

Aufbruch in neue

Ob von Skills oder Kompetenzen gesprochen wird, ist für Bernd Dworschak und sein Team am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO nicht entscheidend.

Vielmehr komme es darauf an, im Zeichen des teils disruptiven Wandels, Ist- und Soll-Kompetenzen strukturiert zu erfassen und daraus Maßnahmen abzuleiten, etwa mithilfe des Fraunhofer-Kompetenz-Kompasses. HR habe die Aufgabe, das Skill-Management im Unternehmen datenanalytisch auf eine neue Grundlage zu stellen und neue Formen des Lernens zu ermöglichen.

Von der Theorie zur Praxis

Am 14./15. Juni 2023 findet die DGFP // Skill Management Conference statt. Die Veranstaltung besteht aus zwei Online-Modulen. Bereits am 20. April 2023, 14 bis 15 Uhr, ist ein DGFP // Netzwerktreffen.digital „No one should be left behind – Vorteile einer skillbasierten Personalplanung“ geplant. dgfp.de/veranstaltung/

Lernwelten

Strategieorientiertes
Kompetenzmanagement

Nahezu alle Fachgebiete, die sich mit dem Thema Kompetenzen auseinandersetzen, formulieren den Kompetenzbegriff im Sinne der Handlungsfähigkeit einer Person. Demgemäß stellen sie die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Kompetenzentwicklung.

Viel ließe sich über die Unterschiede zwischen „Kompetenz“ und „Skill“ schreiben, aber unseres Erachtens können diese Begriffe synonym verwendet werden. Gleiches gilt für die Begriffe „Kompetenzmanagement“ und „Skill-Management“. Für die Arbeit mit Unternehmen zum Thema Kompetenzmanagement haben wir uns am Fraunhofer IAO eine pragmatische Arbeitsdefinition zu eigen gemacht: Kompetenz ist die Fähigkeit von Personen, Teams oder Organisationen, eine Tätigkeit oder Aufgabe erfolgreich auszuführen. Allen, die sich schon einmal mit der Erfassung und Analyse von Kompetenzen beschäftigt haben, ist bewusst, dass sich Kompetenzen in Handlungen in bestimmten Situationen und Kontexten manifestieren und damit also beobachtbar sind. Dies bedeutet wiederum, dass der jeweilige Kontext ein zentraler Faktor ist, der Kompetenzen voneinander unterscheidbar macht.

Begriffsklärung aus arbeitswissenschaftlicher Perspektive

Der Kompetenzbegriff ist Gegenstand zahlreicher Fachdisziplinen, unter anderem der Psychologie, Berufspädagogik und Betriebswirtschaft. Während die Psychologie Kompetenz unter dem Blickwinkel kognitiver Fähigkeiten und motivationaler

Gesichtspunkte betrachtet, befasst sich die Berufspädagogik mit der Gesamtheit aller Leistungsdispositionen, die einen Menschen dazu befähigen, die an ihn gestellten beruflichen Anforderungen zu erfüllen. Insgesamt lässt sich feststellen, dass nahezu alle Fachgebiete, die sich mit dem Thema Kompetenzen auseinandersetzen, den Kompetenzbegriff auf individueller Ebene im Sinne der Handlungsfähigkeit einer Person formulieren. Demgemäß verstehen sie das Individuum als tatsächlichen oder potenziellen Träger von Kompetenzen und stellen damit die Mitarbeitenden in den Mittelpunkt der Kompetenzentwicklung.

Die Betriebswirtschaft hingegen befasst sich außerdem auf der Ebene des strategischen Managements mit sogenannten organisationalen Kompetenzen und begreift die Performance des Unternehmens als zentrale Wirkungsrichtung von Kompetenzmanagement. So fokussiert diese Perspektive nicht nur auf den Erhalt des gegenwärtig benötigten Kompetenzbestands, sondern auch auf dessen Aktualisierung im Hinblick auf die Bewältigung zukünftiger Anforderungen.

