Kompetenzaudit
in industriellen Produktionsbetrieben -

Ein Handbuch für die Vorbereitung, Durchführung und Nutzung von Kompetenzmanagement in der Produktion auf der Grundlage des CM ProWork-Tools

Alexander Schletz[1], Andrea Koren[2], Dr. Elmar Witzgall[3]

[1]Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation; [2]Institut für Arbeitswirtschaft und Technologiemanagement der Universität Stuttgart; [3]wissen-koennen.de

Erstellt im Rahmen des EU-Leonardo-Projektes

CM ProWork Transfer

DE/08/LLP-LdV/TOI/147120

Inhalt

1 Das mit dem Tool verfolgte Konzept der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements 3

2 Was und wie misst das Tool? 5

3 Welche Aussagen / Einschätzungen / Kausalitätszuordnungen sind möglich? ... 9

4 Implementierungsmethoden; Möglichkeiten der Verknüpfung mit Standard-Managementsystemen für Qualität, Umweltschutz, Arbeitsschutz 11

5 Kombination mit anderen Kompetenzdarstellungssystemen 14

6 Schnittstellen zur Organisations- und Unternehmensentwicklung 16

7 Beteiligung und Nachhaltigkeit..... 19

8 Nutzen für die betriebliche Praxis 20

9 Anwendungsszenarien eines Kompetenzaudit mit CM ProWork aus betrieblicher Perspektive 22

10 Kompetenzaudit mit CM ProWork – Quo vadis?..... 25

Literatur 27

1 Das mit dem Tool verfolgte Konzept der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements

CM ProWork ist ein operatives Tool. Es liefert keine Strategien oder Maßnahmen, wohl aber Daten, welche als Grundlage für ein strategisches Kompetenzmanagement in der Produktion und in Industriebetrieben genutzt werden können.

Diese Daten betreffen in erster Linie die individuellen Fähigkeiten und Bereitschaften der (angelernten / gelernten / spezialisierten) Werker zur Bewältigung der Aufgaben und Arbeitsprozesse. Kollektive Fähigkeiten müssen / können aus den individuellen Daten abgeleitet werden. Ausgesprochene Führungstätigkeiten wie die von Meistern und Produktionsleitern werden nur partiell erfasst.

Das Kompetenzentwicklungsmodell von CM ProWork ist, wie das Tool, aufgaben- und arbeitsprozessorientiert. Kompetenzen und die entsprechenden Kompetenzwerte entwickeln sich danach in Abhängigkeit

- vom Aufgabenumfang (Menge und Art der verantwortlich übertragenen Aufgaben
- von der Komplexität / Schwierigkeit der übertragenen Aufgaben
- von der jeweiligen Verantwortungstiefe (Teilzuständigkeit bis volle Zuständigkeit)
- vom Beherrschungsgrad der Aufgabe
- vom Verhalten im Zusammenhang mit aufgabenbezogenen Lernanforderungen
- vom Verhalten im Zusammenhang. mit prozess- und betriebsbezogenen Kooperations- und Kommunikationsanforderungen
- vom Verhalten im Zusammenhang mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen im kooperativen Arbeitsprozess.

Diese Entwicklungsdimensionen korrelieren einerseits mit klassischen Arbeitsgestaltungsstrategien: Job Enlargement, Job Enrichment und teilautonomer Gruppenarbeit. Durch die explizite Berücksichtigung von Verbesserungsprozessen und –aufgaben einerseits und Lernanforderungen in Bezug auf Veränderungen andererseits ist das Modell aber auch gut in KVP- und entsprechend ausgerichtete Standard-Managementsysteme integrierbar.

Personalentwicklungsstrategien, welche auf allgemeine Persönlichkeitseigenschaften und hier insbesondere auf Soft Skills abstellen, werden dagegen – so gut wie – nicht unterstützt. Da es sich bei Tätigkeiten in der Produktion überwiegend um arbeits- und mitbestimmungsrechtlich gut regulierte Gebiete handelt, erleichtert der Verzicht auf

eine Messung von allgemeinen Kompetenzen in der Regel die Implementierung des Tools.

Stärkere, möglicherweise problematische Überlappungen bestehen in Richtung von Entgeltsystemen. Konflikte können dann entstehen, wenn z. B. die Aufgabenkompetenzen höhere Werte anzeigen, als es die (aufgabenorientiert ausgerichtete) Einstufung der Mitarbeiter vermuten lässt. Diese Diskrepanzen sind insofern toolspezifisch, als das verwendete Aufgabeninventar viel differenzierter ist als die den Entgeltsystemen zugrunde liegenden – so kann auch deutlich werden, welche Leistungen erwartet, aber nicht entlohnungsrelevant werden.

Das Tool eignet sich demnach nicht für Personaleinsatzstrategien, welche in erster Linie auf eine Geringhaltung von Lohnkosten und auf den flexiblen Austausch von (billigen) Produktionsarbeitern abstellen.

2 Was und wie misst das Tool?

Das Tool misst anforderungsorientiert. Die verwendeten Kompetenzkonstrukte betreffen einerseits aufgabenbezogene Anforderungen, andererseits arbeitsprozessbezogene Anforderungen. In beiden Fällen wurde versucht, Bezüge zu den Kompetenzdimensionen Wissen, Können und Wollen herzustellen. Die Art und Weise, wie diese Anforderungen in Kompetenzkategorien transformiert wurden und wie die Ausprägungswerte hierfür gebildet werden, ist unterschiedlich (vgl. Abbildung 1).

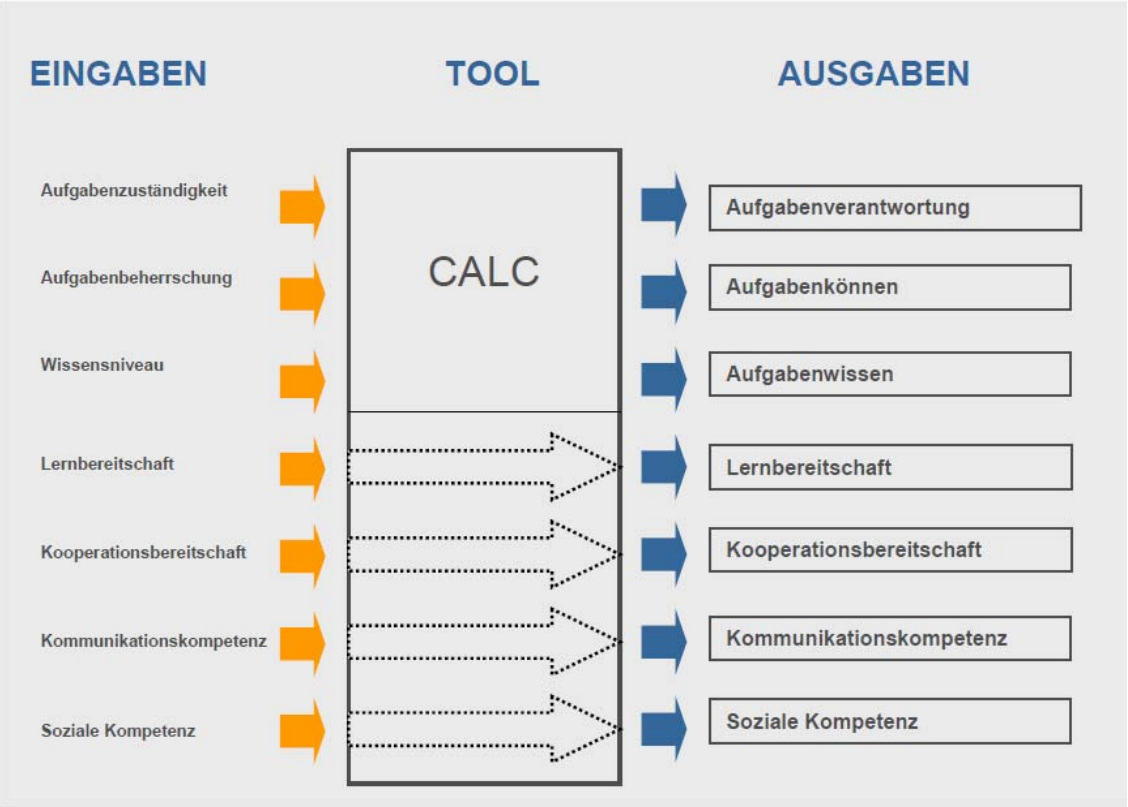

Abbildung 1: Input-/Output-Struktur der Kompetenzdarstellung in CM ProWork

Die sog. Aufgabenkompetenzen werden vom Tool errechnet. Basis der Berechnungen sind Eingaben zu objektiven Tätigkeits- und Aufgabenmerkmalen, die wiederum von Tätigkeitsanalyseinstrumenten abgeleitet wurden. Die theoretische Grundlage bildet die arbeitspsychologische Handlungsregulationstheorie. Die Berechnung erfolgt unter Berücksichtigung eines Standard-Aufgabeninventars, welches das Tool enthält und das mit Hilfe des Tools in Grenzen angepasst werden kann. Bei der Berechnung werden vor allem die Eingaben zu den standardmäßigen Aufgaben beziehungsweise diese selbst berücksichtigt. Der Nutzer kann durch die Eingabe auch relative vieler, selbst definierte Aufgaben die Ergebnisse nur in begrenztem Rahmen beeinflussen.

