

Erfassung und Diskussion alterssensibler Kompetenzen mittels produktionsbezogener Szenarien

Benjamin JOKOVIC, Philippe BÜRKEL, Christina KÖNIG

*Institut für Arbeitswissenschaft, Technische Universität Darmstadt
Otto-Berndt-Str. 2, D-64287 Darmstadt*

Kurzfassung: Der Beitrag stellt einen Ansatz zur Erfassung von arbeitsbezogenen Kompetenzen anhand konkreter Situationen vor. Angelehnt an die Szenario-Technik werden konkrete, realistische, dem Mitarbeiter aus seinem Arbeitsalltag vertraute Arbeitssituationen beschrieben und im Rahmen eines Workshops mit Mitarbeitern des betreffenden Bereichs bearbeitet. Nach und nach werden so gemeinsame Vorstellungen ebenso sichtbar wie kontroverse Einschätzungen, Altersstereotype oder unternehmensspezifische Denkmuster. Der Beitrag beschreibt das Vorgehen ausgehend von der Entwicklung geeigneter Szenarien über die Umsetzung bis hin zur Auswertung und Interpretation am Beispiel eines bereits durchgeführten Szenario-Workshops im Forschungsprojekt ZielKom.

Schlüsselwörter: Kompetenzentwicklung, demografischer Wandel, Produktion, Shopfloor Management, Workshopmethodik, kleine und mittelständische Unternehmen (KMU)

1. Einleitung

Mit dem demografischen Wandel und Industrie 4.0 wird häufig die Forderung verbunden, Menschen müssten bis ins Rentenalter gesund und leistungsfähig sein, über ihr gesamtes Berufsleben hinweg lernen und sich u. a. fachlich weiterentwickeln (Bullinger & Buck 2007). Die Umsetzung dieser Forderung ist jedoch nicht einfach: Während die fachliche Weiterqualifikation in vielen Unternehmen verankert und formalisiert ist, durch Weiterbildungsprogramme gefördert und der Lernerfolg durch Zertifikate nachgewiesen werden kann, ist die Weiterentwicklung der Kompetenzen eines Mitarbeiters ein komplexes Feld. Denn im Gegensatz zu den klar beschriebenen Qualifikationen sind Kompetenzen schwierig zu erfassen, sie beinhalten sowohl Wissen als auch das tatsächlich gezeigte Verhalten und sind situationsabhängig (Erpenbeck & Rosenstiel 2003). Während fachlich-methodische Kompetenzen einen klaren sachlichen Bezug haben, dienen sozial-kommunikative Kompetenzen der Kommunikation und dem sozialen Austausch im Betrieb. Gemeinsam mit der personalen Kompetenz bilden sie eine notwendige Voraussetzung für langfristig erfolgreiches Arbeiten. Sie ermöglichen einem Menschen, aufgrund seines Wissens und seiner früheren Erfahrungen aus dem vorhandenen Verhaltensrepertoire das jeweils passende Verhalten auszuwählen und umzusetzen, auch in für ihn neuen Situationen (Erpenbeck & Rosenstiel 2003).

Offen ist jedoch, wie ein lebenslange, arbeitsnahe Kompetenzerwerb gelingen kann. Weder die Erfassung der vorhandenen noch die Festlegung der gewünschten bzw. benötigten Kompetenzen (qualitativ und quantitativ) ist in der Praxis einfach umsetzbar. Die mitunter enge Verknüpfung von Leistung und Entlohnung, die Tat-

sache, dass sich Menschen ungern Kompetenzdefizite eingestehen bzw. diese ungern anderen offenlegen sowie die Angst vor Missbrauch vorhandener Kompetenzlücken trägt dazu bei, dass die Erfassung und Weiterentwicklung von Kompetenzen bei Unternehmen, Mitarbeitern und betrieblichen Interessensvertretern auf Unbehagen oder sogar Widerstand stößt.

