

„Competency Maps“: Kompetenzen erfassen und entwickeln in dynamischen Arbeitswelten

Angelika C. Bullinger-Hoffmann, Alexander Aust, Yvonne Heim

Dynamisierung und Flexibilisierung charakterisieren die Arbeitswelt von heute. Die damit verbundenen Effekte auf Arbeitsanforderungen und Kompetenzbedarfe stellen Unternehmen immer stärker vor die Aufgabe, ihre betriebliche Leitungsfähigkeit langfristig unter den Bedingungen des Wandels zu sichern. Modulares Kompetenzmanagement und die Ermöglichung individuellen Lernens am Arbeitsplatz sollen dazu einen Beitrag leisten.

Trends wie die beschleunigte Entwicklung digitaler Technologien und verkürzte Innovationszyklen, die zunehmende Wissensbasierung der Arbeit sowie der demografische Wandel sind nur eine Auswahl vielfältiger Gründe, die zu einer tiefgreifenden Veränderung der Arbeitswelt führen. Unternehmen stehen künftig immer stärker vor der Herausforderung, ihre betriebliche Leitungsfähigkeit langfristig unter den Bedingungen von Beschleunigung und Unplanbarkeit zu sichern.

Die Frage, welche Auswirkungen dieser Wandel auf den Kompetenzbedarf der Unternehmen hat, findet derzeit noch geringe wissenschaftliche Betrachtung (vgl. Hirsch-Kreinsen, 2014). Sicher ist, dass besonders die Dynamik der technologischen Entwicklungen das betriebliche Kompetenzmanagement noch weit stärker vor die Herausforderung stellt, Kompetenzen zu entwickeln, deren Halbwertszeit abnimmt und die auf hochkomplexe und weniger planbare Anforderungen Antworten bieten. Schwieriger wird somit auch der Einkauf kompetenter Mitarbeiter auf einem Arbeitsmarkt, der von Fachkräftemangel geprägt ist. Für die gezielte Befähigung neuer Mitarbeiter wird ausschlaggebend sein, wie effizient deren aktuelles Kompetenzprofil identifiziert werden kann und welche Möglichkeiten für eine personalisierte Entwicklung der Kompetenzen vorhanden sind.

Angesichts dieser Situation ist es bedenklich, dass vor allem im industriellen Umfeld die klassische Kompetenzentwicklung mittels formaler fremdgesteuerter Lernkonzepte noch weit verbreitet ist. Die teure und unflexible Ausweitung dieser Konzepte ist jedoch kein probates Mittel, um auf diese aktuellen Herausforderungen zu reagieren. Gerade in jüngeren Altersgruppen ist zudem eine abnehmende Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung auszumachen (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2012).

Anforderungen an ein zukunftsfähiges Kompetenzmanagement

Für Unternehmen und Beschäftigte werden aktivierbare Wissensressourcen und Kompetenzen immer wichtiger. Kompetenzmanagement ist ein wesentliches Instrument, um die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern dauerhaft zu

sichern. Künftig wird es von hoher Bedeutung sein, Wissensressourcen für spezifische Unternehmenszwecke gezielter verfügbar zu machen und in Innovation und Produktivität umzusetzen. Um dem Trend des demografischen Wandels strategisch entgegenzuwirken, ist eine frühzeitige, arbeitsprozessintegrierte Weiterbildung der Beschäftigten ein wesentlicher Hebel. Durch berufliche oder akademische Ausbildung erworbene Fähigkeiten und Kenntnisse reichen immer seltener für die Dauer eines Berufslebens. Lernen wird zu einem selbstverständlichen Bestandteil des Arbeitsalltags, der Selbstlernkompetenz voraussetzt.

Die Forderung nach mehr arbeitsplatznahe bzw. situativem Lernen basiert auf dem Verständnis, dass sich Kompetenz größtenteils durch Erfahrungen außerhalb des Seminarraums im Arbeitsfeld entwickelt (Dehnbostel, 2014). Der technologische Wandel und die breite Diffusion mobiler Kommunikationstechnologien eröffnen Gestaltungsmöglichkeiten für entsprechende innovative Kompetenzmanagementkonzepte. Diese zeichnen sich aus durch die Nutzung mobiler Endgeräte, eine situative Anpassung von Lernform und -umfang, die Kombination von Online- und Offline-Lernen, die Beachtung individueller Lernpotenziale und die Adaptierbarkeit auf Entwicklungsbedarfe und Kompetenzprofile von Unternehmen und ihren Mitgliedern.

