

Demografiesensibles Kompetenzmanagement multiperspektivisch konzipieren und umsetzen

Roger Häußling, Ralf Knackstedt, Inga Truschkat, Axel Zweck

Der demografische Wandel ist davon geprägt, dass die Bevölkerung immer älter wird. Dies zieht eine immer flexibler, anspruchsvoller und weiblich werdende Arbeitswelt nach sich. Durch Erziehung, Pflege, Migrationserfahrungen etc. verändern sich die Ansprüche an das Verhältnis von Arbeit, Leben und Lernen sowohl insgesamt als auch im Verlauf einer Erwerbsbiografie. Vor dem Hintergrund der strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt gewinnt das demografiesensible Kompetenzmanagement in Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Die erfolgreiche Konzeption und Umsetzung des Kompetenzmanagements gestaltet sich aber aufgrund der ihm innewohnenden multiperspektivischen Komplexität besonders schwierig.

Multiperspektivität des demografiesensiblen Kompetenzmanagements

Die Umsetzung eines demografiesensiblen Kompetenzmanagements in der Praxis wird durch die Vielfältigkeit seiner unterschiedlichen Maßnahmen herausgefordert. Alle Gestaltungsoptionen im Blick zu behalten und zugleich die spezifisch ausgerichteten Verfahren sowie Instrumente zu lancieren, ist ohne die Systematisierung einer speziell auf das demografiesensible Kompetenzmanagement ausgerichteten Wissensbasis kaum zu bewerkstelligen.

Beispielsweise muss das Kompetenzmanagement an die Besonderheiten unterschiedlicher Unternehmensgrößen vom Kleinunternehmen bis zum Großunternehmen angepasst werden. Ein umfassendes Kompetenzmanagement kann zudem auf unterschiedlichen Ebenen bei einzelnen Personen, zusammenhängenden Prozessen, dem gesamten Unternehmen, Unternehmensnetzwerken und Regionen bzw. Branchenclustern ansetzen. Auch diverse demografische Herausforderungen, wie z.B. Entwicklung der Altersstruktur der Belegschaft, Genderaspekte und gegebenenfalls andere Hintergründe, erfordern differente Verfahren des demografiesensiblen Kompetenzmanagements. Darüber hinaus umfasst das Kompetenzmanagement eine Vielzahl abgrenzbarer Analyseinstrumente für die Beschreibung relevanter Kompetenzen, ihrer Messung über die Herleitung von Entwicklungsbedarf und Ableitung von geeigneten Maßnahmen sowie weiterer Aufgaben, die vom Unternehmen systematisch wahrgenommen werden sollten. So kann die Bewertung der Kompetenzen beispielsweise durch Vorgesetzte sowie externe Experten oder durch die Arbeitskräfte selbst und auch untereinander vorgenommen werden. Gleichzeitig gilt es, kulturelle Rahmenbedingungen wie die eigene Unternehmenskultur sowie branchenspezifische oder re-

gionale Besonderheiten zu berücksichtigen. Diese Beispiele bilden nur einen Ausschnitt aus dem multiperspektivischen Bezugsrahmen, der die Komplexität eines organisationsspezifischen demografiesensiblen Kompetenzmanagements deutlich werden lässt.

Notwendigkeit der Reflexion der eigenen Positionierung

Das Kompetenzmanagement sollte regelmäßig überprüfen, ob es sich im Rahmen der zahlreichen Gestaltungsoptionen sinnvoll positioniert und ob die Berücksichtigung zusätzlicher und anderer Optionen auch neue sowie variable Gestaltungsräume schafft. Die Notwendigkeit dieser Positionierung wird im Folgenden anhand zweier unterschiedlicher Konzeptionsrichtungen des demografiesensiblen Kompetenzmanagements veranschaulicht (vgl. den oberen Teil der Abbildung).

Aktuell lassen sich mit skillbezogener gegenüber ganzheitlicher Konzeption von Kompetenz zwei unterschiedliche Zugänge identifizieren: Die skillbezogene Konzeption betont den Bedarf von Kompetenzen in Unternehmen. Beispielhaft ist die Konzeption von Kompetenz über Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbst(management)-kompetenz. Kompetenzentwicklung wird in diesem Diskursstrang als eine Entwicklung aggregierbarer Fähigkeiten und Fertigkeiten diskutiert, die auf konkretes Handlungsvermögen ausgerichtet und zumeist fremdgesteuert organisiert ist. Die ganzheitliche Konzeption von Kompetenz hingegen geht grundlegend von den einzelnen, kompetenten Individuen und deren Umgang mit gesellschaftlichen und ökonomischen Wandlungsprozessen aus und betont die Selbstregulation. Kompetenzentwicklung ist in diesem Sinne ein (biografischer) Strukturbildungsprozess, der durch zurückliegende Erfahrung geprägt ist und zukünftiges Handeln beeinflusst.