2. Projekt ZielKom

Das vom BMBF geförderten Verbundprojekt ZielKom (Zielgerichtete, altersstrukturgerechte Vermittlung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen durch Lernfabriken) greift diesen Forschungsbedarf auf und entwickelt mit einem interdisziplinären Projektkonsortium der TU Darmstadt sowie drei Umsetzungspartnern aus zentralen deutschen Industriezweigen Konzepte für ein demografieorientiertes Kompetenzmanagement für mittelständische Unternehmen. Im Rahmen des Projekts wurden im ersten Schritt die zu entwickelnden produktionsrelevanten und demografieorientierten Kompetenzen erhoben. Nach Auswahl der relevanten Kompetenzen wird nun ein integratives und demografiesensibles Kompetenzvermittlungskonzept entwickelt. Anschließend wird das Konzept am Beispiel Shopfloor-Management in den Partnerunternehmen sowie in der Lernfabrik der TU Darmstadt umgesetzt und evaluiert. Wichtig ist die Integration der Partnerunternehmen in allen Schritten und ihre aktive und gezielte Mitarbeit an den Konzepten. Dieser partizipative Ansatz stellt sicher, dass sich diese Konzepte an den Anforderungen und Bedürfnissen der Praxis orientieren.

3. Ansatz zur Messung von Kompetenzen

3.1 Verfügbare Verfahren

Die Vielzahl verschiedener Messverfahren zur Erfassung von Kompetenz zeigt, dass weder über das Konzept selbst noch die Art und Weise der Erfassung Einigkeit herrscht. Einige Verfahren nutzen Befragungen, fokussieren damit auf das Wissen (z. B. Smk72 – Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen) (Frey & Balzer 2005), andere erfassen rein das beobachtbare Verhalten (z. B. KKR – Das Kasseler-Kompetenz-Raster) (Kauffeld 2002). Jedes Verfahren hat seine Berechtigung und trägt zur Feststellung von Kompetenzen bei. Es fehlen jedoch Verfahren, welche für konkrete Arbeitsplätze die dort notwendigen sowie die bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen berücksichtigen und aufnehmen. Ein teilweiser hoher Abstraktionsgrad, geringere Repräsentativität der Normstichproben und Effekte der sozialen Erwünschtheit erschweren die Erfassung und die Interpretation der Daten zusätzlich.

Dabei müssen zahlreiche Fragen geklärt werden, u. a.: Wie können die für eine Tätigkeit notwendigen sowie die bei den Mitarbeitern vorhandenen Kompetenzen trotzdem erhoben werden? Welche Möglichkeiten gibt es, die Verzerrungen durch sozialen Erwünschtheit zu reduzieren? Wie gelingt der Spagat zwischen wissenschaftlichem Anspruch und der Realität auf dem Hallenboden in der Produktion?

3.2 Verwendung von Szenarien

Eine Alternative bietet ein Ansatz, der anhand konkreter Situationen die darin notwendigen Kompetenzen diskutiert und ableitet. Angelehnt an die Szenario-Technik (z. B. Geschka & Reibnitz 1987) werden konkrete, realistische und dem Mitarbeiter aus seinem Arbeitsalltag vertraute Arbeitssituationen beschrieben und im Rahmen eines Workshops mit Mitarbeitern des betreffenden Bereichs bearbeitet. Anhand klar formulierter Fragen entwickeln kleine Teams zunächst die von ihnen gewählten Szenarien weiter und leiten dann notwendige Kompetenzen ab. In einem weiteren Schritt werden die gesammelten Kompetenzen diskutiert und nach mehreren Aspekten wie beispielsweise Veränderungsfähigkeit oder Alterssensibilität eingeordnet. Nach und nach werden so gemeinsame Vorstellungen ebenso sichtbar wie kontroverse Einschätzungen, Stereotype oder unternehmensspezifische Denkmuster. Jedes Szenario beschreibt eine realistische Alltagssituation in wenigen Sätzen, so dass es von den Teilnehmern schnell erfasst und behalten werden kann. Mittels einprägsamer Details wie z. B. den Namen der Protagonisten wird die Unterscheidung der verschiedenen Szenarien erleichtert. Ein solches Szenario zeigt Abbildung 1.

Herr Maulwurf macht alles wie immer



Herr Maulwurf, ein langjähriger Mitarbeiter mit viel Erfahrung, sieht es nicht ein, seine Arbeitsweise an die neu aufgesetzten Produktionsprozesse anzupassen. Ab jetzt ist jeder Arbeitsschritt durchgeplant und es ist haarklein vorgegeben, wann er was zu tun hat. Er ist trotz der neuen Anweisungen der Meinung, dass alles seinen gewohnten Gang gehen kann. Hat ja bisher auch immer funktioniert. Warum was ändern?

