



Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz

Die aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen stellen den Arbeitsmarkt auf den Kopf: Jeder einzelne Mitarbeiter und sein gesamtes abrufbares Wissenspotenzial werden zum zentralen Kapital eines Unternehmens. Aus „hire and fire“ wird „hegen und pflegen“.

Eine Fabel zu Beginn: Eines Tages beschlossen die Tiere, dass sie etwas Bedeutendes tun wollten, um die Probleme der neuen Welt zu lösen. Deshalb organisierten sie eine Schule. Es gab Unterrichtsfächer wie Laufen, Bergsteigen, Schwimmen und Fliegen. Um die Organisation zu vereinfachen, sollten alle Tiere alle Fächer absolvieren. Die forsche Ente zeigte im Schwimmunterricht eine außergewöhnliche Begabung, sie war zu ihrer Freude sogar besser als der Schwimmlehrer. Sie machte aber nur recht langsame Fortschritte beim Fliegen und war beim Lauftraining schlecht. Sie musste das Schwimmen aufgeben, um Wettlaufen zu trainieren. Dabei wurden ihre Schwimmhäute so stark beansprucht, dass sie beim Schwimmen nur noch durchschnittliche Ergebnisse erzielen konnte. Aber eine durchschnittliche Leistung war durchaus akzeptabel, und so machte sich niemand größere Sorgen – außer der Ente. Der gewissenhafte Hase war beim Laufen der Beste, bekam aber ein nervöses Zucken in seinen Beinmuskeln auf Grund des vielen Sondertrainings im Schwimmen. Das stetige Eichhörnchen war außerordentlich gut im Klettern, wurde aber immer mehr entmutigt,

weil sein Lehrer von ihm verlangte, dass es beim Flugunterricht vom Boden in die Höhe starten sollte, statt von den Baumwipfeln in die Tiefe.

Übertragen wir diese Fabel in die Arbeitswelt, ergibt sich folgende Moral: „Der richtige Mitarbeiter am richtigen Platz“ beruht auf der Erkenntnis, dass es keinen Menschen gibt, dem jede Arbeitsstelle passt und zugleich auf der Überzeugung, dass Menschen der wichtigste Faktor für den Erfolg eines Unternehmens sind.

Besondere Bedeutung gewinnt diese Sicht auf das Humankapital, weil die aktuellen gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen den Arbeitsmarkt auf den Kopf stellen. Dadurch werden jeder einzelne Mitarbeiter und sein gesamtes abrufbares Wissenspotenzial zum zentralen Kapital eines Unternehmens. Aus „hire and fire“ wird „hegen und pflegen“.

Rohmaterial für Innovationsfähigkeit

Wissen ist das Rohmaterial für Innovationsfähigkeit. Die Befragten der Studie „HR-Report 2011“ der Hays AG messen der „Steigenden Komplexität der Arbeit“

(72,7 Prozent), dem „Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz“ (72,2 Prozent) und der „Steigenden Wissensintensität von Arbeit“ (65,0 Prozent) höchsten Einfluss auf die Unternehmens- und Personalpolitik bei. Um in diesem anspruchsvollen Umfeld das Alleinstellungsmerkmal Wissen als wertschöpfenden Faktor einzusetzen, müssen zukunftsorientierte Prozesse geschaffen werden, die die gezielte Nutzung, Förderung und Bewahrung verschiedener Wissensdisziplinen – auch über Hierarchie-, Alters-, und Unternehmensgrenzen hinweg – managen und steuern. Die damit verbundene Reorganisation der HR-Funktion wird unterstützt durch den Einsatz von HR Software sowie durch die Auslagerung von Routinen, die Freiräume für die neuen Aufgaben verspricht (Abbildung 1).

Wissen zu Wertschöpfung machen

In Unternehmen wird viel Zeit für die Suche nach hochwertigem Fachwissen aufgewendet. Oft werden neue Kräfte für neue Aufgaben eingestellt, da die Möglichkeit fehlt, vorhandenes Wissen als Mitarbeiterkompetenz abzurufen beziehungsweise einmal gewonnenes Wissen zu dokumentieren und für alle Mit-

arbeiter nutzbar zu machen. Bei diesem Schwachpunkt setzen Kompetenz- und Wissensmanagement an. Während Kompetenzmanagement die Definition und Analyse vorhandener Fähigkeiten im Schulterchluss mit der Unternehmensstrategie beschreibt, definiert Wissensmanagement die unternehmensweite Aufbereitung und Bereitstellung von Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiter. In beiden Disziplinen sorgen HR-Softwareanbieter durch den Einsatz von individuellen und prozessorientierten Tools dafür, dass Wissen zu Wertschöpfung wird.

