrelevant erscheinen.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Was ist mit Blick auf ein jeweiliges Unternehmen zusätzlich wissenswert?“

Die Tab. 6-11 verdeutlicht in exemplarischer Form die Inhalte eines Unternehmensteils im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Die in eckige Klammern gesetzten Ziffern verweisen dabei auf die als praxisrelevant darzustellenden Informationspunkte.

Mit weltweit [6.] mehr als 3000 Firmenangehörigen [5.] bieten wir unseren globalen Kunden ein breites Spektrum technologisch hoch anspruchsvoller Maschinen, Industrieanlagen und Dienstleistungen [4.] rund um die Pumptechnik für Beton, Mörtel und Wasser [1.]. Dabei sichern Innovation und Dynamik, in Verbindung mit einer auf ein nachhaltiges Wirtschaften ausgerichteten Unternehmenskultur [3.], die Weiterentwicklung und den Fortbestand unserer seit 48 Jahren aus eigener Kraft wachsenden, ertragreichen [10.] Aktiengesellschaft [2.].

Für die knapp 100 Personen [5.] umfassende Konzernholding [6.] mit Sitz in der verkehrstechnisch günstig erreichbaren, südlichen Peripherie [7.] von Frankfurt am Main [6.], suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt und spätestens bis zum 01.06.2012 [9.] einen

Leiter Konzernkonsolidierung (m/w) [8.].

Tab. 6-11: Exemplarischer „Unternehmensteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen
Quelle: eigene Darstellung

⁷² Die Expertenbefragung zeigt, dass sich für alle außerbetrieblichen Stellenausschreibungen individuelle Informationsangaben ergeben, die sich aufgrund ihrer Heterogenität nicht in einem allgemeingültigen Raster abbilden lassen und deswegen stellenspezifisch zu kommunizieren sind. Aufgrund dessen erfolgt an dieser Stelle die Empfehlung des Verfassers, im Rahmen des „Unternehmensteils“ zusätzliche Informationspunkte, falls benötigt, aufführen zu können.

B Stellenteil: Der „Stellenteil“ liefert im Detail stellenspezifische Angaben für außerbetrieblich zu besetzende Stellen. Dies, indem er die stellenbezogenen Tätigkeitsinhalte kommuniziert und darüber hinaus darstellt, in welchen organisatorischen Strukturen sich die Stellen bewegen. Nach den Ergebnissen und Interpretationen der Expertenstudie sollte ein für die Anwendungspraxis bestimmter Stellenteil die folgenden Informationspunkte aufführen⁷³:

11. Aufgaben

- Vorstellung der mit der Ausübung einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle verbundenen Aufgabenstellungen, die sich in Form von Tagesgeschäft und/oder Projektgeschäft zeigen.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Was sind die Aufgaben des Tagesgeschäfts einer jeweiligen Stelle und kommen daneben weitere Projektaktivitäten hinzu?“

12. Abteilungsstruktur

- Angabe der Anzahl der sich in der Abteilung einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle befindenden Kollegen sowie gegebenenfalls der Anzahl der fachlich und/oder disziplinarisch unterstellten Mitarbeiter. Darüber hinaus Auskunft über die fachlichen und/oder disziplinarischen Vorgesetzten einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wie viele Personen umfasst die Abteilung einer jeweiligen Stelle und wie viele Personen, für den Fall einer Führungsstelle, sind jener selbst unterstellt? Wer sind die Vorgesetzten einer jeweiligen Stelle?“

13. Zusätzliche „Stellenteil“-bezogene Informationspunkte (optional)⁷⁴

- Kommunikation zusätzlicher Informationspunkte, die im Rahmen des Stellenteils noch keine Aufführung erhalten haben und aus Sicht eines stellenausschreibenden Unternehmens als praxisrelevant erscheinen.

⁷³ Unter der Prämisse, dass eine Aufführung dieser Informationspunkte sinnvoll erscheint. Trifft dies für bestimmte Informationspunkte nicht zu, so sind diese im Rahmen des „Stellenteils“ nicht zu thematisieren. Sollte es sich z.B. bei einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle um keine Position mit Mitarbeiterverantwortung handeln, ist zu der Angabe „Unterstellungsverhältnis(se)“ im Rahmen des Informationspunktes „12. Abteilungsstruktur“ demnach keine Stellungnahme erforderlich.

⁷⁴ Die Expertenbefragung zeigt, dass sich für jede außerbetriebliche Stellenausschreibung individuelle Informationsangaben ergeben, die sich aufgrund ihrer Heterogenität nicht in einem allgemeingültigen Raster abbilden lassen und deswegen stellenspezifisch zu kommunizieren sind. Aufgrund dessen erfolgt an dieser Stelle die Empfehlung des Verfassers, auch im Rahmen des „Stellenteils“ zusätzliche Informationspunkte, falls benötigt, aufführen zu können.

→ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Was ist mit Blick auf eine jeweilige Stelle zusätzlich wissenswert?“

Die Tab. 6-12 verdeutlicht in exemplarischer Form die Inhalte eines Stellenteils im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Die in Klammern gesetzten Ziffern verweisen wiederum auf die als praxisrelevant dazustellenden Informationspunkte.

Ihre Aufgabe: Als Leitung der Konzernkonsolidierung ist Ihnen ein kleines, vier Personen [12.] umfassendes Konsolidierungsteam fachlich wie disziplinarisch [12.] unterstellt. Ihre Tätigkeit kennzeichnet sich im Einzelnen durch die folgenden Aufgabenstellungen [11.]:

- Die Verantwortung für die Erstellung des Konzernabschlusses nach IFRS
- Die bilanzielle Konsolidierung von rund 40 Auslands- und Inlandsgesellschaften
- Das Konzernreporting an den Vorstand
- Die Verantwortung für das Konzerntreasury
- Die kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Konsolidierungsinstrumente
- Die Bearbeitung fachlicher Anfragen zur Rechnungslegung nach HGB/ IFRS
- Die Sicherstellung der „Corporate Finance Policies“
- Ansprechpartner für die Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung

Sie sind in dieser Funktion dem CFO direkt unterstellt [12.] und Teil des erweiterten Managements [13.]. Nach erfolgreichem Abschluss der Probezeit wird Ihnen darüber hinaus Handlungsvollmacht erteilt [13.].

Tab. 6-12: Exemplarischer „Stellenteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen
Quelle: eigene Darstellung

C Fachlicher Kompetenzanforderungsteil: Der „fachliche Kompetenzanforderungsteil“ liefert im Detail fachkompetenzbezogene Angaben zu den außerbetrieblich ausgeschrieben Stellen. Dies, indem er die spezifischen Zertifizierungen und fachlich-methodischen Kompetenzen aufführt, die zur Ausübung von Stellen auf Seiten der stellenausschreibenden Unternehmen gefordert bzw. gewünscht werden. Nach den Ergebnissen und Interpretationen der Expertenstudie sollte ein für die Anwendungspraxis bestimmter fachlicher Kompetenzanforderungsteil die folgenden Informationspunkte aufführen⁷⁵:

⁷⁵ Unter der Prämisse, dass eine Aufführung dieser Informationspunkte sinnvoll erscheint. Trifft dies für bestimmte Informationspunkte nicht zu, so sind diese im Rahmen des „fachlichen Kompetenzanforde-

14. Ausbildungsabschluss

- Aufführung des für die Ausübung einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle festgelegten Ausbildungsabschlusses.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welcher Ausbildungsabschluss wird für die Ausübung einer jeweiligen Stelle verlangt?“

15. Weiterbildungsabschluss

- Aufführung des für die Ausübung einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle festgelegten Weiterbildungsabschlusses.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welcher Weiterbildungsabschluss wird für die Ausübung einer jeweiligen Stelle verlangt?“

16. Aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternativen

- Angabe derjenigen Zertifizierungen, die als Alternativen für die festgelegten Aus- und Weiterbildungsabschlüsse einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle in Frage kommen.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche aus- und weiterbildungsabschlussbezogenen Zertifizierungen werden als Alternativen für die Ausübung einer jeweiligen Stelle akzeptiert?“

17. Tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse

- Darstellung aller Kenntnisse, die zur fachlich-methodischen Bewältigung einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle vorhanden sein sollen.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche tätigkeitsbezogenen Detailkenntnisse werden für die Ausübung einer jeweiligen Stelle benötigt?“

18. Führungskennnisse

- Betonung der für eine außerbetrieblich ausgeschriebene Stelle erforderlichen Praxiserfahrung in der fachlichen und/oder disziplinarischen Mitarbeiterführung.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Sind fachliche und/oder disziplinarische Führungskennnisse für die Ausübung einer jeweiligen Stelle erforderlich?“

rungstells“ nicht zu thematisieren. Sollte es sich z.B. bei einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle um keine Führungsposition handeln bei welcher auch keine Fremdsprachenkenntnisse erforderlich sind, ist zu den Informationspunkten „18. Führungskennnisse“ und „19. Fremdsprachenkenntnisse“ demnach keine Stellungnahme erforderlich.

19. Fremdsprachenkenntnisse

- Verdeutlichung der für eine außerbetrieblich ausgeschriebene Stelle notwendigen Fremdsprachenkenntnisse. Dies sowohl in Form der Angabe, um welche Fremdsprache(n) es sich handelt, wie auch hinsichtlich des jeweils erforderlichen sprachlichen Niveaus.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche Fremdsprachenkenntnisse sind für die Ausübung einer jeweiligen Stelle erforderlich und auf welchem Niveau haben diese vorzuliegen?“

20. EDV-Kenntnisse

- Verdeutlichung der für eine außerbetrieblich ausgeschriebene Stelle notwendigen EDV-Kenntnisse. Dies sowohl in Form der Angabe, um welche EDV-Systeme und -Programme es sich handelt, wie auch hinsichtlich des jeweils erforderlichen Niveaus.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche EDV-Kenntnisse sind für die Ausübung einer jeweiligen Stelle erforderlich und auf welchem Niveau haben diese vorzuliegen?“

21. Branchenkenntnisse

- Darstellung des für eine außerbetrieblich ausgeschriebene Stelle erforderlichen Branchenwissens. Dies durch die Angabe, über welche Branche(n) dieses Wissen vorliegen soll⁷⁶.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche Branchenkenntnisse sind für die Ausübung einer jeweiligen Stelle erforderlich?“

22. Fach- und Methodenkompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens

- Aufführung fach- und methodenspezifischer Kenntnisse nachhaltigen Wirtschaftens, die für eine außerbetrieblich ausgeschriebene Stelle gewünscht werden.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche Fach- und Methodenkompetenzen mit Bezug auf ein nachhaltiges Wirtschaften im betrieblichen Umfeld sind für die Ausübung einer jeweiligen Stelle erforderlich?“

⁷⁶ Nach eingehender Überlegung erscheint die Angabe, über welche spezifische(n) „Art(en)“ eine Branchenkenntnis vorzuliegen hat, so etwa in Bezug auf Produkte, Kunden oder Wettbewerber, zu detailliert, um sich dazu im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen zu äußern. Vorgeschlagen wird vom Verfasser deswegen, auf den Unterpunkt „Art(en)“ (vgl. Kap. 6.2.2, Tab. 6-2) unter praxisrelevanten Gesichtspunkten zu verzichten und ausschließlich den Unterpunkt „Branche“ hinsichtlich einer näheren Charakterisierung der „Branchenkenntnisse“ beizubehalten.

23. Zusätzliche „fachliche Kompetenzanforderungsteil“-bezogene Informationspunkte (optional)⁷⁷

- Kommunikation zusätzlicher Informationspunkte, die im Rahmen des fachlichen Kompetenzanforderungsteils noch keine Aufführung erhalten haben und aus Sicht eines stellenausschreibenden Unternehmens als praxisrelevant erscheinen.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche Zertifizierungen und fachlich-methodischen Kompetenzen sind für eine jeweilige Stelle zusätzlich erforderlich?“

Die Tab. 6-13 verdeutlicht in exemplarischer Form die Inhalte eines fachlichen Kompetenzanforderungsteils im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Wie zuvor verweisen die in eckige Klammern gesetzten Ziffern auf die als praxisrelevant darzustellenden Informationspunkte.

Ihr fachliches Profil: Sie haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium (Universität, Fachhochschule, o.Ä.) mit Erfolg abgeschlossen [14.] bzw. alternativ dazu nach einer kaufmännischen Ausbildung den IHK-Abschluss zum „Bilanzbuchhalter (m/w)“ [16.] erworben. Auch besitzen Sie langjährige Berufserfahrung im Umfeld von produzierenden Industrieunternehmen oder in der Wirtschaftsprüfung [21.]. Dabei haben Sie fundierte Praxiskenntnisse in den Themenbereichen von Konsolidierung und Konzernabschlusserstellung (HGB/IFRS) sowie im Financial Reporting erworben [17.]. Außerdem sind Sie es gewohnt, Mitarbeiter fachlich wie disziplinarisch zu führen [18.], fließend in Englisch in einem internationalen Umfeld zu kommunizieren [19.] sowie sicher im Umgang mit ERP-Systemen, idealerweise SAP, Konsolidierungs- und Reporting-Tools [20.] zu agieren. Abgerundet werden Ihre fachlich-methodischen Fähigkeiten durch das Wissen um die Verfassung von Nachhaltigkeitsberichten nach den G3-Richtlinien (Global Reporting Initiative) [22.].

Tab. 6-13: Exemplarischer „fachlicher Kompetenzanforderungsteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen
Quelle: eigene Darstellung

⁷⁷ Die Expertenbefragung zeigt, dass sich für alle außerbetrieblichen Stellenausschreibungen individuelle Informationsangaben ergeben, die sich aufgrund ihrer Heterogenität nicht in einem allgemeingültigen Raster abbilden lassen und deswegen stellenspezifisch zu kommunizieren sind. Aufgrund dessen erfolgt an dieser Stelle die Empfehlung des Verfassers, auch im Rahmen des „fachlichen Kompetenzanforderungsteils“ zusätzliche Informationspunkte, falls benötigt, aufzuführen zu können.

D Überfachlicher Kompetenzanforderungsteil: Der „überfachliche Kompetenzanforderungsteil“ liefert im Detail überfachliche kompetenzbezogene Angaben zu den außerbetrieblich ausgeschriebenen Stellen. Dies, indem er die spezifischen personalen, sozial-kommunikativen und aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen aufführt, die zur Ausübung von Stellen auf Seiten der stellenausschreibenden Unternehmen gefordert bzw. gewünscht werden. Nach den Ergebnissen und Interpretationen der Expertenstudie sollte ein für die Anwendungspraxis bestimmter überfachlicher Kompetenzanforderungsteil die folgenden Informationspunkte aufführen⁷⁸:

24. Eigenverantwortung

- Verdeutlichung der Kompetenz, selbstbestimmt den Aufgaben- und Verantwortungsbereich einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle zu bewerkstelligen.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wird verlangt, eine jeweilige Stelle eigenverantwortlich auszuüben?“

25. Kommunikationsfähigkeit

- Betonung der Kompetenz, im Rahmen einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle mit unterschiedlichsten Personen, Personengruppen und Hierarchien adäquat und erfolgreich zu kommunizieren.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wird verlangt, eine jeweilige Stelle unter Einsatz der Kommunikationsfähigkeit auszuüben?“

26. Kooperationsfähigkeit

- Hervorhebung der Kompetenz, eine außerbetrieblich ausgeschriebene Stelle unter Einbezug von gegenseitiger Arbeits- und Erfahrungsteilung zu bewältigen.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wird verlangt, eine jeweilige Stelle in Form von Kooperationsarbeit zu verrichten?“

⁷⁸ Unter der Prämisse, dass eine Aufführung dieser Informationspunkte sinnvoll erscheint. Trifft dies für bestimmte Informationspunkte nicht zu, so sind diese im Rahmen des „überfachlichen Kompetenzanforderungsteils“ nicht zu thematisieren. Sollte es sich z.B. bei einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle um eine administrative „Sachbearbeiterposition“ handeln, deren Ausübung an einem festen Arbeitsplatz ohne übermäßigen Initiativgeist erfolgen soll, ist zu den Informationspunkten „31. Mobilität“ und „29. Initiative“ demnach keine Stellungnahme erforderlich.

27. Beziehungsmanagement

- Herausstellung der Kompetenz, die zur Bewältigung einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle berufliche Beziehungen professionell gestaltet.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wird verlangt, zur Erfüllung einer jeweiligen Stelle geschäftliche Kontakte aufzubauen, aufrechtzuerhalten und zu erweitern?“

28. Anpassungsfähigkeit

- Unterstreichung der Kompetenz, Wandel unterschiedlichster Art und Ausprägung im Rahmen einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle passiv oder aktiv mitzutragen.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wird verlangt, zur Ausübung einer jeweiligen Stelle Veränderungen und Neuerungen zu akzeptieren bzw. diese aktiv zu gestalten?“

29. Initiative

- Einforderung der Kompetenz, den inhaltlichen Rahmen einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle mit Initiativgeist voranzutreiben.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wird verlangt, den Aufgaben- und Verantwortungsbereich einer jeweiligen Stelle durch Eigeninitiative zu prägen?“

30. Ausführungsbereitschaft

- Betonung der Kompetenz, die Aufgabenstellungen einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle durch- und zu Ende zu führen.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wird verlangt, Aufgabenstellungen im Rahmen einer jeweiligen Stellenausübung operativ umzusetzen?“

31. Mobilität

- Herausstellung der Kompetenz, die Ausübung einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle mit der hierfür erforderlichen Mobilität zu begleiten.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wird verlangt, zur Erfüllung einer jeweiligen Stelle eine räumliche Mobilitätsbereitschaft zu gewährleisten?“

32. Zusätzliche „überfachliche Kompetenzanforderungsteil“-bezogene Informationspunkte (optional)⁷⁹

- Kommunikation zusätzlicher Informationspunkte, die im Rahmen des überfachlichen Kompetenzanforderungsteils noch keine Aufführung erhalten haben und aus Sicht eines stellenausschreibenden Unternehmens als praxisrelevant erscheinen.
- Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Welche überfachlichen Kompetenzen sind für eine jeweilige Stelle zusätzlich erforderlich?“

Die Tab. 6-14 verdeutlicht in exemplarischer Form die Inhalte eines überfachlichen Kompetenzanforderungsteils im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. In eckige Klammern gesetzte Ziffern verweisen abermals auf die als praxisrelevant darzustellenden Informationspunkte.

Ihre Persönlichkeit: Sie sind eine erfahrene Managementpersönlichkeit und besitzen die Fähigkeit, eigenverantwortlich und lösungsorientiert tätig zu sein [24.]. Dabei agieren Sie initiativ [29.], durchführungsstark [30.] sowie auf einem fachlich überdurchschnittlichen Niveau [32.]. Gleichzeitig beeindrucken Sie den Vorstand durch Ihr kommunikatives [25.] und kooperierendes [26.] Auftreten sowie Ihre Fähigkeit, ein wechselseitiges Arbeitsverhältnis aufzubauen welches von Vertrauen und Loyalität geprägt ist [27.]. Regelmäßigen Reisetätigkeiten in die Ländergesellschaften stehen Sie offen gegenüber [31.].

