



FOTO 1: Prof. Dr. Uta Wilkens beim 4C4Learn-Lernforum im Schloss Eulenbroich

Pilotierung ist gestartet

Der Projektansatz von 4C4Learn sieht das Kompetenzmanagement als strategisches Steuerungsinstrument. Betriebliche Kompetenzmodelle dienen hierbei als Entscheidungsgrundlage. Im Projekt wird ein Ansatz zum Management von Kompetenzen gewählt, der Kompetenzmodelle an wertschöpfungsrelevanten Prozessen ausrichtet und unabhängig von individuellen Anforderungsprofilen betrachtet. Wir berichteten hierzu ausführlich die Ergebnisse aus der ersten Projektphase bei unseren Praxispartnern Reifenhäuser Reicofil, Katholische Hospitalvereinigung Ostwestfalen und Heinrich Huhn im letzten Newsletter. Nunmehr hat die Pilotierung der entwickelten Tools und Konzepte in den

Partnerunternehmen begonnen. Im Frühjahr 2016 ist das Projekt nach den ersten Erhebungsphasen und vorbereitenden Workshops in 2014 und 2015 in die Pilotierungsphase eingetreten. Auf Basis der betriebsspezifisch entwickelten Kompetenzmodelle wurden Fragebögen zur Erfassung der Kompetenzausprägungen finalisiert und ein softwaregestütztes Befragungstool entwickelt. Auf Grundlage der erstellten Kompetenzmodelle der Pilotbereiche und abgeleitet aus den strategischen Zielen der Unternehmen, dienen die hierin festgelegten erfolgskritischen Kompetenzen als Variablen für die Kompetenzerhebung. Mittels des Kompetenzfragebogens können die prozessbeteiligten Mitarbeiter der Pilotbereiche den Ist-Zustand hinsichtlich der einzelnen Kompetenzen sowie deren Relevanz für den Arbeitsprozess einschätzen. Im Sinne des prozessorientierten Kompetenzmanagementansatzes des Projektes enthält das Tool zudem die Möglichkeit, Schwachstellen im Arbeitsprozess ent-



VERBUNDPARTNER



lang eines Prozessmodells zu markieren und zu kommentieren. Des Weiteren sind die Mitarbeiter dazu angehalten, förderliche und hemmende Rahmenbedingungen der Kompetenzausübung im Arbeitsalltag zu beschreiben. Zugleich wurden vom wissenschaftlichen Projektpartner CEPRA die Grundlagen für ein Balanced Management Cockpit entwickelt, welches Kompetenzen und betriebliche Steuerungsgrößen in Verbindung bringt.

Die Kompetenzeinschätzungen der Mitarbeiter werden schließlich zu einer Kompetenzlandkarte des Pilotprozesses aggregiert und mit Soll-Werten auf kollektiver Ebene verglichen. Im Sinne einer strategiebegleitenden Personal- und Organisationsarbeit, bei der nicht nur die passgenaue Bereitstellung von Personal, sondern auch die Sicherung von Handlungsfähigkeit auf kollektiver Ebene berücksichtigt wird, wird bewusst von Soll-Ist-Profilen für einzelne Mitarbeiter abgesehen. Stattdessen wird das Zusammenspiel der Kompetenzen entlang eines Arbeitsprozesses in den Blick genommen. So soll ein Vorgehen realisiert werden, welches ein betriebliches Kompetenzmanagement als Basis der Gesamtunternehmensentwicklung unter Berücksichtigung von Abteilungs- und Teamzusammensetzungen sieht. Die so gewonnenen Ergebnisse bilden die Grundlage für die partizipative Entwicklung von Maßnahmen in regelmäßiger