Kompetenzmanagement verbindet Potenzialanalyse und Qualifizierung

Ein IT-basiertes Kompetenzmanagement unterstützt HR bei der Identifikation und Nutzung sowie dem Controlling von unternehmensweiten Wissenspotenzialen. Die Frage, ob der richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Platz ist, wird somit nicht dem Zufall überlassen, sondern einem strategiegestützten Prozess, der Kompetenz über die verschiedenen Stufen von Einstellung bis Ausscheiden hinweg definiert, identifiziert und begleitet. Im Rahmen dieser Strategie muss HR jederzeit die zentrale Frage beantworten können, welches Wissen im Unternehmen abrufbar ist: Make or buy – auf eigene Ressourcen zurückgreifen oder einstellen? Durch die ganzheitliche Verknüpfung von Potenzialbewertung und Qualifikationsmaßnahmen gewährleistet HR zudem einen leistungs- und qualifikationsgerechten Personaleinsatz, der auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigert. Das wirkt sich positiv auf den Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit aus und bindet Mitarbeiter langfristig. Ziele des Kompetenzmanagements:

- Abstimmung der Personalarbeit mit der Unternehmensstrategie (HR als Business Partner),
- Abbildung der aktuellen sowie künftigen fachlichen und persönlichen Anforderungen,
- Transparenz und Vergleichbarkeit bei unternehmensweiten Potenzialanalysen,
- Identifikation vorhandener Wissenspotenziale über Abteilungsgrenzen hinweg,



Quelle: VEDA GmbH

- Ableitung eines Qualifizierungsangebotes, das auf die notwendigen Kompetenzen abzielt,
- Mitarbeiterzufriedenheit durch Förderung und Wertschätzung der Fähigkeiten.

Kompetenzmanagement bei der MAN Truck & Bus AG

Als einer der größten Nutzfahrzeughersteller ist die MAN Truck & Bus AG zu einem weltweit einheitlich hohen Servicelevel verpflichtet. Um von einer vagen Aussage über den Wissenstand in den 4700 Partnerfirmen mit 50 000 Mitarbeitern weltweit zu einer aussagekräftigen Kennzahl zu gelangen, wurde eine Diplomarbeit beauftragt. Deren Ziel war es, die Weiterbildungsziele der Unternehmensführung durch die Messung der gesamtbetrieblichen Kompetenz und des Kompetenzzuwachses messbar zu machen.

Mit einer weltweiten Anwenderbefragung startete ein Prozess, der Beteiligte, Betriebsrat und vor allem auch den Lösungsanbieter der Bildungsmanagementlösung einband und an dessen Ende der „Trainingsgrad“ als neue, aussagekräftige Kompetenz-Kennzahl festgesetzt wurde. Da eine Kompetenzmessung auf Mitarbeiterebene in Abstimmung mit dem Betriebsrat abgelehnt wurde, ermittelt eine erweiterte Matrix nun den Trainingsgrad auf Werkstattebene weltweit. Die Matrix ist Kontroll- und Planungsmedium gleichermaßen. Der Werkstattleiter kann per Klick seine Bedarfsplanung machen und sieht sofort, wie diese den Trainingsgrad

beeinflusst. Die Matrix informiert die Führungskraft auch über den Schulungsbedarf.

Die Kompetenz jedes Betriebes messen

Mit dem Trainingsgrad lässt sich die Kompetenz jedes Betriebes messen und mit den Unternehmenszielen in Beziehung setzen. Der Trainingsgrad wird den Führungskräften unternehmensweit in einer Baumstruktur dargestellt. Damit wurde ein Reporting installiert, das jeder Ebene genau die Informationen zur Verfügung stellt, die sie benötigt. Durch diese Baumstruktur ist es möglich, die Kennzahl Trainingsgrad in das Unternehmenscontrolling einzubeziehen und zu korrelieren (zum Beispiel Umsatz zu Trainingsgrad/Serviceanfragen zu Trainingsgrad et cetera). Da die Kennzahlen in den Unternehmenszielen definiert sind und damit der Unternehmenssteuerung dienen, wurden sie von MAN als fester Bestandteil in die Balanced Scorecard integriert.

Wissen managen und zum Produktionsfaktor machen

Wissensmanagement im unternehmerischen Kontext bedeutet, das Wissen und Können der Mitarbeiter für alle nutzbar zu machen. Software, webbasierte Arbeitsmethoden und Social Media unterstützen Unternehmen dabei, Wissen zu sammeln und Wissenserwerb zu organisieren. Neben der Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten, die das Kompetenzmanagement im Schulterchluss

Mitarbeitergespräch
Abbildung 2

IT-gestütztes Kompetenzmanagement: Mit verschiedenen Auswertungsmöglichkeiten Entwicklungsschritte deutlich machen und relevante Qualifizierungsbedarfe identifizieren.

mit der Unternehmensstrategie identifiziert, sind es vor allem diese neue Möglichkeiten des Wissenstransfers, die den Erwerb und die Weitergabe von Wissen im Unternehmen steuern.