Die sogenannten Prozesskompetenzen stehen für unterschiedlich entwickelte Verhaltensweisen im Arbeitsprozess, wobei die Lernbereitschaft die engste inhaltliche Nähe zu den Aufgabenkompetenzen aufweist. Die anderen prozessbezogenen Ka-

tegorien basieren ebenfalls weitgehend auf arbeitspsychologischen Theorien zum kollektiven Handeln. Die Ausprägungen der Prozesskompetenzen müssen direkt eingegeben (anhand einer Intervall-, mindestens Ordinalskala) werden. Objektive Tätigkeitsmerkmale, die sich wie im Falle der Aufgabenkompetenzen als Berechnungsgrundlage hätten eignen können, waren bei der Entwicklung des Tools nicht bekannt.

Abbildung 2: Das CM ProWork-Kompetenzmodell

Die Ausprägungsdifferenzierung bei den Ausgaben ist in beiden Fällen gleich und relativ grob (vierstufig ohne Mittelwert und ohne Zwischenwerte; Minimalwert 1 / Maximalwert 4). Diese grobe Stufung ist gewollt, da das Tool auch von wenig geschulten Personen auf dem Shop Floor eingesetzt werden soll, so dass eine zu hohe Messgenauigkeit nicht erwartet werden kann. Durch das Berechnungsverfahren werden bei den Aufgabenkompetenzen kleinere Einstufungsfehler (die Tätigkeits- und Aufgabenmerkmale betreffend) weitgehend ausgeglichen

Die Validierung des Instrumentes geschah bisher „nach Augenschein“, wobei allerdings in einigen Fällen Ergebnisse auch VERA-P-Messungen als externe Vergleichsgrößen zur Verfügung standen. Außerdem wurde das Berechnungsmodell mehreren Stress- und Sensibilitätstests unterzogen und dabei mehrfach angepasst. Es ist anzunehmen, dass vor allem die Ausprägungen der Aufgabenkompetenzen relativ hoch miteinander korrelieren. Dies muss solange nicht als Problem angesehen werden, wie dies bestimmte Realitäten in der Produktion – gute Leute bekommen mehr und schwierigere Aufgaben und können sich daran besser entwickeln - hinreichend korrekt wiedergibt (davon kann bisher ausgegangen werden). Darüber hinaus wurden zur Abschätzung der Validität auch Expertenurteile der in die Testung einbezogenen Produktions- und HR-Manager sowie Werker herangezogen. Hierbei wurden die von CM ProWork erzeugten Werte und Berichte, insbesondere des Kompetenzberichts, bis auf vereinzelte Ausnahmen mehrheitlich als plausibel und objektiv nachvollziehbar beurteilt. Für den Fall des Kompetenzberichts galt dies sowohl für die absoluten Kompetenzausprägungen einzelner Werker als auch insbesondere für

die Differenzierung zwischen einzelnen Werker innerhalb eines Arbeitssystems oder einer Gruppe. Weiterhin konnte im Rahmen einer Expertise aufgezeigt werden, dass die inhaltlichen Querbezüge zwischen EQF-Deskriptoren und den Kompetenzdimensionen des CM ProWork-Tools groß genug sind, um plausible Einordnungen von Kompetenzprofilen in die EQF-Niveaus möglich zu machen (Witzgall, 2010). Mit Hilfe des Tools CM ProWork kann demnach eine Validierung der Ergebnisse nonformalen und informellen Lernens vorgenommen werden.

Die bisherigen Einsatzfälle zeigen, dass hohe Ergebniswerte nur in seltenen Fällen erreicht werden. Bei den Aufgabenkompetenzen kann ausgeschlossen werden, dass in allen drei Kategorien Maximalwerte erreicht werden. Dies würde nämlich bedeuten, dass ein hochfähiger Werker auch noch als „Mädchen für alles“ eingesetzt würde. Bei den Prozesskompetenzen können erwartungsgemäß sehr unterschiedliche Ausprägungsprofile entstehen, die wenig mit den Aufgabenkompetenzen korrelieren.

Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass auch 2er-Ausprägungen schon relativ gute Werte für Werker in wenig kompetenzförderlicher Arbeitsumgebung darstellen. Alles, was bei 3 liegt, ist nach den bisherigen Erfahrungen als wirklich gut an zusehen, 4er-Werte werden nur von wenigen Werkern erreicht.

Es kommt vor, dass formal unqualifizierte Werker in einzelnen Kategorien ähnlich hohe Ausprägungen erhalten wie fachlich qualifizierte Werker. Derartige Ergebnisse sind in dem Sinne richtig, als dass keine formalen Qualifikationen, sondern Kompetenzen gemessen werden und eine Kompetenzentwicklung im Arbeitsprozess unter günstigen Bedingungen sehr weit führen kann. Fachliche Qualifikationen sollten sich allerdings in den Ausprägungen der Kategorien Aufgabenkönnen, Aufgabenwissen und Lernbereitschaft niederschlagen. Ist dies nicht der Fall, liegt ein besonderes Problem vor.

Um bei großen Fallzahlen die Auswertung zu vereinfachen, ist es angezeigt, jeweils für die Aufgabenkompetenzen wie für die Prozesskompetenzen prozentuale Ausprägungssummen zu errechnen und darzustellen. Auch in diesem Fall erhält man meistens hinreichend differenzierte Abbildungen der Kompetenzverteilung in einer Fertigung. Auch die (rechnerische bzw. grafische) Addition der prozentualen Ausprägungssummen kann Sinn machen.

Will man kollektive Kompetenzen abbilden, dann können die individuellen Werte von Werkergruppen als Berechnungsgrundlage genutzt werden (Mittelwerte mit Standardabweichungen). Eine Erfassung des Emergenzeffektes von Kollektiven (das Ganze ist mehr als die Summe der Teile) ist dadurch natürlich nicht möglich.

Eine spezielle, vereinfachte Möglichkeit der Kompetenzmessung bietet die Funktion es Tools zur „Positions-Fitness“ im Positionsbericht. Hier werden die Voraussetzungen von Werkern, Positionen (= Listen von Aufgaben) kompetent zu besetzen, auf einer 10er-Skala berechnet. Diese Berechnung berücksichtigt jedoch nur die Einga-

ben zur Aufgabenbeherrschung und gilt nur für zuvor definierte Positionen. Die Verwendung dieser eingeschränkten Messfunktion macht im Rahmen von Scanningaktivitäten jedoch durchaus Sinn und hat sich in der praktischen Erprobung als interessant erwiesen.

Das Tool bildet die Realität bei den Werkerkompetenzen nach den bisherigen Erfahrungen mehr als hinreichend valide, differenziert und genau ab. Die Messergebnisse können von Führungskräften in der Produktion gut nachvollzogen werden. Ein vergleichsweise leistungsfähiges Instrument ist für die Produktion nicht bekannt.

