

Kompetenzstrukturmodelle in KMU

Kai ROSETTI, Thomas LANGHOFF

*Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
Kleppingstraße 20, 44135 Dortmund*

Kurzfassung: Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit muss angesichts älter werdender Belegschaften stärker in den Fokus rücken. Wege interner Qualifizierung und alternsgerechte Laufbahnkonzepte spielen dabei eine bedeutende Rolle. Die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten sollten passfähig zu den Anforderungsprofilen ihrer jeweiligen Tätigkeiten sein. Nur auf diese Weise lassen sich Umstiegs-, Aufstiegs-, Erhaltungs- und Wiedereinstiegsqualifizierungen realisieren. Um hierbei systematisch vorzugehen, brauchen die Unternehmen detaillierte Jobprofile, die die Tätigkeiten in Ausführungsdauer und Inhalt genau beschreiben, psychophysische Anforderungsprofile sowie fachliche und überfachliche Kompetenzprofile. Der Beitrag stellt Ergebnisse aus einem vom BMAS geförderten Forschungsvorhabens zu Personalentwicklungspfaden & Kompetenzstrukturmodellen in KMU vor.

Schlüsselwörter: Kompetenzstrukturmodelle, Passung, Anforderungsprofil, Personalentwicklung, Aufstiegsqualifizierung, Umstiegsqualifizierung

1. Ausgangslage

Bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen sind kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gegenüber großen Unternehmen häufig im Nachteil. Die demografische Entwicklung der nächsten 15 Jahren wird diesen Nachteil weiter verfestigen. Die Generation der Babyboomer wandert schrittweise in die Rente ab, durch die dauerhaft niedrige Geburtenrate wird der Arbeitsmarkt weiter schrumpfen. Dies werden zuallererst kleine und mittlere Unternehmen zu spüren bekommen, denn diese haben weniger Anziehungskraft auf potenzielle Nachwuchskräfte als Großunternehmen, können weniger Entwicklungsperspektiven bieten und weisen häufig auch eine niedrigere Gehaltsstruktur auf. Das gilt für alle Qualifikationsniveaus, für An- und Ungelernte genauso wie für Facharbeiter, Mitarbeiter mit Schlüsselqualifikationen und Führungskräfte.

Deshalb sind kleine und mittlere Unternehmen gut beraten, alle nur denkbaren Möglichkeiten zu nutzen bzw. Voraussetzungen zu schaffen, um qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren. Neben der Stärkung der eigenen Arbeitgeberattraktivität (vgl. Brand et al., 2015), ist eine andere Möglichkeit die gezielte Bewerbung potenzieller Beschäftigtengruppen, wie Frauen, Migranten u.a.

Doch neben der externen Rekrutierung wird ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Bewältigung der demografischen Herausforderungen die Bindung und Entwicklung der eigenen Belegschaft sein. Vor allem Stellen, die Schlüsselqualifikationen verlangen, sollten idealerweise intern nachbesetzt werden. Zugleich sind auch Fragen nach dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit, des innerbetrieblichen Tätigkeitswechsels zum flexibleren Personaleinsatz oder der betrieblichen

Wiedereingliederung nach längerer Auszeit (z. B. durch Krankheit oder Elternzeit) zu nennen, die sich als Anforderungen aus den demografischen Entwicklungen ergeben. Nicht jede berufliche Tätigkeit kann ohne gesundheitliche oder qualifikatorische Risiken über einen ganzen Berufsverlauf ausgeführt werden (Wechselschichtarbeit mit Nachtschicht oder Tätigkeiten mit dauerhaft einseitigen Belastungen wie Fahrdienst, Stehberufe u. Ä.). Beschäftigte, die diese Tätigkeiten langjährig ausgeführt haben, müssen häufig so qualifiziert werden, dass sie in ihrer Tätigkeit verbleiben können (Erhaltung) oder eine andere Tätigkeit ausführen können (Umstieg). Für KMU wird es zunehmend wichtiger die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen, nutzbar zu machen und zu entfalten.