Tab. 6-14: Exemplarischer „überfachlicher Kompetenzanforderungsteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen
Quelle: eigene Darstellung

F Abschlussteil: Der „Abschlussteil“ liefert im Detail administrative Angaben zu den Bewerbungsverfahren der außerbetrieblich ausgeschriebenen Stellen. Dies, indem der Abschlussteil zum einen definiert, welche Inhalte die Bewerber den stellenausschreibenden Unternehmen zur Verfügung zu stellen haben, damit diese sich ein erstes Bild über die jeweiligen Eignungen machen können. Zum anderen, indem der Abschlussteil die Unternehmensadressen und die betrieblichen Ansprechpartner aufführt – damit die Bewerber

⁷⁹ Die Expertenbefragung zeigt, dass sich für alle außerbetrieblichen Stellenausschreibungen individuelle Informationsangaben ergeben, die sich aufgrund ihrer Heterogenität nicht in einem allgemeingültigen Raster abbilden lassen und deswegen stellenspezifisch zu kommunizieren sind. Aufgrund dessen erfolgt an dieser Stelle die Empfehlung des Verfassers, auch im Rahmen des „überfachlichen Kompetenzanforderungsteils“ zusätzliche Informationspunkte, falls benötigt, aufführen zu können.

Kenntnis darüber erlangen, „wohin“ sie ihre Bewerbung einzureichen haben und welche Personen für den Fall weiterführender Fragen zu Verfügung stehen. Aus Sicht des Verfassers⁸⁰ sollte ein für die Anwendungspraxis bestimmter Abschlussteil die folgenden Informationspunkte auführen:

33. Bewerbung

- Angaben über Inhalte und Umfang der Bewerbungsunterlagen für außerbetrieblich ausgeschriebene Stellen. Diese erfolgen häufig unter der Bezeichnung „aussagekräftige Bewerbungsunterlagen“ und implizieren die Übersendung eines Anschreibens inklusive der Aufführung von Gehaltsvorstellung und Kündigungsfrist, eines aktuellen Lebenslaufs und vollständiger Arbeits-, Ausbildungs- und Weiterbildungszeugnisse.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Mit welchen informatorische Angaben und Dokumenten kann sich für eine jeweilige Stelle beworben werden?“

34. Unternehmensadresse

- Aufführung der vollständigen Kontaktadresse eines stellenausschreibenden Unternehmens bzw. Personaldienstleisters. Des Weiteren die Angabe der Form, d.h. per E-Mail, per Post, per Eintragung in die Bewerberdatenbank auf einer Unternehmenswebsite o.a., welche für die Übermittlung von Bewerbungen gewünscht wird.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wohin ist die Bewerbung für eine jeweilige Stelle zu richten und in welcher Form?“

35. Ansprechpartner

- Aufführung des mit der Stellenbesetzung einer außerbetrieblich ausgeschriebenen Stelle betrauten Ansprechpartners auf Seiten des stellenausschreibenden Unternehmens oder Personaldienstleisters sowie dessen Funktion und Erreichbarkeit.
- ➔ Gibt den Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen eine Antwort auf die Frage: „Wer bearbeitet bzw. verantwortet den Besetzungsprozess einer jeweiligen Stelle und wie kann diese Person kontaktiert werden?“

⁸⁰ Wie in Kapitel 3.2.1 angekündigt, ist der „Abschlussteil“ aufgrund seines ausschließlich administrativen Charakters nicht Bestandteil der vollzogenen Expertenstudie zur Thematik der idealtypischen und praxisrelevanten Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Die in seinem Rahmen empfohlenen Angaben stammen dementsprechend nicht aus den kumulierten Expertenaussagen, sondern generierten sich aus der Ansicht und dem Praxiswissen des Verfassers als Personalberater über diejenigen Informationspunkte, welche sich als praxisrelevant für eine Aufführung im Rahmen des Abschlussteils anbieten.

Die Tab. 6-15 verdeutlicht in exemplarischer Form die Inhalte eines Abschlussteils im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Die in Klammern gesetzten Ziffern verweisen wiederum auf die als praxisrelevant darzustellenden Informationspunkte.

Bei Interesse an dieser Position bitten wir um die Zusendung Ihrer aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen unter Nennung der Positionsnummer X sowie Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Kündigungsfrist [33.]. Bitte senden Sie diese per Post oder per E-Mail [34.] an:

Beispiel AG
Frau X
Personalabteilung
Beispielstraße X
6XXXX Frankfurt am Main [34.]
Bewerbung@BeispielAG.de [34.]

Für weitere Auskünfte steht Ihnen die Leiterin der Personalrekrutierung, Frau X, unter der Rufnummer 0 69/ XX XX XX - X gerne zu Verfügung [35.].

Tab. 6-15: Exemplarischer „Abschlussteil“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen
Quelle: eigene Darstellung

Damit endet die Präsentation des Instruments für die Anwendungspraxis. Unter stellenspezifischer Verwendung der 35 vorgestellten Informationspunkte, die gemäß ihrer jeweiligen inhaltlichen Herkunft in einem der fünf strukturellen Bestandteile platziert werden, lassen sich dementsprechend außerbetriebliche Stellenausschreibungen individuell anfertigen. Die Tab. 6-16 fasst die hinsichtlich der exemplarischen Stelle „Leiter Konzernkonsolidierung (m/w)“ kommunizierten strukturellen Bestandteile und Inhalte im Rahmen einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung zusammen.

Mit weltweit mehr als 3000 Firmenangehörigen bieten wir unseren globalen Kunden ein breites Spektrum technologisch hoch anspruchsvoller Maschinen, Industrieanlagen und Dienstleistungen rund um die Pumptechnik für Beton, Mörtel und Wasser. Dabei sichern Innovation und Dynamik, in Verbindung mit einer auf ein nachhaltiges Wirtschaften ausgerichteten Unternehmenskultur, die Weiterentwicklung und den Fortbestand unserer seit 48 Jahren aus eigener Kraft wachsenden, ertragreichen Aktiengesellschaft.

Für die knapp 100 Personen umfassende Konzernholding mit Sitz in der verkehrstechnisch günstig erreichbaren, südlichen Peripherie von Frankfurt am Main, suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt und spätestens bis zum 01.06.2012 einen

Leiter Konzernkonsolidierung (m/w)

Ihre Aufgabe: Als Leitung der Konzernkonsolidierung ist Ihnen ein kleines, vier Personen umfassendes Konsolidierungsteam fachlich wie disziplinarisch unterstellt. Ihre Tätigkeit kennzeichnet sich im Einzelnen durch die folgenden Aufgabenstellungen:

- Die Verantwortung für die Erstellung des Konzernabschlusses nach IFRS
- Die bilanzielle Konsolidierung von rund 40 Auslands- und Inlandsgesellschaften
- Das Konzernreporting an den Vorstand
- Die Verantwortung für das Konzerntreasury
- Die kontinuierliche Verbesserung der bestehenden Konsolidierungsinstrumente
- Die Bearbeitung fachlicher Anfragen zur Rechnungslegung nach HGB/ IFRS
- Die Sicherstellung der „Corporate Finance Policies“
- Ansprechpartner für die Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung

Sie sind in dieser Funktion dem CFO direkt unterstellt und Teil des erweiterten Managements. Nach erfolgreichem Abschluss der Probezeit wird Ihnen darüber hinaus Handlungsvollmacht erteilt.

Ihr fachliches Profil: Sie haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium (Universität, Fachhochschule, o.Ä.) mit Erfolg abgeschlossen bzw. alternativ dazu nach einer kaufmännischen Ausbildung den IHK-Abschluss zum „Bilanzbuchhalter (m/w)“ erworben. Auch besitzen Sie langjährige Berufserfahrung im Umfeld von produzierenden Industriekonzernen oder in der Wirtschaftsprüfung. Dabei haben Sie fundierte Praxiskenntnisse in den Themenbereichen von Konsolidierung und Konzernabschlusserstellung (HGB/IFRS) sowie im Financial Reporting erworben. Außerdem sind Sie es gewohnt, Mitarbeiter fachlich wie disziplinarisch zu führen, fließend in Englisch in einem internationalen Umfeld zu kommunizieren sowie sicher im Umgang mit ERP-Systemen, idealerweise SAP, Konsolidierungs- und Reporting-Tools zu agieren. Abgerundet werden Ihre fachlich-methodischen Fähigkeiten durch das Wissen um die Verfassung von Nachhaltigkeitsberichten nach den G3-Richtlinien (Global Reporting Initiative).

Ihre Persönlichkeit: Sie sind eine erfahrene Managementpersönlichkeit und besitzen die Fähigkeit, eigenverantwortlich und lösungsorientiert tätig zu sein. Dabei agieren Sie initiativ, durchführungsstark sowie auf einem fachlich überdurchschnittlichen Niveau. Gleichzeitig beeindrucken Sie den Vorstand durch Ihr kommunikatives und kooperierendes Auftreten sowie Ihre Fähigkeit, ein wechselseitiges Arbeitsverhältnis aufzubauen welches von Vertrauen und Loyalität geprägt ist. Regelmäßigen Reisetätigkeiten in die Ländergesellschaften stehen Sie offen gegenüber.

Bei Interesse an dieser Position bitten wir um die Zusendung Ihrer aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen unter Nennung der Positionsnummer X sowie Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Kündigungsfrist. Bitte senden Sie diese per Post oder per E-Mail an:

Beispiel AG
Frau X
Personalabteilung
Beispielstraße X
6XXXX Frankfurt am Main
Bewerbung@BeispielAG.de

Für weitere Auskünfte steht Ihnen die Leiterin der Personalrekrutierung, Frau X, unter der Rufnummer 0 69/ XX XX XX - X gerne zu Verfügung.

Tab. 6-16: Exemplarische „Gesamtdarstellung“ außerbetrieblicher Stellenausschreibungen
Quelle: eigene Darstellung

6.4 Zusammenfassung und Fazit

Ziel des 6. Kapitels war es, die beiden verbliebenen Forschungsfragen dieser Abhandlung, welche aus Expertensicht eine Bewertung des unter idealtypischen Gesichtspunkten entwickelten Modells vornehmen (vgl. Kap. 6.1) sowie dessen Inhalte für einen Einsatz in der betrieblichen Anwendungspraxis ausrichten (vgl. Kap. 6.2), zu beantworten. Unter inhaltlicher Verwendung der hieraus gewonnenen praxisbezogenen Ergebnisse und Interpretationen und auf struktureller Grundlage des entwickelten idealtypischen Modells war es schließlich möglich ein Instrument vorzustellen, durch welches sich außerbetriebliche Stellenausschreibungen für die praxisbezogene Anwendung anfertigen lassen (vgl. Kap. 6.3).

Hinsichtlich der Entwicklung des Modells haben dessen Inhalte unter idealtypischen Gesichtspunkten aus Expertensicht eine annähernd uneingeschränkte Zustimmung erfahren. Dies zum einen in Bezug auf den entwickelten unternehmens- und stellenbezogenen Modellteil, der im Rahmen von sechs Themenfeldern all diejenigen Merkmale aufführt, welche zur Darstellung von stellenausschreibenden Unternehmen sowie deren außerbetrieblich zu besetzenden Stellen führen. Zum anderen auch hinsichtlich des entworfenen kompetenzbezogenen Modellteils, der in Form von fünf Themenfeldern ausgewählte fachliche und überfachliche Teilkompetenzen bereitstellt, mit welchen sich stellenspezifische Kompetenzanforderungsprofile für den Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen generieren lassen. Die Forschungsfrage 3 „Wie bewerten inner- und außerbetriebliche Personalexperten den Anspruch des Modells, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzubilden?“ erfährt damit eine insgesamt gesehen „positive“ Bewertung. Ausschließlich in Bezug auf bereitgestellte Teilkompetenzen zum Themenbereich des nachhaltigen Wirtschaftens ist eine gewisse Ablehnung festzustellen. Danach sehen die befragten inner- und außerbetrieblichen Personalexperten unter idealtypischen Gesichtspunkten keine Notwendigkeit, sich im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen zur individuellen Fähigkeit der Reflexion über nachhaltigkeitsbezogene Inhalte sowie zur Bereitschaft, diese innerbetrieblich über die Formen der Kommunikation und der Kompromiss-schließung weiterzugeben, zu äußern.

Hinsichtlich einer Modellausrichtung auf praxisrelevante Gesichtspunkte haben auf befragter Expertenseite starke inhaltliche Reduktionen stattgefunden. Auf die Forschungsfrage 4 „Welche inhaltlichen Veränderungen nehmen inner- und außerbetriebliche Personalexperten vor, wenn es darum geht, das Modell idealtypischer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf praxisrelevante Inhalte auszurichten?“ sind diesbezüglich im Besonderen die Inhalte zur Unternehmensdarstellung sowie personale und nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzangaben zu nennen. Die interviewten Experten erachten es demnach als wenig praxiserforderlich, im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen detaillierte Informationen über die stellenausschreibenden Unternehmen preiszugeben. So werden von diesen beispielsweise sämtliche Inhalte zur Darstellung einer unternehmensbezogenen Finanzlage abgelehnt. Und auch Angaben über die zur Ausübung von Stellen erforderlichen personalen Kompetenzen besitzen für die befragten Experten eine niedrige Praxisrelevanz. Dies gilt gleichermaßen für Kompetenzen mit Nachhaltigkeitsbezug. Noch stärker als unter idealtypischen Gesichtspunkten wird ihre Thematisierung im Rahmen praxisbezogener außerbetrieblicher Stellenausschreibungen abgelehnt. So erfährt ausschließlich die Teilkompetenz zur Darstellung des Fach- und Methodenwissens mit Bezug auf betriebliche Nachhaltigkeitsthemen eine praxisbezogene Zustimmung. Jenen Vorbehalten entgegengesetzt wird eine Aufführung von detaillierten Informationen über die besetzenden Stellen, d.h. in Bezug auf deren Aufgaben, Struktur und Rahmenbedingungen, als überaus praxisrelevant bewertet. Dies betrifft auch die Angaben zu den stellenspezifischen Fach- und Methodenkompetenzen, zu den Aktivitäts- und Umsetzungskompetenzen und in besonderem Maße zu den Sozial- und Kommunikationskompetenzen. Das Aufgabenspektrum von Stellen fachlich wie methodisch bewältigen zu können und darüber hinaus diesbezügliche (Fremd-)Zertifizierungen aufzuweisen, des Weiteren die Aufgabenstellungen durch soziale und kommunikative Fähigkeiten zu begleiten sowie jene nicht nur prinzipiell bewältigen zu „können“, sondern auch mit innerem Antrieb umsetzen zu „wollen“, steht bei den befragten Personalexperten demnach hoch im Kurs – und sollte nach deren Aussage im Rahmen von allen für die betriebliche Anwendungspraxis bestimmten außerbetrieblichen Stellenausschreibungen thematisiert werden.

Durch Transformation der als praxisrelevant bewerteten Inhalte in ein „Baukastensystem“ entsteht ein Instrument, welches die Anfertigung von außerbetrieblichen Stellen-

ausschreibungen möglich macht. Dieses Instrument enthält 35 Informationspunkte, die sich gemäß ihrer jeweiligen inhaltlichen Aussage in einem Unternehmensteil, Stellenteil, fachlichen Kompetenzanforderungsteil, überfachlichen Kompetenzanforderungsteil oder Abschlusssteil verorten.

Dabei gilt es zu betonen, dass es keiner Notwendigkeit bedarf, sich in Bezug auf jeweils alle bereitgestellten Informationspunkte zu äußern. Vielmehr bietet es sich an diejenigen aufzugreifen, welche aus Sicht der stellenausschreibenden Unternehmen eine unbedingte Praxisrelevanz für die Darstellung ihrer jeweils außerbetrieblich zu besetzenden Stellen aufweisen – die Informationspunkte damit für Interessenten außerbetrieblicher Stellenausschreibungen einen jeweiligen Mehrwert an Informationen bieten, ohne sie durch ein überzogenes Informationsvolumen zu überfordern bzw. abzuschrecken. Daraus resultiert, dass etwa Stellenausschreibungen auf dem Niveau eines kaufmännischen Sachbearbeiters oder einer Hilfskraft für die Produktion in der Regel einen inhaltlich gesehen wesentlich reduzierteren fachlichen wie auch überfachlichen Kompetenzanforderungsteil aufweisen, als dies etwa für die Beschreibung von Spezialisten- und Führungsstellen, siehe das exemplarische Beispiel „Leiter Konzernkonsolidierung (m/w)“ unter Kap. 6.3, erforderlich ist. Und ein Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad, positivem Image und einer günstigen geografischen Lage muss sich unter normalen Umständen im Rahmen des Unternehmensteils weniger ausführlich und werbewirksam erklären, als dies für ein mittelständisches Unternehmen auf dem Land notwendig erscheint.

Unabhängig von der individuellen Festlegung des inhaltlichen Ausmaßes, mit denen außerbetrieblich zu besetzende Stellen dargestellt werden, wird empfohlen, die einzelnen Inhalte so „realitätsnah“ wie möglich zu übermitteln. Dabei existiert häufig ein nur schmaler Grat zwischen einer werbewirksamen, attraktiven Stellenausschreibung verbunden mit der Hoffnung, dass diese Anklang bei möglichst vielen externen, ausreichend qualifizierten Interessenten findet, und einer inhaltlichen Übertreibung bzw. Selbstüberschätzung. Sprachliche Superlativen im Rahmen des Unternehmens- und Stellenteils von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen, wie: „Als uneingeschränkter Weltmarktführer in den Produktbereichen ...“ oder „Ihr auffallend umfangreiches und spannendes Tätigkeitsfeld ...“ sollten demnach mit Bedacht gewählt werden, um keine Erwartungen zu wecken, die

sich im Alltagsgeschäft möglicherweise nicht erfüllen lassen bzw. sich als nicht haltbar herausstellen und damit für eine rasch eintretende Ernüchterung wenn nicht gar Frustration der neuen Stelleninhaber sorgen.

Darüber hinaus wird angeraten, auch die Darstellung von überzogenen Kompetenzanforderungen im Rahmen des fachlichen wie überfachlichen Kompetenzanforderungsteils zu vermeiden. Insbesondere hinsichtlich derartiger Kompetenzen, bei welchen von vornherein anzunehmen ist, dass sie auf dem externen Arbeitsmarkt nicht existieren bzw. überaus selten anzutreffen sind. Eine realistische Aufzählung der wirklich erforderlichen Fähigkeiten in Bezug auf die Ausübung der Stellen sowie die Abkehr der Suche nach einer „eierlegenden Wollmilchsau“ erhöhen hierbei die Wahrscheinlichkeit von (schnellen und erfolgreichen) Stellenbesetzungen.

Künstlich überzogene Inhalte gilt es demnach sowohl unter quantitativen wie auch qualitativen Gesichtspunkten bei der Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Rahmen aller fünf Stellenteile – Unternehmensteil, Stellenteil, fachlicher Kompetenzanforderungsteil, überfachlicher Kompetenzanforderungsteil, Abschlussteil – zu vermeiden. Zusammenfassend wird für die Anfertigung von praxisrelevanten außerbetrieblichen Stellenausschreibungen demzufolge empfohlen, ein adäquates inhaltliches Informationsvolumen und die Beibehaltung des Realitätssinns in Bezug auf das jeweilige Anspruchsniveau der zu besetzenden Stellen zu wahren.

Damit endet das 6. Kapitel mit der Beantwortung der beiden empirisch geprägten Forschungsfragen und der sich anschließenden Vorstellung des praxisbezogenen Instruments zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen. Nunmehr kann eine abschließende Reflexion erfolgen, „inwieweit“ und „wo“ das vorgestellte Instrument einen Beitrag zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland zu leisten vermag.

7. Resümee

Auf Grundlage der erarbeiteten Inhalte intendiert das vorliegende Kapitel, den Bogen „zurück“ zur Ausgangsproblematik zu spannen. Dahingehend wird zunächst repetiert, wie das Ziel dieser Abhandlung, die Schaffung eines Instruments zur Linderung der „Mismatch-Problematik“, erreicht wurde (vgl. Kap. 7.1) und wie sich dieses Instrument legitimieren lässt (vgl. Kap. 7.2). Darüber hinaus aber auch, welche methodischen Einschränkungen und inhaltlichen Begrenzungen auf dem Weg der Instrumentengenerierung stattgefunden haben (vgl. Kap. 7.3), und schließlich, für welche Berufsgruppen sowie in welchem Rahmen und zu welchem Zweck sich eine Verwendung empfiehlt (vgl. Kap. 7.4).