INHALT

- PILOTIERUNG IST GESTARTET 1
- RÜCKBLICK: REGER AUSTAUSCH RUND UM DAS THEMA KOMPETENZMANAGEMENT 2
- VERÖFFENTLICHUNGEN UND BEITRÄGE IM RAHMEN VON 4C4LEARN..... 3
- KURZMELDUNGEN..... 3

stattfindenden Kompetenzmeetings. Dieses Konzept wurde im Rahmen des Projekts entwickelt, um strukturiert prozess-, fähigkeits- oder interaktionsbezogene Probleme und deren Ursachen zu identifizieren und partizipativ Lösungsansätze für diese umzusetzen. Dies geht einher mit einem kontinuierlichen Monitoring und einer Steuerung durch die Managementebene. Hilfestellung leistet hierbei das Balanced Management Cockpit. Die ersten Kompetenzmeetings fanden Ende Juni 2016 statt. Die betrieblichen Projektleiter wurden hinsichtlich der Nutzung und Verbreitung der Kompetenzsoftware und Durchführung der Kompetenzmeetings gecoach,

um Grundsteine für die Umsetzung zu legen. An die Durchführung der ersten Kompetenzmeetings schließt sich eine Evaluationsphase an. Begleitend finden Reflexionsworkshops zum bisherigen Projektvorgehen statt.

Entlang der Faktoren Mensch, Technik und Organisation werden die Durchführungsbedingungen, die Software und die Kompetenzmeetings kritisch mit allen Partnern reflektiert, um Verbesserungspotenziale abzuleiten. Entsprechende Verbesserungsmaßnahmen werden umgesetzt. Im Herbst 2016 erfolgt dann ein zweiter Pilot, um deren Wirksamkeit

zu untersuchen.

Die Erkenntnisse aus diesen Entwicklungsschritten werden in Form eines Implementierungshandbuchs von und für Praktiker festgehalten und nach Projektende der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt. Die Partnerunternehmen dokumentieren hierbei das spezifische Vorgehen in ihrem Unternehmen, ebenso wie Stolpersteine und lessons learned. ●



Foto 2: Beispielhafte Visualisierung von Auswertungen im Software-Prototyp

Rückblick: Reger Austausch rund um das Thema Kompetenzmanagement

Beim im Mai 2015 stattgefundenen Lernforum in Rösrath wurden Rahmenbedingungen sowie Möglichkeiten und Grenzen von Kompetenzerhebungen mit den Praxispartnern und zahlreichen externen Vertretern diskutiert. An Marktständen unserer Praxispartner und in Diskussionsforen fand ein reger Austausch rund um das Thema Kompetenzmanagement und die Verzahnung von Reifegradmodell und Kompetenzen mit der Unternehmensführung statt.

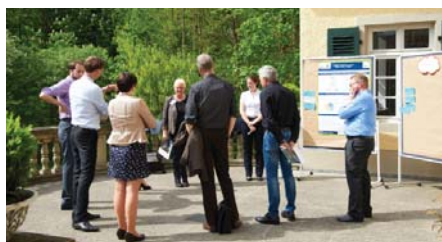


Foto 3: Diskussionsgruppe beim 1. Lernforum

Mit Prof. Dr. John Erpenbeck (Steinbeis Universität Herrenberg/Berlin) und Dr. Dorothea Gerloff (VW AutoUni) haben ebenso zwei unserer Value Partner wert-

vollen Input gegeben.

Im Rahmen der Fachtagung für Strategisches Kompetenzmanagement (SKM) im September 2015 an der Ruhr-Universität Bochum (RUB) diskutierten zahlreiche Vertreter aus der Wirtschaft in einem Praktikerforum darüber, wie innovativ der deutsche Mittelstand wirklich ist. Hierbei standen Ansatzpunkte zum Ausbau dynamischer Fähigkeiten in Unternehmen und Regionen im Fokus. ●

Veröffentlichungen und Beiträge im Rahmen von 4C4Learn

Veröffentlichungen

Aus dem Projekt 4C4Learn sind zwei weitere Veröffentlichungen entstanden. In der Zeitschrift „Praevision – Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention“ (2015, Nr. 2) beschreiben Prof. Dr. Uta Wilkens, Dr. Alexander Nolte und Dr. Nicole Sprafke die Integration von Kompetenz- und Prozessmanagement. Unter dem Titel „Betriebliche Kompetenzmodelle entlang der Wertschöpfungskette erarbeiten - Integration von Kompetenz- und Prozessmanagement“ wird insbesondere die neuartige Erhebungsmethode entlang der Wertschöpfungs-

kette hervorgehoben. Zudem erschien in der „Zeitschrift für Controlling“ (2015, Jahrgang 27, Heft 10) ein Beitrag zum Projektansatz und das Vorgehen vom Unternehmenscoaching 4C4Learn unter dem Titel „Vom Kompetenzmanagement zum Kompetenzcontrolling“. Die Autoren (Wilkens, Sprafke & Nolte) berichten von den Kompetenzlandkarten als strategische Entscheidungsgrundlage für das Kompetenzmanagement sowie von einem Reifegradmodell als Ansatz zur Verzahnung von Kompetenzmanagement und Controlling.●

