

Berufliche Begabtenförderung

Das Spannungsfeld zwischen potentialorientierter Personal- und Organisationsentwicklung und arbeitsorganisatorischen Defiziten

Künftige Anstrengungen in der Begabungsforschung und -förderung sind noch intensiver an den Interessen und Problemen der Zielgruppe des Programms auszurichten. Dies gilt sowohl im Hinblick auf die Begabten als auch in Bezug auf die betriebliche Situation, in der sie sich befinden. Aus der Sicht der beruflich Begabten und aus betrieblicher Sicht erweisen sich die bestehenden Ansätze und Instrumente als defizitär und wenig praktikabel.

Es besteht ein erheblicher Mangel an praxisnahen, leicht handhabbaren personalwirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Instrumenten, die auf die Erfordernisse der beruflichen Begabtenförderung abgestimmt sind. Deswegen gilt es, problem- und situationsadäquate Instrumente sowie arbeitsorganisatorische Handlungsstrategien auf der Basis von praktischen Erfahrungen zu entwickeln. Gelingt dies nicht, folgt nach ersten Anfangserfolgen die Ernüchterung mit der Folge der Demotivation der Betroffenen.

Selektions- und Unterstützungsfunktion

Ziel der beruflichen Begabtenförderung in der Bundesrepublik Deutschland ist es, die duale Berufsausbildung für besonders leistungsfähige und begabte Jugendliche attraktiver zu gestalten, um auf diese Weise eine Alternative zum Hochschulstudium zu schaffen und dem Fachkräftemangel in der Wirtschaft zu begegnen.

Neben der selektiven Funktion, nämlich die (vermeintlich) beruflich Begabten zu identifizieren, hat die Begabungsförderung die Aufgabe, die Entwicklung von beruflichen Begabungen zu ermöglichen und voranzutreiben (Support-Funktion) (siehe Abb. 1). Aus der Sicht des beruflich Begabten stellt sich die Frage, wie und mit welchen Mitteln seine Karriereentwicklung unterstützt werden kann. Aus betrieblicher Perspektive, insbesondere aus der Sicht der Personalverantwortlichen bedeutet dies zu identifizieren, welche

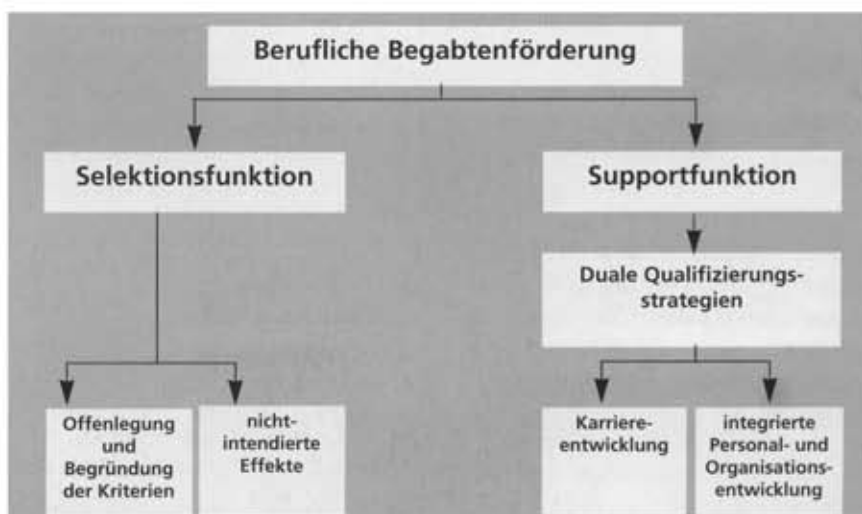


Abb.1: Funktionen der beruflichen Begabtenförderung (und ihre Konsequenzen)

Ein Beitrag von Martin Kröll,
Bochum

Qualifikationen und Qualifikationspotentiale der Mitarbeiter auszubauen sind und wie dies beispielsweise durch entsprechende arbeitsorganisatorische Maßnahmen geschehen kann.

Schlüsselrolle der Überprüfung und Weiterentwicklung von Förderstrategien

Das Begabtenförderungsprogramm sieht vor, daß die Auswahl der beruflich Begabten von den Kammern durchgeführt wird. Dabei stützen sich diese primär auf formale Qualifikationskriterien. Darüber hinaus können beruflich Begabte auf begründeten Vorschlag eines Betriebes gefördert werden.

