Unternehmen

Kompetenz schafft Vorsprung

Kompetenz, Flexibilität, Innovation - das sind Stichworte, die heute in keinem modernen Managementkonzept fehlen dürfen. Die Kompetenz der Mitarbeiter wird als Wettbewerbsfaktor hoch gehandelt. In die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter wird investiert. Doch was genau ist Kompetenz? Wie lässt sie sich messen, wie werden gewünschte Kompetenzen erkannt, welche Bedeutung haben die unterschiedlichen Kompetenzbereiche und wie können sie im Unternehmen gefördert werden? Die Arbeitswissenschafter Dr. Simone Kauffeld und Dr. Sven Grote geben Ihnen hier bemerkenswerte Antworten.

In der Diskussion um das Thema „Kompetenz“ nimmt der Zugriff auf das Leistungs- und Problemlösevermögen, das Engagement, die Flexibilität und die Selbststeuerungsfähigkeiten der MitarbeiterInnen eine zentrale Rolle ein. Vor allem geht es vorerst einmal darum, Kompetenzen messbar zu machen. Und das ist meist ein erhebliches Problem. Denn der Mangel an fundierten Erkenntnissen liegt vor allem in den unzureichenden Erhebungsmethoden zur Messung der Kompetenz begründet. Häufig wird lediglich die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters als Basis herangezogen. Und diese ist selbst beim besten Bemühen um eine ungeschönte und realistische Bewertung der eigenen Stärken und Schwächen schwierig. Die Selbsteinschätzung der Kompetenzen ist wesentlich vom Selbstvertrauen des Mitarbeiters abhängig. Ein Mitarbeiter, der von sich selbst eingenommen ist, beschreibt sich auch als fach-, methoden-, sozial- und selbstkompetent. Objektive, unternehmensübergreifend nutzbare Kriterien zur Kompetenzmessung können erstmals mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) bereit gestellt werden.

Dr. Simone Kauffeld und Dr. Sven Grote vom Institut für Arbeitswissenschaft der Universität Gh Kassel haben im Rahmen einer vierjährigen Studie untersucht, was MitarbeiterInnen kompetent macht und auf welche Art und Weise Kompetenz gefördert werden kann.
Unter dem Titel „Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?“ sind die ausführlichen Ergebnisse der Studie inzwischen auch im Waxman-Verlag, Münster, erschienen

Als kompetent werden Mitarbeiter bei der Auswertung des KKR bezeichnet, die alleine oder in Arbeitsgruppen auftretenden Probleme in ihrem Arbeitsbereich selbständig lösen, sich Optimierungen überlegen sowie Maßnahmen eigenverantwortlich planen und umsetzen. Kompetenz wird dem entsprechend nicht abstrakt definiert und gemessen. Sie wird bei der Bewältigung einer konkreten Handlungssituation beobachtet und vergleichend analysiert. Dazu werden Gruppendiskussionen von jeweils fünf bis sieben Mitarbeitern eines Unternehmens, die über Arbeitszusammenhänge miteinander verbunden sind und eine aktuelle, unternehmens- und mitarbeiterrelevante Optimierungsaufgabe bearbeiten, auf Video aufgezeichnet. Sämtliche Aussagen der Mitarbeiter im Rahmen der rund eineinhalbstündigen Diskussionen werden anhand der 50 Kriterien des Kasseler-Kompetenz-Rasters (KKR) ausgewertet. Die Kodierungskriterien lassen sich dabei der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zuordnen. Was unter den Facetten verstanden wird, ist in Kasten 1 skizziert. Mit dem KKR wurden auf diese Weise bislang mehr als 100 Diskussionen analysiert. Die Auswertungen erlauben es, Aussagen zur Bedeutung einzelner Kompetenzfa-

Berufliche Handlungskompetenz

Zur beruflichen Handlungskompetenz zählen alle Fähigkeiten, Fertigkeiten, Denkmethoden und Wissensbestände des Menschen, die ihn bei der Bewältigung konkreter sowohl vertrauter als auch neuartiger Arbeitsaufgaben selbstorganisiert, aufgabengemäß, zielgerichtet, situationsbedingt und verantwortungsbewusst - oft in Kooperation mit anderen - handlungs- und reaktionsfähig machen und sich in der erfolgreichen Bewältigung konkreter Arbeitsanforderungen zeigen. Die berufliche Handlungskompetenz lässt sich in die folgenden vier Facetten unterteilen:

- **Fachkompetenz:** organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse sowie die Fähigkeit, organisationales Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten, Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren
- **Methodenkompetenz:** situationsübergreifend und flexibel einzusetzende kognitive Fähigkeiten zum Beispiel zur Problemstrukturierung oder Entscheidungsfindung
- **Sozialkompetenz:** kommunikativ und kooperativ selbst organisiert zum erfolgreichen Realisieren oder Entwickeln von Zielen und Plänen in sozialen Interaktionssituationen zu handeln
- **Selbstkompetenz:** sich selbst einzuschätzen und Bedingungen zu schaffen, um sich im Rahmen der Arbeit zu entwickeln, die Offenheit für Veränderungen, das Interesse aktiv zu gestalten und mitzuwirken und die Eigeninitiative, sich Situationen und Möglichkeiten dafür zu schaffen

DIE BEDEUTUNG DER SOZIALKOMPETENZ FÜR DAS PROBLEMLÖSEN IN GRUPPEN WIRD OFT ÜBERSCHÄTZT

cetten abzuleiten sowie kompetenzförderliche und -hinderliche Bedingungen zu identifizieren.