3 Welche Aussagen / Einschätzungen / Kausalitätszuordnungen sind möglich?

Die durch das Tool „nachkonstruierte“ Kausalstruktur kann folgendermaßen skizziert werden:

Aufgabenverantwortung	⟵	Quantitativ: Viele Aufgaben Qualitativ: Unterschiedliche Aufgaben Komplexität: Schwierige Aufgaben
Aufgabenbeherrschung	⟵	Lernen Qualifizierung Erfahrung
Aufgabenwissen	⟵	Zuständigkeit für schwierige Aufgaben, darauf bezogene Lehr-/Lernaktivitäten
Lernbereitschaft	⟵	Individuelle Lernmotive und Lernkultur
Kooperationsbereitschaft	⟵	Individuelle / kollektive Fähigkeiten und Motive und Arbeitskultur
Kommunikationskompetenz	⟵	Individuelle / kollektive Fähigkeiten und Motive und Arbeitskultur
Soziale Kompetenz	⟵	Individuelle /kollektive Fähigkeiten und Motive / Konfliktkultur

Abbildung 3: „Kausalstruktur“ der mit CM ProWork erfassten Kompetenzen

Die Skizze zeigt, dass Rückschlüsse nicht nur auf die Kompetenzebene, sondern auch auf die Organisation mit ihrer Kultur, Veränderungsdynamik und Geschichte möglich sind. Insbesondere folgende Untersuchungs- und Auswertungsstränge (nicht vollständig) scheinen lohnenswert:

- Welche Kompetenzprofile geben den Ist-Zustand welcher Werkergruppe, welche einen oder mehre Soll-Zustände an?
- Welche Effekte hat das verfolgte Job-Design-Konzept auf das „Kompetenzkapital“?
- Welche Entwicklungspotentiale bietet das „Kompetenzkapital“ für ambitionierte Job-Design-Konzepte?

- Wo steht das „Kompetenzkapital“ (von Gruppen / Abteilungen / Betrieben) im Vergleich?
- Gibt es eine Kultur der „organisierten Verantwortungslosigkeit“ bzw. gibt es starke Asymmetrien in der Aufgabenverantwortung?
- Gibt es eine Kultur „organisierter Nichtlernbereitschaft“?
- Führen Qualifizierungsmaßnahmen zu messbaren Effekten / erreichen sie die Adressaten?
- Führen organisatorische Maßnahmen zu messbaren Effekten / erreichen sie die Adressaten?
- Welche Defizite der Prozesskompetenzen zeigen sich beim Fachpersonal / bei den angelernten Werkern?
- An welchen Defiziten können / sollen Trainings zu den Soft Skills ansetzen? Welche Flexibilitätsreserven bietet die Produktionsbelegschaft?
- Ist das Prozess-, Qualitäts- und Produktivitätsmanagement hinreichend in den Aufgabenprofilen der Werker verankert?
- Welche Lern- und Entwicklungspotentiale bietet die Produktionsbelegschaft?
- Welche Aussagen können für Zielgespräche genutzt werden; kann der Effekt von Zielgesprächen mit Hilfe des Tools nachvollzogen werden?

Fragen, die im Rahmen von Kompetenzaudits im engeren Sinne zu stellen sind, bleiben an dieser Stelle ausgeklammert.

4 Implementierungsmethoden; Möglichkeiten der Verknüpfung mit Standard-Managementsystemen für Qualität, Umweltschutz, Arbeitsschutz

Das Tool ist eine Einzelplatzanwendung. Die Eingaben und Ergebnisse werden in einer MS Access-Datenbanken gespeichert. Viele Ergebnisse lassen sich in MS Excel exportieren und dort weiterverarbeiten.

Die Datenbanken können dezentral oder zentral gespeichert und abgerufen werden. Da das Tool als alltägliches Werkzeug für dezentral tätige Produktionsmanager (wie Meister) gedacht ist, sollte am besten in jedem Meisterbüro eine Anwendung installiert werden und ein betrieblich akzeptiertes und strategisch sinnvolles System der Datenbankverwaltung gefunden werden.

Da im Tool personenbezogene Daten gesammelt und gespeichert werden, ist die Implementierung in den meisten Fällen mitbestimmungspflichtig. Die Zustimmung der Betriebsräte kann leichter erreicht werden, wenn

- darauf hingewiesen wird, dass keine allgemein-personenbezogenen Daten erhoben werden (im Unterschied zu den meisten anderen KM-Systemen);
- die Werker nicht nur durch Informationsveranstaltungen, sondern auch durch eine direkte Beteiligung an der Datenerhebung beteiligt werden;
- wenn ein Verfahren vereinbart wird, mit dem Ergebnisse aus dem Tool – positiv – in Arbeitszeugnisse und ähnliche Dokumente eingefügt werden, so dass diese Dokumente nicht nur formale Qualifikationen, sondern auch die Leistungen beim On-The-Job-Lernen widerspiegeln (s. Witzgall 2009, S. 118 ff.)

Unter bestimmten Bedingungen kann anfänglich auch eine anonymisierte Dateneingabe erwogen werden.

In das Aufgabeninventar des Tools wurden schon viele, grundsätzlich für das Qualitäts- und Produktivitätsmanagement wichtige Aufgaben eingearbeitet. Das Aufgabeninventar zur Batch-Produktion wurde im Laufe des Projektes CM ProWork um Aufgaben zum Arbeits- und Umweltschutz erweitert, welche später auch in das Inventar zur Stückgüter-Produktion einfließen sollen. Durch die Möglichkeiten, das Inventar anzupassen und zu erweitern, bestehen sehr gute Voraussetzungen zur Verknüpfung mit den Standard-Managementsystemen. Auch die Tätigkeiten von Spezialisten, welche in der Produktion in diesem Rahmen tätig sind, können mit dem Tool gut abgebildet werden.

Mit Hilfe der Funktionen zu Positionen und Positions-Fitness können explizite Verknüpfungen gelegt werden, welche z. B. anzeigen, welche Werker sich im Bereich der betreffenden Aufgaben schon hervorgetan haben. Zusammen mit den Ergebnissen der Prozesskompetenzen „Kooperations- und Kommunikationsbereitschaft“ sind

so geeignete Personen für Trainings und Unterweisungen auffindbar. Natürlich sind auch analoge Defizitanalysen machbar, wobei ebenfalls die Prozesskompetenzen berücksichtigt werden sollten, da diese diesbezüglich aussagekräftig sind.

Bei den hier beschriebenen Ansätzen eines Kompetenzaudit mit CM ProWork handelt es sich um ein flexibles Konzept, das standardisierte Auswertungen für eine Vielzahl betrieblich interessanter Fragestellungen ermöglicht. Im Fokus stehen dabei die Mitarbeiterkompetenzen auf individueller Ebene und/oder der Ebene von Kollektiven (Arbeitsgruppen oder Arbeitssysteme).

Beispielhafte Anwendungsmöglichkeiten des Audits:

- Kompetenzbasierte Bewertung von Produktionsabteilungen oder Betrieben
- Benchmarking des Kompetenzpotenzials von Produktionsabteilungen als Grundlage kontinuierlicher Entwicklungsprozesse
- Kompetenzpotenzial von Organisationseinheiten als Informationsgrundlage für die Planung technischer, organisatorischer oder personalpolitischer Interventionen
- Individuelle und gruppenbezogene Stärken-Schwächen-Analysen
- Detaillierte Planungsgrundlage für Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Produktion
- Evaluation der Effekte von personalbezogenen, organisatorischen oder technischen Interventionen auf die Kompetenzen der Werker

Neben einer Analyse des Erfüllungsgrades aktueller Kompetenzanforderungen bietet das Audit mit CM ProWork die Möglichkeit, die an den mittel- bis langfristigen Unternehmenszielen ausgerichtete Entwicklung der Mitarbeiterkompetenzen zu planen und zu evaluieren. Dadurch kann verhindert werden, dass die erfolgreiche Umsetzung von Bereichs- oder Unternehmensstrategien an Kompetenzengpässen in den Produktionsbereichen scheitert. Der Vergleich von aktuellen Kompetenzausprägungen mit zukünftigen Kompetenzbedarfen führt zu möglichen Ansatzpunkten für Entwicklungsmaßnahmen, die im Hinblick auf ihre Dringlichkeit und Priorisierung von Produktionsleitung und Personalabteilung zu diskutieren sind. Durch die regelmäßige Einbettung der Kompetenzerhebung in ein systematisches Kompetenzmanagement, beispielsweise im Rahmen der jährlichen Mitarbeitergespräche, ist darüber hinaus auch die Nachverfolgung der Effekte von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Sinne eines Bildungscontrollings möglich.

