

Partizipative Entwicklung eines Kompetenzmanagements für kleine und mittelständische Unternehmen

Mara ERLINGHAGEN¹, Christine HOPSTOCK²

*¹ Lehrstuhl für Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
am Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150, D-44801 Bochum*

*² Lehrstuhl für Arbeitsmanagement und Personal
am Institut für Arbeitswissenschaft, Ruhr-Universität Bochum
Universitätsstraße 150, D-44801 Bochum*

Kurzfassung: Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) stehen vor der Herausforderung, sich der dynamischen Arbeitsumwelt anzupassen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. Die Einführung eines partizipativ gestalteten und an der geltenden betrieblichen Sozialordnung ansetzenden Kompetenzmanagements ermöglicht die Erschließung bisher verborgener oder ungenutzter Potenziale. Durch einen konsequenten Both- Directions-Ansatz sowie eine Analyse von Critical Incidents werden Akzeptanz und Commitment der Mitarbeitenden gestärkt.

Schlüsselwörter: Kompetenzmanagement, KMU, Partizipative Workshopgestaltung, Betriebliche Sozialordnung

1. Einleitender Hintergrund zum Kompetenzmanagement

Forschungsergebnisse deuten darauf hin, dass die in einem Unternehmen vorhandenen Kompetenzen sowie deren Zusammenspiel entscheidende Wettbewerbsfaktoren sind (Grote et al. 2012). Aufgrund beschränkter Ressourcenlagen gilt dies für KMU in besonderem Maße. Kompetenz ist dabei als die Handlungs- und Problemlösefähigkeit von sozialen Akteuren (Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk) zu verstehen, die sich bei wandelnden Aufgabenstellungen in unterschiedlichen Situationen zeigt, wenn selbstorganisiert Lösungsmuster hervorgebracht werden (Wilkens et al. 2006).

Nicht selten bleiben Akzeptanz und Nachhaltigkeit der Ansätze zum Management der Kompetenzen jedoch hinter den Erwartungen zurück. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sich in der betrieblichen Praxis hinter Kompetenzmanagement letztlich oft ein eher direktives Instrumentarium zur Passung von Person und Arbeitsaufgabe (Person-Job-Fit) verbirgt. Dabei wird die Entwicklungsperspektive des Individuums adressiert und Möglichkeiten zur Organisationsgestaltung werden außen vor gelassen. Differenzen zwischen vorhandenen Kompetenzen von Personen und deren Arbeitsaufgaben werden in einem Kompetenzmodell visualisiert, um daraus unmittelbar entsprechende Maßnahmen abzuleiten, die sich auf das Verhalten der Mitarbeiter beziehen (Heyse et al. 2010). Die meisten bisherigen Konzeptionen von Kompetenzmanagement in der betrieblichen Praxis folgen dabei einer Top-Down-Philosophie (North & Reinhard 2005), in der eine meist kleine Gruppe von „Experten“ Kompetenzkataloge erstellt, in denen beschrieben wird, was die einzelnen Mitarbeiter zum Erfolg des Betriebs beitragen müssten. Ein Status Quo wird

beschrieben, während eine Verknüpfung der Kompetenzen mit der strategischen Ausrichtung und Zukunftsvisionen des Unternehmens außen vor bleibt oder allein der Geschäftsführung obliegt.

Ein Kompetenzmanagement, das die Mitarbeitenden von Anfang an in die Entwicklung und Umsetzung selbst miteinbezieht, ist jedoch in der Lage, mehr zu leisten. Durch einen partizipativen Ansatz können sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation als auch die Mitarbeiterzufriedenheit adressiert werden. Zudem werden Rahmenbedingungen betrachtet, die auf die Kompetenzen Einfluss nehmen, und es wird gefragt, wie diese gegebenenfalls (um)gestaltet werden können.