Beide Formen der Konzeptionalisierung weisen vor dem Hintergrund des aktuellen Erkenntnisstandes spezifische Vor- und Nachteile in der Bearbeitung von strukturellen Veränderungen der Arbeitswelt auf. Vorteile der skillbezogenen Konzeption liegen in der Messbarkeit, Planbarkeit und der Möglichkeit einer konkreten Kosten-Nutzen-Kalkulation der umgesetzten Maßnahmen. Zugleich krankt die skillbezogene Kompetenzauffassung aber daran, dass sie nicht genug über klassische Leistungsparameter hinausgeht; insofern muss sie kritisch hinsichtlich ihres innovativen Potenzials für die Lösung struktureller Herausforderungen hinterfragt werden. Der ganzheitliche Kompetenzbegriff hingegen öffnet sich durch seinen systemischen Charakter auf andere Weise gegenüber den strukturellen Herausforderungen und lenkt den Blick auf die Veränderbarkeit dieser Strukturen. Andererseits ist dieser Ansatz bisher für konkrete praktische Belange nur bedingt umsetzbar.

Zielsetzung des wissenschaftlichen Begleitforschungsprojekts InDeKo.Navi

Ziel des im Förderschwerpunkt „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ verankerten wissenschaftlichen Begleitprojekts InDeKo.Navi ist es, diese verschiedenen Perspektiven auf das demografiesensible Kompetenzmanagement in Form eines InDeKo-Modells integrativ in den Blick zu nehmen. Ein perspektivenübergreifender Bezugsrahmen soll es Unternehmen ermöglichen, die bisherigen Konzeptionen ihres demografiesensiblen Kompetenzmanagements kritisch zu reflektieren und gezielt die Vor- und Nachteile ihrer bisherigen Vorgehensweise zu erkennen, um daraus Entwicklungsperspektiven ableiten zu können. Zugleich bietet das InDeKo-Modell auch einen geeigneten Bezugsrahmen, um zukünftige Forschungsschwerpunkte anzuregen und Synergiepotenziale zwischen bestehenden Forschungs-

feldern aufzuzeigen. Dies regt gegebenenfalls auch die Forschungs- und Entwicklungsprojekte des Förderschwerpunkts zu Anpassungen oder Ergänzungen ihrer eigenen Ausrichtungen an.

Multimethodischer Forschungsansatz von InDeKo.Navi

Die Analyse der verschiedenen Perspektiven auf das demografiesensible Kompetenzmanagement erfolgt in InDeKo.Navi in einer neuartigen Kombination unterschiedlicher Forschungsmethoden (vgl. den unteren Teil der Abbildung):

- Analyse von Deutungsmustern: Innerhalb und außerhalb des Förderschwerpunkts erzielte Beiträge in Forschung und Praxis zum demografiesensiblen Kompetenzmanagement werden mittels Diskursanalyse hinsichtlich unterschiedlicher Konzeptionalisierungen untersucht.
- Analyse von Netzwerkstrukturen: Mit Netzwerkanalysen kann überprüft werden, wie sich unterschiedliche Positionierungen auf das Beziehungsgefüge einzelner Akteursgruppen bzw. möglicher Kooperationspotenziale auswirken.
- Analyse zukünftiger Trends: Es werden relevante Faktoren, die das demografiesensible Kompetenzmanagement in Zukunft wesentlich beeinflussen können, herausgearbeitet.
- Weiterentwicklung internetbasierter Forschungslandkarten: Die interaktive Bereitstellung und Auswertbarkeit des InDeKo-Modells steht im Vordergrund der Entwicklung eines Internetportals zur Verbreitung der Ergebnisse.

Das wissenschaftliche Begleitprojekt InDeKo.Navi unterstützt damit die Bündelung und Vernetzung entwickelter Innovationen. Durch die Verallgemeinerung eines solchen methodischen Vorgehens wird die Übertragbarkeit auf andere Themengebiete über das demografiesensible Kompetenzmanagement hinaus sichergestellt. Damit wird in Form des x.Navi-Konzepts auch ein neuartiger, multimethodischer Ansatz für die wissenschaftliche Begleitforschung eröffnet.



Roger Häußling, Ralf Knackstedt, Inga Truschkat, Axel Zweck

Die Autorin, die Autoren

Prof. Dr. Roger Häußling ist Universitätsprofessor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Technik- und Organisationssoziologie an der RWTH Aachen.

Prof. Dr. Ralf Knackstedt ist Universitätsprofessor am Institut für Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik der Universität Hildesheim.

Prof. Dr. Inga Truschkat ist Juniorprofessorin am Institut für Sozial- und Organisationspädagogik der Universität Hildesheim.

Prof. Dr. Dr. Axel Zweck ist Honorarprofessor für Innovations- und Zukunftsforschung an der RWTH Aachen und Leiter der Abteilung Innovationsbegleitung und Innovationsberatung des VDI Technologiezentrums.