Im Rahmen unseres Konzepts wird der Kompetenzbegriff aus der arbeitswissenschaftlichen Perspektive heraus betrachtet, um die Anwendbarkeit für die Unternehmenspraxis

sicherzustellen. Das auf diesem Begriffsverständnis beruhende Kompetenzmanagement befähigt Unternehmen dazu, den Kompetenzbestand im Unternehmen strategie- und zielorientiert zu steuern. So zielt Kompetenzmanagement darauf ab, individuelle sowie organisationale Kompetenzen im Unternehmen erfassbar zu machen, um sie nutzbringend einzusetzen und sowohl systematisch als auch gezielt entwickeln zu können (North et al. 2018; Sauter / Staudt 2016).

Der Megatrend „Digitalisierung“ durchdringt zunehmend unsere Lebenswelt und spiegelt sich im Wandel der Arbeit wider. Für Unternehmen bedeutet dies nicht nur eine stetige Veränderung der Arbeitsaufgaben, Tätigkeiten und Prozesse, sondern auch, dass sich das Wettbewerbsumfeld jederzeit überraschend und massiv ändern kann und ad hoc neuartige, bisher unbekannte Anforderungen zu bewältigen sind. Kompetenzmanagement kann Unternehmen dabei unterstützen, mit diesen Veränderungen und Anforderungen umzugehen. Es handelt sich hierbei jedoch nicht um ein originäres Betätigungsfeld von HR, sondern adressiert darüber hinaus auch die Organisationsentwicklung oder Unternehmensstrategie.

Wenn HR zum versierten Business Partner in strategischen Fragen avancieren will,

TEXT



Bernd Dworschak
Leiter Team Kompetenzmanagement am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
bernd.dworschak@iao.fraunhofer.de



Kathrin Schnalzer
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
kathrin.schnalzer@iao.fraunhofer.de



Alexander Karapidis
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
alexander.karapidis@iao.fraunhofer.de

Der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass unterstützt durch die Analyse, Gestaltung und Bilanzierung von Weiterbildungsbedarfen ein systematisches, strategieorientiertes Kompetenzmanagement.

muss HR zu Kompetenzmanagerinnen und Kompetenzmanagern werden. Dies bedeutet, alle Prozessschritte des Kompetenzmanagements zu beherrschen und über Detailkenntnisse hinsichtlich zukünftiger Kompetenzanforderungen durch Digitalisierung und Industrie 4.0 sowie möglicher Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zu verfügen (Dworschak et al. 2020). Dafür wurde der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass entwickelt, der in fünf Schritten eine Vorgehensweise für ein strategieorientiertes Kompetenzmanagement beschreibt (vgl. ausführlich Schnalzer et al. 2022).

Kompetenzmanagement in fünf Schritten

Der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass bietet mit der Analyse, Gestaltung und Bilanzierung von Weiterbildungsbedarfen und einer strategischen Kompetenzentwicklung und Weiterbildungsplanung für Organisationen eine systematische Vorgehensweise für ein strategieorientiertes Kompetenzmanagement. Der Kompass enthält eine modulare Systematik, um die Kompetenzbedarfsermittlung aufzubauen und durchzuführen und Kompetenzmanagement zu betreiben. Der Fraunhofer-Kompetenz-Kompass umfasst folgende fünf Schritte (Abb.):

Fraunhofer-Kompetenz-Kompass



Abb. | Quelle: eigene Darstellung



Pia Mozer
Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
pia.mozer@iao.fraunhofer.de



Dr. Rainer Nägele
Leiter Forschungsbereich Dienstleistungs- und Personalmanagement am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO, Stuttgart
rainer.naegele@iao.fraunhofer.de

Grundlage der Kompetenzbeurteilung ist das beobachtbare Verhalten in einem spezifischen Kontext. Für die Kompetenzmessung müssen kontextbezogene Handlungsanker oder Beschreibungen festgelegt werden.