Der hier vorliegende Ansatz zur Implementierung eines Kompetenzmanagements für KMU macht Betroffene zu Beteiligten, Mit-Entwicklern und Mit-Umsetzern. Dabei geht es um die zentrale Frage, welche Kompetenzen, des Einzelnen sowie des Kollektivs in konkreten Arbeitsprozessen benötigt werden. Da Mitarbeitende als Prozessspezialisten über einen enormen Wissens- und Know-How-Bestand verfügen und damit mögliche Ansatzpunkte für Verbesserungen kennen, scheint es auch unter ökonomischen Gesichtspunkten sinnvoll, sie von Beginn an möglichst stark in die Implementierung des Kompetenzmanagements miteinzubinden. Partizipation führt so zur „Reduktion organisatorischer Komplexität und Realisierung flexibler Prozessorganisationen“ (Gaedecke 2001 in Ittermann 2007, S. 25). Die partizipativ eingebundenen Personen können zudem zu Multiplikatoren für weitere potenzielle Nutzer werden. Eine Vernetzung der Beteiligten untereinander, Dialogfähigkeit und soziales Lernen werden gefördert. Das Verständnis für nachhaltige Entwicklung und die Bereitschaft, eigene Beiträge dazu zu leisten (Baranek et al. 2005), steigen.

Möglichkeiten und Ansatzpunkte, wie eine solche Einbindung der Mitarbeitenden konkret vollzogen werden kann, hängen entscheidend von der vorherrschenden betrieblichen Sozialordnung (Kotthoff & Reindl 1990) ab. Deshalb sollte der Betrieb „handlungssoziologisch als sozialer Prozess, als Beziehungsfeld begriffen werden, das der Subjektivität und der Beziehungsgeschichte der Akteure Beachtung schenkt“ (Kotthoff 1994, S. 22) und dahingehend analysiert werden.

Wie wird miteinander umgegangen und welches Kompetenzverständnis lässt sich daraus ableiten? Welches Menschenbild hat die Geschäftsführung insgesamt? Welche Geschichte hat der Betrieb hinter sich, welche Herausforderungen wurden gemeistert? Gab es Momente des Scheiterns und (wie) wurde daraus gelernt? Wie gestaltet sich das Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Betriebsrat? Und mit welchem Motiv wendet sich die Geschäftsführung der Thematik des Kompetenzmanagements zu? Diese und mehr Aspekte des Umgangs miteinander und der Historie des Betriebes bilden die Basis der betrieblichen Sozialordnung (Kotthoff & Reindl 1990) in deren Kontext die Mitarbeitenden handeln und so ihre Kompetenzen ausüben. Diese Rahmenbedingungen des Handelns gilt es zu erfassen und die Implementierung des betriebspezifischen Kompetenzmanagements entsprechend anzupassen.

Das Ziel dieses Beitrages besteht darin aufzuzeigen, wie durch eine partizipative und an die betriebliche Sozialordnung angepasste Herangehensweise Kompetenzmanagement in KMU implementiert und nachhaltig genutzt werden kann. Die Ergebnisse entstanden im Rahmen eines BMBF-geförderten Verbund-Forschungsprojektes mit drei KMU.

2. Eine partizipative Entwicklung des Kompetenzmanagements

Zur Entwicklung unternehmensspezifischer Kompetenzmanagementansätze wurden zunächst die Kontexte der Unternehmen mithilfe qualitativ-explorativer Methoden (teilnehmende Beobachtungen, leitfadengestützte Interviews, Dokumentenanalysen) beleuchtet. 19 Experteninterviews mit Unternehmensleitung, Personalentwicklung, Mitarbeitervertretung, Qualitätsmanagement, Projektleitung und Prozessbeteiligten bildeten die Datenbasis. In den Interviews wurden die Unternehmenshistorie, die interne Organisation und Ressourcen sowie strategische Herausforderungen und das Unternehmensumfeld erfragt. Thematisiert wurden auch die Einstellungen zum Kompetenzmanagement sowie der bisherige Umgang mit Kompetenzen. Auf dieser Grundlage wurden die Typen der betrieblichen Sozialordnung nach Kotthoff analysiert und als „Rahmenbedingungen“ des sozialen Kontextes im Betrieb interpretiert. Die Ausgestaltung der jeweiligen Implementierung von Kompetenzmanagement basierte auf diesen Ergebnissen.

