

Lernende Organisationen

Kompetenzsteigerung wird zum Ziel erklärt

Längst bereiten Berufsausbildung oder Studium nicht mehr ausreichend auf die beruflichen Anforderungen vor. Neben der formalen Qualifikation wird die tatsächliche Kompetenz immer wichtiger. Ihre Entwicklung liegt in der Hand des Unternehmens.

Wer fragt beim morgendlichen Brötchenkauf, ob der Bäcker aufgrund eines Gesellen- oder Meisterbriefs berechtigt war, diese Brötchen zu backen? Entscheidend ist doch, ob die Brötchen schmecken. Trotz dem den Deutschen oft nachgesagten Hang zu Regeln und Überregelung hat sich auch bei uns der Fokus beim Thema Fähigkeiten im Beruf verändert. Die bisher in jedem Bewerbungsgespräch sofort gestellte Frage nach Qualifikationsnachweisen wird ersetzt durch den im amerikanischen Bereich schon lange herrschenden Pragmatismus: Was zählt ist alleine die Kompetenz, das heißt die tatsächliche Befähigung (im Sinne von Können).

Qualifikation oder Kompetenz

Immer mehr Unternehmen müssen feststellen, dass ihre Mitarbeiter für neu geforderte Tätigkeiten im Rahmen ihrer Berufsausbildung oder ihres Studiums überhaupt nicht ausgebildet wurden. Vergleicht man die Arbeitsergebnisse von zwei Personen mit identischer Formalqualifikation – also mit vermeintlich gleichem theoretischen Wissensstand – so zeigen sich in der Regel deutliche Unterschiede. Staudt und Kriegsmann schließen hieraus auf eine Differenz zwischen Qualifikation (= in der Ausbildung erworbenes Wissen) und Kompetenz (= tatsächliche Handlungsfähigkeit). Traditionelle Aus- und Weiterbildungsmethoden, wie dozentenorientierter Unterricht als Kurs oder Seminar vermitteln in der Regel lediglich explizites kognitives Wissen (Staudt, E./Kriegsmann, B: Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht, in: Grundlagen der

Weiterbildung, Nr. 4, 08/2000). Da Unternehmen jedoch verständlicherweise in erster Linie an einer Steigerung der Handlungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter interessiert sind, stellt sich die Frage, was der Qualifikation hinzugefügt werden muss, um zu einer verwertbaren (Handlungs-)Kompetenz zu gelangen.

Was Kompetenz ausmacht

In der Theorie wird zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen und den so genannten Fertigkeiten unterschieden:

- Explizites Wissen lässt sich in Worten und Zahlen ausdrücken und mit Hilfe von Daten, Formeln und festgelegten Verfahrensweisen kommunizieren und vermitteln. Aus diesem Grund ist explizites Wissen das Feld, auf das sich die traditionelle Weiterbildung konzentriert.
- Implizites Wissen basiert auf individuellen Handlungen, Beobachtungen und den daraus resultierenden Erfahrungen. Kognitive Anteile mischen sich mit emotionalen Erfahrungen. Implizites Wissen ist somit sehr persönlich, entzieht sich zu großen Teilen dem formalen Ausdruck und lässt sich, aufgrund der Subjektivität der gemachten Erfahrungen, nur sehr schwer mitteilen.
- Fertigkeiten stellen ein konkretes und inhaltlich bestimmtes Können dar, das durch Übung so weit automatisiert ist, dass eng umgrenzte Verhaltensweisen routiniert ohne bewusste Zuwendung vollzogen werden können.

Kompetenz, verstanden als Handlungsfähigkeit, ist nach diesen Definitionen ein



DAS WISSENSRAD: Berufliche Kompetenz entsteht durch ständigen Wandel

Resultat von explizitem und implizitem Wissen sowie von Fertigkeiten. Einprägsam beschreiben die beiden Wissenschaftler Nonaka und Takeuchi die verschiedenen Möglichkeiten, Kompetenzen zu entwickeln. Danach entsteht Kompetenzfortschritt durch vier verschiedene Formen der Wissensumwandlung von implizitem und explizitem Wissen in einer fortlaufenden Wissensspirale. (Nonaka, I./Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens – Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Resource nutzbar machen, Frankfurt am Main/New York 1997).

Die Wissensspirale

Ausgangspunkt ist das explizite Wissen im Unternehmen, das in traditionellen Lehrgängen vermittelt wurde. Jedes Unternehmen hat darüber hinaus einen eigenen Vorrat an explizitem Wissen als typisches Produkt-, Produktions- und Organisationswissen. Es ist in der Regel in Notizen, Produktbeschreibungen, Datenbanken und anderen Dokumenten gespeichert und den Mitarbeitern mehr oder weniger bewusst und zugänglich.