Im ersten Schritt geht es darum, das Kompetenzmanagement an die Unternehmensstrategie anzubinden und den Bezug von Entwicklungszielen und Aufgabenstellungen zu den verfügbaren und benötigten Kompetenzen herzustellen (North et al. 2018). Es bieten sich beispielsweise Workshops mit Fachexpertinnen und Fachexperten und Führungskräften an, um konkrete Handlungsfelder aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und Aufgabenbereiche zu identifizieren, die das Unternehmen zukünftig bewältigen muss. Daran schließt sich die Spezifikation von Aufgaben in den Handlungsfeldern an, die Unternehmen, deren Bereiche und Mitarbeiter:innen die zukünftig beherrschen müssen.

Der Schritt der Strategieberücksichtigung in der Kompetenzbedarfsermittlung ist darüber hinaus unter Beachtung des Zeithorizonts, der Gültigkeit, der Ressourcen, der Verantwortlichkeiten sowie der Abläufe und Aufgaben vorzunehmen. Für Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten gilt es, die strategischen Vorgaben der Zentrale mit den eigenen standortspezifischen personalen und organisationalen Rahmenbedingungen zu synchronisieren. Die Ergebnisse müssen Entscheidungsträgern vorgestellt, gegebenenfalls modifiziert und verabschiedet werden.

Der zweite Schritt betrifft die systematische Strukturierung und Spezifikation des Kompetenzmodells unter Berücksichtigung des Unternehmenskontexts sowie die Anpassung an aktuelle und zukünftige Anforderungen. Ein Kompetenzmodell umfasst dabei Kompetenzklassen (Welche Kompetenzen wollen wir betrachten?), die Reichweite des

Modells (ein Modell für die ganze Organisation oder nur für bestimmte Funktionen?), Bewertungsstufen oder Kompetenzniveaus (Notenstufen? Dreierskala? Beginner / Experten?) und die Festlegung von Kompetenzprofilen (vorhandene und zukünftig wichtige Kompetenzen?). In einem Kompetenzmodell werden auch zentrale Begriffe für das strategische Kompetenzmanagement in der jeweiligen Organisation definiert und ein gemeinsames Verständnis dafür bei allen Beteiligten geschaffen.

Der dritte Schritt umfasst die Messung und Beurteilung der vorhandenen Kompetenzen. Mit der Kompetenzmessung und Beurteilung gilt es, die Frage zu beantworten, welche Kompetenzen auf welchem Niveau vorliegen und welche zukünftig weiterentwickelt oder gänzlich neu erworben werden müssen. Für die Kompetenzbedarfsermittlung ist es notwendig, Messinstrumente, Messverfahren und an der Messung Beteiligte festzulegen.

Die Kompetenzbeurteilung (Ist-Einschätzung) kann durch Führungskräfte, Self-Assessment und gegebenenfalls weitere Einschätzungen durchgeführt werden. Grundlage der Kompetenzbeurteilung ist das beobachtbare Verhalten in einem spezifischen Kontext. Für die Kompetenzmessung müssen kontextbezogene Handlungsanker oder Beschreibungen festgelegt werden. Dabei ist darauf zu achten, dass nicht zu viele Situationen und Kontexte einbezogen werden, da die Komplexität der Messung ansonsten zu hoch wird. Die Bestimmung der Soll-Werte erfolgt für alle Kompetenzen der Ist-Einschätzung. Die aggregierten

Soll-Werte aller Kompetenzen bilden zusammen das Anforderungsprofil ab. Der Vergleich zwischen vorhandenen (Ist-) und benötigten (Soll-)Kompetenzen identifiziert Lücken, bewertet die Relevanz und den Umfang der Lücken und dokumentiert die Messung mit ihren Ergebnissen.

Der vierte Schritt fokussiert auf die Art, wie Kompetenzen aufgebaut und (weiter-)entwickelt werden können. Es müssen die identifizierten Kompetenzlücken priorisiert und diejenigen ausgewählt werden, für die Entwicklungsmaßnahmen eingeleitet werden sollen. Bereits bestehende Personalentwicklungsmaßnahmen müssen im Hinblick auf den notwendigen Kompetenzaufbau bewertet und eventuell auf die konkret gemessenen Kompetenzlücken angepasst werden (Erpenbeck et al. 2021).