Standardisierte Auditprozesse folgen einem mehr oder weniger starren Ablaufschema. Dabei werden nicht nur die Messkriterien und –verfahren, sondern auch die Bewertungsverfahren und die Art und Weise der Maßnahmenableitung vorgegeben.

Kompetenzaudits jedoch sind Prozesse, welche in Abhängigkeit von den Ergebniserwartungen und Durchführungsbedingungen der Betriebe durchaus unterschiedlich auflaufen können. Es erscheint daher wenig sinnvoll, hierfür ein detailliertes und geschlossenes Prozessmodell a la ISO 9000 zu entwickeln.

Auf der anderen Seite müssen bestimmte Auditelemente an den richtigen Stellen berücksichtigt werden. Sonst können keine sinnvollen Ergebnisse erzeugt, bewertet und verglichen werden. Als allgemeines Schema für einen Kompetenzaudit wird daher der sogenannte Deming-Zyklus vorgeschlagen (vgl. Abbildung 4). Bei ihm sind planende, analytische, bewertende, verändernde und korrigierende Teilprozesse in einem kreisförmigen Bearbeitungsschema angeordnet. Dieses Grundschema ist in den Betrieben wohlbekannt:

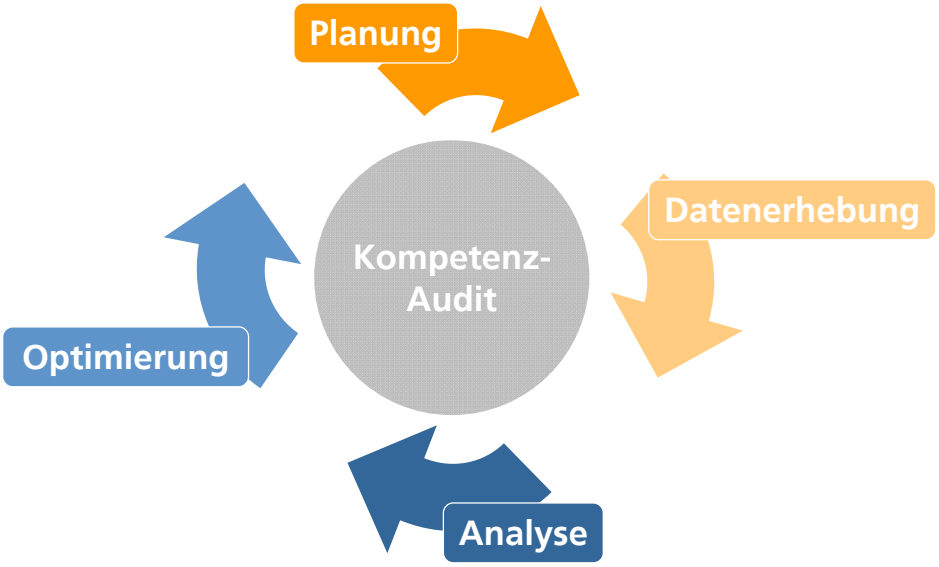

Abbildung 4: Kompetenzaudit mit CM ProWork als Deming-Zyklus

Mitarbeiterkompetenzen determinieren das produktive Leistungspotenzial von Organisationseinheiten. Daher ist anzunehmen, dass Unterschiede in den Kompetenzausprägungen mit Unterschieden in der betrieblichen Leistungserstellung einhergehen. Die Auswertungen von systembezogenen Kompetenzaudits könnten daher zur weitergehenden vergleichenden Analyse zwischen Organisationseinheiten in Bezug gesetzt werden zu einschlägigen Kennzahlen wie etwa Arbeitsproduktivität, Ausschussquote, Durchlaufzeit, Unfallquote, aber auch zu der Anzahl der Verbesserungsvorschläge, Fehlzeiten oder der Mitarbeiterzufriedenheit. Häufig existieren diese Kennzahlen bereits und sind im betrieblichen Controlling in Form von Cockpits aus Key Performance-Indikatoren implementiert. Die Auswertungen des systembezogenen Kompetenzaudit liefern hierzu eine aufschlussreiche ergänzende Informationsbasis von hoher betrieblicher Relevanz.

5 Kombination mit anderen Kompetenzdarstellungssystemen

Man muss bei den hier diskutierten Optionen zwei Kombinationsmöglichkeiten unterscheiden:

(a) die Kombination mit in methodischer Hinsicht kontrastiven Verfahren

(b) die Kombination mit ergänzenden Verfahren.

Kombinationen von CM ProWork nach (a) können kritisch sein; sie sollten auf jeden Fall gut überlegt sein. Dabei kann es durchaus vorkommen, dass inkompatible oder in seltenen Fällen sogar widersprüchliche Ergebnisse zustande kommen, welche nicht vom „gesunden Menschenverstand“, sondern nur von methodischen Spezialisten erklärt werden können. Bei einer Kombination von CM ProWork mit Kompetenzmessverfahren, welche auf allgemeine Persönlichkeitseigenschaften abzielen, sollte immer angegeben werden, dass beide Verfahren Unterschiedliches messen! Besonders kritisch ist die Kombination mit Zuschreibungsverfahren auf Grundlage von Kompetenzkatalogen, weil es dabei vorkommen kann, dass sehr ähnliche oder identische Begriffe auftauchen.

Dagegen sind Kombinationen im Sinne von (b) unkritisch und in vielen Fällen angemessen. CM ProWork bietet in der Version 3.0 die Möglichkeit, die einzelpersonenbezogenen Daten und Ergebnisse einzeln auszugeben. Bei umfassenden Kompetenzdarstellungen sollten diese CM-ProWork-Ergebnisse um Angaben zu schulischen und beruflichen Werdegängen und Abschlüssen ergänzt werden. Grundsätzlich eignen sich biografische Kompetenzdarstellungen sehr gut als Ergänzung zu CM ProWork, weil sie genau die Informationen über Werker liefern, welche im Tool (das ja nur resultativ arbeitet) nicht sichtbar werden.

Deshalb ist auch eine Kombination mit dem EUROPASS-Lebenslauf sehr gut möglich. Im Rahmen des Projekts konnte gezeigt werden, dass die inhaltlichen Querbezüge zwischen EQF-Deskriptoren und den Kompetenzdimensionen des CM ProWork-Tools groß genug sind, um plausible Einordnungen von Kompetenzprofilen in die EQF-Niveaus möglich zu machen (Witzgall, 2010). Mit Hilfe des Tools CM ProWork kann demnach eine Validierung der Ergebnisse nonformalen und informellen Lernens vorgenommen werden, welche insbesondere für Werker ohne einschlägige Fachqualifikation von hohem Nutzen sein kann. Alternativ sind spezielle Kompetenznachweise gestaltbar, welche sowohl die resultativen als auch die biografischen Daten in einem einheitlichem Format abbilden (siehe auch Kapitel 9.5 in Witzgall 2009, S. 118 ff.). Hier sei auf den im Projekt entwickelten CM ProFiler hingewiesen, der es anhand der Eingabe von 20 Kompetenzwerten für Werker ermöglicht, ein standardisiertes Profil zur beruflich erworbenen Kompetenz zu erhalten und für die Weiterver-

wendung im EUROPASS-Lebenslauf zu nutzen. Der CM ProFiler ist unter www.cmprowork.eu frei zugänglich.

6 Schnittstellen zur Organisations- und Unternehmensentwicklung

Durch die Exportfunktionen nach MS Excel besitzt das Tool eine universell einsetzbare Software-Schnittstellen . Auch die Datenbanken selbst sind unter MS Access manipulierbar. Diese (inoffizielle) Möglichkeit ist allerdings kritisch, weil daraus eine Verzerrung der Ergebnisse resultieren kann.