Parallel zur Erfassung der Rahmenbedingungen wurde ein betriebsspezifisches Kompetenzmodell generiert, hinter dem die Frage steht, was das Ziel der jeweiligen Organisation ist und welche Kompetenzen dementsprechend vorhanden sein sollten. Um einen Test-Piloten durchzuführen, wurde in jedem der drei Betriebe zunächst ein für die strategische Ausrichtung des Betriebs relevanter Arbeitsprozess ausgewählt. In einem moderierten Workshop mit den an diesem Prozess beteiligten Mitarbeitenden konnten Kompetenzen identifiziert werden, die zum Gelingen dieses Prozesses beitragen. Hierfür wurde die aus der qualitativen Sozialforschung bekannte Methode „Critical incidents“ (CI), die das Sammeln und Analysieren kontextabhängiger Informationen (Hughes et al. 2007; Flanagan 1954) erlaubt, eingesetzt/angewandt. Typische Arbeitssituationen der Workshopteilnehmenden wurden zusammengetragen. Nach relevanten Kompetenzen wurde nicht direkt gefragt; vielmehr ermöglichte die Critical Incidents-Methode die Identifikation von Unterschieden, Gemeinsamkeiten und Mustern. Aus den individuellen Erfahrungen entstand ein gemeinsames Verständnis des Arbeitsbereiches (Kain 2004). Auf Basis dieser beschriebenen erfolgskritischen Handlungen und Interaktionen der Beteiligten konnten Kompetenzen abgeleitet werden, die für einen erfolgreichen Prozessablauf entscheidend sind. Anschließend wurden die Kompetenzen zu einem Pool relevanter Kompetenzen verdichtet und in ein unternehmensspezifisches Kompetenzmodell übertragen. Eine solche Methodik zur Entwicklung von Kompetenzmodellen (Heyse et al. 2004) ermöglicht die Kooperation der Mitarbeitenden unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Hierarchiestufen. Dieser Austausch fördert Vernetzung und Dialog innerhalb eines Unternehmens (Baranek et al. 2005).

Ein Rückkopplungsprozess der betriebsspezifischen Ausrichtung des Kompetenzmodells mit einer zuvor festgelegten Projektgruppe erfolgte daran anschließend. Die Ausrichtung an der Unternehmensstrategie sowie die partizipative Entwicklung der Kompetenzmodelle führt so zu einer Verzahnung der Top-Down-Perspektive (v.a. durch die zu Beginn geführten Interviews) mit Bottom-Up-Betrachtungen aus den Workshops (v.a. durch die Critical Incidents). Hier kann von einem sogenannten Both-Directions-Ansatz (Porter et al. 1975) gesprochen werden.

Auch bei der im Rahmen des Projektes entwickelten Software zur daran anschließenden Erhebung der Ausprägung der Kompetenzen werden die jeweiligen IT-Verantwortlichen frühzeitig in den Prozess eingebunden. Die erhobenen Kompetenzen werden in einer generischen Software dargestellt, die dazu dient, Veränderungen der Kompetenzanforderungen anzupassen. Durch die frühzeitige

Einbindung der „Experten vor Ort“ werden eine Implementierung sowie die nachhaltige Nutzung der Software erleichtert.

Das von einer großen Gruppe von Mitarbeitenden aufgestellte und damit legitimierte Kompetenzmodell wird mithilfe der gemeinsam entwickelten und implementierten Software „ausgefüllt“. Dabei können sowohl die Kompetenzen in ihrer Relevanz für den Prozess Erfolg als auch die individuelle Ausprägung bewertet werden. Ist- und Soll-Ausprägungen können durch Aggregation auf Kollektivebene sichtbar gemacht werden. Damit wird die Grundlage für Entscheidungen zu möglichen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung geschaffen. Es geht weniger darum, ob konkrete Einzelpersonen eine Kompetenzentwicklungsmaßnahme benötigen, als vielmehr darum, wie sich das Kollektiv innerhalb einer Organisation gemeinsam entwickeln will und kann.

Das Kompetenzmanagement sollte zu einem regelmäßigen Thema – idealerweise in bereits vorhandene Besprechungsstrukturen integriert – werden. Damit ist das Management der Kompetenzen kein isoliertes Thema der Personalabteilungen, sondern wird zum zentralen Bestandteil des Arbeitsprozesses selbst. Verantwortlichkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten werden auf die Mitarbeitenden gelenkt, sowie der Austausch innerhalb des gesamten Unternehmens gefördert (Baranek et al. 2005). Die generisch gestaltete Software ermöglicht eine Ausweitung auf andere Bereiche der Organisation sowie eine Anpassung an strategische Neuausrichtungen.

