

## Betriebliche Kompetenzsicherung im Auftrieb

Spätestens seit 2005 ist mit der zunehmenden öffentlichen Diskussion um die demografische Entwicklung der Begriff des Kompetenzmanagements in aller Munde. Die rückläufige Bevölkerungszahl in Kombination mit dem steigenden durchschnittlichen Lebensalter zeigt sich auch im Anstieg des durchschnittlichen Beschäftigtenalters in den Betrieben. Durch das Ausscheiden erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, beispielsweise aufgrund des Renteneintritts, verlieren Betriebe wertvolles Wissen und langjährig erworbene Erfahrung. Daher stellt neben der Entwicklung insbesondere die Sicherung der bereits im Betrieb vorhandenen Kompetenzen eine große Herausforderung an das Kompetenzmanagement dar. Das so genannte Erfahrungswissen von Beschäftigten gilt es innerhalb des Betriebes zu wahren sowie unter den weiteren Beschäftigten zu verteilen.

Wie die Kompetenzsicherung in der betrieblichen Praxis in der Photonik-Branche in Berlin-Brandenburg umgesetzt wird, hat das Projekt ALFaClu u.a. mit einer standardisierten Befragung untersucht. Ausgewählte Ergebnisse finden Sie hierzu vorgestellt.

### Ermittlung des Bedarfs

Um Maßnahmen zur Kompetenzsicherung im Betrieb einzuführen, ist zunächst ein Überblick über den Kompetenzbedarf der Beschäftigten erforderlich. In Berlin-Brandenburg verschaffen sich bereits über 90 Prozent der Betriebe diesen Überblick – wenn auch in unregelmäßigen Abständen.

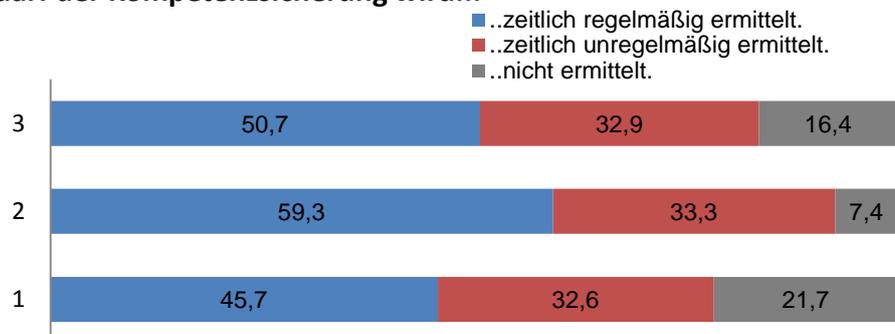
ALFaClu

BMBF-gefördertes  
Verbundprojekt im  
Förderschwerpunkt  
„Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen  
Wandel“

Förderkennzeichen:  
01FK13069,  
01FK13070,  
01FK13071.

Weitere Informationen:  
[www.alfaclu.de](http://www.alfaclu.de)