Was die „systemisch-funktionellen“ Schnittstellen betrifft, stellt sich hier zunächst die Frage nach dem Sinn und Zweck von Kompetenzaudits in der Produktion. In Wikipedia ist zu Audits allgemein zu finden:

> Als **Audit** (von lat. „Anhörung“) werden allgemein Untersuchungsverfahren bezeichnet, die dazu dienen, Prozesse hinsichtlich der Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien zu bewerten. Dies erfolgt häufig im Rahmen eines Qualitätsmanagements. Die Audits werden von einem speziell hierfür geschulten Auditor durchgeführt.
>
> In diesem Sinne wurde der Begriff ursprünglich im Personalwesen angewandt. Heute werden in fast allen Bereichen von Unternehmen oder Organisationen von Zeit zu Zeit Audits durchgeführt (siehe Interne Revision): Finanzwesen, Informationsmanagement, Datenschutz, Produktionsabläufe, Kundenmanagement, Qualitätsmanagement, Umwelt, Management bzw. Führung eines Unternehmens/Organisation (siehe Management Audit), Arbeitszufriedenheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf etc.
>
> Je nach Bereich wird bei einem Audit der Ist-Zustand analysiert oder aber ein Vergleich der ursprünglichen Zielsetzung mit den tatsächlich erreichten Zielen ermittelt. Oft soll ein Audit auch dazu dienen, allgemeine Probleme oder einen Verbesserungsbedarf aufzuspüren, damit sie beseitigt werden können. Nachdem mögliche Abstellmaßnahmen/Verbesserungen eingeleitet wurden, müssen diese nachgewiesen werden. Dieses geschieht anhand von Dokumenten, Bildern etc.

Kompetenzaudits machen danach nur Sinn, wenn erstens ein dezidiertes Interesse am „Produktions-Kompetenzkapital“ besteht und wenn zweitens dessen Entwicklung an Zielen ausgerichtet und anhand dieser Ziele fortlaufend bewertet werden soll.

Denkbare Ziele in Bezug auf die Unternehmensentwicklung sind etwa:

- Vergleichendes Feststellen des Kompetenzkapitals in Produktionsabteilungen als Grundlage kontinuierlicher Fortentwicklung
- Vergleichendes Feststellen des Kompetenzkapitals als Grundlage von Planungen für technische, organisatorischen oder personalpolitische Interventionen
- Vergleichendes Feststellen des Kompetenzkapitals als Grundlage von Einschätzungen über die Auswirkungen von technischen, organisatorischen, personalpolitischen Interventionen
- Vergleichendes Feststellen des Kompetenzkapitals zwecks Bewertung von Produktionsabteilungen oder Betrieben (im Konzern…)

In Bezug auf die Organisationsentwicklung:

- Vergleich verschiedener Produktionskonzepte als Grundlage einer Standardisierung der Produktionskonzepte
- Nachverfolgen der Effekte einer Einführung von Standard-Managementsystemen (Qualität u. s. w.)
- Verringerung / Erhöhung der Führungsspanne
- Einführung von neuen Entgelt- und Prämierungssystemen
- Erhöhung / Absenkung des Anteils von gelernten Werkern
- Einplanung von kompetenzförderlichen Ressourcen
- Einplanung von Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen in der Produktion
- Verbesserung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsagentur (Rekrutierung, Qualifizierung von Werkern)

Kompetenzaudits können, unter der Voraussetzung regelmäßig (etwa im Halbjahresabstand) aktualisierter Daten, bei folgenden Funktionen von CM ProWork ansetzen (vergleiche dazu auch Tabelle 1):

- **Kompetenzbericht** (mit den Aufgaben- und Prozesskompetenzen). Zur Auswertung wurde schon einiges gesagt. Wichtig ist, dass auch Zielvorstellungen z. B. in Gestalt von Mindest- oder Standardprofilen entwickelt werden, weil sonst nur Schwachstellenauswertungen möglich sind, welche die Potentiale unberücksichtigt lassen (siehe Witzgall 2009, S. 91 ff. und 102 ff.).
- **Positionsbericht**: Die Positionsfitness-Messung ist zwar gröber, aber es lassen sich hiermit sehr fein auf die Firma abgestimmte Analysen und Bewertungen gestalten. Eine ausführliche Darstellung siehe Witzgall 2009, S. 115 ff.
- **Lernrelevanz-Bericht**: Auch hier gibt es mehrere, auditrelevante Mess- und Auswertungsmöglichkeiten. Veränderungen bei der Lernrelevanz von Aufgaben geben z. B. Aufschluss über den Breitenerfolg von Maßnahmen der Kompetenzförderung, Veränderungen des personenbezogenen Lernbedarfs eignen sich für Mikroanalysen. Auch hierzu siehe Witzgall 2009, S. 97 ff.

Als Grundproblem, welches nicht pauschal gelöst werden kann, bleibt das der möglichen Inkompatibilität von in CM ProWork einerseits und in anderen Verfahren andererseits produzierten Kompetenzstrukturen und –daten. Bei Kompetenzaudits muss dieses Problem zumindest reflektiert und seine potentiellen Auswirkungen sollten betrachtet werden.

	Vergleiche von Werkergruppen	Vergleiche von Arbeitssystemen
Bezogen auf Kompetenzen / Potenziale	▪ Im Vergleich: Kompetenzen aller Mitglieder einer Gruppe ▪ Durchschnitt und Streuung der Summenwerte: der Aufgabenkompetenzen sowie der Prozesskompetenzen ▪ Name: **KOMPETENZPOTENZIAL EINER GRUPPE** (2 Werte)	Wie bei Werkergruppen, aber unter Berücksichtigung der Werte aller Werker im Arbeitssystem ▪ Name: **KOMPETENZPOTENZIAL EINES ARBEITSSYSTEMS** (2 Werte)
	▪ Im Vergleich: Kompetenzen im Wissens- und Lernbereich ▪ Durchschnitt und Streuung der Summenwerte der Kompetenzdimensionen „Aufgabenwissen“ und „Lernbereitschaft“ ▪ Name: **ENTWICKLUNGSFÄHIGKEIT EINER GRUPPE** (1 Wert)	
Bezogen auf Systemeigen-schaften		▪ Im Vergleich: Kompetenzen im Wissens- und Lernbereich ▪ Durchschnitt und Streuung der Summenwerte der Dimensionen „Aufgabenwissen“ und „Lernbereitschaft“ ▪ Name: **ENTWICKLUNGSFÄHIGKEIT IM ARBEITSSYSTEM** (1 Wert)
		▪ Im Vergleich: Werte der Positionsfitness aller Werker in einem Arbeitssystem ▪ Durchschnitt und Streuung der Positionsfitness für eine (vorgegebene) Position ▪ Name: **EINSATZFLEXIBILITÄT IM ARBEITSSYSTEM** (1 Wert)
		▪ Im Vergleich: Werte des Lernrelevanzberichts für alle Aufgaben und Werker in einem Arbeitssystem ▪ Summenwert aller Werte im Lernrelevanzbericht ▪ Name: **EINSATZSICHERHEIT IM ARBEITSSYSTEM** (1 Wert)

Tabelle 1: Auswertungsalternativen im Kompetenzaudit mit CM ProWork

7 Beteiligung und Nachhaltigkeit

Zur Mitbestimmungsproblematik wurde weiter oben schon Stellung genommen. Unabhängig davon besteht die Frage, inwieweit es möglich und sinnvoll ist, so etwas wie Kompetenzmanagement (inkl. Kompetenzaudits) ohne eine wirkliche Beteiligung der Betroffenen wirksam und nachhaltig zu gestalten.

Die Mitarbeiter, vor allem aber die direkt zugeordneten Führungskräfte verfügen grundsätzlich über genügend Möglichkeiten, um den Einsatz des Instrumentes und die Nutzung eines Kompetenzaudits zu unterlaufen. Vor allem dann, wenn die Dateneingabe und die Einstufungen lückenhaft, zu ungenau und ohne regelmäßige Updates stattfinden, ist der Wert der Berichte sehr in Frage gestellt. Hier sind die Führungskräfte darauf angewiesen, dass ihre Eingaben einigermaßen konsensuell abgestimmt sind, weil sonst die Ausgaben bezweifelt werden können.

Die Schnittstelle Werker/Vorgesetzte ist demnach bei einem Kompetenzaudit hochkritisch, und die Beteiligung der Mitarbeiter sollte genau an dieser Stelle besonders gut vorgeplant, unterstützt und beobachtet werden.

Eine gute Vorgehensweise könnte darin bestehen, Teams aus Personalentwicklern, Produktionsmanagern und einigen Werkern zu bilden, welche die Implementierungs- und Nutzungsprozesse operativ handhaben sollen. Auf diese Weise werden Schnittstellenprobleme leichter erkannt und wahrscheinlich auch leichter lösbar. Die Mitarbeit in diesen Teams sollte auf der Werkerebene natürlich freiwillig sein. Nachwuchsführungskräfte können in derartigen Teams ihr Potenzial besonders gut unter Beweis stellen.