Eine so gestaltete partizipative Einbindung der Mitarbeitenden generiert eine tiefgreifende Akzeptanz und verankert das Kompetenzmanagement nachhaltig im Unternehmen. Bei allen beschriebenen Schritten gilt es, die jeweilige Organisation mit der Implementierung des Kompetenzmanagements nicht allein zu lassen, sondern sie entsprechend ihrer Kontexte (Rahmenbedingungen) zu coachen und zu begleiten.

3. Eine an Rahmenbedingungen angepasste Implementierung

Die Basis der Implementierung eines Kompetenzmanagements stellt eine Kontextanalyse der (sozialen) Rahmenbedingungen in den Betrieben dar, vor deren Hintergrund sich Kompetenz vollzieht. Sie bietet dabei ihrerseits gestalterische Anknüpfungspunkte. Eine direkte Planbarkeit und Gestaltbarkeit von organisationaler Kompetenz sei häufig kaum möglich und so richte „infolgedessen die gestalterische Frage ihr Augenmerk voll und ganz auf die organisationalen Rahmenbedingungen, die indirekt zur Entwicklung organisationaler Kompetenz beitragen“ (Schreyögg & Kliesch 2003, S. 50).

Am Beispiel der Haltung eines Geschäftsführers, der in KMU einen zentralen Stellenwert besitzt, kann skizziert werden, wie unterschiedlich die Zugänge ausgestaltet werden können (vgl. zur Funktion des Geschäftsführers im Kompetenzmanagement ergänzend auch Bauer & Karapidis 2013). Kotthoff und Reindl pointieren dies folgendermaßen: „Ohne Einbeziehung der Persönlichkeit und des Sozialcharakters des Unternehmers lässt sich nicht verstehen, was sozial in der Werkstatt und unter den ‚Ausführenden‘ geschieht“ (Kotthoff und Reindl 1990). Damit stellt sich die entscheidende Frage, welche Haltung ein Geschäftsführer eines Unternehmens zu der Kompetenz seiner Mitarbeitenden hat und welches Motiv er mit der Implementierung von Kompetenzmanagement verbindet.

So äußert der Geschäftsführer des ersten Betriebes „*pauschale Kompetenz-*

vermutung den Mitarbeitern gegenüber“ und betont „*jede Idee* [die ein Mitarbeiter zur Verbesserung seines Arbeitsprozesses oder der Arbeitsorganisation insgesamt hat] *muss bei uns landen*“. Er betrachtet das interne Ideenmanagement zum Ausbau der organisationalen Kompetenz und sieht Möglichkeiten durch Kompetenzmanagement „Schwachstellen des Unternehmens aufdecken zu können“. Auf Basis der Daten aus den Interviews kann dieses Unternehmen dem Typus eines „Dynamisch-Charismatischen Imperiums“ (vgl. Kotthoff 1990) zugeschrieben werden.

Der Geschäftsführer des zweiten Unternehmens hingegen betont die Notwendigkeit, Kompetenzen [die er auf Personen und weniger auf Kollektive bezieht] ständig qualitativ an den Stand des Marktes anzupassen. Zudem sollen durch das Kompetenzmanagement Personen mit der „richtigen Mentalität“ gefunden werden oder gegebenenfalls zu „richtiger Mentalität“ entwickelt werden. Hier zeigt sich der Typus des „Pädagogischen Patriarchats“ (Kotthoff und Reindl 1990).

Das dritte Unternehmen weist deutliche Differenzen zwischen der Haltung der Geschäftsführung und der des Betriebsrates zur Frage der Zielrichtung des Kompetenzmanagements auf: Während der Betriebsrat vorschlägt, Kompetenzen eher direkt innerhalb der Belegschaft zu stärken, zielt die Geschäftsführung mit dem Kompetenzmanagement eher auf den Bereich der Führung, „wobei dies in der Folge die organisationale Kompetenz stärken soll“. Bei dem dritten Unternehmen handelt es sich um den Typus einer sogenannte „Prinzipalwirtschaft“ (Kotthoff & Reindl 1990).