Kurzmeldungen

Tagung des Förderschwerpunkts im Februar 2016 in Hildesheim

Im Februar 2016 fand die Tagung des Förderschwerpunkts „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ mit dem Thema „Kompetenzen vernetzen“ in Hildesheim statt. Als Mitglied der Fokusgruppe „Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe“ war 4C4Learn vor Ort vertreten, um sich mit weiteren Forschergruppen über neueste Ansätze und Ergebnisse im Kompetenzmanagement auszutauschen.●

Neues Modul „Kompetenzmanagement“ am IAW

Im Rahmen des Weiterbildungsstudiengangs Master of Arts (M.A.) Organizational Management am IAW findet seit dem Sommersemester 2016 erstmals das Modul „Kompetenzmanagement“ statt. Das Modul stützt sich auf Erkenntnisse aus dem Projekt 4C4Learn. Seit Mai 2016 lernen die Teilnehmer des Moduls in sechs Coaching-Sitzungen die Grund-

lagen des Kompetenzmanagements als strategischen Gestaltungsansatz der Organisationsentwicklung kennen. Den Abschluss des Moduls bildet eine Praxiswoche bei der Katholischen Hospitalvereinigung Ostwestfalen (KHO), bei der die Erarbeitung eines Roll-Out-Konzepts am Beispiel der Entwicklung eines Kompetenzmodells für das Darmzentrum der KHO im Mittelpunkt stehen wird.●

Innteract conference

Im Juni 2016 fand die innteract conference in Chemnitz statt. Unter der Überschrift „3D Sensation“ veranstaltet die Fokusgruppe 4 „Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe“ des BMBF-Förderschwerpunkts „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ eine Session zum Thema „Innovative Kompetenzentwicklung für Zukunftstechnologien“. Das Projekt 4C4Learn war auf der Konferenz mit einem Vortrag zum Thema „Softwaregestütztes Kompetenzmanagement in KMU - Reflexion eines partizipativen Implementierungsansatzes“ vertreten.●

Beiträge

Auf der Frühjahrstagung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) im März 2016 unter dem Titel „Arbeit in komplexen Systemen – Digital, vernetzt, human?!“ war auch das Projekt 4C4Learn vertreten. Mit zwei Beiträgen zum Thema Kompetenzmanagement beteiligt sich das wissenschaftliche Team der RUB am Austausch und anschließenden inhaltlichen Diskussionen mit Vertretern aus Wissenschaft und Praxis in Aachen.●

4C4Learn-Abschlussstagung zum Jahreswechsel 2016/17



Zum Abschluss der Projekte der Fokusgruppe 4 „Zukunftstechnologien und Kompetenzbedarfe“ im Rahmen des BMBF-Programms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ wird eine gemeinsame Abschlussstagung stattfinden. Diese Tagung wird durch das Projekt 4C4Learn an der Ruhr-Universität Bochum ausgerichtet und gibt für eine interessierte Öffentlichkeit aus Wissenschaft und Praxis einen Einblick in die verschiedenen Projekte der Fokusgruppe. Im Mittelpunkt steht der Austausch mit Vertretern der Projekte aus Forschung und Praxis. Durch interessante Vorträge und spannende Diskussionen bietet die Abschlussstagung eine Plattform für den gegenseitigen Austausch von Projektergebnissen, Anregungen und Ideen, von dem die Wissenschaft als auch die Praxis profitieren. Die Abschlussstagung wird voraussichtlich im Januar 2017 stattfinden.●

IMPRESSUM

Ruhr-Universität Bochum
Institut für Arbeitswissenschaft
Universitätsstr. 150
44801 Bochum
V.i.S.d.P: Nicole Sprafke, nicole.sprafke@rub.de

Projektdauer: 12/2013 – 02/2017
Finanzierung: Bundesministerium für Bildung und Forschung
Förderkennzeichen: 01FK13020
Förderschwerpunkt: Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel