

KompetenzMap-Design zur Visualisierung von Kompetenzen in Unternehmen

Isabell GRUNDMANN, Annegret PETZOLDT, Claudia ROSCHER,
Angelika C. BULLINGER

*Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement, Technische Universität
Chemnitz
Erfenschlager Str. 73, D-09107 Chemnitz*

Kurzfassung: Die stetige Entwicklung und der Aufbau neuer Kompetenzen sind notwendige Voraussetzungen, die betrieblichen Zielsetzungen Innovationsfähigkeit, Resilienz und individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten. Dies setzt die Erfassung und Bewertung bestehender Kompetenzen voraus. Gerade in der betrieblichen Praxis stellt sich die Frage, mit welchen Instrumenten das intangible Konstrukt der Kompetenz gesteuert werden kann. Dieser Beitrag liefert hierzu erste Antworten und schlägt ein anwendungsorientiertes Vorgehen zur generischen Erfassung und Visualisierung organisationaler und individueller Kompetenzen vor.

Schlüsselwörter: Innovationsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit, Kompetenzmanagement, Kompetenzlandkarte

1. Einleitung

Die betriebliche Realität stellt ein interdependentes Gefüge der Teilsysteme Mensch, Technik und Organisation dar. Besonders die inhärenten Entwicklungen auf personaler und technologischer Ebene verlangen zunehmend ein verändertes Verständnis von Organisation (Frerichs 2014). Bereits in knapp 10 Jahren, im Jahr 2024, werden 70 Prozent der Belegschaft der sog. Generation Y angehören, deren veränderte Kompetenzen, Einstellungen, Arbeitsweisen und Werte neue Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen darstellen (Parment 2012). Daneben erfordern fortschreitende technologische Entwicklungen, z.B. im Bereich Industrie 4.0, den lebenslangen Kompetenzerhalt und -erwerb. Voraussetzung dafür ist die Kenntnis über Kompetenzbedarfe.

Hierfür sind organisationale Instrumente nötig, die es Unternehmen ermöglichen, ihre Kompetenzbedarfe zunächst in einer aussagekräftigen, aktualisierbaren Form abzubilden, sodass jederzeit Informationen bezüglich individueller Kompetenzvoraussetzungen und Weiterbildungsmöglichkeiten abrufbar sind. Derartige Instrumente sind bislang kaum erforscht (Plüss 2002).

2. Vom Kompetenzbegriff zur Kompetenzlandkarte

Wenngleich der Kompetenzbegriff aus unserer heutigen Alltags- und Fachsprache kaum mehr wegzudenken ist, liegt ihm dennoch kein einheitliches Verständnis zugrunde. Aus motivationspsychologischer Tradition heraus hat sich durchgesetzt, dass Kompetenz als etwas Immanentes, das menschliche Handeln Bestimmendes

zu verstehen ist (Baitsch 1996; Lerderer 2014). Der Kompetenzbegriff dient der Beschreibung individueller Voraussetzungen und Ressourcen im Spannungsfeld gesellschaftlicher und betrieblicher Anforderungen (Koch & Straßer 2008). Ein entscheidendes Merkmal, das die Mehrheit der Kompetenzdefinitionen eint, ist das Zugrundelegen einer Ganzheitlichkeitsannahme. Denn während der Begriff der Qualifikation diejenigen Komponenten des Handelns beschreibt, die von der Handlung losgelöst erlernbar und prüfbar sind, rücken mit dem Kompetenzbegriff die individuellen Fähigkeiten der Selbstregulation und Selbstorganisation in den Fokus bildungspraktischer und bildungstheoretischer Überlegungen (Erpenbeck & Rosenstiel 2007; Koch & Straßer 2008). Kappelhoff (2004) konstatiert, dass Kompetenzen die Fähigkeit reflexiven und kreativen Problemlösehandelns beschreiben, welche sich aus situationsbezogenen Selbstorganisationsdispositionen entwickeln. Ein weiteres Merkmal des Kompetenzbegriffes bildet nach Probst (2000) die Fähigkeit, Wissen anforderungs- und situationsbezogen einzusetzen.

Für das hier vorzustellende Konzept der KompetenzMap wird Kompetenz daher verstanden als individuumsbezogene, sich entwickelnde Fähigkeiten und Fertigkeiten, welche auf organisationaler Ebene aufgaben- beziehungsweise anforderungsspezifisch benannt und erfasst werden können. Hinsichtlich der Bestimmung konkreter Kompetenzen und damit der Handlungs- und Problemlösefähigkeit können spezifische Kompetenzarten unterschieden werden. In der Literatur werden diese allgemein nach fachlichen, personalen, sozialen und methodischen Kompetenzen systematisiert (Lerderer 2014). Es besteht jedoch kein Konsens darüber, welche Eigenschaften und Fähigkeiten unter diesen Kompetenzarten zu erfassen sind.