Die erste Form der Kompetenzentwicklung im Unternehmen ist die Wissensumwandlung durch die Verbindung von vorhandenem explizitem Wissen zu Kombinationen,



Foto: © Sascha-Mueller-Jaensch/JOKER/Photoweb.de

aus denen neues explizites Wissen entstehen kann. Hierzu kann auch Wissen von außerhalb hinzugenommen werden, etwa von Akademien oder Unternehmensberatungen. Die klassischen Methoden hierfür sind Schulungen oder der geförderte Wissensaustausch im Unternehmen (Qualitätszirkel, Projektteams, Besprechungen, Telefon, Datenbanken, Intranets).

Nonaka und Takeuchi beschreiben als Beispiel hierfür die Entwicklung eines Backautomaten des großen Haushaltswarenherstellers Matsushita in Japan. Die Firma hatte vorher bereits Herde (Backen) und Mixer (Rühren) hergestellt, und dieses bereits vorhandene Wissen im Unternehmen wurde durch den Backautomaten (Backen und Rühren) zu einem neuen Produkt kombiniert.

Die Umwandlung von explizitem zum implizitem Wissen

Die zweite Möglichkeit zur Förderung von Kompetenz im Unternehmen ist die Umwandlung von explizitem Wissen in implizites Wissen. Durch Übung und Anwendung, das heißt learning by doing, wandelt sich theoretisches Wissen zu Fertigkeiten oder Können. Bezogen auf unser Beispiel mit dem Backautomaten heißt dies, dass der erste Prototyp in der Herstellung sehr lange dauert, da jeder Produktionsschritt kontrolliert und reflektiert werden muss. Später in der Massenherstellung bauen sich die Routinen auf, welche die not-

wendige Produktionsgeschwindigkeit und Fertigungsqualität liefern. Ermöglicht wird die Internalisierung von explizitem Wissen durch arbeitsplatznahe Lernformen. Das Paradebeispiel für Berufseinsteiger ist das Trainee, und alle Lehrlinge lernen, im dualen System der Berufsausbildung theoretisches Wissen aus der Schule in praktische Anwendung in Unternehmen zu verwandeln. In der Weiterbildung ist somit darauf zu achten, dass Mitarbeiter nach konventionellen Schulungen das erworbene Wissen tatsächlich anwenden. Denkbar sind weiterhin Formen wie Mentoring oder Coaching, da auch hier das explizite Wissen erfahrener Führungskräfte von Nachwuchsführungskräften erprobt wird.

Die dritte Form von Kompetenzentwicklung besteht in der Weitergabe des internalisierten impliziten Wissens durch gemeinsame Aktivitäten. Ein typisches Beispiel ist die Zusammenarbeit von Lehrling und Meister. Die Vermittlung von implizitem Wissen durch Interaktion bzw. Sozialisation lässt sich als emotionale und körperliche Erfahrung nur schwer in Worten und Symbolen ausdrücken.

Wie wichtig der Erwerb von implizitem Wissen durch Sozialisation für Unternehmen jedoch sein kann, zeigt wieder das Beispiel mit der Entwicklung des Brotbackautomaten. Anfangs schmeckte das gebackene Brot nicht, man vermutete das Problem im Prozess des Teigknetens. Der Knetprozess gehört zum impliziten Wissensvorrat von Bäckermeistern und daher verglich man anhand von Röntgenaufnahmen den gekneteten Teig von Bäckermeistern mit dem des Automaten, ohne zu irgendwelchen Erkenntnissen zu gelangen. Schließlich ging die Leiterin der Softwareentwicklung bei einem Bäcker, der für sein gutes Brot bekannt war, in die Lehre und erwarb so durch Erfahrung und Sozialisation implizites Wissen über Teigkneten und Brotbacken.

Dialog zur Optimierung

Durch den Erwerb von implizitem Wissen des Brotbackens durch die Mitarbeiterin wurde schließlich die vierte Form der Kompetenzentwicklung möglich, der Umwandlung von implizitem Wissen durch

**perbit
Größe
56x249
S75**

Sozialisation in explizites Wissen durch Externalisierung. Der Mitarbeiterin war aufgefallen, dass der Bäckermeister den Teig nicht nur dehnte, sondern auch drehte. Nachdem das implizite Wissen als Lösung explizit in Worte gefasst werden konnte, war es möglich, im Dialog mit den Ingenieuren den Brotbackautomaten zu optimieren und das Unternehmen erzielte einen großen Verkaufserfolg. Das explizite Wissen, das in diesem Beispiel durch Externalisierung gewonnen wurde, kann anschließend wieder in den Wissenskreislauf eingebracht werden, die Wissensspirale beginnt wieder von vorn.

Konsequenzen für die Personalentwicklungspraxis

Das allein führt aber noch nicht zur Handlungskompetenz, weil dazu noch die Handlungsbereitschaft des Einzelnen notwendig ist. Diese wird durch Anreize in bestimmten Situationen aktiviert und ist davon abhängig, welche Motive beziehungsweise Bedürfnisse der Einzelne hat. Bevor jemand eine Aufgabe in Angriff nimmt oder versucht ein Problem zu lösen, überlegt es sich, ob sich der Einsatz von Fähigkeit und Anstrengung für ihn lohnt oder nicht.

