

Verständnis von Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement ist, pragmatisch betrachtet, ein jedes betriebliche System, das darauf abzielt, Fragen der Kompetenzentwicklung nicht nur nicht zu ignorieren, sondern diese Fragen systematisch und erfolgskontrolliert zu verfolgen. Zu einem derartigen Managementsystem gehören üblicherweise Verfahren zur Feststellung (Diagnose, Beschreibung) von Kompetenzen, Methoden zur Verknüpfung von Zielen, Voraussetzungen und Methoden sowie ein Set von Verfahren und Vorgehensweisen. Der wichtigste Grundstein eines betrieblichen Kompetenzmanagementsystems ist aber die Entwicklung einer Vorstellung von Kompetenzentwicklung, wie sie dem Unternehmen und den Mitarbeitern von Nutzen sein kann. Dabei sind folgende Fragen bedeutsam:

- Welchen Mehrwert bietet die Erfassung und Förderung von Kompetenzen im Vergleich zu einem Ansatz, bei dem formale Qualifikationen und formelle Bildungsmaßnahmen im Vordergrund stehen?
- Welche neuen Möglichkeiten der Förderung und Ausgestaltung von Lernprozessen können sich ergeben?
- Welche Symbiose- und neuen Nutzeffekte können und sollen erzielt werden?

Konsequenzen für den Einstieg

Es ist also nicht damit getan, ein gegebenes Personalmanagement in Kompetenzmanagement umzubenennen. Auch die Einführung komplexer, softwaregestützter Kompetenzmanagementsysteme nutzt nur etwas, wenn damit eine Neuorientierung verbunden ist. Vor allem kleineren Unternehmen kann nur empfohlen werden, in das Kompetenzmanagement „niederschwellig“ einzusteigen. Z. B. mit einer Suche nach den „weißen Flecken“ der vorhandenen Organisations- und Qualifikationsentwicklung:

- Im organisationalen Rahmen können z. B. die Kernkompetenzen des Unternehmens (nochmals neu) bestimmt und ihre Bedeutung für das künftige Wissen und Können der Belegschaft reflektiert werden.
- Es kann versucht werden, wichtige Wirkfaktoren der Kompetenzentwicklung (z. B. betriebliches Verbesserungswesen, Arbeitsgestaltung, Verfügung über Lerngelegenheiten) ausfindig zu machen und eventuell neu ein- und auszurichten.
- Das Management von Qualifizierungsmaßnahmen kann auf für „nachhaltige“ Kompetenzentwicklung verzichtbare, aber auch neu erforderliche Angebote überprüft und entsprechend umstrukturiert werden.
- Die bisherig genutzten Instrumente der Personalbeurteilung können ebenso gesichtet, durchforstet und z. B. durch Instrumente der Kompetenzerfassung und -bilanzierung ergänzt werden.

Die Startaktivitäten können in sehr unterschiedliche Entwicklungspfade einmünden – im Spannungsfeld von evolutionärer Verbesserung des Bestehenden bis hin zur Umgestaltung des Systems. Hier gibt es viele Optionen, aber wohl kaum Patentlösungen.

Beispiel: Kompetenzmanagement und Kompetenzentwicklung in der Produktion

Die Aus- und Verlagerung von Produktionseinheiten ist bekanntlich nicht immer eine Erfolgsgeschichte. Eine technisch-organisatorische Modernisierung könnte, im Verbund mit einem geeigneten Kompetenzmanagement, in manchen Fällen die wirkungsvollere und effizientere Lösung sein. Dies gilt auch deswegen, weil im Bereich der industriellen Produktion besonders gute Ansatzpunkte für ein Kompetenzmanagement bestehen:

- Viele Aufgaben und Prozesse sind standardisiert und stellen damit gut erkennbare Ansatz- und Prüfpunkte der Kompetenzentwicklung dar. Je mehr schwierige Aufgaben beispielsweise ein Werker beherrscht, desto größer ist seine Handlungskompetenz und Lernbereitschaft.
- Das Lernen im Arbeitsprozess und in der fachübergreifenden Kooperation ist die wichtigste Lernform in der Produktion. Sie ist besonders kompetenzförderlich bzw. kann ohne großen Aufwand ausgestaltet werden.
- Nicht nur Qualifizierungsmaßnahmen, sondern insbesondere auch Ressourcen fördern die Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess. Personelle Ressourcen (Vorgesetzte, Lernpartner, Coachs) zählen dazu ebenso wie zeitliche und sachliche Ressourcen (z. B. Lernarbeitsplätze, an denen ohne Stückzahlvorgabe, unterstützt von Medien, gelernt, aber auch produziert werden kann).

Ein Management der Kompetenzen für Produktionsarbeit (durch Werker, Facharbeiter, Techniker) sollte demnach besonders wirkungsvoll auf dem Aufgabenmanagement aufsetzen, das die dort tätigen Führungskräfte ohnehin tagtäglich betreiben: Durch Verteilung von Aufgaben, Klärung von Lernerfordernissen, Zuordnung von lehrenden zu lernenden Mitarbeitern, Beurteilung von Aufgabenbeherrschung und Weitergabe von Aufgabenwissen.

Ein neues Software-Tool, das die Führungskräfte beim kompetenzförderlichen Ausbau ihres Aufgabenmanagement sehr vielfältig unterstützt, ist das CM ProWork-Tool. Es bietet darüber hinaus die Möglichkeit, die im Prozess der Produktionsarbeit erworbenen Kompetenzen objektiv zu erfassen, auch



zusätzliche, für die Tätigkeit im Produktionsprozess wichtige Kompetenzen im sozialen und kommunikativen Bereich einzustufen und Lernerfordernisse aufgaben- und personengenau darzustellen.

Weitere Informationen finden Sie auch unter: www.cmprowork.de

Autor und Ansprechpartner

Dr. Elmar Witzgall, Projektforschung und Beratung, Dortmund (info@wissen-koennen.de)

perso-net ist ein Angebot des:

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.
Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 | 65760 Eschborn | Tel: 06196 495-3333



RKW
Kompetenz-
zentrum