Abhängig von den zu entwickelnden Kompetenzen sind Entscheidungen bezüglich der Lernquellen (materiell oder menschlich), der Lernmethodik (z.B. instruktiv oder selbst gesteuert), der Adressatengruppen (z.B. auf individueller, Team- oder Abteilungsebene) einschließlich der hierfür erforderlichen analogen und digitalen Lernwerkzeuge, der Lernwege (z.B. modular oder blockweise), der Lernzeit (Lernzeitpunkt, Lerndauer, Lerntempo, Lernpausen) und der Lernorte (inhouse oder extern, am Arbeitsplatz oder in dafür vorgesehenen Räumen) zu treffen (Dyrna et al. 2018). Insgesamt muss sichergestellt werden, dass die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen zum effektiven Schließen von Kompetenzlücken konsequent und zeitnah erfolgt. Je klarer die Ziele sind, etwa im Hinblick auf die Frage, welche

Der HR-Bereich ist durch die Digitalisierung doppelt gefordert: Er muss dafür sorgen, dass im gesamten Unternehmen die Mitarbeitenden mit neuen digitalen Arbeitsprozessen klarkommen. Und er muss die eigenen Prozesse und Instrumente optimieren.

Kompetenzen bis wann und in welchem Umfang entwickelt werden sollen, desto einfacher ist die spätere Überprüfung.

Im fünften Schritt geht es um die Bilanzierung und die Optimierung der Aktivitäten des Kompetenzaufbaus und des gesamten Prozesses des Kompetenzmanagements. Bilanzierung wird dabei als systematische empirische Analyse der Resultate einer zielorientierten Aktivität definiert, um sie zu messen, zu vergleichen und gegebenenfalls zu modifizieren. Das heißt, dass bei der Kompetenzbilanzierung die Ziele, das Modell, die Aktivitäten zum Kompetenzaufbau und die Leistungskriterien berücksichtigt werden müssen. Neben der Bilanzierung des Lernens der Mitarbeitenden zielt ein zweiter Fokus auf die Bilanzierung der Kompetenzmanagementaktivitäten selbst. Es sollten nachhaltige Maßnahmen implementiert werden, um die Auswirkungen der Kompetenzmanagementaktivitäten auf den konkreten Kontext (z.B. die Einführung von Technologie) zu verbessern.

Datenbasiertes Kompetenzmanagement

Der vorgestellte Fraunhofer-Kompetenz-Kompass bietet für ein strategieorientiertes Kompetenzmanagement eine strukturierte Vorgehensweise und anwendungsorientierte Handlungshilfen. Es kommen aber in Zukunft weitere Herausforderungen auf das Kompetenzmanagement in HR zu: Der HR-Bereich ist von der Digitalisierung in mehrfacher Weise betroffen: HR muss einerseits gewährleisten, dass im gesamten Unternehmen in ausreichender Zahl Mit-

arbeitende mit entsprechenden Kompetenzen zur Verfügung stehen, um Aufgaben in neuen digitalen Arbeitsprozessen zu bewältigen. Andererseits besteht für HR durch die Digitalisierung die Herausforderung, die eigenen Prozesse und Instrumente weiterzuentwickeln und verstärkt zu optimieren.

Unter dem Begriff „Kompetenzmanagement 4.0“ (Dworschak et al. 2020) wird die datenbasierte Anreicherung eines bestehenden Kompetenzmanagements verstanden, die es erlaubt, bereits bekannte Kennzahlen übersichtlich auf Dashboards darzustellen und Zusammenhänge, beispielsweise zwischen Personalentwicklungsmaßnahmen und Unternehmenserfolg, mithilfe von KI-gestützten Verfahren (HR Analytics) auszuweisen.

Hierbei werden deskriptive und diagnostische (z.B. die Beschreibung der Qualifikation von Mitarbeitenden in spezifischen Jobprofilen und mögliche Weiterbildungsoptionen bei neuen Kompetenzanforderungen), prädiktive (z.B. Altersstrukturanalysen und Kompetenzverluste durch Abgänge in der Zukunft) und präskriptive Analysen (z.B. KI-basierte Empfehlungen zum Kompetenzaufbau bei neuen Arbeitsprozessen der betroffenen Mitarbeitendengruppen) durchgeführt.

