

„Organisationsentwicklung durch Einführung von Kompetenzmanagement – am Beispiel einer Beschützenden Werkstatt.

Was sind Kompetenzen?

Kompetenzen sind ein Bündel aus:

- Fähigkeiten
- Fertigkeiten
- Einstellung
- Bereitschaft

Kompetenzen können unterschieden werden nach (Erpenbeck (vgl. 2004, S. 63)

- personale Kompetenzen
- fachlich-methodische Kompetenzen
- sozial-kommunikative Kompetenzen
- aktivitäts- und umsetzungsorientierte Kompetenzen

Was ist Kompetenzmanagement?

„Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen“ (NORTH/REINHARDT 2005, S. 16).

Einführung

Der demografische Wandel fordert Unternehmen auf, stärker als bisher die Kompetenzen der vorhandenen Belegschaft wahrzunehmen, zu dokumentieren und zu entwickeln. Bislang fehlt dafür in den meisten sozialen Unternehmen ein entsprechendes Kompetenzmanagement. Gleichzeitig ist der praktische Nutzen eines systematischen Aufbaus durch Einführung von Kompetenzprofilen hoch. Sie stellen einen wichtiger Baustein

des Kompetenzmanagements und eine solide Grundlage für eine große Zahl von Personalinstrumenten dar:

- Personalauswahl
- Ausrichtung des PE-Angebotes am konkreten Bedarf
- Entwicklung relevanter Kompetenzen
- Feedback und Leistungsbeurteilung

Kompetenzmanagement kann die strategische Ausrichtung eines Unternehmens befördern wenn im Blick auf die Zukunftsvision sowohl die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben als auch die dafür erforderlichen Kompetenzen in den Kompetenzprofilen zugrunde gelegt werden.

Am Beispiel eines konkreten Prozesses wie er sich bei einer Beschützenden Werkstatt gestaltet, lassen sich diese Kernaussagen durch praktische Beispiele darstellen.

Praxisbeispiel:

Einführung eines Kompetenzmanagements in einer Werkstatt für Menschen mit Behinderung

Ausgangssituation

Die allgemeine Ausgangslage durch den demografischen Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel trifft auch für Werkstätten für Menschen mit Behinderung zu. In konkreten Fall wurde in der **Ist-Analyse** (Altersstruktur, Arbeitssituation, Gesundheitsquote, Stellenbesetzung) eine besondere Problemlage im Blick auf die Gewinnung und Bindung von Gruppenleitern im Werkstattbereich deutlich.

Durch die für diese Funktion nötige „Doppelqualifikation“ von handwerklichem Ausbildungsberuf und pädagogischer Kompetenz im Umgang mit Mitarbeitenden mit Behinderung, ist es zunehmend schwieriger geeignete Mitarbeitende zu finden. Zumal diese auch auf dem Stellenmarkt bei Wirtschaftsbetrieben gut nachgefragt sind.

Dazu kommt, dass Gruppenleiter sich in einem immer stärker werdenden Spannungsfeld unterschiedlichster Ansprüche bewegen. So müssen sie zum einen die hohen Anforderungen der Industriekunden an Qualität und Liefertreue erfüllen. Andererseits befördert die durch UN-Konvention aufgeworfene Frage, inwieweit der Anspruch, Teilhabe am Arbeitsleben von Menschen mit Behinderung zu ermöglichen, grundsätzlich im Rahmen der Werkstätten erfüllt werden kann, eine stärkere personen- anstatt einrichtungsbezogene Sicht, die eine neue Durchlässigkeit der Arbeits- und Beschäftigungsmöglichkeiten ermöglicht. Für den

Gruppenleiter bedeutet dies Veränderungen im Rollenbild und neue Kompetenzanforderungen.

Erwartungen

Mit der Einführung eines Kompetenzmanagements erwartete sich die Geschäftsführung:

- a) **die Neuausrichtung der Organisation** (Zukunft, UN-Konvention, Durchlässigkeit der Angebote)
- b) **die Beschreibung und Erhebung der dafür erforderlichen Kompetenzen** bei den Mitarbeitenden (Aufgaben- und Kompetenzbeschreibungen als Grundlage der Mitarbeiterentwicklungsgespräche)
- c) **die Implementierung der Kompetenzprofile** in den Prozessen des Personalmanagements (Stellenbeschreibungen, Stellenausschreibungen, Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozessen)
- d) **Optimierung der Personalauswahlprozesse** anhand der Kompetenzprofile
- e) **zielgerichtete Förderung der Mitarbeitenden** ausgehend von den Gruppenleitern (bottom-up)