Die Grundvoraussetzung für die Entwicklung und Förderung von Kompetenzen und spezifischen Kompetenzarten ist jedoch deren Erfassung und Bewertung. Hierfür stehen eine Reihe von Methoden zur Verfügung, die es ermöglichen, Kompetenzen hinsichtlich ihrer benötigten Ausprägung in Bezug auf eine Aufgabe oder Stelle zu erfassen (Soll-Kompetenzen) und die tatsächliche Entwicklungsstufe dieser in Bezug auf die Person zu beschreiben (Ist-Kompetenzen).

In der deutschsprachigen Literatur werden Kompetenzlandkarten häufig als Orientierungshilfe verstanden, die eine organisationsinterne oder organisationsübergreifende Abbildung und Strukturierung bestehender (fachlicher) Kompetenzen darstellt (u.a. Leyking et al. 2010; North et al. 2013). Der Einsatz von Kompetenzlandkarten zur Visualisierung von Kompetenzbedarfen hingegen folgt dem englischsprachigen Verständnis der ‚competency maps‘. Hierbei werden Organisationen in ihrer Gesamtheit betrachtet und individuelle Anforderungen an Rollen- und Stellenzuweisungen im Kontext mit den Zielen und Aufgaben der Organisation gebracht (Kumar 2014). Dieser Beitrag folgt Kumar (2014) und definiert den Begriff der KompetenzMap als Möglichkeit zur systematischen und generischen Visualisierung der innerhalb einer Organisation oder Organisationseinheit benötigten, vorhandenen und fehlenden Kompetenzen.

3. KompetenzMaps in der betrieblichen Praxis – Ein anwendungsorientiertes Vorgehen

Die Entwicklung und Gestaltung von KompetenzMaps kann als komplexe Aufgabenstellung mit direktem Theorie-Praxis-Bezug verstanden werden (Krüger & Homp 1997). Daher wird nachfolgend ein Zugang gewählt, welcher zwar auf

empirische Daten zurückreift, gleichzeitig jedoch ein pragmatisches bzw. anwendungsbezogenes Vorgehen forciert.

Hierfür wird ein dreistufiges Erhebungsverfahren entwickelt, das auf strategischer Ebene zunächst in Form von Workshops organisationsspezifische Ziele, Strategien und Rollenstrukturen erfasst. Darauf aufbauend werden auf operativer Ebene die Kompetenzanforderungen konkretisiert sowie, bezugnehmend auf die erarbeiteten strategischen Zielstellungen, spezifische Kompetenzarten und -stufen und damit ein Soll-Zustand formuliert. Darüber hinaus können bereits hier erste Bedarfe und Diskrepanzen hinsichtlich der Kompetenzanforderungen und der vorhandenen Kompetenzen und -ausprägungen aufgedeckt werden. Dies erfolgt beispielsweise über leitfadengestützte Interviews.

Die damit gewonnenen Aussagen über die Ist-Stände werden in einer dritten Erhebungsstufe weiter konkretisiert, indem mittels schriftlicher Befragungen der Belegschaft ein Ist-Profil der tatsächlichen Kompetenzen der entsprechenden Rollen und Mitarbeiter erhoben wird. Die nachfolgende Abbildung 1 visualisiert das beschriebene Vorgehen und gibt einen Überblick zu den dafür herangezogenen Erfassungsmethoden.