Doch auch wenn KMU die Notwendigkeit einer systematischen Personalentwicklung erkannt haben, treten bei der Umsetzung weitere Nachteile gegenüber Großunternehmen auf. KMU verfügen oftmals nicht über die notwendigen Ressourcen für instanziierte Personalprozesse und eine strategische Personalpolitik. Zeit und Budget sind knapp, je kleiner ein Unternehmen desto größer die Restriktionen und desto häufiger sind Funktionsträger mit Hybridfunktionen. Das operative Tagesgeschäft und betriebswirtschaftliche Fakten stehen im Vordergrund, häufig zu Lasten der Personalarbeit. Es gilt also, für KMU handhabbare und einfach anzuwendende, niederschwellige Instrumente und Methoden für eine neue Personalstrategie zu entwickeln. Diesen Ansatz hat in den letzten drei Jahren das Projekt „Interne Rekrutierung – Entwicklungspfade und Qualifizierungskonzepte“, gefördert von der Initiative Neue Qualität der Arbeit des BMAS, verfolgt. Die Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

2. Betriebliche Kompetenzmodellierung in KMU

Zunächst einmal ist der Begriff der Betrieblichen Kompetenzmodellierung in dessen zugrunde liegenden Ausgangsfragen aufzugliedern: Welche Tätigkeiten gibt es und welche Anforderungen stellen diese an die Beschäftigten? Wer kann was? Wer könnte mit welchem Aufwand was? (Eignung/Potenzial) Wer möchte was? (Interesse/Bereitschaft).

Zur Beantwortung der ersten Frage ist ein Revival interner Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen notwendig. Diese sind im Zuge permanenter Restrukturierungsmaßnahmen der letzten 20 Jahre in den meisten Unternehmen etwas in den Hintergrund gerückt. Eine proaktive Pflege findet meist ebenso wenig statt wie eine systematische Nutzung zum Zwecke der Personalentwicklung oder -gewinnung. Doch ohne eine arbeitswissenschaftliche fundierte Beschreibung einzelner Tätigkeiten lassen sich deren Anforderungen an die Beschäftigten nicht ableiten. Somit kann kein systematischer Matching-Prozess zwischen tätigkeitsbezogenen Anforderungen und personenbezogenen Fähigkeiten stattfinden.

Für das sogenannte Job-Profiling ist die Tätigkeit ist trennscharf in einzelne Haupt- sowie Nebenaufgaben zu zergliedern und ihre geschätzte Verteilung in % der Arbeitszeit anzugeben. Letzteres ist wichtig, da bei Umstiegsqualifizierungen häufig zunächst einzelne Hauptaufgaben und nicht sofort die gesamte Tätigkeit qualifiziert werden. Auch können dadurch für Personen mit Leistungseinschränkungen spezielle Aufgabenbündel zu „neuen“ Tätigkeiten zusammengestellt werden. Des Weiteren sind beim Jobprofiling fachliche und überfachliche Anforderungen an das Können (Anlernzeit, Ausbildung, Zusatzausbildung, Berufserfahrung) und an die psychophysische Belastung anzugeben. Letzteres ist wichtig, um bei dauerhaft

einseitigen Belastungsanforderungen rechtzeitig/präventiv Erhaltungs- bzw. Umstiegsqualifizierungen einleiten zu können.

Die zweite Frage „Wer kann was?“ zielt auf die Beschäftigten als Kompetenzträger, die die Anforderungen aus den Tätigkeiten nicht oder partiell oder voll beherrschen. Hierzu bedient man sich in Bezug auf die fachlichen Anforderungen einer sogenannten Qualifikationsmatrix. Allerdings sollte sie in heutiger Zeit demografietauglich sein (Schubert, A.; Rosetti, K. & Langhoff, T.; 2014). Im Rahmen des BMBF-Verbundprojekts InnoFactor (www.innofaktor.de) wurde hierzu das Ergo^{PE} Verfahren entwickelt. Das Kernstück bildet dabei ein Erfassungsbogen, mit dem die Belastungsintensität an den jeweiligen Arbeitsplätzen anhand der vier Belastungsdimensionen Arbeitszeit, Arbeitsumgebung, Muskel/Skelett sowie Arbeitsorganisation beteiligungsorientiert bewertet werden (in Anlehnung an Simon et al. 2011). Im Ergebnis entsteht so für jeden Arbeitsplatz eine Belastungskarte, die nicht nur vorhandene Belastungen, sondern gleichwohl bereits vorhandene als auch eventuell weitere, sinnvollerweise noch umzusetzende ergonomische Maßnahmen dokumentiert.