7.1 Repetition

Ziel dieser Abhandlung war es, ein Instrument zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland zu schaffen, welches die Passgenauigkeit zwischen den verfügbaren Kompetenzprofilen der Arbeitssuchenden auf der einen Seite und den Kompetenzanforderungen der Arbeitgeber auf der anderen Seite zu fördern vermag. Erreicht werden sollte eine derartige „Unterstützungsfunktion“ jedoch nicht über das herkömmliche, mit großem zeitlichem und finanziellem Mittelaufwand praktizierte Schema einer personenbezogenen, staatlich geförderten Qualifizierung⁸¹. Vielmehr sollte zur Verbesserung der Passgenauigkeit eine ergänzende Alternative entwickelt werden. Diese zielt darauf ab diejenigen Arbeitssuchenden auf dem Markt anzusprechen, zu werben und schließlich einzustellen, welche die geforderten bzw. gewünschten Kompetenzanforderungen für die Ausübung spezifischer Stellen ad hoc erfüllen können. Konkret geschehen in der Form einer inhaltlichen Anleitung für stellenbesetzende Unter-

⁸¹ Addiert man die staatlichen Maßnahmenkosten gemäß Eingliederungsbilanz nach § 11 SGB III und § 54 SGB II aus den Einzelmaßnahmen „Förderung der beruflichen Weiterbildung“ und „Eignungsfeststellungs- und Trainingsmaßnahmen“, so ergibt sich für das Jahr 2006 ein Gesamtbetrag von 1,24 Mrd. Euro (Bernhard u.a. 2009, S. 161). Davon ausgenommen sind „beschäftigungsbegleitende Maßnahmen“, „Beschäftigung schaffende Maßnahmen“ sowie „quasi-marktlich organisierte Vermittlungsleistungen“ mit einem Gesamtbetrag von etwa 5,14 Mrd. Euro im Jahr 2006 (ebd.).

nehmen, wie sich außerbetriebliche Stellenausschreibungen präzise und werbewirksam für die Anwendungspraxis erstellen lassen.

Dahingehend wurde sich als Erstes damit auseinandergesetzt, welche der existierenden Vielzahl an Kompetenzen sich für eine inhaltliche Bewältigung betrieblicher Stellen und damit für eine Aufführung im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen empfiehlt. Dabei diene die aktuelle Wissenschaftsliteratur zu den Themenfeldern aus „Kompetenz“, „beruflicher Handlungskompetenz“ und „Nachhaltigkeit“ als Quelle und Selektionsinstrument. Übernommen wurde im Detail das KODE®X-Verfahren nach Heyse und Erpenbeck (2004, S. XVII ff. und 2009, S. XIV ff.), welches mit Hilfe einer Expertenbefragung die wichtigsten 64 Teilkompetenzen als Verkörperung beruflicher Handlungskompetenz identifiziert. Um die Kompetenzmenge überschaubar zu halten, wurden hieraus für den Rahmen dieser Abhandlung 16 Teilkompetenzen ausgewählt, die sich in Bezug auf die vier Kompetenzklassen aus fachlich-methodischer, personaler, sozial-kommunikativer sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierter Kompetenz als besonders charakteristisch zuordnen lassen (vgl. Kap. 2.4.2). Um auch die gewichtige Thematik des bisherigen 21. Jahrhunderts, die Nachhaltigkeit, mit einzubeziehen, wurden darüber hinaus vier Teilkompetenzen mit nachhaltigkeitsbezogenen Inhalten erarbeitet. Diese generieren sich aus dem von Klemisch, Schlömer und Tenfelde (2008, S. 107 ff.) entwickelten Kompetenzmodell „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ und zielen darauf ab, den im betrieblichen Umfeld teilweise verloren gegangenen Dreiklang aus Wirtschaftlichkeit, sozialer Verantwortung und Ökologie wiederherzustellen (vgl. Kap. 2.1.3). Auf diesen inhaltlichen Grundlagen wurde die Forschungsfrage 1 „Welche beruflichen Kompetenzen empfehlen sich für eine individuumsbezogene betriebliche Umweltbewältigung?“ derartig beantwortet, dass sich diesbezüglich sowohl konventionelle, in Wissenschaft und Anwendungspraxis anerkannte fachliche und überfachliche Teilkompetenzen sowie auch Teilkompetenzen mit nachhaltigem Inhaltsbezug empfehlen, die schließlich gemeinsam in einem vorgestellten Konstrukt mit der Bezeichnung „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ (vgl. Kap. 2.5.3) münden.

Weil es mit Blick auf die inhaltliche Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen aber nicht ausreichend erscheint, ausschließlich die zur Ausübung von Stellen er-

forderlichen Kompetenzen zu thematisieren, wurde ein ganzheitliches Modell entwickelt, welches darüber hinaus auch Angaben über die stellenbesetzenden Unternehmen sowie Informationen zum Aufgabenfeld und zu den Rahmenbedingungen der Stellen liefert. Die darin eingebettete Forschungsfrage 2 „Wie können Kompetenzen zur individuumsbezogenen betrieblichen Umweltbewältigung in einem Modell außerbetrieblicher Stellenausschreibungen abgebildet werden?“ wurde demzufolge dahingehend beantwortet, dass die zuvor erarbeiteten Teilkompetenzen des Konstrukts „Nachhaltige berufliche Handlungskompetenz“ transferiert (vgl. Kap. 3.2.2) und zusätzlich dazu Inhalte für eine unternehmens- und stellenbezogene Darstellung auf Grundlage der allgemeinen Betriebs- und Personalwirtschaftslehre sowie der personalwirtschaftlichen Beratungspraxis des Verfassers erarbeitet wurden (vgl. Kap. 3.2.1). Alle inhaltlichen Bestandteile münden final in einem nach Themenfeldern strukturierten Gesamtmodell mit dem Titel „Idealtypische Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen“ (vgl. Kap. 3.3).

Es folgten die empirische Überprüfung der als idealtypisch angesehenen Inhalte des entwickelten Modells sowie deren Reduktion auf praxisrelevante Gegebenheiten mit Hilfe der qualitativen Forschungsmethode des systematisierenden Experteninterviews. Diesbezüglich wurden ein Leitfaden mit offen und halboffen formulierten Fragestellungen sowie ein Begleitmaterial in der Form eines Handouts angefertigt (vgl. Kap. 4.1.3-4.1.4) und damit zehn inner- und außerbetriebliche Personalexperten zur Thematik idealtypischer und praxisrelevanter Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen befragt. Das im Anschluss an die Interviewführung erfolgte Auswertungsverfahren orientierte sich in seiner Grundstruktur an Mayring (2008, S. 42 ff.) und dessen allgemeinem Ablaufmodell zur qualitativen Inhaltsanalyse, wobei als Analysetechnik die inhaltliche Strukturierung (ebd., S. 89 ff.) angewandt wurde (vgl. Kap. 4.3.3).

Das Resultat der qualitativen Studie wurde in der Form von Einzelergebnissen präsentiert. Diese basieren in ihrer Gliederung auf dem zuvor erarbeiteten Hauptkategorien-system gemäß der Analysetechnik der inhaltlichen Strukturierung und geben die kumulierte Expertenmeinung in Bezug auf die sowohl als „idealtypisch“ wie auch als „praxisrelevant“ bewerteten Inhalte für außerbetriebliche Stellenausschreibungen wieder. Ersichtlich wurde dabei, dass die bereitgestellten Inhalte unter idealtypischen Gesichtspunkten eine

außerordentlich hohe Zustimmung durch die interviewten Experten erhalten (vgl. Kap. 5.1), während dieselben mit Blick auf eine Aufführung in der betrieblichen Anwendungspraxis beträchtliche Abstriche erfahren (vgl. Kap. 5.2) – demnach für praxisbezogene außerbetriebliche Stellenausschreibungen wesentlich weniger informatorische Angaben als aufführungsrelevant angesehen werden, als dies prinzipiell möglich wäre.

Damit war der Weg frei sowohl für die Ergebnisinterpretation und im Zuge dessen die Beantwortung der Forschungsfragen 3 und 4 als auch für die „Ergebnisnutzbarmachung“ durch die Handreichung eines Instruments, durch welches sich außerbetriebliche Stellenausschreibungen individuell anfertigen lassen. Die Forschungsfrage 3 – „Wie bewerten inner- und außerbetriebliche Personalexperten den Anspruch des Modells, die Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in idealtypischer Form abzubilden?“ – kann dabei als insgesamt „positiv“ beantwortet werden (vgl. Kap. 6.1.3). Dies, weil die befragten Personalexperten den überwiegenden Inhalten des Modells eine hohe Zustimmung zusprechen – zum einen in Bezug auf die unternehmens- und stellenbezogenen Inhalte, die in idealtypischer Form den Unternehmens- und Stellenteil im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen bilden, und zum anderen, mit geringen Abstrichen, auch hinsichtlich der kompetenzbezogenen Inhalte, welche die als idealtypisch erachteten Kompetenzen für den fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungsteil von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen darstellen. In Bezug auf die Beantwortung der Forschungsfrage 4 – „Welche inhaltlichen Veränderungen nehmen inner- und außerbetriebliche Personalexperten vor, wenn es darum geht, das Modell idealtypischer außerbetrieblicher Stellenausschreibungen auf praxisrelevante Inhalte auszurichten?“ – wird dagegen festgestellt, dass die interviewten Experten eine Vielzahl an Veränderungen in der Form inhaltlicher Reduktionen empfehlen, um außerbetriebliche Stellenausschreibungen für die betriebliche Anwendungspraxis auszurichten (vgl. Kap. 6.2.2). Jene Abstriche zeigen sich insbesondere bei den Merkmalen zur Abbildung der stellenausschreibenden Unternehmen sowie bei denjenigen Teilkompetenzen, welche die personalen, im Sinne von reflexiven, Fähigkeiten und auch die Fähigkeiten mit Bezug auf ein nachhaltiges Wirtschaften thematisieren. Das präsentierte Instrument schließlich nimmt die als praxisrelevant bewerteten Inhalte als Vorlage für diejenigen Informationen, welche sich im Rahmen aller außerbetrieblicher Stellenausschreibungen wiederfinden sollten, und führt diese in einen strukturel-

len Rahmen (vgl. Kap. 6.3). Auf diese Weise lassen sich außerbetriebliche Stellenausschreibungen systematisch und schrittweise erstellen, ohne dabei aufführungsrelevante Informationen zu vernachlässigen oder die Interessenten durch zu viele Angaben zu überfordern bzw. abzuschrecken.

7.2 Legitimation

Ein aktiver Beitrag zur Linderung der „Mismatch-Problematik“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland durch das im Rahmen dieser Abhandlung entwickelte Instrument soll sich wie folgt begründen:

1. Das Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen vermag aufgrund seiner inhaltlichen Geschlossenheit und Ganzheitlichkeit die Informationslücke⁸² zwischen Arbeitgeberangebot und Arbeitnehmernachfrage zu schließen. Dadurch erhalten stellenbesetzende Unternehmen aus quantitativer Sicht eine geringere Anzahl an Bewerbungen, die sich aber aus qualitativer Sicht als mehrheitlich „geeignet“ herausstellen.

2. Für die Arbeitgeberseite schafft das entwickelte Instrument eine Abhilfe, indem es im Detail die hinreichend genauen Informationspunkte herausarbeitet, die benötigt werden, um außerbetriebliche Stellenausschreibungen anzufertigen:

- mit Blick auf die Verdeutlichung der jeweiligen stellenspezifischen fachlichen wie überfachlichen Kompetenzanforderungen,
- mit Blick auf die Verdeutlichung der jeweiligen stellenspezifischen Aufgabenstellungen und Rahmenbedingungen,
- sowie auch mit Blick auf die Verdeutlichung des jeweiligen stellenspezifischen Unternehmensumfelds.

⁸² Wie eingangs dargestellt (vgl. Kap. 1.1), sind außerbetriebliche Stellenausschreibungen niemals mit Absicht unvollständig verfasst, vielmehr unterschätzen die dafür Verantwortlichen ihre Bedeutung als inhaltliche Grundlage für nachfolgend erfolgreiche Besetzungsprozesse. Darüber hinaus verhindern die alltägliche „Betriebshektik“ und das stets im Vordergrund stehende operative Tagesgeschäft eine intensive Auseinandersetzung mit den jeweiligen Anforderungen und Rahmenbedingungen außerbetrieblich zu besetzender Stellen.

3. Für die Arbeitnehmerseite schafft das entwickelte Instrument eine Abhilfe, indem es ihr die Möglichkeit zur Selbstreflexion, ob sich diese für die Ausübung betrieblicher Stellen aus formaler Sicht für geeignet hält wie auch sich zu jenen „emotional“ hingezogen fühlt, bereitstellt:

- dadurch dass die jeweiligen fachlichen „Knock-out-Kriterien“ zur Ausübung betrieblicher Stellen (z.B.: „Dabei haben Sie fundierte Praxiskenntnisse in den Themenbereichen von Konsolidierung und Konzernabschlusserstellung [...] erworben“; vgl. Tab. 6-16) kommuniziert werden;
- dadurch dass die jeweiligen fachlichen Anforderungen zur Ausübung betrieblicher Stellen (z.B.: „Sie haben ein wirtschaftswissenschaftliches Studium (Universität, Fachhochschule, o.Ä.) mit Erfolg abgeschlossen“; vgl. Tab. 6-16) verdeutlicht werden;
- dadurch dass die jeweiligen überfachlichen Anforderungen zur Ausübung betrieblicher Stellen (z.B.: „Sie [...] besitzen die Fähigkeit, eigenverantwortlich und lösungsorientiert tätig zu sein“; vgl. Tab. 6-16) angesprochen werden;
- dadurch dass ein jeweils konkreter Einblick in die mit den Stellen verbundenen Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten (z.B.: „Ihre Tätigkeit kennzeichnet sich im Einzelnen durch [...] die bilanzielle Konsolidierung von rund 40 Auslands- und Inlandsgesellschaften“; vgl. Tab. 6-16) übermittelt wird;
- und dadurch dass ein jeweiliger Eindruck über die stellenausschreibenden Unternehmen (z.B.: „Innovation und Dynamik, in Verbindung mit einer auf ein nachhaltiges Wirtschaften ausgerichteten Unternehmenskultur“; vgl. Tab. 6-16) gegeben wird.

4. Das Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen hat in Bezug auf seine inhaltlichen Schwerpunktsetzungen eine zukunftsorientierte Konzipierung erfahren. Dies, indem das Instrument neben der Thematik der beruflichen Handlungskompetenz, verkörpert durch fachliche und überfachliche Teilkompetenzen, auch die zukunftsrelevante Thematik der Nachhaltigkeit bzw. des nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen im betrieblichen Umfeld in Form nachhaltigkeitsbezogener Teilkompetenzen mit einschließt.

Gegenwärtige Ereignisse wie die Ölkatastrophe im Golf von Mexiko im Jahr 2010 oder der verheerende Atomunfall in Fukushima 2011 rücken in der breiten Öffentlichkeit die Dringlichkeit des nachhaltigen Handelns verstärkt ins Bewusstsein und zeigen dieser gleichzeitig die Relevanz des gesellschaftlichen Umdenkens im Sinne eines Paradigmenwechsels auf. Dass das Thema „Nachhaltigkeit“ die ausschließlich wissenschaftliche Diskussionsebene verlassen hat und auf eine breite Akzeptanz in der deutschen Bevölkerung stößt, zeigen auch die jüngsten Ergebnisse der Landtagswahl in Baden-Württemberg, nach welcher sich die auf ökologischer Nachhaltigkeit gegründete Partei „Bündnis 90/Die Grünen“ nicht nur um 12,5 Prozent auf 24,2 Prozentpunkte verbessern konnte (Statistisches Landesamt 2011, o.S.) und damit als zweitstärkste Kraft aus dieser Wahl hervorgeht, sondern darüber hinaus auch den gegenwärtigen Ministerpräsidenten stellt. Demgegenüber hat die CDU Baden-Württemberg trotz intensiver Klientelpflege die Wende in der Energiepolitik des Landes nicht aufhalten können.

Es ist jetzt erforderlich, den Nachhaltigkeitsgedanken auch in Bezug auf das Handeln im betrieblichen Umfeld noch weiter zu stärken, insbesondere weil man hier weitgehend am Anfang steht. Zum einen, was die theoretische Herausarbeitung und Etablierung nachhaltigkeitsbezogener Teilkompetenzen betrifft⁸³, und zum anderen, was deren Transformation und Anerkennung in der betrieblichen Anwendungspraxis angeht. So zeigt sich das Ergebnis der qualitativen Studie in Bezug auf die Akzeptanz der Interviewpartner, nachhaltigkeitsbezogene Kompetenzanforderungen mit in den praxisbezogenen Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen einfließen zu lassen, als größtenteils „ernüchternd“ (vgl. Kap. 5.2.2 und 6.2.1) und man ist geneigt, sich dem Resümee eines Interviewpartners an-

⁸³ Das Entwicklungsniveau, welches sich seit Mitte der 1990er Jahre im schulischen Bereich im Rahmen von Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) und im Besonderen im Kompetenzkonzept der „Gestaltungskompetenz“ (de Haan; 2008a, S. 23 ff.) vollzogen hat und sich in Form von Teilkompetenzen und deren In-Beziehung-Setzung mit Lerngegebenheiten und -gegenständen manifestiert (vgl. Kap. 2.1.2), ist bis dato im beruflichen Bereich (noch) nicht feststellbar. Erkennbar sind erste Ansätze. Neben dem im Rahmen dieser Abhandlung vorgestellten (vgl. Kap. 2.1.3) und modifizierten (vgl. Kap. 2.5.1-2.5.2) Kompetenzmodell „Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften von Individuen“ von Klemisch/Schlömer/Tenfelde (2008, S. 107 ff.) ist dies beispielweise das Forschungsprojekt Kona – Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln –, welches sich mit den für die Umsetzung von betrieblicher Nachhaltigkeit erforderlichen Kompetenzen auseinandersetzt, darüber hinaus diese zu messen und weiterzuentwickeln beabsichtigt (Grothe/Fröbel 2008/09, o.S.). Oder auch die Vorstudie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO), welche Hinweise über das Verständnis und die Bedeutung von „industrieller Nachhaltigkeit im Kontext heutiger und zukünftiger Technologieeinsätze“ (Fraunhofer-IAO 2012, o.S.) gewinnen will.

zuschließen: „Viele reden, aber es ist nichts nachhaltig“ (vgl. Kap. 5.1.5). Dennoch sind die Zustimmung zu einer vom Verfasser bereitgestellten Teilkompetenz mit Nachhaltigkeitsbezug, der „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“⁸⁴, und deren daraus resultierende Aufnahme in den praxisrelevanten Inhaltskatalog zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen (vgl. Kap. 6.3) ein erster Anfang – ähnlich wie es auch zu Beginn der 1970er Jahre ein Novum in Deutschland war, „überfachlichen“ Kompetenzeigenschaften eine Relevanz für das betriebliche Handeln zuzuschreiben. Damit liefert das entwickelte Instrument einen positiven Beitrag für die weitere Sensibilisierung der betrieblichen Praxis mit dem Thema des nachhaltigkeitsbezogenen betrieblichen Handelns.

