

Betriebliche Kompetenzmodellierung im demografischen Wandel

Thomas LANGHOFF¹, Kai ROSETTI¹, Götz RICHTER²

¹ *Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH,
Kleppingstraße 20, 44135 Dortmund*

² *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin,
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, 44149 Dortmund*

Kurzfassung: Aufgrund schrumpfender Arbeitsmärkte wenden viele Unternehmen ihren Blick nach innen und versuchen, vakante Positionen weitgehend intern zu rekrutieren. Um hierbei systematisch und nach dem Stand arbeitswissenschaftlicher Forschung vorzugehen, brauchen die Unternehmen detaillierte Jobprofile, die die Tätigkeiten in Ausführungsdauer und Inhalt genau beschreiben, psychophysische Anforderungsprofile sowie Kompetenzanforderungsprofile, die insbesondere neben den fachlichen Kompetenzen auch methodische, soziale und personale Kompetenzen in Selbst- und Fremdeinschätzung abbilden können. Diese Informationen werden gebraucht, um zusammen mit der Bereitschaft der Beschäftigten Entwicklungskorridore für Umstiegs-, Aufstiegs-, Erhaltungs- und Wiedereinstiegsqualifizierung zu beschreiben. Der Beitrag stellt Ergebnisse mehrerer Unternehmen vor, die im Rahmen eines vom BMAS geförderten Forschungsvorhabens Kompetenzstrukturmodelle erarbeitet haben. Die gewonnenen Daten können sowohl für individuelle Förderung wie auch aggregiert für personalstrategische Unternehmens- bzw. Unternehmensbereichsentwicklung analysiert und interpretiert werden.

Schlüsselwörter: Kompetenzmodell, Kompetenzpass, Anforderungsprofil, interne Rekrutierung, Aufstiegsqualifizierung, Umstiegsqualifizierung

1. Ausgangslage

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte immer schwieriger. In den nächsten 15 Jahren werden die Babyboomer, die aktuell die Gruppe der älteren Beschäftigten darstellt, schrittweise in die Rente abwandern. Allerdings stehen dem dadurch erzeugten Ersatzbedarf durch die seit 40 Jahren niedrige Geburtenrate so wenig junge Schul- und Hochschulabgänger als potenzielle Nachwuchskräfte zur Verfügung, dass der Bedarf der Wirtschaft insgesamt nicht gedeckt werden kann. Daraus ergibt sich für Unternehmen die Konsequenz, alle denkbaren Möglichkeiten zu nutzen bzw. Voraussetzungen zu schaffen, um qualifizierten Nachwuchs zu rekrutieren. Eine der Voraussetzungen ist die Stärkung der Arbeitgeberattraktivität (siehe BRAND u.a. in diesem Tagungsband). Andere Möglichkeiten sind die gezielte Bewerbung potenzieller Beschäftigtengruppen wie Schüler, Frauen, Migranten und Ältere mit intelligenten Kommunikationskanälen und -plattformen, die diese Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt auch erreichen. Bisher eher vernachlässigt ist die maximale Binnennutzung von betrieblichen Humanressourcen durch interne Rekrutierung. Vor allem Stellen, die Schlüsselqualifikationen verlangen, sollten idealerweise intern nachbesetzt werden. Neben dieser von den Unternehmen als vordringlich geäußerte Nutzenpriorität (Talent Management), sind

auch Fragen der Umstiegsqualifizierung, Erhaltungsqualifizierung und der Wiedereinstiegsqualifizierung zu nennen, die sich als Anforderung alternder Belegschaften im demografischen Wandel ergeben. Berufsgruppen mit sogenannten „Tätigkeiten mit begrenzter Ausführungsdauer“ (Wechselschichtarbeit oder Tätigkeiten mit dauerhaft einseitigen Belastungen wie Fahrdienst, Stehberufe u.ä.) müssen entweder so qualifiziert werden, dass sie in ihrer Tätigkeit verbleiben können (Erhaltung), oder eine andere Tätigkeit ausführen (Umstieg).

2. Betriebliche Kompetenzmodellierung

Die Grundfragen betrieblicher Kompetenzmodellierung sind simpel: Welche Tätigkeiten gibt es? Wer kann was? Wer könnte mit welchem Aufwand was? (Eignung/Potenzial) und Wer möchte was? (Interesse/Bereitschaft).