Der Sozialkompetenz wird in der aktuellen Managementliteratur eine bedeutende Rolle zugewiesen. Eingängige Konzepte hierzu werden geschickt vermarktet und nachgebetet: Es wird zum Teil der Eindruck vermittelt, die Sozialkompetenz sei nicht als Ergänzung zu fachlichem Können zu verstehen, sondern könne dieses ersetzen.

Unsere Ergebnisse belegen, dass die Bedeutung der Sozialkompetenz für das Problemlösen in Gruppen überschätzt wird. Obwohl die Mitarbeiter geraume Zeit mit dem Austausch sozial wertender Äußerungen verbringen, befähigen soziale Kompetenzen im Kontext von Gruppendiskussionen nicht zum Generieren von (guten) Lösungen. Vielmehr bergen sowohl positiv wie negativ wertende Äußerungen gegenüber Personen und ihren Handlungen die Gefahr, eine Sitzung zur kontinuierlichen Verbesserung in ein „Kaffeekränzchen“ oder einen „Stammtisch“ zu verwandeln. Effektive Gruppen unterscheiden sich von „Kaffeekränzchen“ in der Fach-, in der Methoden- und in der Selbstkompetenz deutlich, jedoch kaum in der Sozialkompetenz. Mit viel aktivem Zuhören, Kopfnicken, Zustimmen, persönlicher Ermunterung und Anerkennung füreinander wird emphatisch und verständnisvoll am Thema vorbei diskutiert. Lediglich das häufig praktizierte Lästern über Abwesende, als Ausdruck einer „negativen Sozialkompetenz“, das in gängigen Konzepten nicht betrachtet wird, steht Optimierungen entgegen und kann als „Innovationskiller“ gelten. Die oft in der Literatur verbreitete Annahme, dass Soft Skills fachliche Kompetenzen ersetzen können, erweist sich für das Generieren von guten Lösungen als unhaltbar.

Für die Entwicklung innovativer, geeigneter Lösungen muss - über die unabdingbare Fachkompetenz hinaus - ein gewisses Maß an Veränderungsinteresse und der Glaube an Gestaltungsmöglichkeiten vorausgesetzt werden (Selbstkompetenz). Diese können jedoch nur vorhanden sein, wenn Mitarbeiter Maßnahmen zur Umsetzung von Lösungen planen. Genau daran scheitert es jedoch in den Unternehmen. Alles, was von den Mitarbeitern nicht ad hoc, selbständig und sofort umgesetzt werden kann, erfährt in vielen Fällen kein Entscheidungsträger: vielen Mitarbeitern gelingt es nicht, aus ihren Lösungsideen – zu deren Umsetzung im Betrieb notwendigen - Aufgaben abzuleiten. In der nächsten Besprechung kommt man zusammen und beklagt, dass sich nichts verändert hat. Die Folge: es wird gejammert. Mit im Durchschnitt 40 mal mehr Jammer-Äußerungen als Äußerungen zur Maßnahmenplanung muss die Frage erlaubt sein: Was kann getan werden? Als Ursache kann nicht die Persönlichkeit der Mitarbeiter herhalten, die sich in unseren Untersuchungen als unabhängig von der Kompetenz erweist.

FLEXIBLERE UNTERNEHMEN HABEN KOMPETENTERE MITARBEITER

Mit dem Verweis auf autoritäre Strukturen im Unternehmen werden eigene Entscheidungs- und Handlungsspielräume vielfach auch von Führungskräften nicht genutzt. Dass der Verweis auf betriebliche Rahmenbedingungen kein Hirngespinst der Mitarbeiter ist, sondern einen realen Hintergrund hat, belegen die Untersuchungen: Flexible Unternehmen haben kompetentere Mitarbeiter. Welche Unternehmensvariablen sind im Einzelnen relevant? Je weniger Hierarchieebenen, umso fach-, methoden- und selbstkompetenter präsentieren sich die Mitarbeiter. Durch flexible Tätigkeitsstrukturen in der Fertigung, in der Verwaltung sowie Qualitätszirkel und Projektgruppen im Unternehmen werden gute Rahmenbedingungen für selbständige Problemlösungsprozesse auf Mitarbeiterebene geschaffen. Auf der Gestaltungsebene des eigenen Arbeitsplatzes zeigt sich die dauerhafte Aufgabenerweiterung (Job- Enlargement) im direkten Vergleich mit Job-Rotation-Maßnahmen überlegen. Die Ergebnisse weisen auf die Notwendigkeit arbeitsintegrierter Maßnahmen bei der Betrachtung von Lernprozessen hin. Eine zentrale Größe in der Diskussion um arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung wird immer wieder durch Gruppenarbeit gestellt: Der Kenntnishorizont der Mitarbeiter über Abläufe, Maschinen, Personen und Probleme in der Organisation erweitert sich in Gruppenarbeit. Dies spiegelt sich in der differenzierten und vernetzten Lösungsorientierung in den Grup-