5. Das Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen hat in Bezug auf seine inhaltlichen Schwerpunktsetzungen eine arbeitsmarkterforderliche Konzipierung erfahren. Dies mit Blick auf die demografischen Entwicklungstendenzen in Deutschland und das daraus hervorgehende Erfordernis, im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen gezielt für Unternehmen und deren zu besetzende Stellen zu werben und damit die individuelle Arbeitgeber- und Stellenattraktivität herauszustellen.

So zeigen neue Modellrechnungen des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) über den zukünftigen Fortbestand des Arbeitsmarktes, dass insbesondere bei Fachkräften auf der mittleren Qualifikationsebene ein „wesentlicher Engpass“ an Erwerbspersonen bei einem „nahezu gleichbleibenden Bedarf an Beschäftigten“ droht, der sich bis zum Jahr 2025 möglicherweise in einer „Größenordnung von rund 1,8 Millionen Erwerbspersonen“ zeigt (BIBB 2010, o.S.). Im Einzelnen trifft diese Lücke zwischen betrieblicher Nachfrage und vorhandenem Arbeitskräfteangebot insbesondere auf die sekundären Dienstleistungsberufe zu, so auf die „Rechts-, Management- und wirtschaftswissenschaftlichen Berufe“, die „künstlerischen, Medien-, geistes- und sozialwissenschaftlichen Berufe“ und besonders stark die „Körperpfleger bzw. Gesundheits- und Sozialberufe“ (Hummel/Thein/Zika 2010, S. 93 ff.).

⁸⁴ Die „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ (vgl. Kap. 2.5.1) zeigt sich in der betrieblichen Praxis z.B. in der individuumsbezogenen Fachkenntnis und deren lösungsorientierter Methodik von umweltschonenden Produktionsverfahren. Innerhalb der vier vom Verfasser bereitgestellten Teilkompetenzen mit Nachhaltigkeitsbezug wird die „Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“ mit einer Zustimmungsquote von 50 Prozent durch die befragten Personalexperthen als am „praxisrelevantesten“ für eine Aufführung im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen bewertet (vgl. Kap. 5.2.2).

Außerbetriebliche Stellenausschreibungen erfüllen zukünftig dementsprechend nicht mehr „nur“ den Zweck, einem Interessentenkreis die Kompetenzanforderungen zu „diktiertieren“. Vielmehr fällt ihnen die Rolle zu, neben der Informationsweitergabe zunehmend auch als Marketinginstrument zu fungieren, d.h. die (wenigen) geeigneten Arbeitssuchenden emotional anzusprechen und sie für die stellenausschreibenden Unternehmen und deren angebotene Stellen zu interessieren – wie dies in Form des Unternehmens- und Stellenteils im Rahmen des präsentierten Instruments zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen (vgl. Kap. 6.3) durch eine praxisrelevante und gleichzeitig attraktive Bewerberansprache angestrebt wird.

6. Schließlich wurde durch ein methodisch abgesichertes Vorgehen die allgemeine Übertragbarkeit des Instruments auf die Erarbeitung und Erstellung jeglicher außerbetrieblich auszuschreibender Stellenausschreibungen sichergestellt. Dies,

- indem eine branchen- und betriebsgrößenübergreifende Unternehmensauswahl stattgefunden hat (vgl. Kap. 4.2.1);
- indem hieraus Auswahlseinheiten gewählt wurden, die sowohl über außerbetriebliches, branchenübergreifendes Expertenwissen (in der Funktion betriebsexterner Personalvermittler und Personalberater) wie auch über innerbetriebliches, branchenspezifisches Expertenwissen (in der Funktion betriebsinterner Personalmitarbeiter) verfügen und dementsprechend mit der Thematik der externen Personalrekrutierung im Allgemeinen sowie der inhaltlichen und strukturellen Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Speziellen vertraut sind (vgl. Kap. 4.1.1).

7.3 Kritische Betrachtung

Die im Folgenden stattfindende kritische Auseinandersetzung gliedert sich in Limitationen und Delimitationen. Dabei verweisen die Limitationen auf die methodischen Einschränkungen in Bezug auf die durchgeführte qualitative Studie, deren Ergebnisse die Inhalte des in Kapitel 6 präsentierten Instruments prägen. Die Delimitationen dagegen verdeutlichen die inhaltlichen Grenzen des Instruments, die sich aufgrund dessen thematischer

Fokussierung auf den Ausschnitt der Erstellung praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen ergeben.

7.3.1 Limitationen

Befragt wurde im Rahmen der qualitativen Studie die Gruppe der inner- und außerbetrieblichen Personalexperthen, also diejenigen, welche sich im Professionsbereich der Human Resources bewegen und dementsprechend mit der Thematik der Personalrekrutierung im Allgemeinen sowie mit der Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen im Speziellen vertraut sind (vgl. Kap. 4.1.1). Keine Erhebung fand dagegen mit den folgenden Gruppen statt:

- die Gruppe der Interessenten von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen. Etwa darüber, welche Inhalte diese im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen im Besonderen interessieren würde bzw. welche Inhalte jene benötigt, um eine Entscheidung für jeweilige Stellenbewerbungen treffen zu können;
- die Gruppe der Vorgesetzten, d.h. diejenigen, welche die fachliche und disziplinarische Führungsgewalt über zu besetzende Stellen ausüben und zu verantworten haben. So etwa darüber, welche fachbezogenen Kenntnisse die Interessenten für eine jeweils erfolgreiche Ausübung der außerbetrieblich ausgeschriebenen Stellen mitzubringen haben;
- die Gruppe der Arbeitskollegen, d.h. diejenigen, welche mit zu besetzenden Stellen tagtäglich in Kontakt stehen. So etwa, welche überfachlichen Persönlichkeitseigenschaften die Interessenten aufzuweisen haben, um in den jeweiligen Unternehmenskulturen zurechtzukommen;
- und schließlich auch die Gruppe der Stelleninhaber selbst, d.h. diejenigen, deren Positionen im Rahmen außerbetrieblicher Stellenausschreibungen besetzt werden sollen. Etwa darüber, welche Fähigkeiten von diesen als entscheidend angesehen werden, um jeweilige Stellen in fachlicher wie auch überfachlicher Hinsicht erfolgreich ausüben zu können.

Demzufolge hat im Rahmen der qualitativen Studie unter methodischen Gesichtspunkten keine „360°-Befragung“ stattgefunden in der Form, dass alle potenziellen Informationsträger einbezogen wurden, die zu Angaben über praxisrelevante Inhalte außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in der Lage gewesen wären. Die Ergebnisse in Form des vorgestellten Instruments und der Handreichung für die Praxis (vgl. Kap. 6.3) besitzen für die im Einzelnen aufgezählten Gruppierungen (s.o.) demnach keine repräsentative Gültigkeit und Generalisierbarkeit und beziehen sich ausschließlich auf die Gruppe der Personalexperten – demnach auf interne „Personaler“ aus dem Funktionsbereich betrieblicher Personalabteilungen sowie auf externe „Personaler“ in der Form außerbetrieblicher Personaldienstleister (vgl. Kap. 4.3.4).

Darüber hinaus hat unter methodischen Gesichtspunkten keine bzw. eine nur eingeschränkte Anwendung der nachstehenden inhaltsanalytischen Gütekriterien im Rahmen der qualitativen Studie (vgl. Kap. 4.3.4) stattgefunden:

- Die „kommunikative Validierung“, derzufolge eine „Deutung [...] erst gültig ist, wenn sie [...] angenommen worden ist“ (Fuchs-Heinritz 1994b, S. 703) – Eine Rücküberprüfung der erhaltenen Informationen anhand einer offenen Diskussion mit den beteiligten interviewten Experten ist im Nachhinein an die Expertengespräche jedoch nicht erfolgt. Wohl aber wurde versucht, eine Gültigkeitsbewertung noch während deren Durchführung zu erreichen, dadurch dass die getätigten Aussagen durch den Verfasser (in der Rolle des Interviewers) jeweils wiederholt, zusammengefasst und interpretiert wurden, was den beteiligten Interviewpartnern eine Ad-hoc-Möglichkeit zur Berichtigung bzw. Konkretisierung gab.
- Die „Triangulation“, wonach anhand des „Einsatz[es] komplementärer Methoden, Theorien, Daten oder Forscher in einer Untersuchung [...] Einseitigkeiten oder Verzerrungen [...] kompensiert werden“ (Steinke 2007, S. 320). Hierzu betont die Triangulation heute allerdings weniger den Aspekt der Validierung nach Denzin (1978, S. 28 f.) und wird vielmehr unter dem Gesichtspunkt der Komplementarität im Sinne der „Ergänzung von Perspektiven“ (Kelle/Erzberger 2007, S. 304) gesehen – Aus zeitlichen Gründen ist in die vorgestellten Untersuchungsergebnisse (vgl. Kap. 5) jedoch keine der vier Anwendungsformen der Triangulation, die Daten-, Investigator-,

Within-Method- oder Between-Method-Triangulation (Flick 2007, S. 311 ff.), eingeflossen.

- Die „Intercoderreliabilität“, d.h. ein Vergleich der Klassifizierungsübereinstimmung zwischen zwei oder mehreren Codierern (Schnell/Hill/Esser 1995, S. 378) – Auch eine derartige hat im Rahmen dieser Abhandlung nicht stattgefunden, weil die aus den Experteninterviews gewonnenen Textstellen ausschließlich vom Verfasser selbst dem entwickelten Kategoriensystem (vgl. Kap. 4.3.3) zugeordnet wurden.

7.3.2 Delimitationen

Inhaltliche Grenzen findet das präsentierte Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen in der jeweils anzutreffenden Arbeitsmarktsituation. So ist der Nutzen von sorgfältig und umfassend erstellten außerbetrieblichen Stellenausschreibungen gering, wenn die hierfür gesuchten Bewerber auf dem Arbeitsmarkt gewissermaßen nicht vorhanden sind. So etwa bei „Spezialistenstellen“, wo die nachgefragte Klientel mehrheitlich in bestehenden Arbeitnehmersverhältnissen gebunden ist. Als Beispiel hierfür kann die (häufig ergebnislose) Suche nach Spezialisten der internationalen Rechnungslegungsstandards IFRS und US-GAAP zu Beginn dieses Jahrtausends dienen. Oder auch die konstante Übernachfrage nach Ingenieuren in Deutschland, die besonders in jeder wirtschaftlichen Aufschwungphase sichtbar ist: So fehlten im Dezember 2010 etwa 49.000 Ingenieure, dadurch dass 72.000 offenen Stellen nur rund 23.000 arbeitslos gemeldete Ingenieure gegenüberstanden (VDI 2011, S. 5 ff.). Derartige Versorgungslücken können kurzfristig nicht über außerbetriebliche Stellenausschreibungen und nur durch die Methode des Headhunting gelöst werden, bei welcher in Form der Erstellung einer Zielfirmenliste, eines Identverfahrens sowie einer Direktansprache Arbeitnehmer am Arbeitsplatz gezielt aus bestehenden Arbeitsverhältnissen abgeworben werden. Bestenfalls können erstellte außerbetriebliche Stellenausschreibungen hierbei als Informationsgrundlage für den „Research“ wie auch als Informations- und Marketinginstrument für die anzusprechenden Arbeitnehmer beitragen. Diesbezüglich muss es als langfristige Aufgabe von Staat und Gesellschaft angesehen werden, junge Menschen für arbeitsmarktbezogene „Mangelbereiche“ zu interessieren und auszubilden bzw. diejenigen umzuschulen und weiterzuqualifizieren, bei

welchen Eignung und Bereitschaft vorhanden sind. Damit kommt der eingangs erwähnte originäre Lösungsansatz der individuellen Entwicklung und Förderung von Einzelpersonen ins Spiel, damit diese das Anspruchsniveau offener, außerbetrieblich zu besetzender Stellen erfüllen können (vgl. Kap. 1.1).

Darüber hinaus kann das Instrument zur Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen immer nur als eine inhaltliche Grundlage und Ausgangspunkt für Stellenbesetzungen fungieren. Neben dem Vorhandensein geeigneter Bewerber auf dem Markt (s.o.) trägt zu erfolgreichen Stellenbesetzungen wesentlich dazu bei, wie sich die Unternehmen in den Stellenbesetzungsprozessen verhalten, d.h.

- aus methodischer Sicht, ob die stellenbesetzenden Unternehmen die richtigen Entscheidungen hinsichtlich Zeitpunkt, finanziellen Mitteleinsatzes und Wahl des Ausschreibungsmediums für außerbetriebliche Stellenausschreibungen treffen. Falsch bemessene Zeitpunkte („wann“ wird publiziert), zu geringe geldliche Mittel („wie viel“ ist für die Annoncierung budgetiert) sowie die Auswahl unpassender Medien („wo“ wird publiziert) haben erhebliche Auswirkungen auf Quantität und auch Qualität des Bewerberrücklaufs von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen;
- aus inhaltlicher Sicht, ob die stellenbesetzenden Unternehmen die „ fachlich richtigen“ i.S.v. geeigneten Bewerbern für die jeweilige Aufgabenerfüllung der Stellen sowie auch die von ihrer Persönlichkeit zu den Unternehmen „ kulturell passenden“ auswählen;
- aus intrinsischer Sicht, ob sich die stellenbesetzenden Unternehmen gegenüber ihren Bewerbern zuvorkommend, verbindlich und interessiert zeigen. So etwa, auf welche Art sie mit diesen kommunizieren, wie sie diese zu einem Vorstellungsgespräch empfangen, welche „Stimmung“ sie diesen entgegenbringen oder ob sie sich an Abmachungen und Vereinbarungen halten. Denn letztendlich entscheidet sich ein Bewerber in der Regel nicht ausschließlich aufgrund monetärer Aspekte für einen Arbeitgeber, sondern immer auch für diesen, weil die „Chemie“ stimmt;
- aus extrinsischer Sicht, ob die stellenbesetzenden Unternehmen in Bezug auf die ausgeschriebenen Stellen eine marktgerechte Bezahlung anbieten. Des Weiteren,

welche Arten von Zusatzleistungen mit geldwertem Vorteil sie offerieren, z.B. einen Geschäftswagen, wie viel jährlichen Urlaub sie bieten, wie viele Stunden die jeweils wöchentliche Arbeitszeit der zu besetzenden Stellen beträgt etc.;

- aus selbstreflexiver Sicht, ob die stellenbesetzenden Unternehmen die Bereitschaft besitzen, eine realistische Sichtweise auf sich und ihre zu besetzenden Stellen zuzulassen. So existiert eine enge Grenze zwischen der Form von unternehmens- und stellenbezogenem Marketing im Rahmen von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen und über das Ziel hinausgehenden Übertreibungen, was die unternehmensbezogenen Selbstdarstellungen sowie das Ausmaß von Tätigkeitsinhalten, Freiheiten und Verantwortlichkeiten von Stellen betrifft. Empfohlen wird in dieser Hinsicht eine realistische Darstellung unter werbebezogenen Gesichtspunkten, um von vornherein nicht zu erfüllende Erwartungshaltungen auf Bewerberseite zu vermeiden. Die Berufspraxis zeigt, dass eine solcher Vorgang Stellen nicht unbedingt leichter besetzen lässt, jener aber von einem nachhaltigen Erfolg gekrönt ist. Zum einen, weil den Bewerbern eine realistische Sichtweise vermittelt wird, für die sie sich überwiegend dankbar zeigen, und zum anderen, weil diese dadurch im beruflichen Alltag weniger frustriert sind und sich damit weniger schnell umorientieren und „wegbewerben“ oder innerlich kündigen;
- und schließlich auch aus anforderungsbezogener Sicht, ob die stellenbesetzenden Unternehmen die Bereitschaft besitzen, Flexibilität bei den fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungen zuzulassen. So kann in Zeiten von rückläufiger Arbeitnehmerschaft (vgl. Kap. 7.1) nicht grundsätzlich davon ausgegangen werden, für alle zu besetzenden Stellen einen jeweils perfekt qualifizierten Bewerber zu finden. Damit gilt es auf Seiten der Unternehmen zu überlegen, welche Stellschrauben für jeweilige Anforderungsprofile existieren, d.h. hinsichtlich welcher Kompetenzen anforderungsbezogene Abstriche zulässig sind bzw. ob die Unternehmen bereit sind, auch Bewerber mit Potenzial einzustellen, selbst wenn diese an der einen oder anderen Stelle noch betriebsintern aus- oder weitergebildet werden müssen.

7.4 Ausblick

Zum Abschluss dieser Abhandlung soll aufgezeigt werden, für welche Berufsgruppen („für wen“) sowie auch in welchem Rahmen („wo“) und zu welchem Zweck („wofür“) sich eine Verwendung des entwickelten Instruments zur praxisbezogenen Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen empfiehlt. Fünf potenzielle „Nutzer“ lassen sich hierbei identifizieren:

1. die Berufsgruppe der „innerbetrieblichen Personaler“ und damit grundsätzlich alle Human-Resources-Fachkräfte in Wirtschaftsunternehmen, vom Personalreferenten bis zur Personalleitung. Im Speziellen dabei diejenigen, welche im Rahmen der operativen Personalarbeit mit der Thematik der externen Personalrekrutierung, d.h. der Besetzung offener, neu geschaffener bzw. nachzubesetzender Stellen, beauftragt sind. In größeren Unternehmen bzw. Konzernen üben diese Aufgabe in der Regel spezialisierte Personalreferenten für die Personalbeschaffung aus, in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) übernehmen dies häufig die Personalleiter persönlich. All diesen verdeutlicht das entwickelte Instrument, welche praxisrelevanten Informationen im Einzelnen zu erarbeiten bzw. im Unternehmen einzuholen sind und welche inhaltliche Strukturierung sich dabei empfiehlt, um außerbetriebliche Stellenausschreibungen hinreichend präzise, fachgerecht und werbewirksam anfertigen zu können⁸⁵.

2. die Berufsgruppe der „Führungskräfte“ in Unternehmen, so etwa Fachvorgesetzte in Linienfunktionen. Diese besitzen als Know-how-Träger relevante Erfahrungen und Kenntnisse darüber, was es in fachlicher wie auch überfachlicher Hinsicht benötigt, um vakant gewordene oder neu geschaffene Stellen erfolgreich auszuüben. Das Instrument zur Erstellung praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen kann dieser Gruppe eine Anleitung und Selektion dafür liefern, welche der Vielzahl an möglichen Informationen an die innerbetrieblichen Personalbereiche, an die privaten Personaldienstleister oder staatlichen Arbeitsvermittler weiterzugeben sind, damit diese daraus außerbetriebliche Stellenausschreibungen, als Grundlage für jeweilige Such-, Ansprache- und Vermittlungsprozesse, anfertigen können.

⁸⁵ Im Detail wird sich dabei für eine Aufführung von bis zu 35 Informationspunkten ausgesprochen, deren strukturelle Zu- und Anordnung in fünf Stellenteilen erfolgen (vgl. Kap. 6.3).

3. die Berufsgruppe der „privaten Personaldienstleister“, d.h. Personalvermittler und Personalberater⁸⁶, welche ihre Profession seit dem Jahr 2002 unter weitestgehend liberalisierten Arbeitsbedingungen und ohne staatliche Erlaubnispflicht (vgl. Murmann 2009, S. 9) ausüben. Dabei hat sich die in der Arbeitswelt etablierte Bezeichnung „Personalvermittlung“ überwiegend auf die Vermittlung „einfacher“ sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse, z.B. gewerbliche Arbeitnehmer, spezialisiert. Die „Personalberatung“ ist dagegen im Bereich der Fach- und Führungskräftevermittlung tätig und übt diese Dienstleistung über ein eigenes Bewerbernetzwerk, über die Annoncierung in Print- und Onlinemedien oder aber über die Form der Direktansprache, auch Headhunting genannt, aus. Personalvermittler wie Personalberater haben dabei gemein, dass sie eine Arbeitsleistung erbringen, die ihre Kunden infolge von zeitlichen oder personellen Engpässen oder aufgrund des Schwierigkeitsgrades einer Besetzung von Stellen mit hoher Fachspezialisierung „outgesourct“ haben. Das Instrument zur Erstellung praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen bietet dieser Gruppe eine Grundlage ihrer Tätigkeit zur Vermittlung von Festpositionen, Interimstätigkeiten (Interim Management) oder Arbeitnehmerüberlassung (Zeitarbeit). Dies indem es eine Anleitung und inhaltliche Orientierung dafür liefert, welche Informationen bei den Auftrag gebenden Unternehmen eingeholt werden sollten sowie in welchem strukturellen Rahmen diese gegenüber interessierten Bewerbern zu kommunizieren sind.