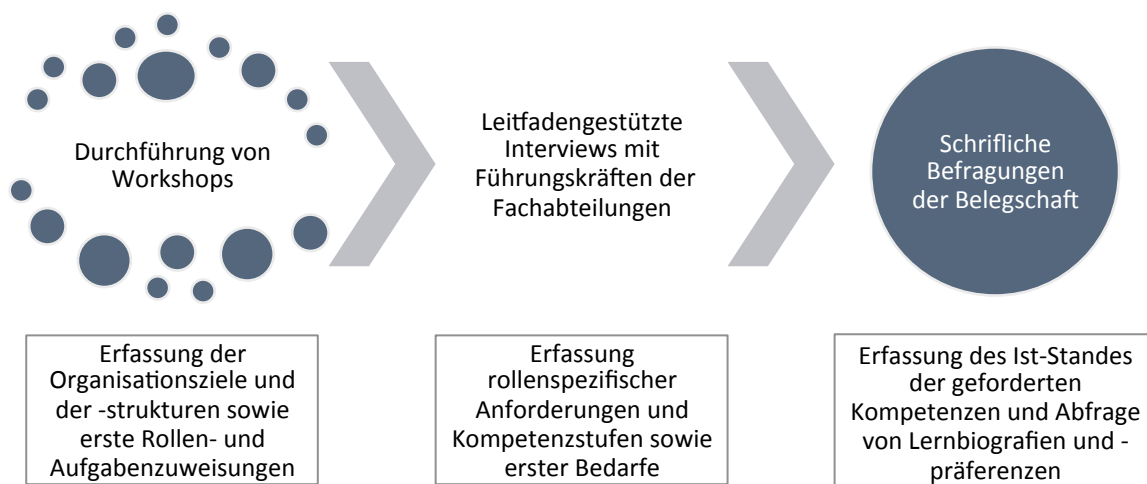


Abbildung 1: Stufen und Methoden der Kompetenzerfassung

Aus der oben vorgestellten Datenerhebung resultiert ein organisationales und rollenspezifisches Soll-Profil, bei dem zudem Kompetenzprofile des Ist-Standes der Mitarbeiter innerhalb der einzelnen Stellen und Rollen gebildet werden können.

Hieraus lassen sich zunächst konkrete Gaps ableiten, die überbrückt werden sollten. Perspektivisch können darauf aufbauend Kompetenzentwicklungsprogramme zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und Gesamtorganisation entwickelt werden. Die Identifikation der konkreten Kompetenzarten und -stufen wird hingegen situativ erarbeitet. Dabei erfolgt die Identifizierung der betrieblichen und individuellen Kompetenzprofile auf den Ansätzen des Behavioural Event Interviews (Peters & Winzer 2007). Ergänzend dazu sind die Erstellung der Ist- und Soll-Profile sowie die Erfassung des Unternehmenskontextes an das Modell des handlungsorientierten Kompetenz-Profiling angelehnt (Dahm 2007).

Die exemplarisch gewonnen Ergebnisse zeigen jedoch, dass eine Generalisierung lediglich in Bezug auf das Vorgehen zur Erfassung und Erarbeitung erfolgen kann, welche als Grundlage zur Entwicklung organisationsspezifischer Kompetenz-

landkarten dient. Für die Visualisierung in Form einer KompetenzMap ergibt sich damit folgende Systematik (Abbildung 2):

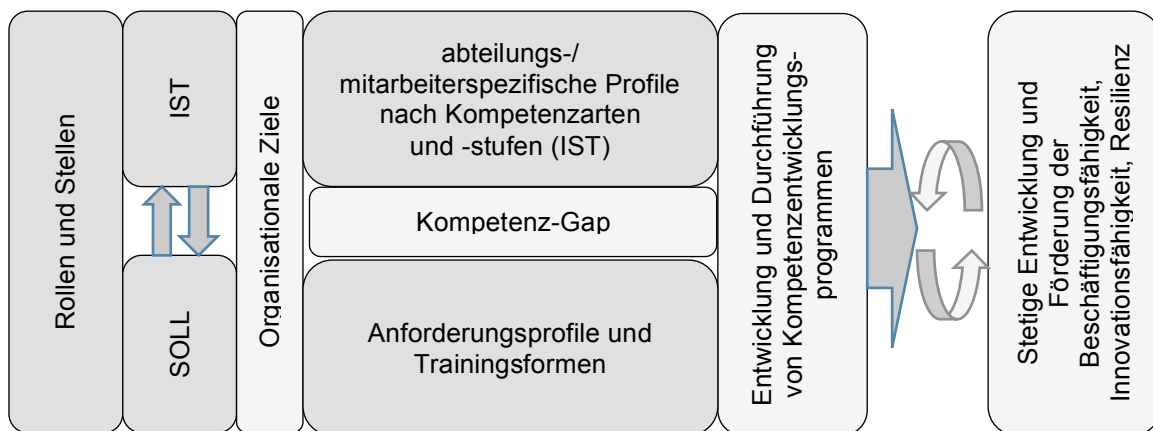


Abbildung 2: Schema der KompetenzMap

4. Zusammenfassung und Diskussion

Die Entwicklung von KompetenzMaps stellt eine praxisnahe Methode dar, die in der Organisation notwendigen und vorhandenen Kompetenzen strukturiert abzubilden und Entwicklungsbedarfe sichtbar zu machen. Das Potential liegt dabei in der Anwendbarkeit innerhalb von Gruppen und Abteilungen bis hin zu gesamten Organisationen. Der systematische Aufbau ermöglicht organisationsintern eine generische Entwicklung.