POTENZIALE IM UNTERNEHMEN BLEIBEN UNGENUTZT, DA ZU WENIG IN KOMPETENZ-FÖRDERLICHE FACHÜBERGREIFENDE MASSNAHMEN INVESTIERT WIRD

pendiskussionen wider. Teamarbeit fördert so nicht primär, wie oft angenommen die soziale Kompetenz, den Umgang miteinander, sondern regt viel mehr das fachliche Lernen voneinander in der Arbeit an. Insbesondere regelmäßige Gruppengespräche, Coaching oder Reflexionsphasen der Gruppen, die Nutzung von KVP-Konzepten und ein hohes Maß an Partizipation und Autonomie der Gruppen, die in den Gruppenarbeitskonzepten oft vernachlässigt werden, erweisen sich als kompetenzförderlich. Das so oft geforderte Interesse an Veränderungen sowie die Eigeninitiative und -verantwortung der Mitarbeiter zeigen sich insbesondere dann, wenn die Mitarbeiter über ein eigenes Gruppenbudget verfügen.

WEITERBILDUNG ALS LÖSUNG?

Wie steht es mit der Investition in die Weiterbildung der Mitarbeiter? In der aktuellen Diskussion über die Effekte von Weiterbildung sind die Begriffe hohe Streuverluste und mangelnde Verwertungsmöglichkeiten prägend. Vor allem im Hinblick auf die fachübergreifende Weiterbildung liegen unterschiedliche Einschätzungen vor: einige halten sie für unabdingbar, um Dynamik und Komplexität der betrieblichen Aufgabenstellungen gerecht zu werden, andere sprechen von psychotherapeutischem Budenzauber. In der vorliegenden Untersuchung erweisen sich fachübergreifende Schulungen wie Team- und Moderationstrainings als ausgesprochen sinnvoll: Neben positiven Effekten auf die Methoden- und Sozialkompetenz sind vor allem positive Auswirkungen auf die Fach- und die insbesondere für innovative Aufgaben wichtige Selbstkompetenz eindeutig belegbar. Persönlichkeitstrainings bleiben den Nachweis ihrer Wirksamkeit hingegen schuldig. Die Ergebnisse zur fachlichen Weiterbildung, in die Unternehmen primär investieren, sind weniger eindeutig: Für die Bewältigung von Routineaufgaben haben sie unter Umständen ihre Berechtigung, die Generierung innovativer Lösungen begünstigen sie jedoch nicht. Als Fazit zur Weiterbildung bleibt festzuhalten: Potenziale im Unternehmen bleiben ungenutzt, da zu wenig in kompetenzförderliche fachübergreifende Maßnahmen investiert wird.

Wie können brach liegende Kompetenzpotenziale erkannt werden? Wie können Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zielgerichtet abgeleitet und evaluiert werden? Das Kasseler-Kompetenz-Raster gibt Antworten auf die Fragen. Die Kompetenzen bei der Bewältigung einer Optimierungsaufgaben können mitarbeiter-, gruppen-, organisations- und branchenspezifisch ausgewertet werden und mit Benchmarks verglichen werden. Diskrepanzen zu den Vergleichswerten und spezifische Kombinationen der Kriterien der Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz zeigen Kompetenzentwicklungsbedarf auf und geben Hinweise auf geeignete Kompetenzentwicklungsmaßnahmen. Hierbei werden nicht nur herkömmliche, seminaristische Formen der Kompetenzentwicklung, sondern insbesondere Möglichkeiten innerhalb des Arbeitsvollzugs sowie arbeitsnahe Formen der Kompetenzentwicklung vorgeschlagen. Durchgeführte Maßnahmen - einzelne Seminare bis hin zur Implementierung von Arbeitsstrukturkonzepten - können mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster gestaltet und evaluiert werden.

Unter dem Titel: „Flexibilität und Kompetenz: Schaffen flexible Unternehmen kompetente und flexible Mitarbeiter?“ sind die Ergebnisse der Kasseler Studie im Frühjahr 2001 im Waxmann-Verlag, Münster, erschienen. Herausgeber ist die Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management. Für Kontakt und weitere Informationen stehen Ihnen zur Verfügung: Dr. Simone Kauffeld und Dr. Sven Grote

Institut für Arbeitswissenschaft, Universität Gesamthochschule Kassel, Heinrich-Plett-Str. 40, 34109 Kassel, Tel. 0561 804 4596, -4167,-4595 (Sekretariat),e-mail: kauffeld@ifa.uni-kassel.de, grote@ifa.uni-kassel.de