Die Ergebnisse der Belastungsbewertung sind in einer Qualifikationsmatrix integriert, welche die Qualifikation aller Beschäftigten und den entsprechenden Einsatz an den Arbeitsplätzen abbildet. Sie enthält zudem das Alter der Beschäftigten und macht damit demografische Vorausberechnungen möglich, siehe Abbildung 1.

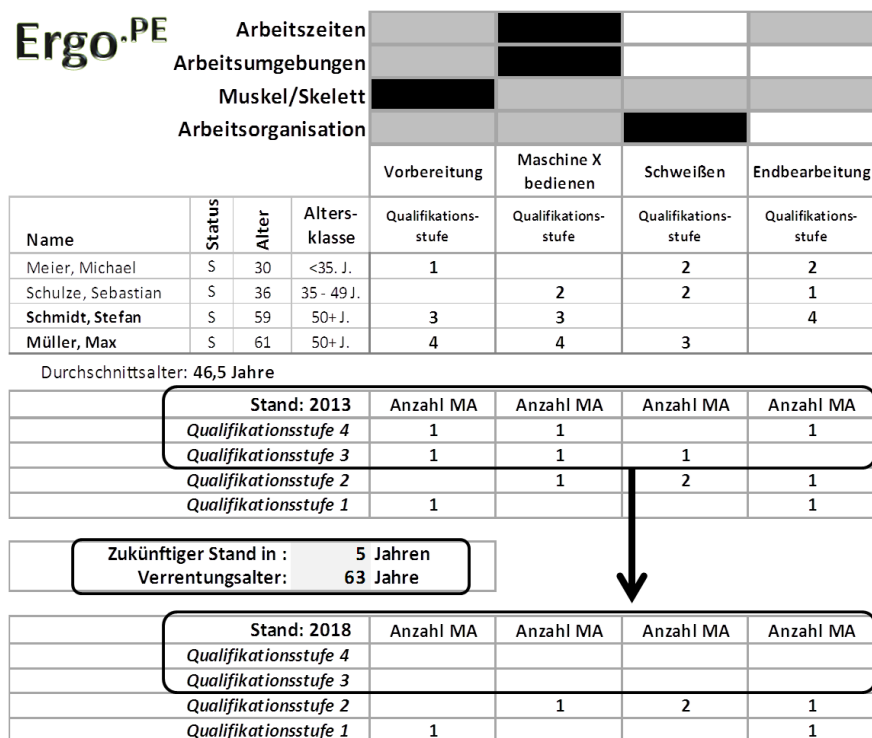


Abbildung 1: Ergo^{PE}-Qualifikationsmatrix mit Belastungsbewertung und demografischer Vorausberechnung (fiktives Beispiel)

In Bezug auf die überfachlichen Anforderungen sind ebenfalls Anforderungsprofile zu erstellen (Kompetenzpass überfachlicher Anforderungen). Typischerweise werden 3-4 Kompetenzarten festgelegt (Personale Kompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz & Führungskompetenz, siehe auch Erpenbeck & Rosenstiel, 2007). Dann sollten den Kompetenzarten jeweils 3-4 trennscharfe Einzelkompetenzen zugeordnet werden. Bspw. können der Kompetenzart Sozialkompetenz die drei Einzel-

kompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit zugeordnet werden. Jede Einzelkompetenz ist wiederum mit mindestens 3 Items zu operationalisieren, um jeweils die Sollanforderungen in Bezug auf die Tätigkeit festzulegen und mittels Fragebogen hierzu eine Selbsteinschätzung der Beschäftigten und eine Fremdeinschätzung des direkten Vorgesetzten zu ermöglichen. Die Skalierung des Anforderungsprofils ist auf eine verständliche bipolare Bezeichnung zu reduzieren, siehe Abbildung 2.