Ist die Aufdeckung von Qualifikationen bereits problematisch, so führt die Identifizierung von Qualifikationspotentialen zu noch größeren Schwierigkeiten. Die Bestimmung der Qualifikationspotentiale mit Hilfe von komplizierten Instrumenten (wie z. B. Assessment-Centern) ist für Personalverantwortliche insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen zu umständlich und zu aufwendig zu handhaben. Zudem ist deren Einsatz für diese Unternehmen zu kostenintensiv. Demzufolge werden robuste Handlungsstrategien gesucht, die unproblematisch in den betrieblichen Alltag integriert werden können. Da bisher entsprechende Instrumente fehlen, verbleibt den Verantwortlichen in den Unternehmen nur die Alternative, bestimmte Mitarbeiter zur Förderung vorzuschlagen, ohne abschließende und umfassende Informationen über deren Qualifikationspotential und dessen Entwick-



lungsmöglichkeiten zu besitzen. Die Förderaktivitäten für berufliche Begabungen erheben den Anspruch, effizient und effektiv zu sein, um den beruflich Begabten eine günstige Karriereentwicklung zu ermöglichen. Vor dem Hintergrund der vorausgegangenen Feststellungen wird offensichtlich, daß der Überprüfung, Neuorientierung und Weiterentwicklung (d. h. der formativen Evaluation) von potentiellen Förderaktivitäten eine Schlüsselrolle im Rahmen der beruflichen Begabungsförderung zukommt.

Formative Evaluation der Begabtenförderung

Perspektive des beruflich Begabten selbst...

Für den Begabten stellt sich die Frage, in-

wieweit er die im Rahmen der Begabungsförderung angebotenen Fördermaßnahmen in seine Vorstellungen über seine Karriereentwicklung einbeziehen kann.

Dabei ist es die Aufgabe der Begabungsförderung, Hindernisse, die die Karriereentwicklung beeinträchtigen, zu identifizieren und überwinden zu helfen, um auf diese Weise den beruflich Begabten zu fördern. Auf einige Hemmnisse sei an dieser Stelle hingewiesen:

- Intransparenz des Weiterbildungsangebots: Sie erschwert die Wahl der geeigneten Weiterbildungsmaßnahme.
- Fehlende Akzeptanz gegenüber den neu erworbenen Qualifikationen und damit gegenüber den entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen auf Seiten der Vorgesetzten/Personalverant-

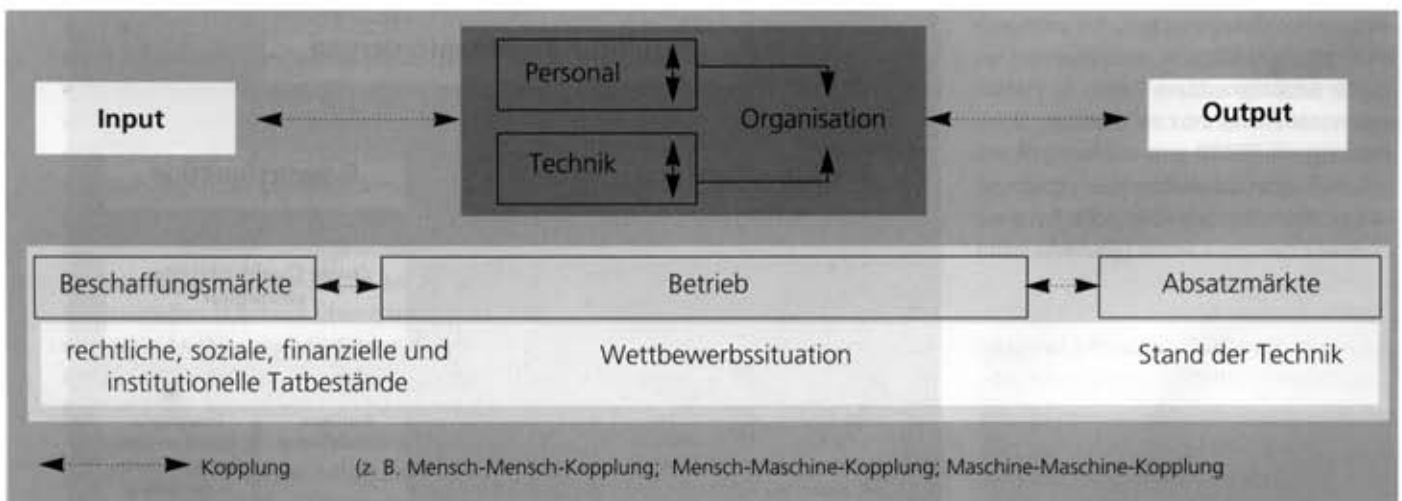


Abb. 2: Ansatzpunkte für Innovationen

wortlichen: Sie beeinträchtigt die **Motivation** der beruflich Begabten.