4. die Berufsgruppe der „staatlichen Arbeitsvermittler“ in den Agenturen für Arbeit, in den Jobcentern und in der Zentralen Auslands- und Fachvermittlung (ZAV). Während sich die 178 Agenturen für Arbeit und die damit verbundenen rund 610 regionalen Geschäftsstellen dabei um die Betreuung und Vermittlung von Arbeitslosengeldempfängern und Arbeitnehmern mit Veränderungswunsch kümmern (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2012c, o.S.), bieten die 437 Jobcenter, mehrheitlich gemeinsame Einrichtungen zwischen der Bundesagentur für Arbeit und den Kommunen, einen spezialisierten Eingliederungs- und Vermittlungsservice für die Arbeitslosengeld-II-Bezieher (Bundesagentur für Arbeit 2012c, o.S.). Die ZAV in Bonn ist schließlich Anlaufstelle für die internationalen Arbeits-

⁸⁶ Aktuell sind in Deutschland etwa 5250 Personalberater tätig. Diese teilen sich auf rund 1900 Beratungsunternehmen auf und erzielten im Jahre 2010 einen Branchenumsatz von etwa 1,3 Milliarden Euro (Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. 2011, o.S.).

marktgesuche und verantwortlich für die Vermittlung spezieller Berufsgruppen, z.B. Führungskräfte (Zentrale Auslands- und Fachvermittlung 2009, o.S.). Für die Berufsgruppe der staatlichen Arbeitsvermittler kann das entwickelte Instrument eine Arbeitshilfe an die Hand geben, mit welcher sich die unterschiedlichen Arbeitgeber identifizieren lassen – hinsichtlich deren zu besetzenden Stellen und den damit verbundenen Rahmenbedingungen, Aufgabenstellungen sowie fachlichen und überfachlichen Kompetenzanforderungen wie auch in Bezug auf deren jeweilige betriebliche Eigenheiten und Charakteristika. Damit erfüllt das Instrument zur Erstellung praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen für die staatliche Arbeitsvermittlung den Zweck der Informationsgenerierung und -strukturierung i.d.S., dass dieses eine Empfehlung ausspricht, welche Informationen im Einzelnen einzuholen sind und wie diese aufbereitet werden können, damit sich an gemeldete Arbeitslose mit stellenspezifischem Eignungspotenzial herantreten lässt und für zu besetzende Stellen geworben werden kann.

Schließlich kann 5. möglicherweise auch die Berufsgruppe der „Lehrenden“ an Universitäten, Fachhochschulen, Berufsakademien, Handelskammern, privaten Weiterbildungsträgern u.a. Interesse an dem Instrument zur praxisbezogenen Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen finden. So insbesondere im Rahmen der Wissensvermittlung fachlicher Grundlagen zum Personalmanagement, wenn es darum geht den Studierenden aufzuzeigen, welche Inhalte sich im Rahmen der Personalbeschaffung zur Anfertigung von außerbetrieblichen Stellenausschreibungen anbieten. Darüber hinaus, wie jene Inhalte zu strukturieren und aufzubereiten sind, damit sich ein adressierter Bewerberkreis, insbesondere in zukünftig zu erwartenden Zeiten der betrieblichen Übernachfrage nach qualifiziertem Personal (vgl. Kap. 7.2), angesprochen fühlt und interessiert zeigt.

Zusammengefasst kann das im Zuge dieser Abhandlung entwickelte und vorgestellte Instrument zur Erstellung praxisrelevanter außerbetrieblicher Stellenausschreibungen damit für all diejenigen von Nutzen sein, die sich mit betrieblicher Personalarbeit, im Speziellen mit dem Thema der Stellenbesetzung in Wirtschaftsunternehmen, theorie- oder praxisbezogen auseinandersetzen und in deren Interesse es liegt, diesbezügliche Prozesse effizient zu gestalten – und darüber hinaus soll eine erfolgreiche Anwendung des Instruments

durch diese Gruppen zu dem gewünschten Effekt führen, dass die „Mismatch-Problematic“ der Arbeitsmarktsituation in Deutschland eine graduelle Linderung erfährt.

Quellenverzeichnis

- Abs, Hermann Josef (2004): Weichenstellungen in der Einführung von Standards im Fach Politische Bildung, in: Massing, Peter (Hrsg.): Nationale Bildungsstandards für die politische Bildung, Politische Bildung, 37. Jahrgang, Schwalbach/Ts., S. 82-94.
- Amtsblatt der Europäischen Union (2004): Richtlinie 2004/35/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 21. April 2004 über Umwelthaftung zur Vermeidung und Sanierung von Umweltschäden, URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:143:0056:0075:de:PDF>, Stand: 1. Februar 2012.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (2010): Studie zum Mismatch auf dem Arbeitsmarkt in Bremerhaven. Fachkräftemangel trotz hoher Langzeitarbeitslosigkeit – Ursachen und Handlungsoptionen. Zusammenfassung, URL: http://www.arbeitnehmerkammer.de/cms/upload/Downloads/Broschueren_Studien/Mismatch_auf_dem_Arbeitsmarkt_in_Bremerhaven_Studie_Zusammenfassung.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Arbeitsgemeinschaft QUEM (1995): Von der beruflichen Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung. Lehren aus dem Transformationsprozeß. Memorandum, beschlossen vom Kuratorium der Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management, QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 40, Berlin.
- Arnold, Rolf (2001a): Kompetenz, in: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik, Bad Heilbrunn/Obb., S. 176.
- Arnold, Rolf (2001b): Qualifikation, in: Arnold, Rolf/Nolda, Sigrid/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik, Bad Heilbrunn/Obb., S. 268-270.
- Arnold, Rolf (2002): Von der Bildung zur Kompetenzentwicklung. Anmerkungen zu einem erwachsenenpädagogischen Perspektivwechsel, in: Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 2002, Nr. 49, S. 26-38.
- Arnold, Rolf/Krämer-Stürzl, Antje (1999): Berufs- und Arbeitspädagogik. Leitfaden der Ausbildungspraxis in Produktions- und Dienstleistungsberufen, 2. Aufl., Berlin.
- Arnold, Rolf/Schüßler, Ingeborg (2001): Entwicklung des Kompetenzbegriffs und seine Bedeutung für die Berufsbildung und für die Berufsbildungsforschung, in: Franke, Guido (Hrsg.): Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung, Bielefeld, S. 52-74.
- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2008): Bildung in Deutschland 2008. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Übergängen im Anschluss an den Sekundarbereich I, Bielefeld.

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2010): Bildung in Deutschland 2010. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel, Bielefeld.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt (Main).
- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt (Main).
- Beck, Ulrich/Giddens, Anthony/Lash, Scott (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse, Frankfurt (Main).
- Berger, Karl-Heinz (1961): Organisationspläne und Dienstanweisungen, in: Schnauffer, Erich/Agthe, Klaus (Hrsg.): Organisation, Berlin u.a., S. 531-578.
- Bergmann, Bärbel (1996): Kompetenzentwicklung durch Lernen in der Arbeit, in: QUEM-Bulletin, 1996, Nr. 1, S. 15-19.
- Bernhard, Sarah u.a. (2009): Wirkung auf die Geförderten und ihre Messung, in: Möller, Joachim/Walwei, Ulrich (Hrsg.): Handbuch Arbeitsmarkt 2009, Bielefeld, S. 156-164.
- Bernien, Maritta (1997): Anforderungen an eine qualitative und quantitative Darstellung der beruflichen Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '97. Berufliche Weiterbildung in der Transformation – Fakten und Visionen, Berlin, S. 17-84.
- BIBB (2008a): HaBiNa – Handwerkliche Aus- und Weiterbildung im Netzwerk der Nachhaltigkeit, URL: http://bbne.bibb.de/de/nh_25627.htm, Stand: 1. Februar 2012.
- BIBB (2008b): Bundesinstitut für Berufsbildung verstärkt Klima- und Umweltschutz, URL: <http://www.bibb.de/de/50003.htm>, Stand: 1. Februar 2012.
- BIBB (2010): Arbeitsmarkt der Zukunft: Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2025. Neue Modellrechnungen von BIBB und IAB, URL: <http://www.bibb.de/de/55403.htm>, Stand: 1. Februar 2012.
- BIBB/BMBF (2003): Entwurf für einen Orientierungsrahmen „Berufsbildung für eine nachhaltige Entwicklung“, vorgelegt zur BIBB/BMBF Fachtagung am 26./27. März 2003 in Osnabrück, URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ft_nachhalt_orientierungsrahmen.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Bildungskommission NRW (1995): Zukunft der Bildung. Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied.

- BMBF (2002): Bericht der Bundesregierung zur Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, URL: http://www.bmbf.de/pub/bb_bildung_nachhaltige_entwicklung.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- BMBF (2010): Die Pilotinitiative DECVET. Kompetenzen anrechnen – Durchlässigkeit verbessern, Bonn und Berlin.
- BMWi (2009): Starthilfe. Der erfolgreiche Weg in die Selbstständigkeit, 32. Auflage, Berlin.
- BNE-Portal (2012): Ausgezeichnete Dekade-Projekte, URL: <http://www.bne-portal.de/dekade-projekte>, Stand: 1. Februar 2012.
- Bogner, Alexander/Leuthold, Margit (2005): „Was ich dazu noch sagen wollte ...“. Die Moderation von Experten-Fokusgruppen, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 155-172.
- Bogner, Alexander/Menz, Wolfgang (2009): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensform, Interaktion, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder, 3. Auflage, Wiesbaden, S. 61-98.
- Bundesagentur für Arbeit (2012a): Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit – Deutschlands größtes Online-Jobportal, URL: <http://jobboerse.arbeitsagentur.de/vamJB/startseite.html?kgr=as&aa=1&m=1&vorschlagsfunktionaktiv=true>, Stand: 1. Februar 2012.
- Bundesagentur für Arbeit (2012b): Organisation, URL: http://www.arbeitsagentur.de/nn_27200/zentraler-Content/A01-Allgemein-Info/A015-Oeffentlichkeitsarbeit/Allgemein/Organisation.html, Stand: 1. Februar 2012.
- Bundesagentur für Arbeit (2012c): Jobcenter – Was ist das, URL: http://www.jobcenter-ge.de/lang_de/nn_291202/DE/Service/Jobcenter-WasIstDas/Jobcenter-WasIstDas-Knoten.html__nnn=true, Stand: 1. Februar 2012.
- Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. (2011): BDU-Marktstudie „Personalberatung in Deutschland 2010/2011“, URL: http://www.bdu.de/presse_480.html, Stand: 1. Februar 2012.
- Bunk, Gerhard P./Kaiser, Manfred/Zedler, Reinhard (1991): Schlüsselqualifikationen – Intention, Modifikation und Realisation in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 24. Jg., 1991, Nr. 2, S. 365-374.
- BWPplus (2009): UNESCO-Weltkonferenz „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (BNE), 3/2009, URL: http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1_bwp_03_2009_bwpplus_screen.pdf, Stand: 1. Februar 2012.

- Costen, Hans/Gössinger, Ralf (2008): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, München.
- Dannhäuser, Albin (2002): Bildungspolitische Zwischenrufe vor dem „PISA-Schock“. Abriss einer Dokumentation, Trostberg.
- de Haan, Gerhard (2007a): Bildung für nachhaltige Entwicklung als Handlungsfeld, in: Praxis Geographie – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung, 37. Jg., 2007, Nr. 9, S. 4-9.
- de Haan, Gerhard (2007b): Studium und Forschung zur Nachhaltigkeit, Bielefeld.
- de Haan, Gerhard (2008a): Gestaltungskompetenz als Kompetenzkonzept der Bildung für nachhaltige Entwicklung, in: Bormann, Inka/de Haan, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde, Wiesbaden, S. 23-43.
- de Haan, Gerhard (2008b): Nachhaltigkeit und Gerechtigkeit. Grundlagen und schulpraktische Konsequenzen, Berlin.
- Dehnbostel, Peter (2001): Perspektiven für das Lernen in der Arbeit, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation, Münster, S. 53-94.
- Denzin, Norman K. (1978): The Research Act. A Theoretical Introduction to Sociological Methods, 2. Auflage, New York, NY u.a.
- Detjen, Joachim (2008): Verfassungspolitische Grundsätze der freiheitlichen Demokratie. Ein fruchtbares Reservoir für Basiskonzepte der politischen Bildung, in: Weißeno, Georg (Hrsg.): Politikkompetenz. Was Unterricht zu leisten hat, Schriftenreihe Band 645, Bonn, S. 199-212.
- Deutscher Bildungsrat (1974): Zur Neuordnung der Sekundarstufe II. Konzept für eine Verbindung von allgemeinem und beruflichem Lernen, Stuttgart.
- Deutsches PISA-Konsortium (2001): PISA 2000. Basiskonpetenzen von Schülerinnen und Schülern im internationalen Vergleich, Opladen.
- Dietzen, Agnes (2005): Organisation und Kompetenz. Neue Lern- und Kompetenzanforderungen in organisatorischen Veränderungsprozessen und ihre „Bearbeitung“ durch Unternehmen, in: Dietzen, Agnes/Latniak, Erich/Selle, Bernd (Hrsg.): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstruktion von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben, Bielefeld, S. 23-64.

- Dietzen, Agnes/Latniak, Erich/Selle, Bernd (2005): Beraterwissen als Ressource für die Früherkennung und Qualifikationsforschung – zusammenfassende Betrachtungen, in: Dietzen, Agnes/Latniak, Erich/Selle, Bernd (Hrsg.): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstruktion von Kompetenzanforderungen und Qualifikationen in Betrieben, Bielefeld, S. 181-191.
- Dohmen, Günther (1996): Das lebenslange Lernen. Leitlinien einer modernen Bildungspolitik, Bonn.
- Dörig, Roman (1999): Schlüsselqualifikationen aus kognitionspsychologischer Sicht, in: Arnold, Rolf/Müller, Hans-Joachim (Hrsg.): Kompetenzentwicklung durch Schlüsselqualifizierung, Baltmannsweiler, S. 53-69.
- Erpenbeck, John (1996): Kompetenz und kein Ende?, in: QUEM-Bulletin, 1996, Nr. 1, S. 9-13.
- Erpenbeck, John (2002): Erfahrungslernen, Kompetenzentwicklung und Kompetenzmessung, in: Rohs, Matthias (Hrsg.): Arbeitsprozessintegriertes Lernen: Neue Ansätze für die berufliche Bildung, Münster u.a., S. 143-163.
- Erpenbeck, John (2003) KODE® – Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung, in: Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart, S. 365-375.
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1996): Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Kompetenzentwicklung '96. Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Strukturwandel und Trends in der betrieblichen Weiterbildung, Münster, S. 15-152.
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (1999): Kompetenzbiographie – Kompetenzmilieu – Kompetenztransfer. Zum biographischen Kompetenzerwerb von Führungskräften der mittleren Ebene, nachgeordneten Mitarbeitern und Betriebsräten, in: QUEM-report, 1999, Nr. 62, S. 1-178.
- Erpenbeck, John/Heyse, Volker (2007): Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung, 2. Auflage, Münster.
- Erpenbeck, John/Sauer, Johannes (2000): Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen, Münster, S. 289-335.
- Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (2003): Einführung, in: Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart, S. IX-XL.

- Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (2007): Einführung, in: Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2. Auflage, Stuttgart, S. XVII-XLVI.
- Europäische Kommission (2008): Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR), Luxemburg.
- Europäische Kommission (2011): Der Europäische Qualifikationsrahmen (EQR), URL: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc44_de.htm, Stand: 1. Februar 2012.
- Fend, Helmut (2008): Dimensionen von Qualität im Bildungswesen. Von Produktindikatoren zu Prozessindikatoren am Beispiel der Schule, in: Zeitschrift für Pädagogik, 53. Beiheft, Dezember 2008, S. 190-209.
- Flick, Uwe (1987): Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung, in: Bergold, Jarg B./Flick, Uwe (Hrsg.): Ein-Sichten. Zugänge zur Sicht des Subjekts mittels qualitativer Forschung, München, S. 247-262.
- Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, Reinbek bei Hamburg.
- Flick, Uwe (2007): Triangulation in der qualitativen Forschung, in: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 5. Auflage, Reinbek bei Hamburg, S. 309-318.
- Flick, Uwe (2009): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung, 2. Auflage, Reinbek bei Hamburg.
- Franck, Michael (2003): Mismatch-Arbeitslosigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt. Regionale Verteilung und Folgerungen für die Arbeitsmarktpolitik der neuen Bundesagentur für Arbeit, in: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, 2003, Jg. 47 (1), S. 42-55.
- Franke, Guido (2005): Facetten der Kompetenzentwicklung, Bielefeld.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2012): Stellenangebote, URL: <http://fazjob.net/>, Stand: 1. Februar 2012.
- Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2012): Nachhaltige Produktion, URL: <http://www.iao.fraunhofer.de/geschaeftsfelder/engineering-systeme/742.html?lang=de>, Stand: 1. Februar 2012.
- Freundl, Stefan (1967): Taschenbuch für Personalplanung und Stellenausschreibung, Heidelberg.

- Frey, Andreas/Jäger, Reinhold S./Renold, Ursula (2003): Kompetenzmessung, in: Frey, Andreas/Jäger, Reinhold S./Renold, Ursula (Hrsg.): Kompetenzmessung – Sichtweisen und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen, 17 (2), Landau, S. 117-122.
- Friedrichs, Jürgen (1994): Wert, in: Fuchs-Heinritz, Werner u.a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Auflage, Opladen, S. 739.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme, Wien.
- Fuchs-Heinritz, Werner (1994a): Hierarchie, in: Fuchs-Heinritz, Werner u.a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Auflage, Opladen, S. 275-276.
- Fuchs-Heinritz, Werner (1994b): Validierung, kommunikative, in: Fuchs-Heinritz, Werner u.a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Auflage, Opladen, S. 703.
- Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Gnahn, Dieter (2007): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente, Bielefeld.
- Gorden, Raymond (1980): Interviewing. Strategy, techniques and tactics, 3. Auflage, Homewood, Illinois.
- Grothe, Anja/Fröbel, Anke (2008/09): Kona – Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Handeln. Entwicklung von beruflichen Qualifizierungsinstrumenten im Kompetenzfeld Nachhaltigkeit, URL: http://www.hwr-berlin.de/fileadmin/downloads_internet/Forschung/Kona_Abschlussbericht.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland (2007): Textausgabe, Stand: Januar 2007, Berlin.
- Habermas, Jürgen (1990): Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz, in: Habermas, Jürgen/Luhmann, Niklas (Hrsg.): Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung?, Frankfurt (Main), S. 101-141.
- Handwerkskammer Hamburg (2006): Modellversuch: Handwerkliche Aus- und Weiterbildung für Nachhaltigkeit – HaBina, URL: http://www.hwk-hamburg.de/fileadmin/user_upload/Service/Downloads/habina_flyer.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Harenberg, Dorothee (2008): Geleitwort, in: Bormann, Inka/de Haan, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde, Wiesbaden, S. 13-14.
- Hauff, Volker (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.