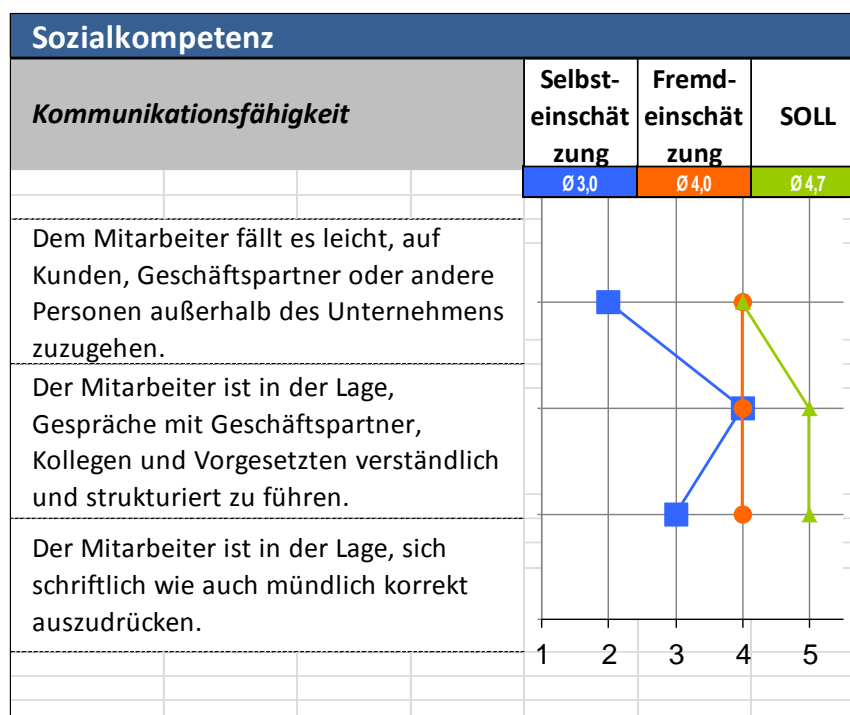


Abbildung 2: Sollanforderungen sowie Selbst- und Fremdeinschätzung eines Beschäftigten in Bezug auf die Einzelkompetenz Kommunikationsfähigkeit einer Tätigkeit XY.

Abbildung 2 zeigt, dass der Beschäftigte sowohl in seiner Selbsteinschätzung wie auch in der Einschätzung des direkten Vorgesetzten nicht die Sollanforderungen an die Kommunikationsfähigkeit erreicht, die die Tätigkeit abfordert. Solche Details des individuellen Kompetenzpasses können zur persönlichen Entwicklung von Beschäftigten im Rahmen strukturierter Mitarbeitergespräche berücksichtigt werden.

Abbildung 3 zeigt die unternehmensweite Nutzung betrieblicher Kompetenzmodellierung, hier am Beispiel der Durchschnittswerte einer Belegschaft im Unternehmensbereich Verkauf. Es wird z.B. deutlich, dass die Beschäftigten aus dem Verkauf insgesamt nicht die Anforderungen an Kommunikations- & Teamfähigkeit sowie Verhandlungsgeschick erfüllen, die sie in diesem Unternehmensbereich aus Sicht der Führung erfüllen sollten. Dazu könnten gezielt Qualifizierungsmaßnahmen zur Verbesserung der Bereichsleistung initiiert werden.

Mit der Aggregation der „Kompetenzpassdaten“ können vielerlei Erkenntnisse für die strategische Unternehmensentwicklung gewonnen werden. Es kann bspw. die Relevanz der Kompetenzarten für das Unternehmen herausgestellt werden. Es können einzelne Unternehmensbereiche miteinander verglichen werden. Es kann jeweils der durchschnittliche Erreichungsgrad im Hinblick auf Sollanforderungen ermittelt werden (Die „kompetente“ Belegschaft) usw.