Hierfür bedarf es einer durchgehend datenbasierten Architektur, die neue Unternehmensanforderungen antizipiert und daraus resultierende Notwendigkeiten für die Identifikation und den Aufbau neuer Kompetenzen identifiziert. Dafür müssen bestehende Datenmodelle bewertet, gegebe-

Kompetenzmodell im Praxisbeispiel

Die Ausgangslage: In einem Unternehmen der Energiebranche mit circa 2000 Mitarbeitenden wird der digitale Wandel die Art zu arbeiten grundlegend verändern. Die Energiewende verlangt neue Steuerungslösungen im Netzbetrieb, und der demografische Wandel sorgt für eine hohe Mitarbeiterfluktuation innerhalb der kommenden zehn Jahre. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, muss in den Unternehmen der Branche heute damit begonnen werden, sich Fragen von morgen zu stellen: Welche Technologien wollen wir in Zukunft nutzen? Wie verändern diese Technologien die Arbeit im Unternehmen? Über welche Kompetenzen müssen unsere Mitarbeitenden verfügen? Wie können wir diese Kompetenzen entwickeln?

Die Lösung: In einem Projekt werden heutige und zukünftige strategische Kompetenzen in die Kompetenzklassen digitale, fachliche und überfachliche Kompetenzen strukturiert, Kompetenzarten benannt und konkrete Handlungsanker formuliert. Diese können auf einer Bewertungsskala von „Basis“, „Fortgeschritten“ und „Experte“ zur Messung der heute vorliegenden Ist-Kompetenzen und zur Formulierung von Soll-Kompetenzen genutzt werden. Somit bietet das erstellte Kompetenzmodell die Grundlage zur Identifikation von Lücken zwischen Ist- und Soll-Kompetenzen und dient der Transparenz über notwendige Qualifizierungsmaßnahmen.

Das Ergebnis: Mit einer umfassenden Landkarte der Ist- und Soll-Kompetenzen und der notwendigen Qualifizierungsmaßnahmen ist das Unternehmen in der Lage, sich gezielt auf künftige Veränderungen vorzubereiten und mit den Fachbereichen und HR ein strategieorientiertes Kompetenzmanagement zu betreiben.

Teil des „Future Work Lab“ des Fraunhofer IAO ist die „Lernwelt“, ein Kompetenzzentrum, in dem sich alle Beschäftigtengruppen informieren und qualifizieren sowie gemeinsam über zukünftige Arbeitswelten diskutieren können.

nenfalls neu definiert und durch neue datenbasierte Kennzahlen erweitert werden. Darüber hinaus müssen Datenquellen neu erschlossen und in einem „Data Lake“ zusammengeführt werden.

Um einen sinnhaften „Data Lake“ zu erstellen, ist es eine zentrale Aufgabe von HR, konkrete Ziele des Kompetenzmanagements beispielsweise aus der Unternehmensstrategie abzuleiten und zu operationalisieren. Das heißt, Ziele des Kompetenzmanagements im Hinblick auf Inhalte, Ausmaß, Zeitrahmen und so weiter in erfassbare Kennzahlen überführen und diese datentechnisch aufbereiten. Für sämtliche datenbasierte Kompetenzmanagementaktivitäten gilt es, praxistaugliche Data-Analytics-Vorgehensweisen zu identifizieren, diese prototypisch umzusetzen und in den Regelbetrieb zu überführen.

Lernwelten erfahrbar machen

Das „Future Work Lab“ des Fraunhofer IAO macht als Innovationslabor für Arbeit, Mensch und Technik die Gestaltung zukunftsorientierter Arbeitskonzepte für Unternehmen, Verbände, Gewerkschaften und Mitarbeitende erfahrbar. Teil des Labs ist die „Lernwelt“ als Kompetenzzentrums- und Beratungszentrum, in der sich alle Beschäftigten- und Interessengruppen informieren und qualifizieren sowie gemeinsam über mögliche Entwicklungen zukünftiger Arbeitswelten diskutieren können.