In Betrieben mit einer guten Kooperations- und Lernkultur ist es auch möglich, die Dateneingabe und- pflege direkt in die Arbeitsgruppen zu geben, eine gute technische Vorbereitung und Unterstützung natürlich vorausgesetzt. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil der direkten Einbindung und Absicherung. Ein möglicher Nachteil könnten unterschiedlich gute / objektive Einstufungsergebnisse sein.

Kompetenzentwicklung ist nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der kollektiven und organisatorischen Ebene ein langwieriger und widersprüchlicher Prozess. Kompetenzaudits als Teile dieses Prozesses sind in Betrieben, welche kurzfristig orientiert, krisengeschüttelt bloß „fortexistieren“, fehl am Platze. Auf der anderen Seite dürfte das Interesse dieser Betriebe und Firmenleitungen an einem derartigen Instrument auch kaum ausgeprägt sein.

8 Nutzen für die betriebliche Praxis

Wie kompetent sind die Mitarbeiter der verschiedenen Produktionsbereiche im Umgang mit ihren Arbeitsaufgaben und welches Potenzial haben sie für die Bewältigung von anstehenden Veränderungen?

Sind die Kompetenzen der Beschäftigten im Vergleich zu anderen, vergleichbaren Unternehmen eher gering, durchschnittlich oder hoch ausgeprägt?

Wo liegen besondere Stärken, wo sind Entwicklungsbedarfe vorhanden?

Worauf sind Unterschiede in den Kompetenzausprägungen zwischen Personen oder Organisationseinheiten zurückzuführen und wo sollten Kompetenzentwicklungsmaßnahmen daher sinnvollerweise ansetzen?

Wie effektiv waren diese Entwicklungsmaßnahmen und welcher Kompetenzzuwachs wurde erzielt?

Ein Kompetenzaudit mit dem CM ProWork-Verfahren unterstützt Unternehmen bei der systematischen Beantwortung dieser und ähnlicher Fragestellungen. Es ermöglicht Betrieben, die in der Produktionsarbeit benötigten und aufgebauten Kompetenzen transparent darzustellen, systematisch zu analysieren und ihre zielgerichtete Weiterentwicklung zu professionalisieren. Damit bietet es die Chance, direkte Produktionsbereiche und die hier Beschäftigten in die Kompetenzentwicklung und damit die Strategieumsetzung des Gesamtunternehmens einzubeziehen. Die operative Umsetzung des hier beschriebenen Ansatzes basiert auf der Nutzung der Software-Lösung »CM ProWork«, die in Abschnitt 4 näher beschrieben wird.

Mit diesem Fokus zielt CM ProWork, anders als übliche Kompetenzmanagement-Tools, auf Beschäftigtengruppen, die oftmals nicht prioritär in Personalentwicklungsmaßnahmen einbezogen sind. Das Verfahren ermöglicht die systematische Erfassung und Förderung individueller und gruppenbezogener Kompetenzen und kann daher sowohl für personen- als auch für organisationsbezogene Kompetenzentwicklungskonzepte genutzt werden. Eine systematische Erfassung und Förderung individueller und gruppenbezogener Kompetenzen hilft Produktionsunternehmen nachweislich, ihre Produktivität, Qualität und Flexibilität konkurrenzfähig zu erhalten und den Innovationsanforderungen der Märkte gerecht zu werden. Um Prozessstabilität und Personaleinsatzflexibilität in der alltäglichen betrieblichen Leistungserbringung sicherzustellen, müssen Kompetenzengpässe vermieden werden, und nur mit kompetenten Werkern können die Chancen technologischen und organisatorischen Wandels optimal ausgenutzt werden.

Neben Aussagen über die Kompetenzausprägung einzelner Werker sind mit einem CM ProWork Kompetenzaudit auch aggregierte Auswertungen zum Kompetenzpotenzial ganzer Organisationseinheiten möglich. Das Leistungspotenzial des Audit beschränkt sich dabei nicht auf eine Erfassung und Analyse des Status Quo. Individuel-

le und organisationsbezogene Kompetenzentwicklungen können auch systematisch im Zeitverlauf ausgewertet werden. Es liefert damit im Rahmen eines systematischen Kompetenzmanagements wertvolle Informationen für das Produktionsmanagement, für betriebliche Personalentwickler und Personalleiter: es zeigt Stärken und Optimierungsbedarfe auf, dokumentiert Entwicklungen und ermöglicht so eine gezielte Ausrichtung der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung. Die Vorteile des Kompetenzaudit in industriellen Produktionsbetrieben mit CM ProWork im Überblick:

- Einbindung der Gruppe der Werker in das betriebliche Kompetenzmanagement
- Umfassender Überblick über aktuelle Kompetenzen, Stärken und Entwicklungsfelder sowie das Kompetenzpotenzial der in den Produktionsbereichen Beschäftigten
- Internes, überbetriebliches und internationales Kompetenzbenchmarking – auf individueller und organisationaler Ebene
- Aufzeigen von Schnittstellen zwischen Kompetenzentwicklung, Organisationsentwicklung und Unternehmensentwicklung
- Effizienter Ressourceneinsatz durch konkrete Hinweise zu Förderungsbedarfen

9 Anwendungsszenarien eines Kompetenzaudit mit CM ProWork aus betrieblicher Perspektive

CM ProWork ermöglicht Auswertungen auf Ebene einzelner Werker oder ganzer Organisationseinheiten im Quer- und Längsschnitt.

Analysen zur Gestaltung der individuellen Kompetenzentwicklung

Wie sind die individuellen Aufgaben- und Prozesskompetenzen eines Werkers ausgeprägt? Wo liegen Stärken, wo Entwicklungspotenziale? Wie sind die Kompetenzen eines Werkers im Vergleich zu seiner Referenzgruppe ausgeprägt? Wie haben sich die Kompetenzen eines Mitarbeiters im Zeitverlauf entwickelt? Dies sind beispielhafte Fragestellungen für ein personenbezogenes Kompetenzaudit mit CM ProWork. Hierzu lassen sich etwa die individuellen Kompetenzausprägungen in einem Profilvergleich mit den Durchschnittswerten einer Referenzgruppe, z. B. der Gruppe der Werker mit gleicher formaler Qualifikation innerhalb der betrachteten Organisationseinheit kontrastieren oder mit Werten früherer Erhebungen vergleichen und im zeitlichen Verlauf analysieren. Für die Referenzgruppe ist dabei ein Profil zu erstellen, das den Gruppenmittelwert und die jeweilige Streuung der Werte innerhalb der Gruppe enthält.

Dies sei nachfolgend an einem Beispiel illustriert. Die relativen Stärken des Werkers A, eines Facharbeiters im Bereich Endmontage der Müller GmbH, sind bei den Aufgabenkompetenzen zu finden – alle drei Aufgabenkompetenzen sind im Vergleich zur Referenzgruppe der Facharbeiter in der Endmontage überdurchschnittlich ausgeprägt. Potenzielle Entwicklungsfelder sind dagegen im Bereich Kooperationsbereitschaft und soziale Kompetenz vorhanden – hier liegt die Ausprägung deutlich unterhalb des Gruppendurchschnitts. Ob diese Entwicklungsfelder auch als solche adressiert werden, hängt unter anderem davon ab, inwiefern diese vergleichsweise niedrigen Ausprägungen mit tatsächlichen Einbußen in der kooperativen Aufgabenbewältigung einhergehen oder von Mitarbeiter- und/oder Unternehmensseite Entwicklungsziele angestrebt werden, die eine höher ausgeprägte soziale Kompetenz und/oder Kooperationsbereitschaft voraussetzen. Vor dem Hintergrund seiner hohen Aufgabenkompetenz könnte beispielsweise in Betracht gezogen werden, Werker A zukünftig als innerbetrieblichen Tutor für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder als Trainer für interne Weiterbildungsmaßnahmen einzusetzen. Diese Tätigkeiten stellen jedoch hohe Anforderungen u. a. an die soziale Kompetenz, welche Werker A derzeit noch nicht erfüllt. Auch eine zukünftige Tätigkeit als Gruppensprecher oder Gruppenkoordinator würde eine Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz von Werker A voraussetzen.