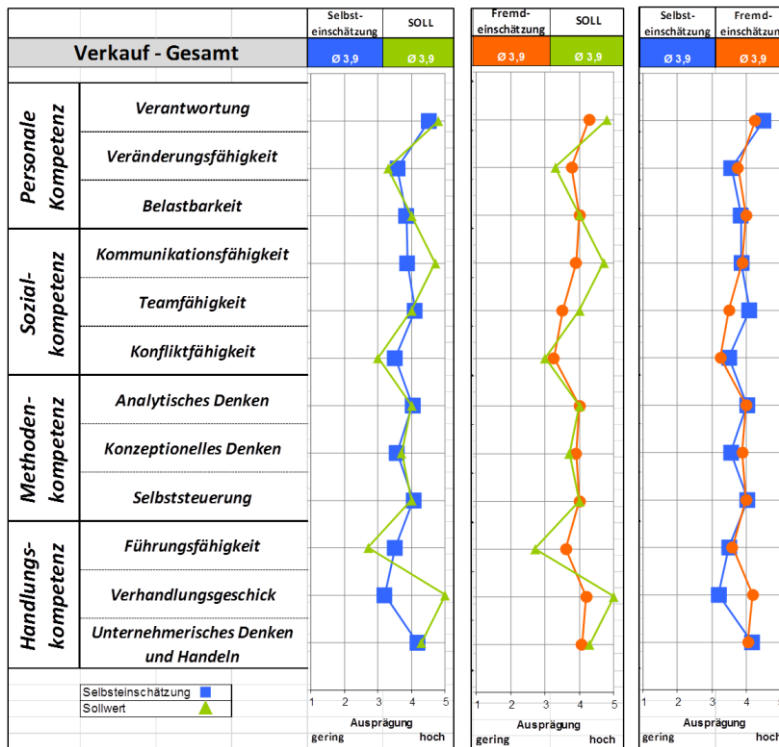


Abbildung 3: Vergleich der Durchschnittswerte der Selbsteinschätzung zu Sollanforderungen der Tätigkeiten im Verkauf, Fremdeinschätzung zu Sollanforderungen und Selbst- zu Fremdeinschätzung

Abbildung 4 zeigt, wie aus den Selbsteinschätzungen der Beschäftigten heraus Nähe und Ferne verschiedener Tätigkeiten bestimmt werden. Aus diesen Daten kann dann ein System betrieblicher Karrierewege entwickelt werden.

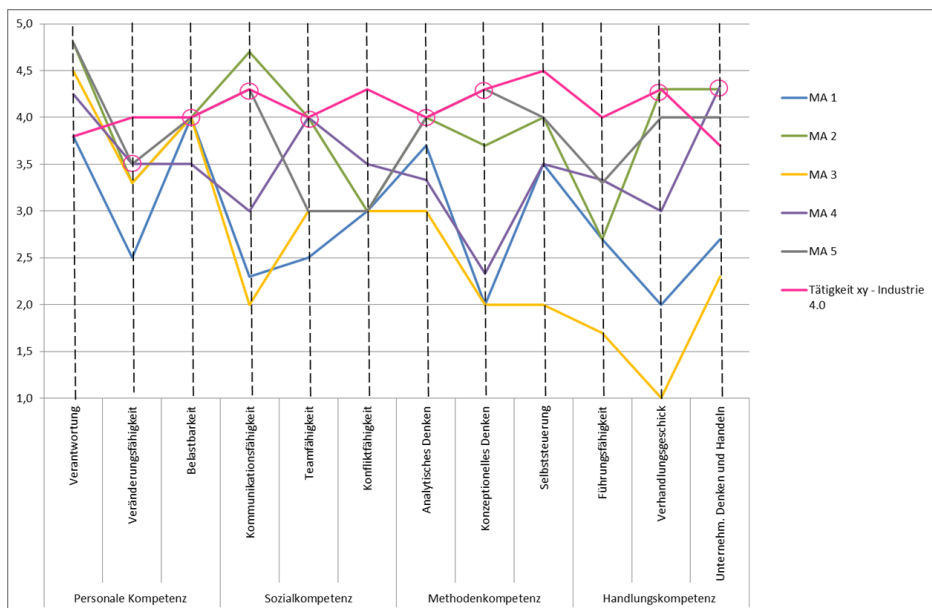


Abbildung 4: SOLL-Anforderungen einer Tätigkeit xy – Industrie 4.0 im Vergleich zu den Selbsteinschätzungen verschiedener Beschäftigter – Grundlage zur Erstellung eines persönlichen Entwicklungspfades