Die erste Frage „Welche Tätigkeiten gibt es?“ verlangt ein Revival interner Stellen- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen, welche im Zuge permanenten Changemanagements der letzten 20 Jahre etwas in Vergessenheit geraten ist. Jedenfalls liegt so etwas in den Unternehmen kaum noch vor. Es ist aber notwendig, da sich durch eine arbeitswissenschaftlich fundierte Beschreibung der einzelnen Tätigkeiten detailliert Anforderungen ableiten lassen (Job Profiling). 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 InnoFaktor (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). Der Grad der Belastung wird auf Basis einer gewichteten Punktvorgabe pro Dimension ermittelt und mit Hilfe einer einfachen Ampellogik visuell anschaulich abgebildet. 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.

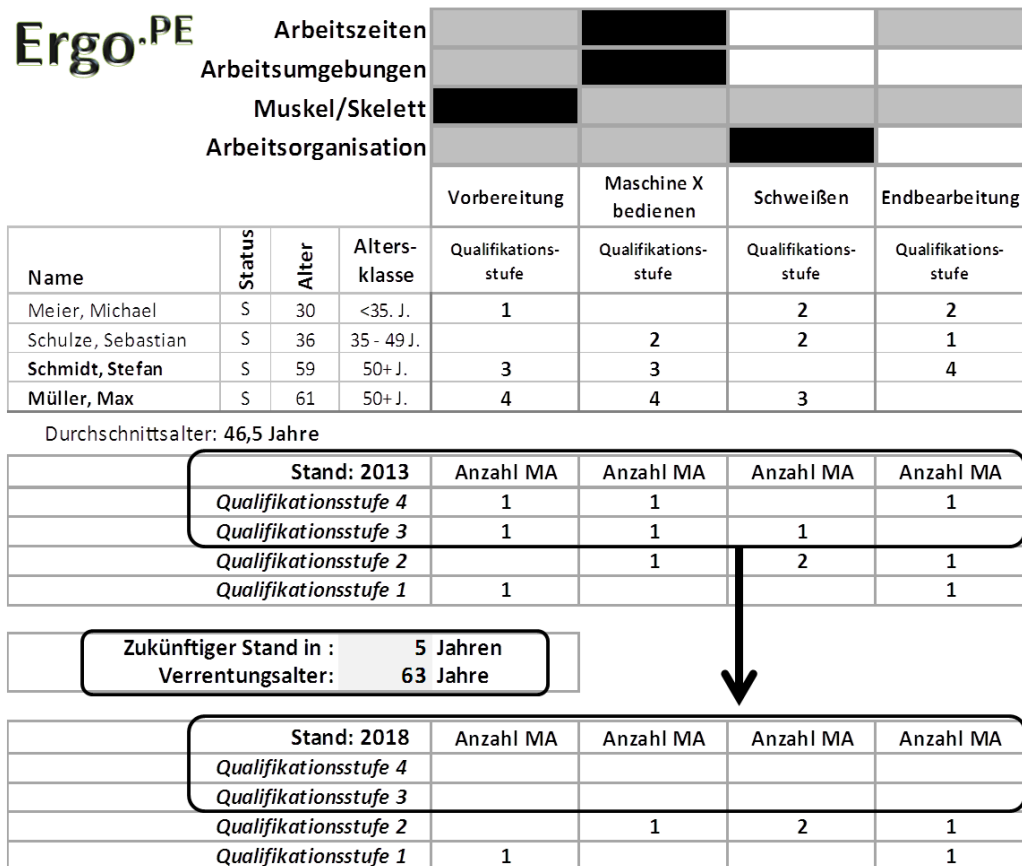


Abbildung 1: Ergo^{PE}-Qualifikationsmatrix mit Belastungsbewertung und demografischer Vorausberechnung (fiktives Beispiel)

Dadurch werden die bislang einzeln eingesetzten Demografie-Werkzeuge der Altersstrukturanalyse, der Qualifikationsbedarfsanalyse und der belastungsorientierten Arbeitsplatzbewertung sinnvoll in einem Tool miteinander verknüpft.

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 Einzelkompetenzen 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. Vor der Befragung sind die Items mit ca. 6 Beschäftigten verschiedener Jobfamilien auf Verständlichkeit und Wording zu testen und in der Formulierung nachzubessern (A Priori Test I). Des Weiteren ist der Einsatz der Fragebögen (Selbst- und Fremdeinschätzung) zunächst in einem kleinen Pilotbereich zu testen, um ggf. noch „Kinderkrankheiten“ eliminieren zu können (A Priori Test II).