Diese kurzen Exempel verdeutlichen die diversen Herausforderungen, denen im Rahmen der Implementierung eines Kompetenzmanagements begegnet wird. Ein begleitendes Coaching findet unter völlig unterschiedlichen Rahmenbedingungen statt. Während im Fall des ersten Unternehmens eine direkte Verbindung zwischen dem Kompetenzmanagement und dem im Betrieb bereits integrierten „Ideenmanagement“ als sinnvoll erachtet wird und damit die Perspektive der organisationalen Kompetenz enthalten ist, wird es im zweiten und dritten Fall eher zunächst um Entwicklungsschritte einzelner Mitarbeiter gehen – um die Organisation als Ganzes weniger. Da die Mitarbeitenden durch das Kompetenzmanagement bewusster in die Verantwortlichkeit der Entwicklung ihrer (prozessrelevanten) Kompetenzen einbezogen werden, birgt aber auch dieses Vorgehen die Chance, die Organisation als Ganzes und damit auch den Rahmen der eigenen Möglichkeiten zur Kompetenzausübung zu beeinflussen.

Diese an den Gegebenheiten der Organisation angepassten Varianten zur Implementierung fördern eine die Bereitschaft einer nachhaltigen Nutzung von Kompetenzmanagement.

4. Diskussion

Die Implementierung von Kompetenzmanagement in KMU kann Wettbewerbsvorteile für Unternehmen mit sich bringen und zugleich der persönlichen Entwicklung der am Arbeitsprozess beteiligten Menschen dienen. Dies hängt maßgeblich von zwei Aspekten ab:

1. dem Gelingen der Einbindung der Mitarbeitenden in die Entwicklung, Implementierung und Umsetzung des Kompetenzmanagements von Beginn an und
2. von dem Zugang und dem begleitenden Coaching, welches entsprechend der (sozialen) Rahmenbedingungen unterschiedlich ausgestaltet werden muss.

Nur so können Skepsis und Reaktanz auf Seiten der Belegschaft minimiert und die Chancen zur Entwicklung einer kompetenten Organisation erhöht werden.

5. Literatur

- Baranek E, Fischer C, Walk H (2005) Partizipation und Nachhaltigkeit: Reflektionen über Zusammenhänge und Vereinbarkeiten. Discussion Paper / Technische Universität Berlin, Zentrum Technik und Gesellschaft, Nr. 15. Berlin.
- Bauer W, Karapidis A (2013) Kompetenzmanagement in deutschen Unternehmen 2012/2013. Ergebnisse der empirischen Breitenstudie des Fraunhofer IAO. Stuttgart, Fraunhofer Verlag.
- Blume L, Gerstlberger W (2007) Determinanten betrieblicher Innovation: Partizipation von Beschäftigten als vernachlässigter Einflussfaktor. Industrielle Beziehungen/The German Journal of Industrial Relations, 223-244.
- Flanagan JC (1954) The critical incident technique. Psychological bulletin, 51(4): 327.
- Grote S, Kauffeld S, Frieling E (Hrsg.). (2012) Kompetenzmanagement: Grundlagen und Praxisbeispiele (2 ed.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Heyse V, Erpenbeck J, Max H (2004) Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Münster u.a.O.: Waxmann Verlag.
- Hughes H, Williamson K, Lloyd A (2007) Critical incident technique. Exploring methods in information literacy research. Topics in Australasian Library and Information Studies, 28:49-66.
- Ittermann P (2007) Betriebliche Partizipation in Unternehmen der Neuen Medien: Innovative Formen der Beteiligung auf dem Prüfstand. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Kain D (2004) Owing significance: The critical incident technique in research. In K. deMarrais & S. D. Lapan (Eds.), Foundations for research: Methods of inquiry in education and the social sciences Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum. 69-85.
- Kotthoff H, Reindl J (1990) Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen. Schwartz.
- Kotthoff H (1994) Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung. München und Mering: Reiner Hampp Verlag.
- North K, Reinhardt K (2005) Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden: Gabler.
- Porter LW, Lawler EE, Hackman (1975) JR Behavior in organizations. New York: McGraw-Hill.
- Schreyögg G, Kliesch M (2003) Rahmenbedingungen für die Entwicklung organisationaler Kompetenz. QUEM-Materialien, 48, Berlin: o. Verl.
- Wilkens U, Keller H, Schmette M (2006) Wirkungsbeziehungen zwischen Ebenen individueller und kollektiver Kompetenz – Theoriezugänge und Modellbildung. In G. Schreyögg, & P. Conrad (Hrsg.), Management von Kompetenz. Wiesbaden: Gabler.16: 121–161