Das ist zunächst eine abstrakte Unternehmenslandkarte, die aufzeigt, mit welchem Aufwand von einer Tätigkeit zu einer anderen Tätigkeit gewechselt werden kann. Wendet man die Daten auf einzelne Beschäftigte an, so kann in Bezug auf die überfachlichen Kompetenzanforderungen ermittelt werden, für welche anderen Tätigkeiten im Unternehmen diese Person befähigt ist, bzw. mit welchem Inhalt und welchem Aufwand eine Qualifizierung verbunden ist.

3. Diskussion

Das Projekt „Interne Rekrutierung – Entwicklungspfade und Qualifizierungskonzepte“ hat gezeigt, dass die Einführung eines Gesamtkonzepts strategischer Personalarbeit und -entwicklung in KMU notwendig und hilfreich für die Bewältigung der demografischen Herausforderungen und für die Verbesserung der eigenen Unternehmenskultur ist. Die Einführung der vorgestellten Instrumente und Methoden bedarf jedoch einer gründlichen Vorbereitung und den Einbezug aller Interessensgruppen im Unternehmen.

Entscheidend ist, dass von Beginn an die betriebliche Interessenvertretung in das Projekt involviert ist. Nicht nur, weil sie an einigen Stellen ein gesetzliches Mitbestimmungsrecht besitzt, sondern insbesondere, weil sie innerhalb der Belegschaft Ängste und Sorgen abbauen können, die vielleicht durch in der Vergangenheit gemachte schlechte Erfahrungen mit Restrukturierungsmaßnahmen vorhanden sind.

Widerstände in der Belegschaft treten oft dann auf, wenn alte Strukturen aufgebrochen werden sollen oder allein schon durch das Auftreten einer externen Partei (z. B. Beratungsunternehmen) im Unternehmen. Dabei ist bei allen Restrukturierungsprozessen ein entscheidender Erfolgsfaktor die Unterstützung der Belegschaft. Diese sollte von vornherein durch Information und Kommunikation eingebunden werden. Hier ist nicht nur der Betriebsrat gefragt, insbesondere die Geschäftsführung kann durch glaubhafte und authentische Kommunikation Widerstände abbauen.

4. Literatur

- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L.V. (Hrsg.) (2007) Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Aufl., Stuttgart.
- Brand, A., Langhoff, T., Rosetti, K., Schubert, A. (2015) Stärkung der Arbeitgeberattraktivität durch eine authentische Arbeitgeberpositionierung, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V., Bericht zum 61. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 25. - 27. Februar 2015 am Karlsruher Institut für Technologie (KIT), Institut für Arbeitswissenschaft und Betriebsorganisation (ifab), Dortmund.
- Langhoff, T. (2013) Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung in einer älter werdenden Gesellschaft, in: Jeschke, S. (Hrsg.): Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013, S. 53ff.
- Prospektiv GmbH (Hrsg.) (2015): Interne Potenziale. Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen, entfalten. Dortmund.
- Rosetti, K.; Langhoff, T. (2015) Interne Potenziale. Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen, nutzbar machen entfalten. Baustein für eine neue Personalstrategie in KMU. Dortmund.
- Schubert, A.; Rosetti, K. & Langhoff, T. (2014) Belastungs- und qualifizierungsorientierte Bewertung gewerblicher Arbeitsplätze, in: Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit; 18. Workshop 2014 hrsg. von Eigenstetter, M. u.a., Kröning, S. 135 ff.
- Simon, K., Bettermann, O., Jürgenhake, U., Schulte-Muschkiel, H. (2011) Gesund durch's Berufsleben - Handlungshilfe für betriebliche Praktiker zur Gestaltung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridenten. Dortmund.