- Heß, Tatjana/Roth, Wolfgang L. (2001): Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung, Heidelberg u.a.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2004): Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme, Stuttgart.
- Heyse, Volker/Erpenbeck, John (2009): Kompetenztraining. 64 Modulare Informations- und Trainingsprogramme für die betriebliche, pädagogische und psychologische Praxis, 2. Auflage, Stuttgart.
- Hofstetter, Sandra (2009): Stellenbeschreibungen für die Personalpraxis, Zürich.
- Holz, Heinz (2006): Geleitwort, in: Bauer, Hans G. u.a.: Hightech-Gespür. Erfahrungsgelaitetes Arbeiten und Lernen in hoch technisierten Arbeitsbereichen. Ergebnisse eines Modellversuchs beruflicher Bildung in der Chemischen Industrie, Bielefeld.
- Hummel, Markus/Thein, Angela/Zika, Gerd (2010): Der Arbeitskräftebedarf nach Wirtschaftszweigen, Berufen und Qualifikationen bis 2025 – Modellrechnungen des IAB, in: Helmrich, Robert/Zika, Gerd (Hrsg.): Beruf und Qualifikation der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, Bielefeld, S. 81-102.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2007): Fachkräftemangel. Mehr als 18 Milliarden Euro gehen verloren, URL: http://www.iwkoeln.de//Portals/0/pdf/pm49_07iwd.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Kauffeld, Simone (2003): Weiterbildung: Eine lohnende Investition in die berufliche Handlungskompetenz?, in: Empirische Pädagogik. Zeitschrift zu Theorie und Praxis erziehungswissenschaftlicher Forschung, 2003, Nr. 17 (2), S. 176-195.
- Kauffeld, Simone (2006): Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen, Stuttgart.
- Kauffeld, Simone/Frieling, Ekkehart/Grote, Sven (2001): Zehn Thesen zur beruflichen Handlungskompetenz, in: Soziale Arbeit, 2001, S. 202-208.
- Kehl, Verena/Rebmann, Karin/Schlömer, Tobias (2009): Nachhaltigkeit in der Fortbildung betrieblicher Ausbilder/innen und ausbildender Fachkräfte in der Tourismuswirtschaft, München u.a.
- Kelle, Udo/Erzberger, Christian (2007): Qualitative und quantitative Methoden: kein Gegensatz, in: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 5. Auflage, Reinbek bei Hamburg, S. 299-309.
- Kern, Horst/Schumann, Michael (1970): Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein. Eine empirische Untersuchung über den Einfluss der aktuellen technischen Entwicklung auf die industrielle Arbeit und das Arbeiterbewusstsein, Teil I, Frankfurt (Main).

- Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2007): Organisation, 5. Auflage, Stuttgart.
- Klemisch, Herbert/Rauhut, Ingo/Rohn, Holger (2005): Landkarte Kompetenzentwicklung für Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk, KNI PAPERS 02/05, URL: http://www.good-practice.de/mido/images/upload/D613600_Endfassung-Landkarte.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Klemisch, Herbert/Schlömer, Tobias/Tenfelde, Walter (2008): Wie können Kompetenzen und Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften ermittelt und beschrieben werden?, in: Bormann, Inka/de Haan, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde, Wiesbaden, S. 103-122.
- Klieme, Eckhard u.a. (2003): Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards. Eine Expertise, Bildungsreform Band 1, Berlin.
- Klieme, Eckhard/Tippelt, Rudolf (2008): Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz, in: Zeitschrift für Pädagogik, 53. Beiheft, Dezember 2008, S. 7-15.
- KMK (2004): Bildungsstandards im Fach Chemie für den mittleren Bildungsabschluss, Beschluss der KMK vom 16.12.2004, URL: http://www.sinus-hessen.de/bilsta/bs_chemie.htm, Stand: 1. Februar 2012.
- Kolb, David A. (1974): On management and the learning process, in: Kolb, David A./Rubin, Irwin M./McIntyre, James M. (Hrsg.): Organizational psychology. An experiential approach, 2. Auflage, Englewood Cliffs, S. 27-42.
- Kolb, David A. (1984): Experiential learning. Experience as the Source of Learning and Development, Englewood Cliffs.
- Kolb, David A./Osland, Joyce S./Rubin, Irwin M. (1995): Organizational behavior. An experiential approach, 6. Auflage, Englewood Cliffs.
- Köller, Olaf (2005): Die Bedeutung schulischer Kompetenzen für Erwerbsverläufe, in: Klieme, Eckhard/Leutner, Detlev/Wirth, Joachim (Hrsg.): Problemlösungskompetenz von Schülerinnen und Schülern. Diagnostische Ansätze, theoretische Grundlagen und empirische Befunde der deutschen PISA-2000-Studie, Wiesbaden, S. 62-75.
- Köller, Olaf (2008): Bildungsstandards in einem Gesamtsystem der Qualitätssicherung im allgemeinbildenden Schulsystem Deutschlands, in: Zeitschrift für Pädagogik, 53. Beiheft, Dezember 2008, S. 59-75.
- Krüger, Wilfried/Homp, Christian (1997): Kernkompetenzmanagement. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Wiesbaden.

- Kunzmann, Christine (2005): Konzeption von Skills-Management-Instrumenten für die Bildungsbedarfspflege in der Pflege am Städtischen Klinikum Karlsruhe, Diplomarbeit, Hochschule Pforzheim, URL: <http://christine-kunzmann.de/pdf/Skills-Management.pdf>, Stand: 1. Februar 2012.
- Kuwan, Helmut/Waschbüsch, Eva (1998): Delphi-Befragung 1996 / 1998. „Potentiale und Dimensionen der Wissensgesellschaft – Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen“, Abschlußbericht zum „Bildungs-Delphi“, München.
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung, 4. Auflage, Weinheim u.a.
- Lechner, Karl/Egger, Anton/Schauer, Reinbert (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 24. Auflage, Wien.
- Leuphana Universität Lüneburg (2012): Fakultäten & Institute, URL: <http://www.leuphana.de/fakultaeten-institute.html>, Stand: 1. Februar 2012.
- Lewin, Kurt (1942): Field Theory and Learning, in: Lewin, Kurt (1951): Field Theory in Social Science. Selected theoretical papers, New York, S. 60-86.
- LinkedIn (2012): Auf Beziehungen kommt es an, URL: <http://de.linkedin.com>, Stand: 1. Februar 2012.
- Lisop, Ingrid (1999): Bildungsansprüche und Bildungsbedarfe – Zur Ausformulierung von Gesellschaftlichkeit als Existenzbasis pädagogischer Professionalität, in: Arnold, Rolf/Gieseke, Wiltrud (Hrsg.): Die Weiterbildungsgesellschaft. Bildungstheoretische Grundlagen und Analysen, Band 1, Neuwied u.a., S. 15-31.
- Lorse, Jürgen (2001): Personalmanagement im öffentlichen Dienst. Einstellungsverfahren, Stellenausschreibung, Verwendungsplanung, dienstliche Beurteilung, Auswahlverfahren, Fortbildung, Neuwied u.a.
- Massing, Peter (2004): Die bildungspolitische und pädagogische Debatte zur Einführung nationaler Bildungsstandards, in: Massing, Peter (Hrsg.): Nationale Bildungsstandards für die politische Bildung, Politische Bildung, 37. Jahrgang, Schwalbach/Ts., S. 7-19.
- Massing, Peter (2008): Basiskonzepte für die politische Bildung. Ein Diskussionsvorschlag, in: Weißeno, Georg (Hrsg.): Politikkompetenz. Was Unterricht zu leisten hat, Schriftenreihe Band 645, Bonn, S. 184-198.
- Max, Charles (1999): Entwicklung von Kompetenz: ein neues Paradigma für das Lernen in Schule und Arbeitswelt; Ertrag und Perspektiven der französischsprachigen Kompetenzforschung und ihre Bedeutung als Gestaltungsprinzip von Bildung, Frankfurt (Main).
- Mayer, Horst O. (2008): Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, 4. Auflage, München.

- Mayring, Philipp (1996): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 3. Auflage, Weinheim.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zum qualitativen Denken, 5. Auflage, Weinheim u.a.
- Mayring, Philip (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 10. Auflage, Weinheim u.a.
- McGaw, Barry (2003): Foreword, in Rychen, Dominique S./Salganik, Laura H. (Hrsg.): Key competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society, Göttingen, S. VII-IX.
- Mertens, Dieter (1974): Schlüsselqualifikationen. Thesen zur Schulung für eine moderne Gesellschaft, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1974, Nr. 7, S. 36-43.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1994): Expertenwissen und Experteninterview, in: Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Maeder, Christoph (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit, Opladen, 180-192.
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 71-94.
- Meyer-Menk, Julia (2004): Reflexive Handlungsfähigkeit als Zielpunkt von Kompetenzentwicklung, in: Jenewein, Klaus u.a. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen, Baden-Baden, S. 51-62.
- Miethe, Ingrid (2012): Leitfaden-Interview, URL: <http://www.ingrid-miethe.de/s61/qualerh/img6.html>, Stand: 1. Februar 2012.
- Monster (2012): Jobs und Stellenangebote mit der Online Jobsuche finden, URL: <http://www.monster.de>, Stand: 1. Februar 2012.
- Müller, Hans-Joachim (1999): Erschließen durch Versprachlichen, in: Arnold, Rolf/Müller, Hans-Joachim (Hrsg.): Kompetenzentwicklung durch Schlüsselqualifizierung, Baltmannsweiler, S. 87-136.
- Müller, Heinrich (1956): Langenscheidts Taschenwörterbuch der lateinischen und deutschen Sprache, 17. Auflage, Berlin.
- Murmann, Jörg (2009): Die Geschichte der Personalberatung in Deutschland, in: Heidelberger, Michael/Kornherr, Lothar (Hrsg.): Handbuch der Personalberatung. Konzepte, Prozesse und Visionen, München, S. 2-14.

- Niedersächsisches Kultusministerium (2009): Kerncurriculum für das Gymnasium – gymnasiale Oberstufe, die Gesamtschule – gymnasiale Oberstufe, das Fachgymnasium, das Abendgymnasium, das Kolleg: Biologie, URL: http://db2.nibis.de/1db/cuvo/datei/kc_biologie_go_i_2009.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Oevermann, Ulrich u.a. (1983): Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“, in: Zedler, Peter/Moser, Heinz (Hrsg.): Aspekte qualitativer Sozialforschung. Studien zu Aktionsforschung empirischer Hermeneutik und reflexiver Sozialtechnologie, Opladen, S. 95-123.
- Olfert, Klaus/Rahn, Horst-Joachim (2011): Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Herne.
- Ott, Bernd (2000): Grundlagen des beruflichen Lernens und Lehrens. Ganzheitliches Lernen in der beruflichen Bildung, Berlin.
- Picht, Georg (1964): Die deutsche Bildungskatastrophe, Stuttgart.
- PISA-Konsortium Deutschland (2004): PISA 2003. Der Bildungsstandard der Jugendlichen in Deutschland – Ergebnisse des zweiten internationalen Vergleichs, Münster.
- Programm Transfer-21 (2007): Orientierungshilfe. Bildung für nachhaltige Entwicklung in der Sekundarstufe I. Begründungen, Kompetenzen, Lernangebote, URL: http://www.transfer-21.de/daten/materialien/Orientierungshilfe/Orientierungshilfe_Kompetenzen.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Rasche, Hans (1975): Personalsuche und Stellenausschreibung, Praktiker-Checkliste, SM 29, Heiligenhaus.
- Rauner, Felix (1999): Entwicklungslogisch strukturierte berufliche Curricula: Vom Neuling zur reflektierten Meisterschaft, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (ZBW), 95. Jg., 1999, S. 424-446.
- Rebmann, Karin/Tenfelde, Walter (2008): Betriebliches Lernen. Exploration zur theoriegeleiteten Begründung, Modellierung und praktischen Gestaltung arbeitsbezogenen Lernens, Mering.
- Rebmann, Karin/Tenfelde, Walter/Uhe, Ernst (2005): Berufs- und Wirtschaftspädagogik: eine Einführung in Strukturbegriffe, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Richter, Dagmar (2008): Kompetenzdimension Fachwissen. Zur Bedeutung und Auswahl von Basiskonzepten, in: Weißeno, Georg (Hrsg.): Politikkompetenz. Was Unterricht zu leisten hat, Schriftenreihe Band 645, Bonn, S. 152-168.
- Ripper, Jürgen/Weisschuh, Bernd (1999): Ausbildung im Dialog. Das ganzheitliche Beurteilungsverfahren für die betriebliche Berufsausbildung, Stuttgart.

- Röben, Peter (2004): Kompetenzentwicklung durch Arbeitsprozesswissen, in: Jenewein, Klaus u.a. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in Arbeitsprozessen, Baden-Baden, S. 11-33.
- Roth, Heinrich (1971): Pädagogische Anthropologie. Entwicklung und Erziehung. Grundlagen einer Entwicklungspädagogik, Band II, Hannover.
- Rychen, Dominique S./Salganik, Laura H. (2003): Summary of the final report “Key Competencies for a Successful Life and a Well-Functioning Society”, URL: http://app.cepcastilleja.org/contenido/ccbb/saber_mas/desecco/5_desecco_final_report.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Rychen, Dominique S. (2008): OECD Referenzrahmen für Schlüsselkompetenzen – ein Überblick, in: Bormann, Inka/de Haan, Gerhard (Hrsg.): Kompetenzen der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Operationalisierung, Messung, Rahmenbedingungen, Befunde, Wiesbaden, S. 15-22.
- Sander, Wolfgang (2001): Politik entdecken – Freiheit leben: neue Lernkulturen in der politischen Bildung, Reihe Politik und Bildung, Band 23, Schwalbach/Ts.
- Sander, Wolfgang (2004): Die Bildungsstandards vor dem Hintergrund der politikdidaktischen Diskussion, in: Massing, Peter (Hrsg.): Nationale Bildungsstandards für die politische Bildung, Politische Bildung, 37. Jahrgang, Schwalbach/Ts., S. 30-43.
- Scheib, Thomas (2005): Indikatoren für die ganzheitliche Leistungsmessung beruflicher Handlungskompetenz in Produktionsprozessen, Diss. Universität Dortmund, Bielefeld.
- Schierenbeck, Henner (2000): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 15. Auflage, München.
- Schlömer, Tobias (2009): Berufliches Handeln und Kompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften. Ein Referenzmodell auf der Grundlage theoretischer und empirischer Explorationen, München.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/Esser, Elke (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung, 5. Auflage, München.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul/ Esser, Elke (2008): Methoden der empirischen Sozialforschung, 8. Auflage, München.
- Schultz, Volker (2003): Basiswissen Rechnungswesen. Buchführung, Bilanzierung, Kostenrechnung, Controlling, 3. Auflage, München.
- Schüßler, Ingeborg (2007): Nachhaltigkeit in der Weiterbildung. Theoretische und empirische Analysen zum nachhaltigen Lernen von Erwachsenen, Baltmannsweiler.
- Schwarz, Horst (1995): Arbeitsplatzbeschreibungen, 13. Auflage, Freiburg (Breisgau).

- Siebert, Horst (2006): Lernmotivation und Bildungsbeteiligung, Bielefeld.
- Spada, Hans/Mandl, Heinz (1988): Wissenspsychologie. Einführung, in: Mandl, Heinz/Spada, Hans (Hrsg.): Wissenspsychologie, München u.a., S. 1-16.
- Spencer, Lyle M./Spencer, Signe M. (1993): Competence at work. Models for Superior Performance, New York.
- Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung (2006): Kompetenz ... mehr als nur Wissen!, Informationsblatt, April 2006, URL: <http://www.kompas.bayern.de/userfiles/infokompetenz.pdf>, Stand: 1. Februar 2012.
- Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2011): Endgültiges Ergebnis der Landtagswahl am 27.03.2011 mit Vergleichsangaben von 2006, URL: http://www.statistik-bw.de/wahlen/Landtagswahl_2011/Land.asp, Stand: 1. Februar 2012.
- Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd (1999): Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '99. Aspekte einer neuen Lernkultur. Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen, Münster, S. 17-59.
- Staudt, Erich/Kriegesmann, Bernd/Muschik, Claus (2003): IAI-Scorecard of Competence, in: Erpenbeck, John/von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart, S. 160-168.
- Stein, Volker (2008): Umkämpfte Arbeitswelt: „Wir werden nur das ernten können, was wir gesät haben“, Interview im Portal www.HRM.de vom 17.01.2008, in: <https://www.hrm.de/sfs?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&ParentID=1169812314167&StoryID=1201706234741&highlight=1&keys=Stein&lang=1&active=no>, Stand: 1. Februar 2012.
- Steiner, Claude/Perry, Paul (1997): Emotionale Kompetenz, München.
- Steinke, Ines (2007): Gütekriterien qualitativer Forschung, in: Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, 5. Auflage, Reinbek bei Hamburg, S. 319-331.
- StepStone (2012): Jobs und Stellenangebote, URL: <http://www.stepstone.de/>, Stand: 1. Februar 2012.
- Stoecker, Daniela/Mohr, Barbara (2008): Neue Weiterbildungskonzepte im Betrieb. Moderne Lernformen individuell kombinieren und arbeitsplatznah einsetzen, Band 29, Bielefeld.
- Studer, Jürg (1999): Stellenbeschreibung und Anforderungsprofil. Organisationsinstrumente für die Personalprofis, Zürich.

- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 5. Auflage, Wiesbaden.
- UNCED (1992): Agenda 21, URL: http://www.un.org/Depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- VDI (2011): Der Arbeitsmarkt für Ingenieure im Dezember 2010, 01/2011, URL: http://www.vdi.de/fileadmin/vdi_de/redakteur_dateien/dps_dateien/SK/Ingenieurmonitor/2011/Ingenieurmonitor%202011-01.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Vogel, Berthold (1995): „Wenn der Eisberg zu schmelzen beginnt ...“ – Einige Reflexionen über den Stellenwert und die Probleme des Experteninterviews in der Praxis der empirischen Sozialforschung, in: Brinkmann, Christian/Deeke, Axel/Völkel, Brigitte (Hrsg.): Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen, Nürnberg, S. 73-84.
- Vonken, Matthias (2005): Handlung und Kompetenz. Theoretische Perspektiven für die Erwachsenen- und Berufspädagogik, Wiesbaden.
- WCED (1987): Our common future, URL: http://www.bne-portal.de/coremedia/generator/unesco/de/Downloads/Hintergrundmaterial__international/Brundtlandbericht.pdf, Stand: 1. Februar 2012.
- Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Aufl., Tübingen.
- Weber, Susanne (2007): Den besten Mitarbeiter finden – Bewerberflut zielsicher bewältigen. Anforderungsprofil und Stellenbeschreibung; Wege der Personalbeschaffung; Bewerbungsunterlagen und Bewerbungsgespräch, Berlin.
- Weinert, Franz E. (1982): Selbstgesteuertes Lernen als Voraussetzung, Methode und Ziel des Unterrichts, in Unterrichtswissenschaft, 10. Jahrgang, 1982, Heft 2, S. 99-110.
- Weinert, Franz E. (2001): Vergleichende Leistungsmessung in Schulen – eine umstrittene Selbstverständlichkeit, in: Weinert, Franz (Hrsg.): Leistungsmessungen in Schulen, Weinheim, S. 17-31.
- Weißeno, Georg (2006): Kernkonzepte der Politik und Ökonomie – Lernen als Veränderung mentaler Modelle, in: Weißeno, Georg (Hrsg.): Politik und Wirtschaft unterrichten, Schriftenreihe Band 483, Bonn, S. 120-141.
- Weißeno, Georg (2008): Politikkompetenz. Neue Aufgaben für Theorie und Praxis, in: Weißeno, Georg (Hrsg.): Politikkompetenz. Was Unterricht zu leisten hat, Schriftenreihe Band 645, Bonn, S. 11-20.
- Weuster, Arnulf (2008): Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch, 2. Auflage, Wiesbaden.