Das führt aber zu einer Verzögerung in den nachgelagerten Arbeitsstationen und behindert die anderen Mitarbeiter bei ihrer Arbeit. Die Kollegen sprechen ihn in der Frühstückspause darauf an. Herr Maulwurf reagiert sehr unwirsch und behauptet: „*Ich hab mehr Ahnung als ihr, so wird das eh nix. Glaub mir das, ich bin schon 40 Jahre hier*“.

Abbildung 1: Beispiel-Szenario „Herr Maulwurf macht alles wie immer“

Zu den Szenarien erhalten die Workshop-Teilnehmer folgende Arbeitsanweisungen:

- Verlauf: Wie könnte die Situation weitergehen?
- Verhalten: Wie könnte sich der Mitarbeiter verhalten?
- Kompetenzen: Welche Kompetenzen braucht der Mitarbeiter dafür?

3.3 Erhobene Daten

Die Teilnehmer werden gebeten, sich aus einer Menge vorhandener Szenarien diejenigen auszuwählen, die sie gerne bearbeiten möchten. In Kleingruppen sammeln sie zu jedem Szenario zunächst diejenigen Kompetenzen, die in der beschriebenen Situation benötigt werden, und halten sie auf Moderationskarten (eine Farbe je Gruppe) fest. Gleichzeitig wird jedes ausgewählte Szenario von den Moderatoren auf einem Poster festgehalten und für alle sichtbar an der Wand aufgehängt. Nach dem festgelegten Bearbeitungszeitraum werden alle Gruppen gleichzeitig aufgefordert, ihre Ergebnisse den Szenarien zuzuordnen und auf das entsprechende Poster zu kleben. Mehrfach genannte Kompetenzen werden nebeneinander geklebt, so dass die Häufigkeit der Nennung deutlich wird. Anschließend werden die Szenarien sowie die gesammelten Kompetenzen von den Teilnehmern nach Relevanz für ihren Arbeitsalltag bewertet. Nach der Bewertung werden die höchst bewerteten Szenarien in der gesamten Gruppe diskutiert. Die mit hoher Relevanz benannten Kompetenzen werden von den Teilnehmern nach Altersabhängigkeit und Erlernbarkeit in einer Neun-Felder-Matrix geclustert. Jeder Schritt wird von den Moderatoren begleitet und das Ergebnis gemeinsam mit allen Teilnehmern festgehalten. Auf diese Weise werden die Erfahrungen und Expertise der jeweiligen Mitarbeiter genutzt und diese in den Entwicklungsprozess integriert. Der strukturierte, mehrschrittige Bearbeitungsprozess hilft auch workshopunerfahrenen bzw. bildungsfernen Teilnehmern, ihre Praxiserfahrungen zu sammeln, zu ordnen und kritisch zu prüfen.

4. Ergebnisse

Das systematische Vorgehen ergibt eine verlässliche Datenbasis und ermöglicht anschließend eine qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2003) bzw. die Identifikation der jeweiligen aus Mitarbeitersicht relevanten Kompetenzen. Ergänzend zu Beobachtungen und Befragungen werden so diejenigen Kompetenzen zusammengetragen, bewertet und diskutiert, welche aus Mitarbeiter- bzw. Vorgesetztsicht für die jeweiligen Tätigkeiten eine Rolle spielen (Abbildung 2).

Am höchsten bewertete Kompetenzen nach Unternehmen: (jeweils Anzahl der Punkte pro Kompetenz)



Abbildung 2: Am höchsten bewertete Kompetenzen nach Unternehmen

In den im Projekt ZielKom durchgeführten Workshops wurden die genannten Kompetenzen nach einem Top-down-Verfahren mit einem Kodebuch abgeglichen und vorab festgelegten Kategorien zugeteilt. Nicht zuteilbare Nennungen wurden in einem Bottom-up-Verfahren inhaltsanalytisch gedeutet und anschließend nach Abgleich mit der Literatur kodiert (Glaser & Strauss 2010). Die kodierten Kompetenzen ließen sich nach Häufigkeit, Relevanz, Altersabhängigkeit und Erlernbarkeit aus subjektiver Teilnehmersicht auswerten. Desweiteren konnte man die Szenarien nach Häufigkeit der Auswahl und Relevanz aus Teilnehmersicht auszählen.