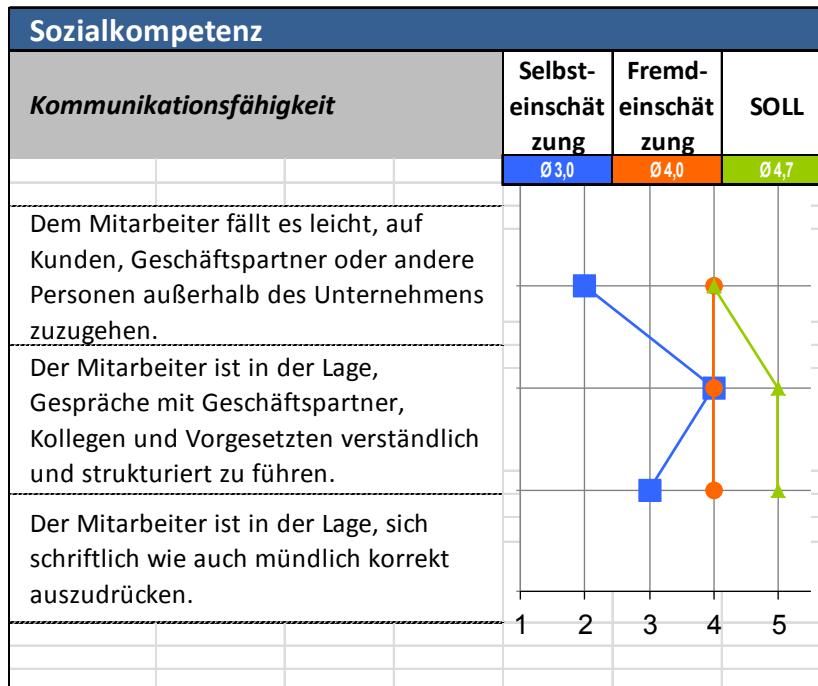


Abbildung 2: Sollanforderungen sowie Selbst- und Fremdeinschätzung eines Beschäftigten in Bezug auf die Einzelkompetenz Kommunikationsfähigkeit einer Tätigkeit XY.

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. Es können auch verschiedene Verkaufsteams im Hinblick auf die Ausprägung ihrer überfachlichen Kompetenzen und ihrer Verkaufsleistung miteinander verglichen werden. Bei der Verfolgung diverser Forschungsfragen nach der Auswirkung von Alter und Geschlecht haben sich in den einzelnen Unternehmen Hinweise darauf ergeben, dass sich Berufserfahrung und Geschlecht deutlicher auswirken als Alter.