- Wiehle, Ulrich u.a. (2009): 100 Finanzkennzahlen, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Wienold, Hans (1994): Theoretische Konstrukte, in: Fuchs-Heinritz, Werner u.a. (Hrsg.): Lexikon zur Soziologie, 3. Auflage, Opladen, S. 363.
- Witt, Harald (2001): Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung, Volume 2, No. 1, Art. 8, URL: <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2114>, Stand: 1. Februar 2012.
- Xing (2012): Social Network for Business Professionals, URL: <http://www.xing.com/de>, Stand: 1. Februar 2012.
- Zabeck, Jürgen (1991): Schlüsselqualifikationen – Ein Schlüssel für die antizipative Berufsbildung?, in: Twardy, Martin (Hrsg.): Duales System zwischen Tradition und Innovation, Sonderband 4, Köln, S. 47-64.
- Zahn, Erich/Buhmann, Michael (2004): Planung, in: Lück, Wolfgang (Hrsg.): Lexikon der Betriebswirtschaft, 6. Auflage, München, S. 526-527.
- Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (2009): Arbeit und Bildung weltweit, URL: <http://www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/Veroeffentlichungen/Vermittlung/ZAV-Auslandsvermittlung-AN.pdf>, Stand: 1. Februar 2012.

Internetquellen geprüft: Februar 2012

Anhang

Anhang A: Unternehmensbezogene Themenfelder

1. Themenfeld „Historie & Kulturangaben“

1.1 Teilbereich Historie

- Gründungsgeschichte (Jahr/Ort/Gründer)
- Eigentümerstruktur (aktuell/Verweildauer)
- Rechtsform (aktuell)
- Meilensteine (vergangenheitsorientiert)

1.2 Teilbereich Kulturangaben

- Hierarchisierungsgrad (Intensität)
- Richtlinienprägung (Intensität)
- Wertesystem (Art)
- Etikette (Anrede/Kleidungsordnung)

2. Themenfeld „Produktangaben“

- Programmgestaltung (Produktprogramm/Sortimentsprogramm [Handels- und Dienstleistungen])
- Kundenstruktur (Kundentypen/Kundenstreuung)
- Wettbewerbssituation ([Haupt-]Wettbewerber/ Wettbewerbsintensität/Wettbewerbsfaktoren)

3. Themenfeld „Finanzangaben“

- wirtschaftlicher Status quo (aktuell)
- Umsatz (vergangenes Geschäftsjahr)
- Umsatzentwicklung (vergangene Geschäftsjahre/Prognose)
- EBIT (vergangenes Geschäftsjahr)
- Eigenkapitalquote (aktuell)

4. Themenfeld „Strukturangaben“

- Mitarbeiterzahl (insgesamt/am Standort der Stelle)
- Standorte (Hauptsitz, Niederlassungen/Standort der Stelle)
- Organisationsstruktur (Art)
- Abteilungsorganigramm (Stellenverortung/organisatorischer Kontext)

5. Themenfeld „Infrastrukturangaben“

- Verkehrsanbindung (geografische Lage/Erreichbarkeit [ÖPNV/Pkw])
- Immobilie (Art/Beschaffenheitsqualität)
- Arbeitsplatz (Art/Ausstattungsqualität)
- Infrastruktur- und Serviceleistungen (Art/Beschaffenheits- und Ausstattungsqualität)

Anhang B: Stellenbezogenes Themenfeld

Themenfeld „Stellenangaben“

- Stellenbezeichnung (offiziell)
- Besetzungsgrund
- Aufgaben (Tagesgeschäft/Projektgeschäft)
- Abteilungsstruktur (Abteilungsgröße/Unterstellungsverhältnis(se) [fachlich/disziplinarisch]/Überstellungsverhältnis(se) [fachlich/disziplinarisch])
- Zielgehalt (Fixgehalt/variable Leistungen)
- Einstiegsdatum (offiziell/spätestens)
- Entwicklungsmöglichkeit(en)

Anhang C: Kompetenzbezogene „fachliche“ Themenfelder

1. Themenfeld „Zertifizierungsangaben“

- Ausbildungsabschluss (stellenbezogene Anforderung)
- Weiterbildungsabschluss (stellenbezogene Anforderung)
- aus- und weiterbildungsabschlussbezogene Alternativen (stellenbezogene Alternativen)

2. Themenfeld „fachlich-methodische Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“

2.1 Fachwissen

- tätigkeitsbezogene Detailkenntnisse

2.2 Fachübergreifende Kenntnisse

- Führungskennnisse (fachlicher Art/disziplinarischer Art)
- Fremdsprachenkenntnisse (Art(en)/jeweiliges Niveau)
- EDV-Kenntnisse (Art(en)/jeweiliges Niveau)

2.3 Marktkenntnisse

- Branchenkenntnisse (Branche/Art(en))

2.4 Planungsverhalten

- Planungskennnisse (Art(en))

2.5 Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens

- fachlich-methodische Nachhaltigkeitskenntnisse

Anhang D: Kompetenzbezogene „überfachliche“ Themenfelder

1. Themenfeld „personale Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“
 - 1.1 Loyalität
 - Arbeitgeberidentifikation (sachlich/emotional)
 - 1.2 Glaubwürdigkeit
 - Authentizität
 - 1.3 Eigenverantwortung
 - selbstbestimmtes Arbeiten
 - 1.4 Normativ-ethische Einstellung
 - wertgeleitetes Handeln
 - 1.5 Moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens
 - soziale betriebliche Verantwortung (innen/außen)
2. Themenfeld „sozial-kommunikative Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“
 - 2.1 Kommunikationsfähigkeit
 - Verhandlungsgeschick
 - 2.2 Kooperationsfähigkeit
 - Teamvermögen
 - 2.3 Beziehungsmanagement
 - Kontaktfähigkeit
 - 2.4 Anpassungsfähigkeit
 - Veränderungsbereitschaft (inhaltlich/organisatorisch)
 - 2.5 Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens
 - Koordination von Nachhaltigkeitsinhalten
3. Themenfeld „aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzangaben konventioneller und nachhaltiger Art“
 - 3.1 Initiative
 - Engagement
 - 3.2 Ausführungsbereitschaft
 - Umsetzungsstärke
 - 3.3 Tatkraft
 - Aktionismus
 - 3.4 Mobilität
 - räumliche Beweglichkeit (nach außen/nach innen)
 - 3.5 Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens
 - aktive Anwendung nachhaltiger Freiheitsgrade

Anhang E: Leitfaden zum Experteninterview

Experteninterview zum Thema:

Modell zur idealtypischen Darstellung betrieblicher Stellenprofile
und dessen Reduktion auf die notwendigen Inhalte hinreichend genauer
Stellenprofile für die Praxis

A) Allgemeines:

Ort/Datum:

Name Interviewer:

Name interviewte Person:

Uhrzeit, Beginn – Ende:

B) Einleitung:

- Vorstellung des Interviewers
- Einführung in die Thematik des Interviews
- Ziele des Interviews:
 1. Inhaltliche Überprüfung des entwickelten Modells zur „idealtypischen Darstellung betrieblicher Stellenprofile“
 2. Reduzierung des entwickelten Modells zur „idealtypischen Darstellung betrieblicher Stellenprofile“ auf die notwendigen Inhalte hinreichend genauer Stellenprofile für die Praxis
- Verweis auf Anonymität der interviewten Person

C) Fragen zur interviewten Person:

In welchem Unternehmen sind Sie gegenwärtig tätig?

Seit wann?

Wie lautet Ihre Berufsbezeichnung?

Wie beschreiben Sie Ihre (bisherigen) wesentlichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten im gegenwärtigen Unternehmen?

.....

D) Leitfadenschwerpunkte:

Schwerpunkt I: Austausch über die idealtypischen Inhalte betrieblicher Stellenprofile

Schwerpunkt II: Austausch über die notwendigen Inhalte hinreichend genauer Stellenprofile für die Praxis

**Schwerpunkt I:
Austausch über die idealtypischen Inhalte betrieblicher Stellenprofile**

Hypothesen (H) und forschungsrelevante Fragestellungen (F) zu betrieblichen Stellenprofilen im Allgemeinen

H1: Es wird erwartet, dass ein Stellenprofil die informatorische Grundlage für einen erfolgreichen Stellenbesetzungsprozess darstellt. Neben anderen Faktoren hat es damit einen direkten Einfluss auf die Besetzungswahrscheinlichkeit einer offenen Stelle.

F1a: Welche Bedeutung hat ein Stellenprofil bezogen auf den Besetzungsprozess einer offenen Stelle?

F1b: Stehen die Qualität eines Stellenprofils und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Stellenbesetzung in einem Zusammenhang?

H2: Es wird von der Annahme ausgegangen, dass idealtypische Stellenprofile drei Themenfelder aufweisen: 1. informatorische Angaben zu den „Kompetenzanforderungen“ der offenen Stelle, 2. Informationen zur „Stelle“ selbst sowie 3. Informationen zum stellenofferierenden „Unternehmen“.

F2: Welche Themenfelder finden sich idealtypischerweise in betrieblichen Stellenprofilen wieder?

Hypothesen (H) und forschungsrelevante Fragestellungen (F) zum Themenbereich „Kompetenzanforderungen“ eines idealtypischen Stellenprofils

- Fachliche Kompetenzanforderungen

H3: Fachliche Kompetenzanforderungen äußern sich in einem idealtypischen Stellenprofil durch Angabe hinsichtlich der erforderlichen Zertifizierungen (Aus- und Weiterbildungsabschlüsse) sowie Fach- und Methodenkompetenzen, jeweils in Bezug auf die offene Stelle.

F3a: Ich bin der Ansicht, dass ein idealtypisches Stellenprofil Angaben über die folgenden „Zertifizierungsanforderungen“ machen sollte, wenn diese als „relevant“ für die Ausübung einer offenen Stelle angesehen werden (s. Tab. 1, Begleitmaterial).

Wird dieser Ansicht zugestimmt? Gibt es inhaltliche Zusätze?

F3b: Ich bin der Ansicht, dass ein idealtypisches Stellenprofil Angaben über die folgenden Anforderungen zur „Fach- und Methodenkompetenz“ machen sollte, wenn diese als „relevant“ für die Ausübung einer offenen Stelle gesehen werden (s. Tab. 2, Begleitmaterial).

Wird dieser Ansicht zugestimmt? Gibt es inhaltliche Zusätze?

H4: Fachliche Kompetenzen haben im beruflichen Alltag in den vergangenen Jahrzehnten nicht an Bedeutung verloren. Wohl aber haben die überfachlichen Kompetenzen in ihrer Relevanz stark aufgeholt und stehen heute auf der gleichen Bedeutungsstufe wie die fachlichen Kompetenzen.

F4a: Haben die fachlichen Kompetenzen (Zertifizierungen und Fach- und Methodenkompetenzen, s. Tab. 1+2, Begleitmaterial) in ihrer Bedeutung für den beruflichen Alltag in den vergangenen Jahrzehnten eher zugenommen/abgenommen bzw. sind sie gleich geblieben? Warum?

F4b: Haben die überfachlichen Kompetenzen (personale, sozial-kommunikative, aktivitäts- und umsetzungsorientierte) in ihrer Bedeutung für den beruflichen Alltag in den vergangenen Jahrzehnten eher zugenommen/abgenommen bzw. sind sie gleich geblieben? Warum?

F4c: Werden die überfachlichen Kompetenzen für den beruflichen Alltag heute als wichtiger/weniger wichtig bzw. gleich wichtig im Vergleich mit den fachlichen Kompetenzen gesehen? Warum?

- Überfachliche Kompetenzanforderungen

H 5: Überfachliche Kompetenzanforderungen äußern sich in einem idealtypischen Stellenprofil durch die inhaltliche Angabe hinsichtlich der erforderlichen personalen, sozial-kommunikativen sowie aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen einer offenen Stelle.

F5a: Ich bin der Ansicht, dass ein idealtypisches Stellenprofil Angaben über die folgenden „personalen Kompetenzanforderungen“ machen sollte, wenn diese als „relevant“ für die Ausübung einer offenen Stelle angesehen werden (s. Tab. 3, Begleitmaterial).
Wird dieser Ansicht zugestimmt? Gibt es inhaltliche Zusätze?

F5b: Ich bin der Ansicht, dass ein idealtypisches Stellenprofil Angaben über die folgenden „sozial-kommunikativen Kompetenzanforderungen“ machen sollte, wenn diese als „relevant“ für die Ausübung einer offenen Stelle angesehen werden (s. Tab. 4, Begleitmaterial).
Wird dieser Ansicht zugestimmt? Gibt es inhaltliche Zusätze?

F5c: Ich bin der Ansicht, dass ein idealtypisches Stellenprofil Angaben über die folgenden „aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzanforderungen“ machen sollte, wenn diese als „relevant“ für die Ausübung einer offenen Stelle angesehen werden (s. Tab. 5, Begleitmaterial). Wird dieser Ansicht zugestimmt? Gibt es inhaltliche Zusätze?

- Thematik der Nachhaltigkeit

H6: Es wird davon ausgegangen, dass die Thematik der Nachhaltigkeit sowie damit verbundene Kompetenzanforderungen eines nachhaltigen Wirtschaftens von Individuen im betrieblichen Umfeld bereits heute als „relevant“ sowie als notwendiger inhaltlicher Bestandteil idealtypischer Stellenprofile angesehen werden.

F6a: Welchen Stellenwert besitzt die Thematik der Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen? Durch welche Beispiele im betrieblichen Alltag zeigt sich dies?

F6b: Besteht die Auffassung, dass die Thematik der Nachhaltigkeit für das betriebliche Umfeld zukünftig an Bedeutung zunimmt?

F6c: Erscheint die Aufführung von „Nachhaltigkeitskompetenzen“ im Rahmen betrieblicher Stellenprofile schon heute als sinnvoll, wenn diese als „relevant“ für die Ausübung einer Stelle angesehen werden?

F6d: Wenn „ja“ (F6c), welche exemplarischen „Nachhaltigkeitskompetenzen“ könnten innerhalb eines betrieblichen Stellenprofils in Bezug auf eine offene Stelle gefordert werden?

F6e: Ich bin der Ansicht, dass ein idealtypisches Stellenprofil Angaben über die folgenden „Nachhaltigkeitskompetenzen“ i.S.v. „Kompetenzanforderungen nachhaltigen Wirtschaftens“ machen sollte, wenn diese als „relevant“ für die Ausübung einer offenen Stelle angesehen werden (s. Tab. 6, Begleitmaterial). Wird dieser Ansicht zugestimmt? Gibt es inhaltliche Zusätze?

Hypothesen (H) und forschungsrelevante Fragestellungen (F) zu den Themenbereichen „Stelle“ und „Unternehmen“ eines idealtypischen Stellenprofils

H7: Es wird erwartet, dass ein idealtypisches Stellenprofil neben Angaben zu den stellenspezifischen Kompetenzerfordernissen immer auch Informationen zur Stelle selbst sowie zum stellenbesetzenden Unternehmen liefern sollte?

F7a: Ich bin der Ansicht, dass ein idealtypisches Stellenprofil die folgenden Informationen zur „Stelle“ (s. Tab. 7, Begleitmaterial) liefern sollte.
Wird dieser Ansicht zugestimmt? Gibt es inhaltliche Zusätze?

F7b: Ich bin der Ansicht, dass ein idealtypisches Stellenprofil die folgenden Informationen zum „Unternehmen“ liefern sollte (s. Tab. 8, Begleitmaterial).
Wird dieser Ansicht zugestimmt? Gibt es inhaltliche Zusätze?

**Schwerpunkt II:
Austausch über die notwendigen Inhalte hinreichend genauer
Stellenprofile für die Praxis**

H8: Es wird erwartet, dass die Expertengespräche starke inhaltliche Kürzungen hervorbringen, um die idealtypische Darstellung betrieblicher Stellenprofile (Schwerpunkt I) an die Einschränkungen eines praxisbezogenen Stellenprofils (Schwerpunkt II) anzupassen.

F8a: Stimmen Sie der Aussage zu, dass die vorgestellten Inhalte zur idealtypischen Darstellung betrieblicher Stellenprofile (Teil I) sich nur mit inhaltlichen Abstrichen im Rahmen eines praxisbezogenen Stellenprofils darstellen lassen? Warum?

F8b: Welche der aufgeführten idealtypischen Informationspunkte der Tabellen 1-8 (s. Begleitmaterial) erachten Sie für die Praxis in Bezug auf ein hinreichend genaues Stellenprofil als „notwendig“?