Dabei geht es auch um die Auswirkungen von Digitalisierung, neue Kompetenz- und Qualifikationsanforderungen, neue Lernkonzepte sowie die lern- und kompetenz-

förderliche Gestaltung und Bewertung von Arbeitsumgebungen. Ebenfalls werden dort Anwendungen pilothaft umgesetzt und praxisnah erforscht, die zukünftig von Unternehmen für ihr strategisches Kompetenzmanagement genutzt werden können. Beispielsweise werden KI-unterstützte Lernprozesse, die personalisiertes Lernen auf dem Office- wie auch dem Shopfloor adressieren, im Rahmen von Forschungsprojekten modellhaft entwickelt und erprobt.

In einem Anwendungsfall wird beispielsweise ein wissensbasiertes System entwickelt und erprobt, das adaptive Lernunterstützung auf der Mikroebene leisten soll. Das System erweitert ein inhaltlich existierendes E-Learning-Angebot um adaptive Unterstützungsangebote, die insbesondere das Monitoring und Management des eigenen Lernprozesses fördern sollen (Reflexion der Lernenden über den Lernfortschritt, Prüfung des eigenen Verständnisses der präsentierten Lerninhalte usw.). Dadurch unterstützt das System selbst organisiertes Lernen, das insbesondere relevant für arbeitsplatznahe und lebensbegleitende Lernszenarien ist (Bauer et al. 2021).

Fazit

Der HR-Transformationsprozess beim Kompetenzmanagement gestaltet sich eher evolutionär als revolutionär. Wie sich Kompetenzmanagement in Unternehmen weiterentwickelt und wie schnell, hängt sehr stark davon ab, wie sehr Unternehmen von ihren Dienstleistungen und Produkten von Themen wie etwa Digitalisierung oder Elektrifizierung betroffen sind. Darüber hinaus

sind die Organisationsstruktur, die Unternehmenskultur, die Wettbewerbssituation oder geopolitische Begebenheiten – wie Kriege oder Pandemien – Größen, die den Entwicklungsprozess in Richtung Kompetenzmanagement 4.0 beschleunigen. ●

Literatur

- Bauer, W. / Link, M. / Ganz, W. (2021):** Successfully developing workplace-related skills using digital assistance systems; in: Sihn, W. / Schlund, S. (Hg.): Competence development and learning assistance systems for the data-driven future, Berlin, 1-22
- Dworschak, B. et al. (2020):** Kompetenzmanagement 4.0 – Kompetenz und Kompetenzentwicklung in einer digitalisierten Arbeitswelt; in: Knackstedt, R. et al. (Hg.): Grenzüberschreitungen im Kompetenzmanagement. Trends und Entwicklungsperspektiven, Berlin, 145-157
- Dyrna, J. / Riedel, J. / Schulze-Achatz, S. (2018):** Wann ist Lernen mit digitalen Medien (wirklich) selbstgesteuert? Ansätze zur Ermöglichung und Förderung von Selbststeuerung in technologieunterstützten Lernprozessen; in: Köhler, T. / Schoop, E. / Kahnwald, N. (Hg.): Gemeinschaften in neuen Medien. Forschung zu Wissensgemeinschaften in Wissenschaft, Bildung und öffentlicher Verwaltung, Dresden, 155-166
- Erpenbeck, J. et al. (2021):** Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung, 3. Aufl., Münster/New York
- North, K. / Reinhardt, K. / Sieber-Suter, B. (2018):** Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln, 3. Aufl., Wiesbaden
- Sauter, W. / Staudt, F.-P. (2016):** Strategisches Kompetenzmanagement 2.0. Potenziale nutzen – Performance steigern, Wiesbaden
- Schalzer, K. et al. (2022):** Vorgehensweise zur Kompetenzbedarfsermittlung in Organisationen; <https://publica.fraunhofer.de/handle/publica/419707>