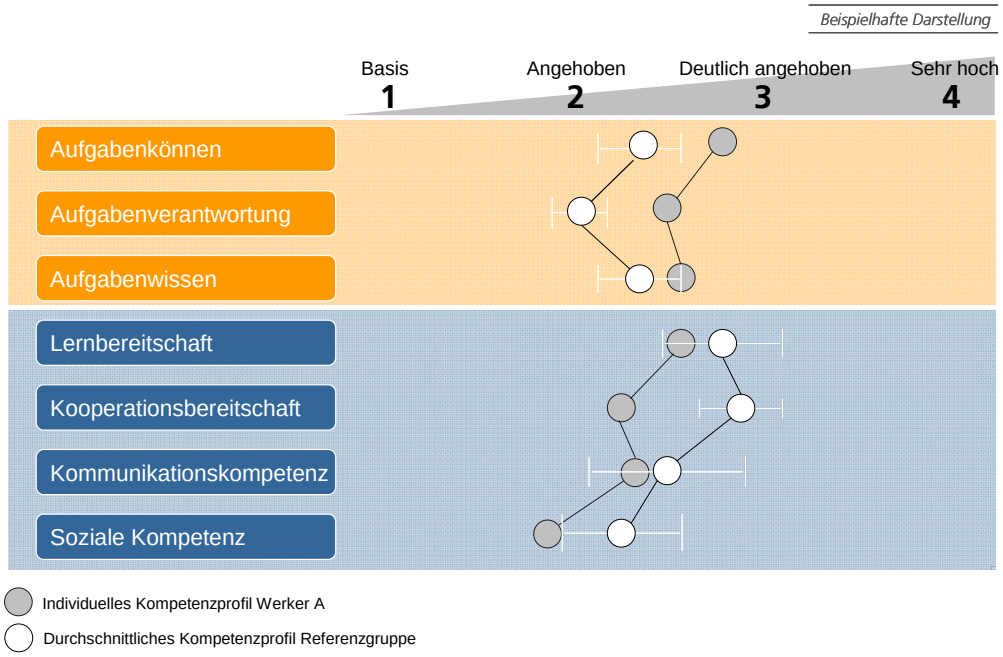

Abbildung 5: Beispielhafter Kompetenzprofilvergleich im Rahmen personenbezogener Audits

Analysen zur Gestaltung der Kompetenzentwicklung von Arbeitsgruppen oder Arbeitssystemen

In welchem Maße verfügt eine Arbeitsgruppe oder ein Arbeitssystem über die erforderlichen Mitarbeiterkompetenzen, die aktuellen Anforderungen der prozessförmig organisierten, komplexen Produktion erfolgreich zu bewältigen? Wie hoch ist das Potenzial, auch mit Veränderungen dieser Anforderungen kompetent umzugehen? In welchen Arbeitsgruppen oder Arbeitssystemen ist ein besonders hohes Kompetenzpotenzial vorhanden, wo ist das Kompetenzpotenzial eher gering ausgeprägt und worauf sind diese Unterschiede möglicherweise zurückzuführen? Wie haben sich die Kompetenzen im Zeitverlauf entwickelt? Zur Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen können die Auswertungen eines Kompetenzaudit von Arbeitsgruppen oder Arbeitssystemen herangezogen werden. Dies sind Werte zu den Aufgaben- und Prozesskompetenzen einer Arbeitsgruppe oder eines Arbeitssystems im Sinne eines Kompetenzpotenzials.

Das aufgaben- und prozessbezogene Kompetenzpotenzial eines Arbeitssystems oder einer Arbeitsgruppe wird durch Mittelwertbildung über die entsprechenden Werte aller zugehörigen Werker ermittelt. Diese Gruppenmittelwerte der Aufgaben- und Prozesskompetenzen können für individuelle Stärken-Schwächen-Analysen, den Vergleich mit anderen Arbeitsgruppen oder Arbeitssystemen oder die Analyse der Entwicklung im Längsschnitt herangezogen werden. Dabei sind auch die Angaben zur Streuung der Kompetenzwerte innerhalb der einzelnen Arbeitsgruppen oder –systeme zu berücksichtigen. Dies sei ebenfalls anhand eines Beispiels illustriert (vgl. Abbildung 6).

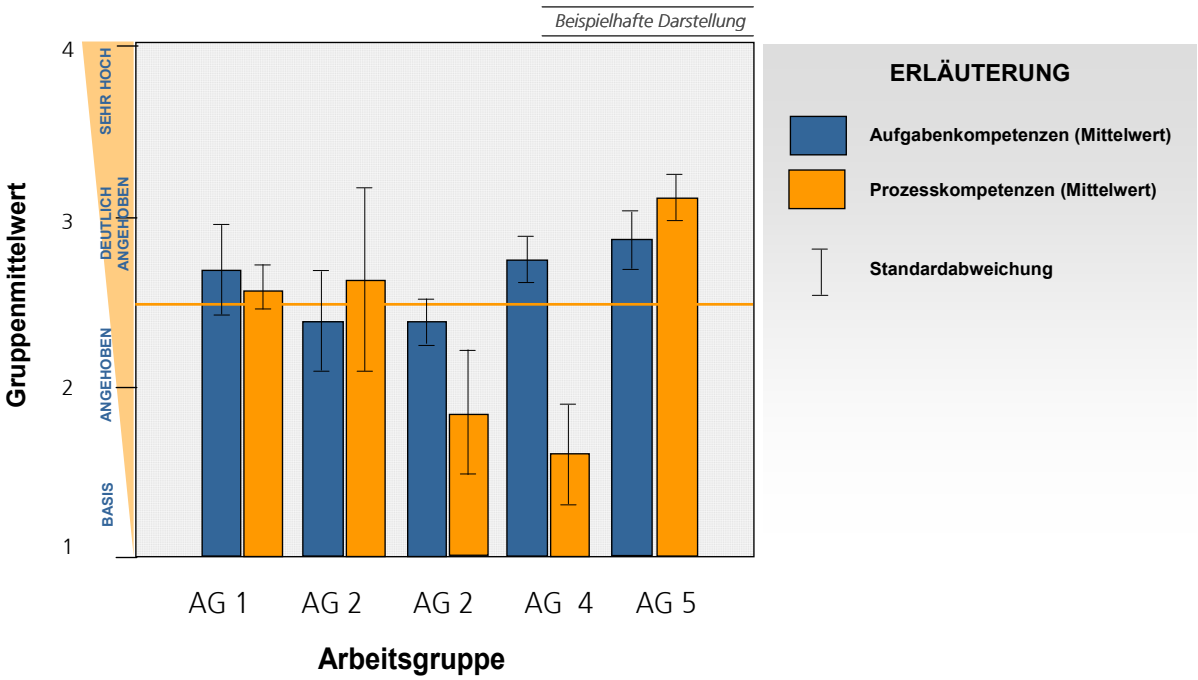

Abbildung 6: Beispiele Auswertung zum Vergleich des aufgaben- und prozessbezogenen Kompetenzpotenzials zwischen Arbeitsgruppen oder Arbeitssytemen

Auffällig sind in diesem Beispiel die Diskrepanzen in der Ausprägung von Aufgaben- und Prozesskompetenzen in den Arbeitsgruppen 3 und 4 sowie die im Vergleich zu den anderen Arbeitsgruppen (AG) insgesamt niedrigeren Kompetenzwerte. Hier wären mögliche Ursachen für die gering ausgeprägten Prozesskompetenzen zu identifizieren. Dazu empfiehlt sich u. a. der Vergleich mit AG 5, wo im Mittel deutlich höher ausgeprägte Prozesskompetenzen zu finden ist (bei nahezu gleicher Aufgabenkompetenz wie in AG 4). Darüber hinaus ist Streuung der Kompetenzwerte in dieser AG sehr gering - die Mehrzahl der Werker dort erzielt Werte im oberen Skalenbereich, während die Verteilung insbesondere der Prozesskompetenzen in AG 3 und AG 4 sehr heterogen ist – dort scheint es Werker mit eher angehobenen Kompetenzausprägungen einerseits und Werker mit Basisausprägung andererseits zu geben. Sind diese Unterschiede möglicherweise auf das Qualifikationsniveau der dort jeweils Beschäftigten zurückzuführen oder haben sie ihren Ursprung in der Art der Prozessgestaltung in dem Sinne, dass die Werker in AG 3 und AG 4 aufgrund der andersartigen Arbeitsorganisation (noch) nicht die Gelegenheit hatten, diese Kompetenzen ebenfalls zu einem höheren Reifegrad zu entwickeln? Dafür spricht u. a. die Homogenität der Kompetenzausprägungen in AG 5. Mögliche Ursachen von Unterschieden in der Kompetenzausprägung sowie Ansatzpunkte für entsprechende Interventionen erschließen sich jedoch erst durch weitergehende Analysen – das Kompetenzaudit mit CM ProWork kann hierfür eine wichtige, systematische Informationsbasis liefern.