Anmerkungen

Anhang F: Begleitmaterial zum Experteninterview

**Begleitmaterial
zum Experteninterview**

Tab. 1: Idealtypisches Stellenprofil: Angaben über die Anforderungen zur Zertifizierung

„Zertifizierung“	
<p>1A Ausbildungsabschluss</p> <ul style="list-style-type: none"> • stellenbezogene Anforderung • mögliche Alternative(n) 	<p>1B Weiterbildungsabschluss</p> <ul style="list-style-type: none"> • stellenbezogene Anforderung • mögliche Alternative(n)

Tab. 2: Idealtypisches Stellenprofil: Angaben über die Anforderungen zur Fach- und Methodenkompetenz

„Fach- und Methodenkompetenz“					
Fach- und Methodenwissen		fachübergreifende Kenntnisse		Marktkennnisse	Planungsverhalten
<p>2A tätigkeits- bezogene Detail- kenntnisse</p>	<p>2B Führungs- kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • fachlicher Art • disziplinarischer Art 	<p>2C Fremdsprachen- kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art(en) • jeweiliges Niveau 	<p>2D EDV- Kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art(en) • jeweiliges Niveau 	<p>2E Branchen- kenntnisse</p> <p>(z.B. in Bezug auf Produkt, Kunden oder Wettbewerber)</p>	<p>2F Planungs- kenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art(en) <p>(z.B. in Bezug auf Produktionsablauf, Finanzierung oder Strategie)</p>

Tab. 3: Idealtypisches Stellenprofil: Angaben über die Anforderungen zur personalen Kompetenz

„Personale Kompetenz“			
3A Loyalität	3B Glaubwürdigkeit	3C Eigenverantwortung	3D normativ-ethische Einstellung
(z.B. Identifikation mit dem Arbeitgeber in Umbruchsituationen)	(z.B. Authentizität hinsichtlich der Darstellung einer Faktenlage)	(z.B. Selbstbestimmung im Rahmen des eigenen Aufgabenbereichs)	(z.B. wertgeleitetes Handeln im betrieblichen Alltag)

Tab. 4: Idealtypisches Stellenprofil: Angaben über die Anforderungen zur sozial-kommunikativen Kompetenz

„Sozial-kommunikative Kompetenz“			
4A Kommunikationsfähigkeit	4B Kooperationsfähigkeit	4C Beziehungsmanagement	4D Anpassungsfähigkeit
(z.B. Verhandlungsgeschick mit schwierigen Interaktionspartnern)	(z.B. Teamvermögen)	(z.B. Kontakte zu neuen Geschäftspartnern aufbauen und erhalten)	(z.B. Veränderungsfähigkeit [inhaltlicher/organisatorischer Art], aber auch selbst aktive Einflussnahme [Umwelt/Menschen/Anforderungen])

Tab. 5: Idealtypisches Stellenprofil: Angaben über die Anforderungen zur aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenz

„Aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenz“			
5A Initiative	5B Ausführungsbereitschaft	5C Tatkraft	5D Mobilität
(z.B. Engagement beim Anstoßen neuer Projekte)	(z.B. Umsetzungsstärke beim Durchführen von Projekten)	(z.B. Aktionismus in schwierigen oder komplexen Arbeitssituationen)	(z.B. räumliche Beweglichkeit in Form von externer Reisetätigkeit oder internem Umzug)

Tab. 6: Idealtypisches Stellenprofil: Angaben über die Anforderungen zur Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens

„Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens“			
6A Fach- und Methodenkompetenz nachhaltigen Wirtschaftens	6B moralisch-ethische Kompetenz nachhaltigen Wirtschaftens	6C Sozial- und Abstraktionskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens	6D Gestaltungskompetenz nachhaltigen Wirtschaftens
(z.B. Kenntnisse in Bezug auf rechtliche Vorgaben [Umwelthaftungsrichtlinie u.a.], Markt- und Produktchancen oder öffentliche Fördermittel)	(z.B. soziale und ökologische Verantwortung im betrieblichen Rahmen)	(z.B. betriebliche Koordination und Kompromiss-schließung über Nachhaltigkeitsinhalte)	(z.B. aktive Anwendung erhaltener Freiheitsgrade in Bezug auf ein nachhaltiges Wirtschaftens)

Tab. 7: Idealtypisches Stellenprofil: Informationen zur Stelle

„Stelle“						
7A Stellenbezeichnung	7B Besetzungsgrund	7C Aufgabenbestimmung	7D Struktur	7E Zielgehalt	7F Einstiegsdatum	7G Entwicklungsmöglichkeit(en)
• offiziell		<ul style="list-style-type: none"> • Tagesgeschäft • Projektgeschäft 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamgröße • Unterstellungsverhältnis(se) -fachlich -disziplinarisch • Überstellungsverhältnis(se) -fachlich -disziplinarisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixgehalt • variable Leistungen 	<ul style="list-style-type: none"> • offiziell • spätestens 	

Tab 8: Idealtypisches Stellenprofil: Informationen zum Unternehmen

8.1 „Historie“			
8.1A Gründungsgeschichte	8.1B Eigentümerstruktur	8.1C Rechtsform	8.1D „Meilensteine“
<ul style="list-style-type: none"> • Jahr • Ort • Gründer 	<ul style="list-style-type: none"> • aktuell 	<ul style="list-style-type: none"> • aktuell 	<ul style="list-style-type: none"> • vergangenheitsorientiert <p>(z.B. bedeutende Produktentwicklungen oder Strukturveränderungen in der Vergangenheit)</p>

8.2 „Kultur“				
<p>8.2A Hierarchisierungsgrad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensität (z.B. flach oder steil) 	<p>8.2B Richtlinienausprägung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intensität (z.B. stark oder schwach) 	<p>8.2C Wertesystem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. traditionell, modern, nachhaltig) 	<p>8.2D Etikette</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anrede • Kleidungsordnung 	
8.3 „Produkt“				
<p>8.3A Programmgestaltung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produktprogramm • Sortimentsprogramm (Handels- und Dienstleistungen) 	<p>8.3B Kundenstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kundentypen • Kundenstreuung 	<p>8.3C Wettbewerbssituation</p> <ul style="list-style-type: none"> • (Haupt-)Wettbewerber • Wettbewerbsintensität • Wettbewerbsfaktoren 		
8.4 „Finanzen“				
<p>8.4A wirtschaftlicher Status quo</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktuell 	<p>8.4B Umsatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • vergangenes Geschäftsjahr 	<p>8.4C Umsatzentwicklung</p> <ul style="list-style-type: none"> • vergangene Geschäftsjahre • Prognose 	<p>8.4D EBIT</p> <ul style="list-style-type: none"> • vergangenes Geschäftsjahr 	<p>8.4E Eigenkapitalquote</p> <ul style="list-style-type: none"> • aktuell
8.5 „Struktur“				
<p>8.5A Mitarbeiterzahl</p> <ul style="list-style-type: none"> • insgesamt • standortbezogen 	<p>8.5B Standorte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hauptsitz • Niederlassungen <ul style="list-style-type: none"> - national - international 	<p>8.5C Organisationsstruktur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. funktional oder divisional) 	<p>8.5D Abteilungsorganigramm</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau • Stellenverortung 	
8.6 „Infrastruktur“				
<p>8.6A Verkehrsanbindung</p> <ul style="list-style-type: none"> • geografische Lage • Erreichbarkeit <ul style="list-style-type: none"> -ÖPNV -Pkw 	<p>8.6B Immobilie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Produktions- oder Verwaltungsimmobilie) • Beschaffenheitsqualität 	<p>8.6C Arbeitsplatz</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Einzel- oder Großraumarbeitsplatz) • Ausstattungsqualität 	<p>8.6D Infrastruktur- und Serviceleistungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art (z.B. Kantine oder Fitnessraum) • Beschaffenheits- und Ausstattungsqualität 	

Anhang G: Interviewbericht

Name	Interviewvereinbarung	Räumliche und zeitliche Besonderheiten	Interviewdurchführung	Nach dem Interview
IP 1	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert.	Im privaten Umfeld des IP 1; keine Störungen, ausreichend Zeit für die Interviewführung.	IP 1 sehr engagiert in der Beantwortung der Fragestellungen; konzerngeprägt; Antwortinhalte eher strategisch/planerisch als „nah“ am operativen Tagesgeschäft.	Grundsätzliches Interesse am Erfolg der Abhandlung.
IP 2	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert.	Im geschäftlichen Umfeld des Verfassers (in der Rolle des Interviewers); keine Störungen, ausreichend Zeit für die Interviewführung.	IP 2 sehr zuvorkommend; sehr engagiert in der Beantwortung der Fragestellungen, interessante Zusätze inhaltlicher Art; hohe moralische Vorstellungen in Bezug auf Persönlichkeit und Nachhaltigkeit, deren Priorisierung im eigenen Unternehmen aber nicht erfolgt.	Interesse an den Ergebnissen der Abhandlung.
IP 3	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert.	Im geschäftlichen Umfeld des IP 3; keine Störungen; Interviewführung unter gewissem Zeitdruck aufgrund Folgeterminen des IP 3.	Antwortverhalten des IP 3 stark aus Konzernsicht geprägt; eher strategisch als operativ denkend und argumentierend; Benutzung vieler Anglizismen.	Mäßiges Interesse an den Ergebnissen und am Erfolg der Abhandlung.
IP 4	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert.	Im geschäftlichen Umfeld des Verfassers (in der Rolle des Interviewers); keine Störungen, ausreichend Zeit für die Interviewführung.	IP 4 schnell gelangweilt und teilweise geringes Interesse, die Fragestellungen intensiv zu diskutieren und zu beantworten; von Rendite und Shareholder Value geprägt; trotzdem interessante Inputs, etwa zum Thema und zur Behandlung/Verortung der Nachhaltigkeit sowie in Bezug auf idealtypische Zusätze.	Mäßiges Interesse an den Ergebnissen und am Erfolg der Abhandlung.
IP 5	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert.	Im öffentlichen Umfeld; keine wesentlichen Störungen, ausreichend Zeit für die Interviewführung.	IP 5 freundlich und sehr bemüht, die Interviewfragen richtig zu verstehen und konzentriert zu beantworten; Interview war stark geprägt vom praxisbezogenen Erfahrungswissen und operativen Tagesgeschäft des IP 5.	Interesse an den Ergebnissen und am Erfolg der Abhandlung.
AP 1	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert.	Im geschäftlichen Umfeld des AP 1; keine Störungen, ausreichend Zeit für die Interviewführung.	AP 1 sehr engagiert in den Ausführungen, wenn auch kurz und spontan; besitzt ein eher unkonventionelles und kritisches Weltbild, was sich insgesamt im Antwortverhalten zeigt, so etwa in der Aussage zur Relevanz einer außerbetrieblichen Stellenausschreibung: „Für ungefähre Richtung, mehr aber nicht“ oder zur Thematik der Nachhaltigkeit: „Hat in den letzten Jahren im Bereich der Wirtschaft eher abgenommen als zugenommen.“	Ehrliches Interesse an den Ergebnissen der Abhandlung; fragt wiederholt nach.
AP 2	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert.	Im geschäftlichen Umfeld des AP 2; keine Störungen, ausreichend Zeit für die Interviewführung.	AP 2 interessiert und mitteilungsbedürftig; Antworten aus der (verinnerlichten) Perspektive eines Unternehmers.	Interesse an möglicher Vermarktung der Abhandlung.
AP 3	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert, wurde aber durch den AP 3 krankheitsbedingt verschoben.	Im geschäftlichen Umfeld des AP 3; keine Störungen, ausreichend Zeit für die Interviewführung.	Intensive Diskussion; AP 3 machte sich Gedanken und antwortete nicht spontan; teilweise Angst, etwas nicht richtig zu verstehen bzw. falsch zu interpretieren und damit eine Antwort zu geben, die aufgrund dessen inhaltlich nicht richtig verstanden wird; rationale, nüchterne, betriebswirtschaftliche Sichtweise.	Interesse an Ergebnissen und Erfolg der Abhandlung.
AP 4	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich kompliziert aufgrund der terminlichen Auslastung des AP 4.	Im öffentlichen Umfeld; keine wesentlichen Störungen; leichter Zeitdruck des AP 4.	Zu Beginn etwas schleppend aufgrund Zurückhaltung des AP 4. Danach aber schrittweise Verbesserung des Informationsflusses; großes Interesse des AP 4 an der Thematik der Nachhaltigkeit; am Ende spontanes Antwortverhalten ohne längeres Überdenken der Fragestellungen.	Mittelmäßiges Interesse am weiteren Verlauf und an den Ergebnissen der Abhandlung.
AP 5	Die Interviewvereinbarung gestaltete sich unkompliziert.	Im geschäftlichen Umfeld des Verfassers (in der Rolle des Interviewers); leichter Zeitdruck des AP 5.	AP 5 sehr bemüht und engagiert; sehr kreativ in der Ausführung und in der Aufführung von Beispielen; sehr sorgfältig in der Markierung der Informationspunkte des Schwerpunkts II.	Großes Interesse an den Ergebnissen der Abhandlung.

Anhang H: Handreichung für die betriebliche Praxis

Handreichung für die betriebliche Praxis:
Fragebogen zur Generierung praxisrelevanter Informationen für die
Erstellung außerbetrieblicher Stellenausschreibungen

Erfassungsschwerpunkte:

Teil 1: Unternehmensteil

Teil 2: Stellenteil

Teil 3: Fachlicher Kompetenzanforderungsteil

Teil 4: Überfachlicher Kompetenzanforderungsteil

Teil 5: Abschlussteil

Teil 1: Unternehmensteil

Erfassung unternehmensbezogener Informationen für die Erstellung eines „Unternehmensteils“

Erfassung „Unternehmensname“

Frage 1: Welcher Name soll in der außerbetrieblichen Stellenausschreibung aufgeführt werden bzw. in Form welcher Branchenangabe soll das stellenausschreibende Unternehmen anonym charakterisiert werden?

.....
.....

Erfassung „Rechtsform“

Frage 2: Welche Rechtsform soll für das stellenausschreibende Unternehmen angegeben werden?

.....
.....

Erfassung „Wertesystem“

Frage 3: Mit welchen Werten soll das stellenausschreibende Unternehmen abgebildet werden?

.....
.....

Erfassung „Programmgestaltung“

Frage 4: Mit welchen Produkten, Handels- und Dienstleistungen soll das stellenausschreibende Unternehmen vorgestellt werden?

.....
.....

Erfassung „Mitarbeiterzahl“

Frage 5: Welche Mitarbeiterzahl soll für das stellenausschreibende Unternehmen und für den Standort der auszuschreibenden Stelle angegeben werden?

.....
.....

Erfassung „Standorte“

Frage 6: Welcher Standort soll für die auszuschreibende Stelle angegeben werden? Welche weiteren Standorte des stellenausschreibenden Unternehmens, wie der Unternehmenssitz und die Verortung der nationalen und internationalen Niederlassungen, sollen aufgeführt werden?

.....
.....

Erfassung „Verkehrsanbindung“

Frage 7: Wie lässt sich die Verkehrsanbindung des stellenausschreibenden Unternehmens darstellen?

.....
.....

Erfassung „Stellenbezeichnung“

Frage 8: Welche offizielle Bezeichnung soll für die auszuschreibende Stelle aufgeführt werden?

.....
.....

Erfassung „Eintrittsdatum“

Frage 9: Welcher gewünschte bzw. spätestens mögliche Zeitpunkt des Eintrittsdatums soll für die auszuschreibende Stelle aufgeführt werden?

.....
.....

Erfassung zusätzlicher „Unternehmensteil“-bezogener Informationspunkte (optional)

Frage 10: Was soll im Rahmen des Unternehmensteils in Bezug auf das stellenausschreibende Unternehmen zusätzlich kommuniziert werden?

.....
.....

Teil 2: Stellenteil

Erfassung stellenbezogener Informationen für die Erstellung eines „Stellenteils“

Erfassung „Aufgaben“

Frage 11: Welche Aufgaben des Tages- und des Projektgeschäfts sollen für die auszuschreibende Stelle aufgeführt werden?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Erfassung „Abteilungsstruktur“

Frage 12: Welche Personenzahl soll in Bezug auf die Abteilung der auszuschreibenden Stelle sowie, für den Fall einer Führungsstelle, in Bezug auf die unterstellten Mitarbeiter angegeben werden? Welche Funktionen begleiten die Vorgesetzten der auszuschreibenden Stelle?

.....

.....

Erfassung zusätzlicher „Stellenteil“-bezogener Informationspunkte (optional)

Frage 13: Was soll im Rahmen des Stellenteils in Bezug auf die auszuschreibende Stelle zusätzlich kommuniziert werden?

.....

.....

Teil 3: Fachlicher Kompetenzanforderungsteil

Erfassung kompetenzbezogener fachlicher Informationen für die Erstellung eines „fachlichen Kompetenzanforderungsteils“

Erfassung „Ausbildungsabschluss“

Frage 14: Welcher Ausbildungsabschluss soll für die Ausübung der auszuscheidenden Stelle verlangt werden?

.....
.....

Erfassung „Weiterbildungsabschluss“

Frage 15: Welcher Weiterbildungsabschluss soll für die Ausübung der auszuscheidenden Stelle verlangt werden?

.....
.....

Erfassung „aus- und weiterbildungsabschlussbezogener Alternativen“

Frage 16: Welche aus- und weiterbildungsabschlussbezogenen Zertifizierungen sollen als Alternativen für die Ausübung der auszuscheidenden Stelle akzeptiert werden?

.....
.....

Erfassung „tätigkeitsbezogener Detailkenntnisse“

Frage 17: Welche tätigkeitsbezogenen Detailkenntnisse sollen für die Ausübung der auszuscheidenden Stelle gefordert werden?

.....
.....

Erfassung „Führungskennntnisse“

Frage 18: Sollen fachliche und/oder disziplinarische Führungskennntnisse als Voraussetzung für die Ausübung der auszuschreibenden Stelle verlangt werden?

.....
.....

Erfassung „Fremdsprachenkennntnisse“

Frage 19: Welche Fremdsprachenkennntnisse sollen als Voraussetzung für die Ausübung der auszuschreibenden Stelle aufgeführt werden und auf welchem Niveau haben diese vorzuliegen?

.....
.....

Erfassung „EDV-Kennntnisse“

Frage 20: Welche EDV-Kennntnisse sollen als Voraussetzung für die Ausübung der auszuschreibenden Stelle aufgeführt werden und auf welchem Niveau haben diese vorzuliegen?

.....
.....

Erfassung „Branchenkennntnisse“

Frage 21: Welche Branchenkennntnisse sollen als Voraussetzung für die Ausübung der auszuschreibenden Stelle aufgeführt werden?

.....
.....

Erfassung „Fach- und Methodenkompetenzen nachhaltigen Wirtschaftens“

Frage 22: Sollen Fach- und Methodenkompetenzen mit Bezug auf ein nachhaltiges Wirtschaften im betrieblichen Umfeld als Voraussetzung für die Ausübung der auszuschreibenden Stelle gefordert werden? Wenn ja, welche im Einzelnen?

.....
.....

Erfassung zusätzlicher „fachlicher Kompetenzanforderungsteil“-bezogener Informationspunkte (optional)

Frage 23: Welche Zertifizierungen und fachlich-methodischen Kompetenzen sollen im Rahmen des fachlichen Kompetenzanforderungsteils in Bezug auf die auszu-schreibende Stelle zusätzlich verlangt werden?

.....
.....

Teil 4: Überfachlicher Kompetenzanforderungsteil

Erfassung kompetenzbezogener überfachlicher Informationen für die Erstellung eines „überfachlichen Kompetenzanforderungsteils“

Erfassung „Eigenverantwortung“

Frage 24: Soll die auszuschreibende Stelle eigenverantwortlich ausgeübt werden?

.....
.....

Erfassung „Kommunikationsfähigkeit“

Frage 25: Soll die auszuschreibende Stelle unter Einsatz der Kommunikation ausgeübt werden?

.....
.....

Erfassung „Kooperationsfähigkeit“

Frage 26: Soll die auszuschreibende Stelle in Form von Kooperationsarbeit verrichtet werden?

.....
.....

Erfassung „Beziehungsmanagement“

Frage 27: Sollen zur Erfüllung der auszuschreibenden Stelle geschäftliche Kontakte aufgebaut, aufrechterhalten und erweitert werden?

.....
.....

Erfassung „Anpassungsfähigkeit“

Frage 28: Sollen zur Bewerksstellung der auszuschreibenden Stelle betriebliche Veränderungen und Neuerungen akzeptiert werden bzw. diese aktiv gestaltet werden?

.....
.....

Erfassung „Initiative“

Frage 29: Soll der Aufgaben- und Verantwortungsbereich der auszuschreibenden Stelle durch Eigeninitiative geprägt werden?

.....
.....

Erfassung „Ausführungsbereitschaft“

Frage 30: Sollen zur Erfüllung der auszuschreibenden Stelle Aufgabenstellungen operativ durchgeführt werden?

.....
.....

Erfassung „Mobilität“

Frage 31: Soll zur Ausübung der auszuschreibenden Stelle eine räumliche Mobilitätsbereitschaft gewährleistet werden?

.....
.....

Erfassung zusätzlicher „überfachlicher Kompetenzanforderungsteil“-bezogener Informationspunkte (optional)

Frage 32: Welche personalen, sozialen und aktivitäts- und umsetzungsorientierten Kompetenzen sollen im Rahmen des überfachlichen Kompetenzanforderungsteils in Bezug auf die auszuschreibenden Stelle zusätzlich verlangt werden?

.....
.....

Teil 5: Abschlussteil

Erfassung abschließender Informationen für die Erstellung eines „Abschlussteils“

Erfassung „Bewerbung“

Frage 33: Welche informatorische Angaben und Dokumente sollen für die Stellenbewerbung gefordert werden?

.....
.....

Erfassung „Unternehmensadresse“

Frage 34: An welche Unternehmensadresse und in welcher Form soll die Stellenbewerbung eingereicht werden?

.....
.....

Erfassung „Ansprechpartner“

Frage 35: Welche Person soll als Ansprechpartner in der auszuschreibenden Stelle aufgeführt werden und welche Daten zur Kontaktierung dieser werden angegeben?

.....
.....

Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten.

Der Lebenslauf ist in der Online-Version aus Gründen des Datenschutzes nicht enthalten.