### Bedarf der Kompetenzsicherung wird...



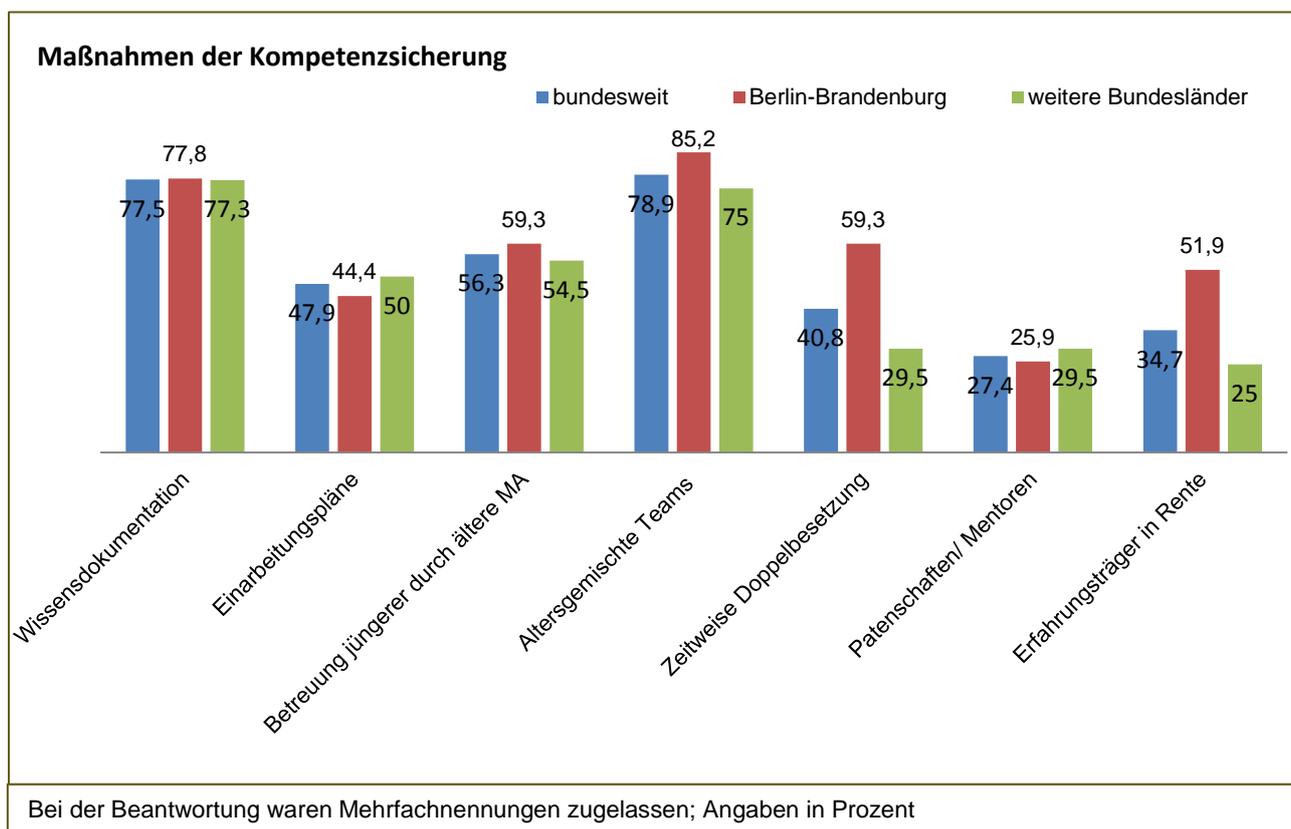
Legende: 3 = bundesweit, 2 = Berlin-Brandenburg, 1 = weitere Bundesländer;  
Angaben in Prozent