Die Komplexität und der Erarbeitungsaufwand einer organisationsspezifischen KompetenzMap in der betrieblichen Praxis sind als hoch einzuschätzen, ermöglichen jedoch, wie das hier vorgestellte Vorgehen zeigt, eine umfassende Betrachtung von Kompetenzen in der betrieblichen Praxis. Das KompetenzMap-Design bietet die Chance, Wechselwirkungen und Emergenzen zu erfassen, was ein verbessertes Verständnis des Zusammenspiels von Mensch, Technik und Organisation ermöglicht. Hierfür sind weiterführend Untersuchungen notwendig, welche speziell empirisch fundierte Methoden der Erfassung und Bewertung von Kompetenzen im organisationalen Rahmen adressieren.

5. Literatur

- Baitsch, CH (1998) Lernen im Prozeß der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM) (Hrsg), 269-337.
- Dahm, J (2007) Handlungsorientiertes Kompetenz-Profilung, In: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. (Hrsg) Handbuch Kompetenzmessung . Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2.Auflage, Stuttgart: Schäffer und Pöschel, 666-684.
- Erpenbeck, J, Rosenstiel, L (2007) Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2.Auflage, Stuttgart: Schäffer und Pöschel
- Frerichs, F (2014) Demografischer Wandel in der Erwerbsarbeit – Risiken und Potentiale alternder Belegschaften, Berlin Heidelberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 1-14.

- Kappelhoff, P (2004) Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Die Sicht der Komplexitäts- und allgemeinen Evolutionstheorie In: Windeler ,A., Sydow, D. (Hrsg) Kompetenz, Wiesbaden
- Klieme, E, Leutner, D (2006) Kompetenzmodelle zur Erfassung individueller Lernergebnisse und zur Bilanzierung von Bildungsprozessen. Beschreibung eines neu eingerichteten Schwerpunktprogramms der DFG. In: Zeitschrift für Pädagogik 52(6), 876-903.
- Koch, M, Straßer, P (2008) Der Kompetenzbegriff: Kritik einer neuen Bildungsleitsemantik. In: Koch, M. (Hrsg) In der Tat kompetent: Zum Verständnis von Kompetenz und Tätigkeit in der beruflichen Benachteiligtenförderung, Bielefeld: wbs Bertelsmann Verlag, 25-52.
- Krüger, W, Homp, C (1997) Kernkompetenz-Management. Steigerung von Flexibilität und Schlagkraft im Wettbewerb, Berlin: Springer
- Kumar, N (2014) Managing Skill Gaps through Competency Mapping – A Strategic Tool for Competitive Edge. In: International Journal of Management 2014(3), 134-139.
- Lerderer, B (2014) Kompetenz oder Bildung. Eine Analyse jüngerer Konnotationsverschiebungen des Bildungsbegriffs und Plädoyer für eine Rück- und Neubesinnung auf ein transinstrumentelles Bildungsverständnis, Innsbruck: University Press
- Leyking, K, Loos, P, Chikova, P, Gunnar, M. (2010) Integration von Lern- und Geschäftsprozessmanagement auf Basis von Kompetenzen, In: E-learning 2010, Wiesbaden: Springer Fachverlage, 107-123.
- North, K, Reinhardt K, Sieber-Suter, B (2013) Kompetenzmanagement in Der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen Systematisch Identifizieren, Nutzen Und Entwickeln, Berlin: Springer
- Parment, A (2012) Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, 86-100.
- Peters, A, Winzer, H (2007) Emotional Competency Inventory, In: Erpenbeck, J, Rosenstiel, L (Hrsg) Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2.Auflage, Stuttgart: Schäffer und Pöschel, 661-665.
- Plüss, A (2002) Wissensidentifikation und -darstellung. In: Lüthy, W, Voit, E & Wehner, T (Hrsg): Wissensmanagement – Praxis. Einführung, Handlungsfelder, Praxisbeispiele. Zürich: vdf, 85-96.
- Probst, G (2000) Kompetenz-Management: wie Individuen und Organisationen Kompetenz entwickeln, Heidelberg: Springer
- Strauch, A, Jütten, S, Mania, E (2009) Kompetenzerfassung in der Weiterbildung, Bielefeld: DIE-Bonn

Danksagung: Grundlage dieses Beitrags ist das BMBF-geförderte Verbundprojekt „KM³ - Modulares Kompetenzmanagement – Nachhaltiger Kompetenzerwerb in der betrieblichen Praxis“, (FKZ 01FK13050).