

# Kompetenzentwicklung in Unternehmen und Institutionen

Autorin: Christina Trampe

## Die Themen:

1. Kompetenzentwicklung
2. Wissensschaffung im Unternehmen
3. Training on the Job/Training near the Job
4. Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse
5. 360°-Feedback

In Zeiten der Krise und Veränderung wird es immer wichtiger, die Qualität von Unternehmen und Institutionen zu erhalten und zu verbessern. Dies kann jedoch nur gelingen, wenn vorhandenes Wissen, Kompetenzen sowie Potenziale erkannt, genutzt und erweitert werden.

In dieser Information stelle ich Ihnen Modelle der Personalentwicklung vor, die die Produktivität Ihres Unternehmens weiter steigern können und eine Unternehmenskultur und -struktur schaffen, in denen die Ressourcen Ihrer Mitarbeiter zielorientiert genutzt und weiterentwickelt werden.

Christina Trampe, Castrop-Rauxel, im Oktober 2009

## 1. Kompetenzentwicklung

Durch Kompetenzentwicklung sollen Arbeiten und Lernen integriert werden und mit den als notwendig angesehenen Veränderungen von Wertmustern, Einstellungen und Verhalten in Verbindung gebracht werden. Die Ausprägung von Schlüsselqualifikationen steht im Vordergrund, da diese notwendig für den richtigen Umgang mit Fachwissen sind.

Kompetenzentwicklung erfordert bestimmte Rahmenbedingungen

- einen Anlass
- eine Erlaubnis
- persönliche Voraussetzungen
- Unterstützung

Die Kompetenzen werden nach überfachlichen und fachlichen Kompetenzen unterschieden. Personale Kompetenz, Sozialkompetenz und Fachkompetenz bilden die Grundlage für eine umfangreiche Methodenkompetenz, die Voraussetzung für erfolgreiches berufliches Handeln ist.

Die Kompetenzentwicklung fördert den Diskurs über Kompetenzen im Unternehmen und modelliert die Auswahl, Evaluierung, Entwicklung, Bilanzierung und Normierung von Kompetenzen und dient somit der Erreichung der Unternehmensziele.

## 2. Wissensschaffung im Unternehmen

Der Schlüssel zur Wissensschaffung im Unternehmen liegt in der Mobilisierung und Umwandlung von implizitem Wissen. Streng genommen wird Wissen nur von Einzelpersonen geschaffen. Wissensschaffung muss daher als Prozess verstanden werden, der das von einzelnen erzeugte Wissen verstärkt und es im Wissensnetz des Unternehmens verankert – von der individuellen zur organisationalen Ebene.

Mit Hilfe eines effektiven Wissensmanagement wird relevantes Wissen einer Organisation identifiziert, gespeichert und weiterentwickelt. Im Vordergrund steht die Speicherung und Nutzung von vorhandenem Wissen, sowie die Generierung und Durchsetzung von neuem Wissen.

Wichtige Voraussetzungen hierfür sind:

- Freiräume für Lehr-Lern-Arrangements
- Teamorientierung
- Motivation

Wissen wird durch ein erfolgreiches Wissensmanagement systematisch erzeugt und mit Hilfe der Beschäftigten in Situationen überführt, in denen es gebraucht wird – in den Prozessen der Arbeit.

### 3. Training on the Job/Training near the Job

Beim Training on the Job und Training near the Job handelt es sich um Trainingsformen, die mittelbar und unmittelbar in zeitlicher, räumlicher und inhaltlicher Nähe zur Arbeitstätigkeit stattfinden.

Ziele sind:

- Vermittlung von Wissen
- Modifikation von Verhalten
- Entwicklung der Persönlichkeit
- Eigenverantwortlichkeit
- Transferorientierung

Innerhalb eines Trainings on the Job wird Wissen informell an Problemstellungen des betrieblichen Alltags erworben – "Learning by Doing". Ein Training near the Job gestaltet sich z.B. durch ein Treffen von Mitarbeitern aus einem oder mehreren Arbeitsbereichen, um primär funktionsbezogene Fragestellungen zu diskutieren. Geeignete Methoden hierfür sind Qualitätszirkel und Lernstätte.

### 4. Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse

Die Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse ist ein Bestandteil moderner Managementansätze. Empirische Studien belegen, dass zufriedene Mitarbeiter

- motivierter sind und mit mehr Engagement arbeiten,
- wissensbegieriger und lernbereiter sind,
- aktiv Hinweise auf mögliche Verbesserungen geben,
- eine höhere Leistungsbereitschaft und -qualität zeigen,
- geringere Fehlzeiten aufweisen,
- sich mit ihrem Unternehmen stärker identifizieren und es aktiv weiterempfehlen,
- die Kundenzufriedenheit nachhaltig steigern

Eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit führt somit zu einem ökonomischen Unternehmenserfolg.

Ein zielführendes Diagnoseinstrument wäre z.B. die Mitarbeiterbefragung, da diese neben der Zufriedenheit auch das Commitment, sprich die Mitarbeiterbindung, Motivation und Leistungsbereitschaft befragt. Im Anschluss an die Auswertung können dann weiterführende, problemlösende Maßnahmen getroffen werden.

## 5. 360°Feedback

Das 360°Feedback ist eine Rückmeldung über die Wirkung von Verhaltensweisen, die die Leistungsfähigkeit bestimmen. "360°" beschreibt dabei, dass es sich nicht nur um ein Feedback, sondern um mehrere Feedbacks aus unterschiedlichen Perspektiven handelt - die Sicht des Vorgesetzten, von gleichgestellten Kollegen und von Mitarbeitern. Hinzu kommt eine Selbsteinschätzung des teilnehmenden Managers, wodurch eine Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdeinschätzung erzeugt wird.

Eingesetzt werden kann das 360°Feedback

- als Verhaltensfeedback zur Messung der Unternehmenskultur und/oder deren Veränderungen,
- zur passgenauen Empfehlung von Personalentwicklungsmaßnahmen und
- zur Führungskräfteentwicklung

Folgende Erfolgsfaktoren sind zu beachten:

- Information/Transparenz
- Projektorganisation
- Anonymität

Durch ein 360°Feedback sollen Führungskräfte ihre Eignung als Vorgesetzte besser beurteilen können, Stärken ausbauen, ihre Schwächen erkennen und neue Handlungsmöglichkeiten entwickeln.