Vorgehensweise

Im ersten Schritt wurden in einer Arbeitsgruppe die **Ziele der Gruppenleiter** an den **zukünftigen Anforderungen** ausgerichtet, neu definiert und gewichtet. Konkret ergaben sich daraus z.B. neue Prioritäten im Blick auf die Eingliederungsplanung und Begleitung der Menschen mit Behinderung. Dabei wurden Aufgaben, die bislang von den Gruppenleitern gemacht wurden, aber nicht mit dem neuen Aufgabenverständnis in Deckung waren, benannt und dafür neue Zuordnungen (Auftragssteuerung, Lagerist etc.) gesucht.

Im zweiten Schritt wurden die **erforderlichen Kompetenzen** konkret beschrieben und gewichtet. So wurde z.B. *Kundenorientierung* wie folgt formuliert:

„ Er nimmt aufmerksam und wertschätzend die Erwartungen und Anforderungen sowohl der Mitarbeiter als auch der externen Kunden wahr. kann diese auf Angemessenheit hin bewerten und dabei auch bei auftretenden widerstreitenden Anforderungen entsprechend handeln.“ Dabei kommt zum Ausdruck, dass der Gruppenleiter im Spannungsfeld der unterschiedlichsten Erwartungen handlungsfähig sein muss und weder den „Industriekunden“ noch den Mensch mit Behinderung aus dem Blick verlieren darf.

Das daraus entwickelte **Aufgaben- und Kompetenzprofil** wurde im nächsten Schritt in die Stellenbeschreibung für Gruppenleitungen integriert. Um dieses in die Umsetzung zu bringen wurde das Mitarbeiterentwicklungsgespräch neu konzipiert und das Kompetenzprofil in den

Gesprächsleitfaden integriert. Vorgesetzter und Mitarbeiter können nun entlang des Kompetenzprofils eine **Einschätzung der Kompetenzen** (Fremd- und Selbsteinschätzung) vornehmen und daraus die **konkreten Personalentwicklungsmaßnahmen** miteinander vereinbaren. Gruppenleitungen und Vorgesetzte wurden im Umgang mit den neuen Instrumenten in verschiedenen Veranstaltungen geschult.

Weitere Schritte und Fazit

Aus der Einführung des Aufgaben- und Kompetenzprofils für Gruppenleitungen ergab sich folgerichtig als nächster Schritt die **Anpassung des Rollenbilds der Standortleiter**. Sie müssen als Vorgesetzte die eingeschlagene Neuausrichtung mitvollziehen. Aus einem Personalentwicklungsprozess hat sich an dieser Stelle **ein umfassender Organisationsentwicklungsprozess** mit der Neuausrichtung des gesamten Arbeitsbereichs der Werkstätten angeschlossen. Damit wird deutlich, wie gut die Einführung eines Kompetenzmanagements geeignet ist, Organisationsentwicklung nachhaltig und systematisch zu unterstützen und zu befördern. Die Vorteile dieser Vorgehensweise liegen klar auf der Hand. Es entstehen bei jedem Schritt konkrete, abgestimmte Ergebnisse und damit an unterschiedlichsten Stellen der Organisation klarer Nutzen. Die mit der Einführung verbundenen Erwartungen an die Optimierung der Prozesse im Bereich des Personalmanagements konnten eingelöst werden. Nicht zu vernachlässigen ist jedoch bei all der beschriebenen Qualität auf der Struktur- und Prozessebene durch diese Vorgehensweise, dass die Kultur und das Verhalten der Führungskräfte gleichfalls diese Entwicklung nachvollziehen und unterstützen muss. Parallel sollten daher immer entsprechende Maßnahmen zur **Weiterentwicklung der Führungskompetenzen** geplant werden.

Angelika Gaßmann

ist geschäftsführende Gesellschafterin der Fa. PSU Personal Services Stuttgart und Inhaberin einer eigenen Beratungsfirma. Als Expertin für Führungskräfteentwicklung war sie langjährige Leiterin der Personalentwicklung im strategischen und operativen Bereich eines Sozialkonzerns. Sie ist Spezialistin für Personalentwicklung, Beraterin, Trainerin und Coach mit Branchenerfahrung im Sozial- und Gesundheitswesen.

www.psu-online.de www.pe-gassmann.de

info@pe-gassmann.de

Tel. 0160/7893531

Angelika Gaßmann

Wasemweg 5

74821 Mosbach