Kompetenzerfassung durch „Competency Maps“

Grundvoraussetzung für die Entwicklung von Kompetenz ist deren Beschreibung hinsichtlich ihrer benötigten Ausprägung in Bezug auf Arbeitsaufgaben (Soll) sowie die tatsächliche Entwicklungsstufe dieser in Bezug auf die Person (Ist). In der deutschsprachigen Literatur werden Kompetenzlandkarten als Orientierungshilfe verstanden, die eine organisationsinterne oder -übergreifende Abbildung und Strukturierung bestehender Kompetenzen darstellt (u.a. North et al., 2013). Diese 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). Daraus entsteht ein or-



Angelika C. Bullinger-Hoffmann, Alexander Aust, Yvonne Heim

ganisationales 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 konkrete Kompetenzlücken und damit individuelle Strategien der Kompetenzentwicklung ableiten (Grundmann et al., 2015).

Individuelle Kompetenzentwicklung durch Modularisierung

Damit diese Strategien der Kompetenzentwicklung individuell gestaltet werden können, müssen relevante Lerninhalte zunächst in Form möglichst kleiner, thematisch abgegrenzter Wissensbausteine aufgebaut werden. Die Kompetenzlandkarten bieten nun die benötigten Informationen, um diese Bausteine zu personalisierten Selbstlernmodulen zu kombinieren. Diese wiederum werden in Einstufungs- sowie Monitoring-Module eingebettet, welche die permanente Reflexion der Lerninhalte und -methoden erlauben. Individuelle Dispositionen und Lernpotenziale finden Beachtung, indem die Kompetenzentwicklung in den Formen online, offline und mobil sowie in Präsenz-Lehr-/Lernformen bereitgestellt wird. Auf Lerninhalte kann zudem in geeigneten Umfängen, z.B. Makro-, Meso- oder Mikro-Lerneinheiten, zugegriffen werden.

Ein modular geplantes Kompetenzmanagementtool wird im Rahmen des Verbundprojekts „KM³ – Modulares Kompetenzmanagement – Nachhaltiger Kompetenzerwerb in der betrieblichen Praxis“ entwickelt und erprobt. Es ermöglicht die Erfassung und Entwicklung von Kompetenzen in dynamischen Arbeitswelten und ermöglicht dem Lernenden individuelle Kompetenzpfade als optimale Kombination aus Lernform, -umfang und -einheit zu beschreiben. Neben der Modularisierung gilt es, betriebliches Lernen zukünftig stärker als individuellen, selbstreferenziellen Prozess der Mitarbeiter zu begreifen. Dazu ist die Befähigung und Unterstützung von Führungskräften und Lernenden durch lernförderliche Arbeitsstrukturen und Lerntechnologien erforderlich. Die Entwicklung der Selbstlernkompetenz kann dabei einen Beitrag leisten, kognitive Belastung durch zunehmende Informationsaufnahme im Sinne des betrieblichen Gesundheitsschutzes zu senken.

Literatur

- Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012). *Bildung in Deutschland 2012. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zu Perspektiven des Bildungswesens im demografischen Wandel*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Dehnbostel, P. (2013). *Perspektiven für betriebliches und eLearning: Informelles Lernen im Prozess der Arbeit*. *eLearning Journal*, 10, S. 12-17.
- Grundmann, I., Petzoldt, A., Roscher, C. & Bullinger, A. C. (2015). *KompetenzMap-Design zur Visualisierung von Kompetenzen in Unternehmen*. Beitrag zum 61. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft.
- Hirsch-Kreinsen, H. & Weyer, J. (Hrsg., 2014). *Wandel von Produktionsarbeit – „Industrie 4.0“*. *Soziologisches Arbeitspapier Nr. 38/2014*. [Onlinedokument, URL: http://www.wiso.tu-dortmund.de/wiso/soz/forschung/soz_arbeitspapiere/Arbeitspapier_Industrie_4_0.pdf, letzter Aufruf 10.02.2015].
- Kumar, N. (2014). *Managing Skill Gaps through Competency Mapping – A Strategic Tool for Competitive Edge*. *International Journal of Management*, 3, S. 134-139.
- North, K., Reinhardt, K. & Sieber-Suter, B. (2013). *Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Berlin: Springer.

Die Autorinnen, der Autor

Prof. Dr. Angelika C. Bullinger-Hoffmann leitet die Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement der TU Chemnitz.

Alexander Aust und Yvonne Heim sind wissenschaftliche Mitarbeiter an dieser Professur im Forschungsfeld Competence Engineering.



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ



ARBEITSWISSENSCHAFT
UND INNOVATIONSMANAGEMENT