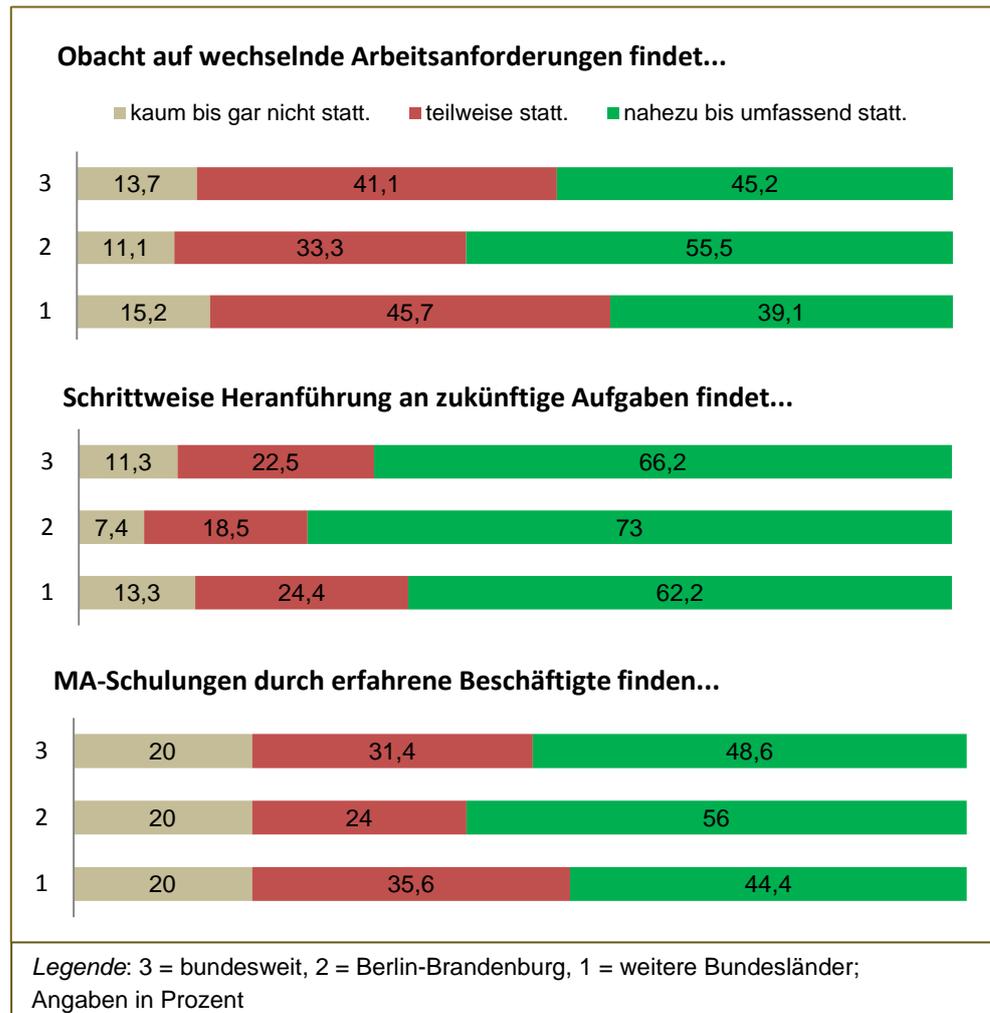
## Blumenstrauß an Maßnahmen

Für die Sicherung von Kompetenzen können Betriebe auf einen Blumenstrauß an Maßnahmen zurückgreifen. Hierbei gibt es unterschiedliche Strategien. Erstens kann Wissen explizit herausgearbeitet werden, in dem es dokumentiert wird. In dieser depersonalisierten Form kann es so gut von anderen abgerufen und eingesetzt werden. Insgesamt nutzen mehr als 70 Prozent der Betriebe Prozessdokumentationen und 44 Prozent haben Einarbeitungspläne formuliert.

In der praktischen Anwendung zeigt sich aber auch, dass ein bedeutender Anteil des Wissens und der Kompetenzen implizit ist. Es steckt quasi in den Händen bzw. den Köpfen der Beschäftigten und ist schwer dokumentierbar. Für diese Kompetenzsicherung eignen sich Strategien der Personalisierung. So können Betriebe zweitens versuchen, so viel Wissen wie möglich von den erfahrenen Beschäftigten direkt an andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben. Das kann in Form von Gesprächen erfolgen, aber auch durch gemeinsame Arbeitskontexte wie Teamarbeit (in Berlin-Brandenburg von 85 Prozent der Betriebe angewendet) oder zeitweise Doppelbesetzung einer Position zu Anlernzwecken (knapp 60 Prozent der Betriebe in Berlin-Brandenburg).

Als dritte Strategie können Betriebe zudem Erfahrung an die Organisation binden. Das beinhaltet, dass erfahrene Beschäftigte trotz Ruhestand und Rentenalter weiterhin für den Betrieb arbeiten („Erfahrungsträger in Rente“). Das kann zeitlich im bisherigen (vollen) oder reduzierten Umfang erfolgen. In Berlin-Brandenburg wird diese Strategie, mit 52 Prozent der Betriebe, sehr häufig im Vergleich zu Betrieben in den weiteren Bundesländern angewendet.





Für die Befragung wurden 1035 Organisationen der Photonik-Branche in Deutschland angeschrieben. Bei der ersten Stichprobe wurden Berliner und Brandenburger Betriebe von November 2014 bis Januar 2015 befragt; bei der zweiten Stichprobe Betriebe aus den weiteren Bundesländern im Sommer 2015. Der Rücklauf umfasst 7,0 Prozent.