- Schwierigkeiten, die sich beispielsweise aus den organisatorischen Konsequenzen der Anwendung der Qualifikationen am Arbeitsplatz ergeben: Dies hat zur Folge, daß die Umsetzung der erworbenen Qualifikationen (**Lerntransfer**) be- oder verhindert wird.

Zudem sollte die berufliche Begabtenförderung die Potentiale, die die berufliche Entwicklung vorantreiben, aufgreifen und unterstützen, wie z. B. die Motivation zur eigeninitiierten Weiterbildung. Auch die Möglichkeit, die erworbenen Qualifikationen für seinen persönlichen Bereich zu verwenden, erweist sich aus der Sicht der beruflich Begabten als Anreiz, den es im Rahmen der beruflichen Begabtenförderung zu nutzen gilt.

Es überrascht nicht, wenn im Zusammenhang mit der Durchführung des bisherigen Begabtenförderungsprogramms festgestellt wurde, daß einige Vorgesetzte bzw. Personalverantwortliche von der Teilnahme ihrer beruflich Begabten an dem Begabtenförderungsprogramm nichts wußten. Beruflich Begabte qualifizieren sich demzufolge auch unabhängig von ihrem Unternehmen weiter.

Perspektive des Unternehmens bzw. des Personalverantwortlichen ..

Daß nicht jede Begabung aus betrieblicher Perspektive von Bedeutung ist, wie z. B. das Klavierspielen, ist offensichtlich. Von daher spielt die Frage, ob jemand unabhängig von den betrieblichen Gegebenheiten begabt ist, aus betrieblicher Sicht nur eine untergeordnete Rolle. Für das Unternehmen ist ein Mitarbeiter dann besonders begabt, wenn er etwas Außergewöhnliches leistet und dieses für den betrieblichen Ablauf von besonderer Relevanz ist.

Ein hohes Interesse an beruflich Hochbegabten kann nicht in jedem Fall bei Unternehmen bzw. Personalverantwortlichen vorausgesetzt werden. Im Hinblick auf den betrieblichen Ablauf können beruflich besonders Begabte erhebliche Integrationsprobleme schaffen. Demzufolge haben die Personalverantwortlichen in erster Linie Interesse an „normal beruflich Begabten“. Nicht zuletzt sind die arbeitsorganisatorischen Regelungen in den Unternehmen meist an den durchschnittlich

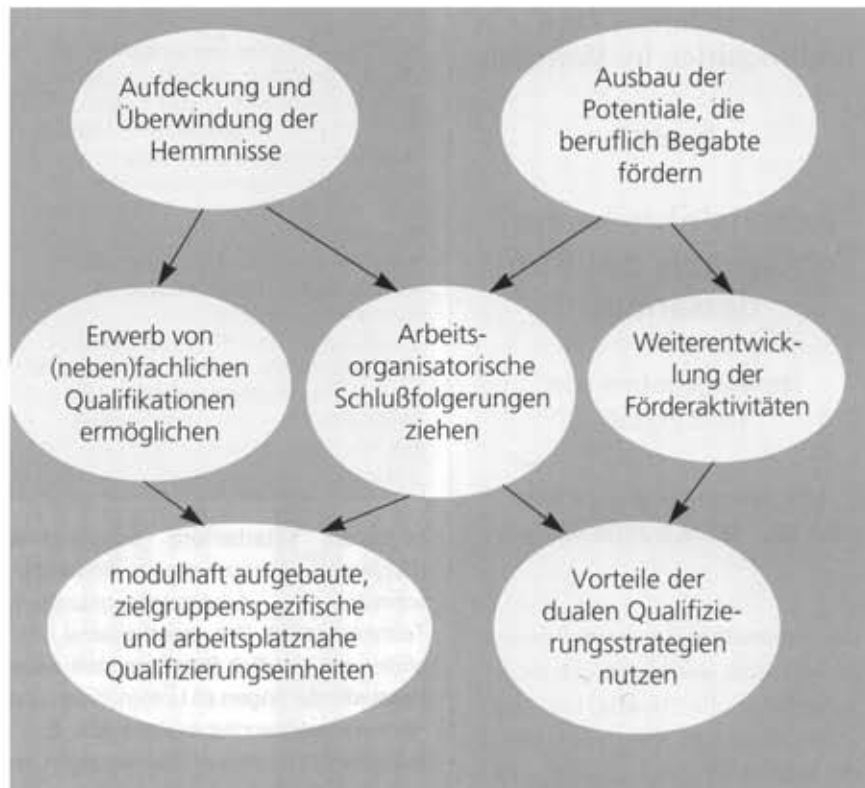


Abb. 3: Ansätze zur Verbesserung der beruflichen Begabtenförderung



Literaturhinweise:

Kröll, M. (1993): **Begabung: Bildung und Beruf.** In: Zeitschrift „Grundlagen der Weiterbildung“. 4. Jg., Heft 5, 1993, S. 304 - 305
Kröll, M. (1994): **Begabtenförderung und Begabungsforschung aus zielgruppenspezifischer und betrieblicher Sicht.** In: Zeitschrift „Grundlagen der Weiterbildung“. 5. Jg., Heft 4, 1994, S. 224 - 227
Manstetten, R. (Hrsg.) (1992): **Begabung im Spannungsfeld von Bildung und Beruf.** Bad Heilbrunn/Obb. 1992
Staudt, E./Kröll, M./v. Hören, M. (1993): **„Die lernende Unternehmung“: Innovation zwischen Wunschvorstellung und Wirklichkeit.** In: Frieling, E. u. a. (Hrsg.): **Das lernende Unternehmen.** Hochheim 1993, S. 51 -88

begabten Mitarbeitern ausgerichtet (Stichworte: Anreizsysteme, Stellenbeschreibungen, Arbeitszeitregelungen, Technikeinsatz). Die angemessene Integration der beruflich Begabten stellt **neue Herausforderungen** an Unternehmen und Personalverantwortliche (siehe Abb. 2). Ausgehend von diesen Überlegungen erweisen sich die betrieblichen Gegebenheiten als *der* Engpaß der beruflichen Begabungsförderung. Dabei geht es jedoch nicht um die Frage, wie sich die Begabten noch besser an die bisherige betriebliche Realität anpassen können. Vielmehr gilt es zu ergründen, welche Voraussetzungen gegeben sein müssen, um den Lerntransfer und die Integration der erworbenen Qualifikationen in den betrieblichen Ablauf zu ermöglichen und zu unterstützen. Für die Personalverantwortlichen rücken somit Gestaltungsprobleme in den Vordergrund.

Inhalte und Formen von Begabungsförderungsstrategien

Kompetenzen, die sich der beruflich Begabte im Rahmen der Begabtenförderung aneignet, können nicht auf überfachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten reduziert werden, wie z. B. den Erwerb von Schlüsselqualifikationen. Einige Vorstellungen innerhalb der beruflichen Begabungsforschung folgen jedoch dieser Prämisse. Ausgehend von der fachlichen Kompetenz, die der beruflich Begabte sich im Rahmen seiner Ausbildung angeeignet hat, erweisen sich insbesondere die **nebenfachlichen** Kompetenzen als von herausragender Bedeutung. In diesem Zusammenhang kann die berufliche Begabtenförderung einen wesentlichen Bei-

trag dazu leisten, die starren, ausschließlich an einem bestimmten Berufsbild ausgerichteten Qualifikationsprofile des Personals zu überwinden.

Vor dem Hintergrund seiner Karriereplanung stellt sich dem Begabten die Frage, wie er seine eigeninitiierte Weiterbildung organisieren kann. Konfektionierte Weiterbildungsprogramme und Maßnahmen, die am „grünen Tisch“ entwickelt wurden, sind in diesem Zusammenhang kaum geeignet. Es ist schon überraschend, wieviele Weiterbildungsinstitutionen meinen, ihre „verstaubten“ Schulungskurse im Rahmen der beruflichen Begabtenförderung verkaufen zu können. Dabei handelt es sich nicht selten um Programme, die auf dem gegenwärtigen Weiterbildungsmarkt nur noch geringe Chancen haben. Angemessener ist stattdessen die Entwicklung von modulhaft aufgebauten, zielgruppenspezifischen und arbeitsplatznahen Qualifizierungseinheiten, die von den beruflich Begabten bei Bedarf abgerufen werden können und die mit deren Karriereentwicklung vereinbar sind. Dabei erweist es sich als vorteilhaft, auf das erfolgreiche Prinzip des Dualen Systems zurückzugreifen.

Resümee

Die berufliche Begabungsförderung und -forschung ist verstärkt auf die Zielgruppe des Programms und auf die berufliche Situation, in der dieselbe sich befindet, abzustimmen (siehe Abb. 3). Ausgehend von dem Ziel, die Karriereentwicklung des beruflich Begabten zu fördern, gilt es, die Entkoppelung der entsprechenden Unterstützungsmaßnahmen von der beruflichen Realität zu verhindern. Als vorteilhaft erweist es sich, im Rahmen der Begabungsförderung eine dualisierte Qualifizierungsstrategie zu verfolgen und diese durch Entwicklung geeigneter praxisnaher Instrumente und entsprechende arbeitsorganisatorische Maßnahmen zu unterstützen.

Autor

Dr. Martin Kröll, Akademischer Rat am Institut für Arbeitswissenschaft der Ruhr-Universität Bochum