Unternehmen können es sich nicht mehr erlauben, dass ihre Mitarbeiter Wissen im Elfenbeinturm horten. Wissen ist einer der wichtigsten Produktionsfaktoren. Die Grundvoraussetzung für Wissensmanagement ist der Austausch zwischen Mitarbeitern und bestenfalls Kunden sowie externen Wissensquellen, denn moderner Wissenserwerb entsteht aus Zusammenarbeit – englisch „Collaboration“. Auf Basis von Software und Web optimieren Unternehmen nicht nur ihre Inhalte sondern vor allem deren Distribution.

„Wo vorher Wissen für sich behalten wurde, soll es nun in virtuellen Teams, mit räumlich und über Zeitzonen verteilten Mitgliedern projektbasiert geteilt werden“, erklärt Thomas Lindt, Director Product Management beim HR-Lösungsanbieter VEDA. „Dabei muss klar sein, dass Social Media nicht der Heilsbringer ist. Ausschlaggebend ist die Änderung überholter Arbeitsweisen, eine gemeinsame Zielsetzung sowie eine

Unternehmenskultur, die Zusammenarbeit und Teilen fördert.“

Auf Basis einer solchen Kultur kann Collaboration auch gemeinsames Lernen unterstützen. Denn um das notwendige Wissen am richtigen Ort und zur richtigen Zeit bereitzuhalten, bedarf es nicht nur des unternehmensweiten Managements von Wissen, sondern ebenso des Managements von Lernen. Mehr als 40 Prozent der deutschen Unternehmen beklagen (Quelle: Computerwoche), dass das für die Kerntätigkeiten notwendige Wissen immer schneller veraltet und wünschen sich Konzepte für lebenslanges Lernen, die die situative Er- (nicht Ver-)mittlung von Wissen unterstützen. Als Methode für diesen initiativen Wissenserwerb kann informelles Lernen aktiv in die Weiterbildungsstrategie eingebunden werden. Auf Basis der im Unternehmen vorhandenen Collaboration-Methoden lässt sich das „Lernen von anderen“ – als Grundform des menschlichen Wissenserwerbs – perfekt nutzen.

„Moderne Formen des Wissenserwerbs zeichnen sich dadurch aus, dass sie auch den Erwerb von allgemeinem, sozialem Basiswissen ermöglichen und vor allem arbeits-

platzübergreifendes Verständnis fördern“, erklärt Thomas Lindt. „Damit fördern Unternehmen die Flexibilität und vor allem langfristige soziale Qualifikationen der Mitarbeiter. Gleichmaßen qualifizieren diese sich für einen vielfältigen Arbeitseinsatz in zunehmend projektbezogenen Umfeldern.“ Von essenzieller Wichtigkeit ist, dass Collaboration und informelles Lernen zwar initiativ aber nicht „von alleine“ funktionieren. Hinter beiden Methoden des Wissensmanagements müssen Strategie, Ausrichtung und Zielsetzung klar formuliert sein. Erst wenn diese im Schulterschluss mit der Unternehmensstrategie definiert sind, lässt sich ein Prozess aufsetzen.

Wesentlich ist zudem die gesamtheitliche Prozessbetrachtung, bei der eine Softwarelösung als steuerndes Element (fast) unverzichtbar ist. Softwarebasierte Bildungsmanagement-Lösungen steuern (unter anderem) Kompetenz- und Wissensmanagement, indem sie sich an den individuellen Prozessen der Unternehmen orientieren und decken die gesamte Bandbreite von der Strategie über die Umsetzung bis zum Controlling ab. Sie unterstützen alle Prozessbeteiligten von der Planung bis zur Abrechnung durch integrierte Best Practice-Prozesse.

Gezieltes Management von Kompetenzen und Wissen

Fazit: Erst der Einsatz einer Bildungsmanagement-Software stellt sicher, dass die Prozesse von Kompetenz- und Bildungsmanagement „leben“ (im Sinne eines zyklischen Systems) und ihr Erfolg kontrollierbar wird. So schaffen es Unternehmen, durch das gezielte Management von Kompetenzen und Wissen den richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz einzusetzen und ihn dort auch zu halten. Im Kampf um die wichtigen Talente im enger werdenden Arbeitsmarkt sichern sie damit ihren wichtigsten Produktionsfaktor: ihre Mitarbeiter und deren gesamtes Wissen.