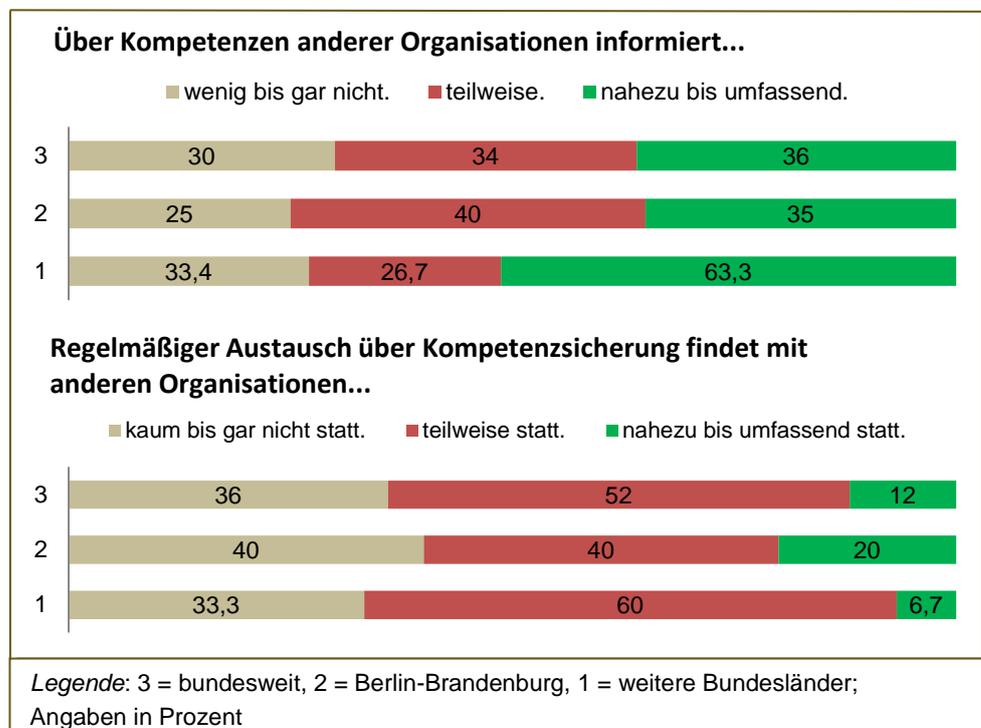
### Doppelter Nutzen

Die Maßnahmen der verschiedenen Strategien zielen in der betrieblichen Praxis nicht nur ausschließlich auf die Sicherung der Kompetenzen im Betrieb, sie beinhalten bei entsprechender Ausgestaltung gleichzeitig eine motivationale Funktion für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Betriebe haben aus diesem Grund darauf zu achten, dass die Kompetenzsicherung von den Beschäftigten nicht als lästige, ausschließlich im Interesse des Betriebes zu erfüllende Aufgabe angesehen wird. Stattdessen sind für die Beschäftigten die individuellen Nutzen und Vorteile erlebbar zu machen. So können wechselnde Arbeitsanforderungen einerseits eine Mehrarbeitsplatzfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, andererseits ist es ein wirksames Mittel gegen Monotonie am Arbeitsplatz. Die schrittweise Heranführung an zukünftige Aufgaben aber auch Mitarbeiterschulungen durch erfahrenes Personal können neben der Kompetenzsicherung auch als Gratifikation der Beschäftigtenleistungen gewertet werden; sie zeigen Beschäftigten zudem Entwicklungsmöglichkeiten und berufliche Perspektiven auf. Betriebe in Berlin-Brandenburg zeigen sich im Vergleich bei diesen Maßnahmen besonders aktiv: Auch wenn noch Luft nach oben ist, wendet die Mehrheit der Betriebe diese Maßnahmen in der Praxis an.

## Kooperationen bei der Kompetenzsicherung

Auch wenn Betriebe eines Wirtschaftsclusters untereinander konkurrieren, so können sie sich bei der Kompetenzsicherung gegenseitig unterstützen. Der Austausch von Erfahrungen sowie das kooperative Abwägen und Entwickeln möglicher Lösungen beinhaltet das Kernstück dieser vierten Strategie. Hier sind insbesondere die Personalverantwortlichen der verschiedenen Organisationen gefragt, die als Transmitter fungieren.

In der Praxis sind Kooperationen oder das Austauschen über die Sicherung von Kompetenzen jedoch noch selten anzutreffen, was aber nicht im Widerspruch zum Wissen über die vorhandenen Kompetenzen anderer Organisationen steht. Mehrheitlich finden Austausche nur vereinzelt statt; eine Regelmäßigkeit ist nur bedingt gegeben. Gleichwohl scheinen einzelne Berliner und Brandenburger Betriebe der Photonik-Branche mit gutem Beispiel voranzugehen, immerhin tauschen sich 20 Prozent der Betriebe regelmäßig mit anderen Organisationen aus.



**Verbundkoordination:**  
 Univ.-Prof. Dr. Stephan Duschek  
 Helmut-Schmidt-Universität  
 Holstenhofweg 85  
 22043 Hamburg

**Kontakt für inhaltliche Rückfragen:**  
 Dr. Franziska Scheier  
 franziska.scheier@wiso.uni-hamburg.de  
 Tel.: 040-42838-8633  
 Universität Hamburg  
 Von-Melle-Park 9  
 20146 Hamburg