10 Kompetenzaudit mit CM ProWork – Quo vadis?

CM ProWork ist ein Tool, das zwar viele, auch sinnvoll aggregierte Daten liefert, aber keine Aussagen über mögliche oder notwendige Maßnahmen zur Kompetenzförderung „auf Knopfdruck“ auswirft. CM ProWork kann deshalb bestenfalls ein nützliches Werkzeug für ein betriebliches Kompetenzmanagement darstellen. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang insbesondere die Fähigkeit von CM ProWork, valide und im Quer- und Längsschnitt vergleichbare Daten zu liefern.

Kompetenzaudits sind im Grunde „Produktaudits“, weil das „Produkt“ Kompetenz in seiner jeweiligen Ausprägung erfasst, bewertet und in seiner Entwicklung betrachtet wird. Es handelt sich also nicht um System- oder Prozessaudits im Sinne von ISO 9000. Hier besteht begriffliche Verwechselungsgefahr. Produktaudits können sich auf einzelne Gegenstände oder auf Gegenstandsgruppen beziehen. Dies kann auch beim „Produkt“ Kompetenz so gehandhabt werden, allerdings kommen dabei wichtige Unterschiede zu gegenständlichen Produkten ins Spiel:

- Kompetenzen sind psychische Potentiale und keine finalen Eigenschaften
- Die Kompetenzen von Arbeitsgruppen oder Arbeitssystemen als kollektive Kompetenzen sind nicht die Summe von Individuenkompetenzen, sondern eher als soziale Potentiale zu verstehen
- Psychische wie soziale Potentiale kann man im Grunde nur in ihrer Entwicklung und in Bezug auf ihre Wechselwirkung mit Wirkfaktoren beurteilen. Jeder Querschnittsvergleich von Kompetenzen ist deshalb von beschränkter Aussagekraft.

Der Versuch einer Bewertung bzw. eines Vergleichs der Kompetenzen von Kollektiven (Arbeitsgruppen, Arbeitssysteme) ist nur dann legitim, wenn auch die jeweiligen Kollektive vergleichbar sind. Als Kollektive kommen bei Kompetenzaudits in Frage:

- Natürliche, informelle Kleingruppen
- Communities of Practice
- Formelle Teams und Arbeitsgruppen
- Die soziale Gesamtheit aller Personen, die in einem organisatorischen System eine gemeinsame Zielstellung verfolgen

Wegen des Aufwands, der mit der Nutzung und Pflege des CM ProWork-Tools verbunden ist, macht sein Einsatz eigentlich nur im Rahmen eines systematischen und langfristig angelegten Kompetenzmanagements in der Produktion Sinn.

Audits können sehr sinnvolle Verfahrensbestandteile eines derartigen „nachhaltigen“ Managementsystems sein. Sie machen insbesondere dann Sinn, wenn Entwicklungen betrachtet und beeinflusst werden sollen. Die Herausforderung hierin besteht, für den jeweiligen Anwendungsfall geeignete, bedeutungsvolle und realistische Zielsetzungen zu entwickeln – die Heterogenität industrieller Produktionsbetriebe im Hin-

blick auf Rahmenbedingungen der Arbeitsgestaltung ist zu groß, als dass allgemeinverbindliche Zielsetzungen formuliert werden könnten. Auch im Hinblick auf die Analyse und die ggf. Ableitung von geeigneten Interventionen sind kaum generische Empfehlungen im Sinne eines schematischen Handlungsleitfadens ableitbar - vielmehr erfordern diese Schritte wie auch die Zieldefinition selbst ein vertieftes Wissen und Verständnis über den Zusammenhang zwischen der Gestaltung von Produktionsprozessen und der Kompetenzentwicklung von Beschäftigten in der industriellen Produktion (vgl. Abbildung 7). Noch nicht beantwortet werden konnte die Frage, wie eine angemessene Balance zwischen den Erfordernissen einer Einzelfallbetrachtung und allgemein gültigen, handlungsleitenden Empfehlungen gefunden werden kann.

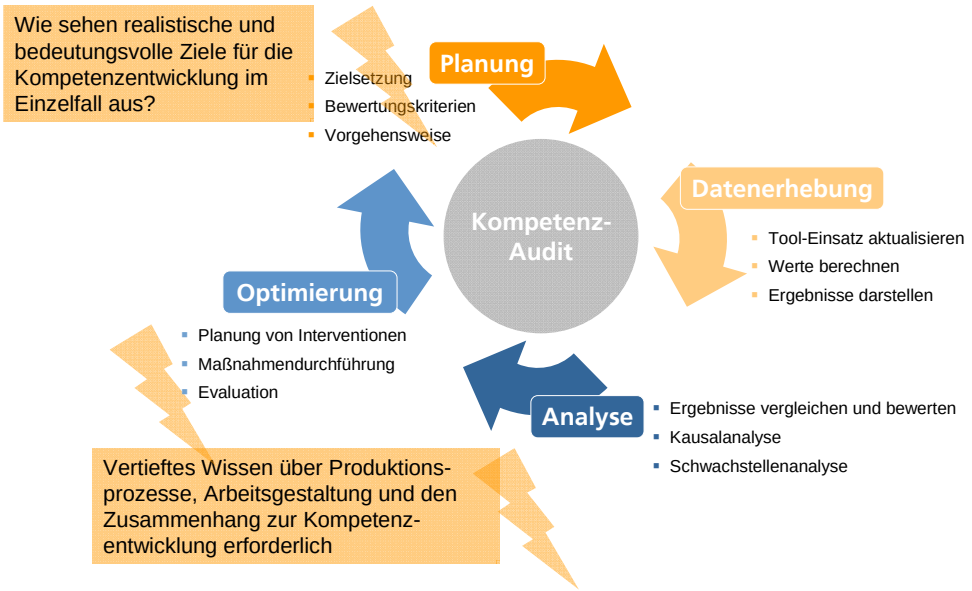

Abbildung 7: Herausforderungen für ein Kompetenzaudit-Konzept mit CM ProWork

Denkbar könnten hier auch Ansätze sein, wie das Kompetenzaudit zu existierenden Management- und/oder Kennzahlensystemen in Bezug gesetzt werden könnte. Mitarbeiterkompetenzen determinieren das produktive Leistungspotenzial von Arbeitsgruppen und Arbeitssystemen. Daher ist anzunehmen, dass Unterschiede in den Kompetenzausprägungen mit Unterschieden in der betrieblichen Leistungserstellung einhergehen. Kollektiv-Kompetenzen könnten wie oben gezeigt zur weitergehenden vergleichenden Analyse von betrieblichen Organisationseinheiten in Bezug gesetzt werden zu üblichen Kennzahlen wie Produktivität o.ä., aber auch Informationen zu Verbesserungsvorschlägen, Fehlzeiten oder der Mitarbeiterzufriedenheit um so zu eruieren, wie arbeitsnahe Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter sich günstig auf diese Kennzahlen auswirken kann. Diese Kennzahlen liegen in Form von Cockpits aus Key Performance-Indikatoren oft bereits vor. Es ist davon auszugehen, dass die Auswertungen eines Kompetenzaudit hierzu eine aufschlussreiche ergänzende Informationsbasis liefern könnten.

Literatur

Witzgall, E. (2009): Kompetenzmanagement in der industriellen Produktion. Das Tool „CM ProWork“. Renningen: Expertverlag.

Witzgall, E. (2010): Kompetenzdarstellung mit dem CM ProWork-Tool. Möglichkeiten und Ergebnisse der Einordnung in den Europäischen Qualifikationsrahmen.