Im Beispiel des Backautomaten von Matsushita konnte sogar eine Führungsperson, nämlich die Leiterin der Softwareentwicklung, dazu motiviert werden, eine einfache handwerkliche Tätigkeit bei einem Bäckermeister aufzunehmen. Die Handlungsbereitschaft hing also offenbar davon ab, dass der Wechsel in eine einfache handwerkliche Tätigkeit in der Motiv- und Bedürfnisstruktur der Mitarbeiterin als Anreiz wirkte, da diese Art von beruflicher Tätigkeit durch die Entwicklung des Backautomaten im Unternehmen eine hohe Anerkennung bekam.

Die Kombination von Handlungsfähigkeit (Können) und Handlungsbereitschaft (Wollen) reicht jedoch noch nicht aus, damit es zu einer Handlung kommt. Erst durch die organisatorische Zuständigkeit (Dürfen), das heißt der organisatorischen Zuordnung eines entsprechenden Arbeitsgebietes und der Ausstattung mit den notwendigen Betriebsmitteln, kann es zum Vollzug einer Handlung kommen.

Förderer der Kompetenz

Kompetenz im Sinne von tatsächlicher Handlungsfähigkeit in Unternehmen entsteht also aus dem Zusammenspiel von Handlungsfähigkeit (explizites und implizites Wissen, Fertigkeiten), Handlungsbereitschaft (Bedürfnisse, Erwartungen, Motivation) und organisatorischer Zuständigkeit (Aufgabenzuschnitt, Ausstattung). Wenn nur eines der drei Elemente unzureichend ist oder in der bestehenden Kombination nicht zu den anderen passt, dann kann sich Kompetenz nicht entfalten – zum Schaden der einzelnen Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens.

Die Kompetenz zur Handlung der Mitarbeiter kann durch betriebliche Weiterbildung, das heißt mit Seminaren und Workshops allein nicht sichergestellt werden, da mit diesen Instrumenten überwiegend das explizite Wissen gefördert wird. Die klassischen Bildungsmaßnahmen werden nicht überflüssig, müssen aber durch handlungsorientierte, arbeitsplatznahe Lernformen ergänzt werden, wie Jobrotation, Job Enlargement, Projektgruppen, Quality Circles, Mentoring, Coaching oder sogar unkonventionelle Maßnahmen, wie die oben beschriebene Lehre der Mitarbeiterin bei einem Bäcker.

Auf diese Weise kann sich explizites Wissen mit implizitem Wissen zu tatsächlicher Handlungskompetenz verdichten. Zudem muss stets bedacht werden, dass die oben genannten Determinanten Handlungsbereitschaft (Wollen) und organisatorische Zuständigkeit (Dürfen) in erster Linie durch das betrieblichen Personal- und Organisationswesen bestimmt werden. Die betriebsinterne Weiterbildung hat da weniger Einfluss. Es ist beispielsweise zu beachten, dass nahezu alle arbeitsplatznahen Lernformen an die internen und organisatorischen Zuständigkeiten gebunden sind.

Die Förderung von Kompetenzen durch Jobrotation setzt beispielsweise in erster Linie voraus, dass ein Mitarbeiter überhaupt außerhalb seines angestammten Arbeitsgebietes arbeiten darf. Und auf die Handlungsbereitschaft kann vorrangig seitens der Personalwirtschaft Einfluss genommen werden, etwa über betriebliche Anreiz-

systeme. Als Beispiel für solche Anreizsysteme können leistungsorientierte Entlohnungsmodelle dienen.

Der Personalentwickler in der Rolle des Lernberaters

Erst die gelungene Abstimmung zwischen betrieblicher Weiterbildung und Personalentwicklung ergibt ein ganzheitliches Konzept der Kompetenzentwicklung. Um dieses Ziel zufrieden stellend zu erreichen, müssen die Aufgaben von Personalentwicklern neu definiert werden: Ihre Rolle wandelt sich hin zum Lernberater und -organisator. Sie werden in Zukunft mithelfen, Lernformen expliziten und impliziten Wissens zu organisieren und zu moderieren. Sie müssen Mitarbeiter bei ihren Standortbestimmungen und Entwicklungswegen beraten können.

Über allen Schulungs- und Organisationsformen steht die Lernkultur. Nur wenn alle Mitarbeiter bereit sind, ständig dazu zu lernen und die Führungskräfte diesen Prozess unterstützen, entsteht eine lernende Organisation, die in der Lage ist, die immer schneller werdende Anpassung an die externe Umwelt (den Wandel der Märkte) und die interne Umwelt (Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse und Werte der Mitarbeiter) produktiv zu gestalten.

AUTOREN



Carsten Steinert

Diplom-Handelslehrer und geschäftsführender Gesellschafter der Lübeck & Steinert Personalberatung GmbH Frankfurt a. M.

www.luebeck-gruppe.com

Dr. Tobias Büser

Hochschulassistent an der Professur für Wirtschaftspädagogik der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt a. M.