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

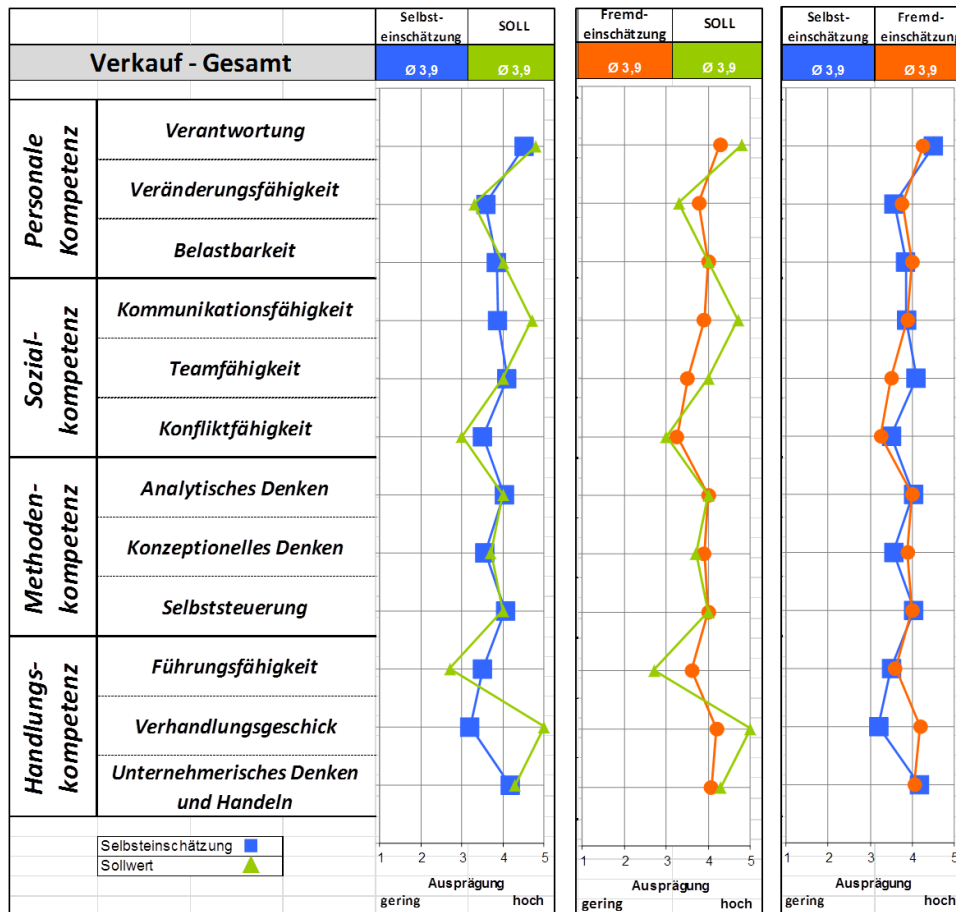


Abbildung 3: Vergleich der Durchschnittswerte der Selbsteinschätzung zu Sollanforderungen der Tätigkeiten im Verkauf, Fremdeinschätzung zu Sollanforderungen und Selbst- zu Fremdeinschätzung

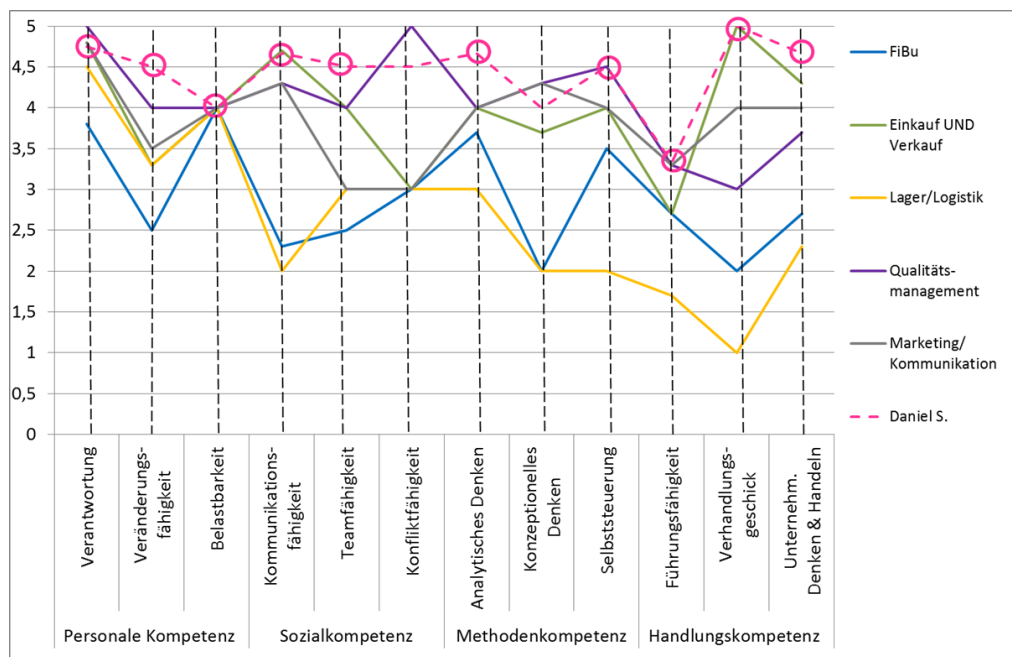


Abbildung 4: Selbsteinschätzung von Daniela W. im Vergleich zu den Sollanforderungen überfachlicher Kompetenzen anderer Tätigkeiten – Grundlage zur Erstellung eines persönlichen Entwicklungspfades

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.

Die dargestellten Ergebnisse zeigen die Nutzung für die interne Rekrutierung. Darüber hinaus können die tätigkeitsbezogenen, überfachlichen Kompetenzprofile auch dazu dienen, Anforderungen an Stellen für externe Stellenausschreibungen herauszuarbeiten, sowie die Beherrschung überfachlicher Kompetenzen in Bewerbungsgesprächen systematisch zu ermitteln.

3. 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.
- 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
- 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., Jürgehake, U., Schulte-Muschkiel, H. (2011) Gesund durch's Berufsleben - Handlungshilfe für betriebliche Praktiker zur Gestaltung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridentoren. Dortmund