5. Diskussion

Die im Projekt ZielKom entwickelte und angewandte Szenario-Technik ist hier nicht nur ein wesentlicher Baustein der Explorationsphase, sondern bietet auch die Möglichkeit, Mitarbeiter des Unternehmens in eine Diskussion über Kompetenzen und deren Entwicklung über den Lebensverlauf sowie altersbezogene Stereotype bzgl. Lernen und Weiterentwicklung zu bringen sowie die Akzeptanz von arbeitsnaher bzw. arbeitsintegrierter Weiterbildung zu fördern. Durch die Szenario-Methode war es möglich, eine bildungsferne Zielgruppe wie Produktionsmitarbeiter direkt in die Diskussion zu einem schwer greifbaren und komplexen Thema wie Kompetenzen im Arbeitsalltag einzubinden.

Die Szenario-Methode bietet die Möglichkeit, auf die besonderen Herausforderungen und Chancen von spezifischen Zielgruppen einzugehen. Ebenfalls ist die Methode eine Möglichkeit, die Szenarien als einen Stimulus für eine Diskussion oder Reflektion mit heterogenen Gruppen zu nutzen. Dies erlaubt die Befragung unterschiedlicher Hierarchie-Ebenen, Bildungsabschlüsse und Abteilungen zu einem gemeinsamen Themenkomplex. Der Vorteil der Szenario-Methode liegt darin, dass sie zum einen praxisnah genug ist, um bildungsferne Zielgruppen zu erreichen. Zum Anderen ist sie, im Gegensatz zu Fallbeispielen direkt aus dem Arbeitsalltag oder dem Unternehmen, nicht durch Unternehmensinterna vorbelastet und liefert besser vergleichbare Ergebnisse.

Zentral ist bei der Anwendung der Methode eine an die Zielgruppe und an die Forschungsfragen angepasste Auswahl an Szenarien, da nur diese Szenarien innerhalb der Workshops bearbeitet werden. Desweiteren ist diese Methode selbstverständlich von allen weiteren Verzerrungen betroffen, die durch die Workshop-Situation und Gruppendynamik entstehen. An der richtigen Stelle im Projekt eingesetzt kann sie jedoch wertvolle Daten liefern und gleichzeitig den Teilnehmern ein besseres Verständnis ihres eigenen Arbeitsverhaltens ermöglichen.

6. Literatur

- Bullinger, H. & Buck H. (2007). Demografischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung in der Unternehmung neu zu betrachten. In: Gechter, S. & Jochmann, W. Strategisches Kompetenzmanagement. Berlin-Heidelberg: Springer-Verlag 61-77
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. v. (2003). Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer Poeschel.XI-XLVI
- Frey, A. & Balzer, L. (2005). Der Beurteilungsbogen smk: Ein Messverfahren für die Diagnose von sozialen und methodischen Fähigkeitskonzepten. In: A. Frey, R.S. Jäger & U. Renold (Hrsg.), Kompetenzdiagnostik - Theorien und Methoden zur Erfassung und Bewertung von beruflichen Kompetenzen. Landau: Verlag Empirische Pädagogik. 31-56

- Geschka, H. & von Reibnitz, U. (1987). Die Szenario-Technik: Ein Instrument der Zukunftsanalyse und der strategischen Planung. In: A. Töpfer und H. Afheldt (Hrsg.), Praxis der strategischen Unternehmensplanung. Stuttgart: Poller. 125–170
- Glaser, B.,G. & Strauss, A., L. (2010) Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung. Bern: Hans Huber Verlag
- Kauffeld, S. (2002). Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) – ein Beitrag zur Kompetenzmessung. In: R. Arnold und U. Clement (Hrsg.), Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung. Opladen: Leske und Budrich. 131-152
- Mayring, P. (2003). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz. 50-106

Danksagung: Das Projekt ZielKom wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Forschungsschwerpunktes „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ gefördert. Ein besonderer Dank gilt Christian Hertle und Michael Tisch vom Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen der TU-Darmstadt für die Unterstützung bei der Planung und Durchführung der Workshops.