

„Kompetenz ist eine Mischung aus Zuständigkeit, Fähigkeit und Bereitschaft.“ (Odo Marquardt)

# Kompetenzentwicklung – eine Antwort auf Rationalisierung im demografischen Wandel?

**Die massive Alterung der Belegschaften und steigende Wettbewerbsanforderungen stellen die deutsche Industrie vor große Herausforderungen. Bereits heute sind in manchen Branchen oder Regionen Fachkräftelücken spürbar. Zuspitzen wird sich vor allem der Kampf um höher qualifizierte Arbeitskräfte – schließlich führt die wachsende Wissensintensität in fast allen Berufen zu höheren Kompetenzanforderungen.**

## **Leistungsfähig mit älteren Belegschaften?!**

Da die Jahrgangsstärken massiv sinken und Industriearbeit für junge Leute unattraktiver wird, kann das Problem nicht mehr über die Potenziale des Arbeitsmarktes gelöst werden. Unternehmen müssen vielmehr die eigenen Potenziale verstärkt in den Blick nehmen. Doch besonders für Industrietätigkeiten mit einem hohen Anteil an körperlicher Arbeit und zunehmenden psychischen Belastungen wirft das die drängenden Fragen auf: Wie lässt sich eine leistungsfähige Industrieproduktion im demografischen Wandel mit älteren Belegschaften überhaupt aufrechterhalten? Wie können Unternehmen die dazu notwendige Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter sichern und ausbauen? Die heutigen Leistungsträger werden länger im Beruf stehen müssen als diejenigen, die heute schon in Rente gehen. Wenn sie über einen langen Zeitraum fehlbelastenden, ergonomisch ungesunden oder wenig herausfordernden Tätigkeiten ausgesetzt werden, werden sie ihr Leistungsvermögen sehr früh einbüßen.

## **Können, Wollen und Dürfen – Kompetenz ist gefragt**

Vier Unternehmen und drei Institute stellen sich im Rahmen des Projektes „stradewari – Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“ diesen Fragen und entwickeln Strategien für eine zukunftsorientierte Nutzung und Entwicklung der Potenziale der Mitarbeiter.





Dabei orientieren sie sich am Begriff der Kompetenz: Sie meint die ganzheitliche Fähigkeit von Mitarbeitern, in komplexen, neuen Situationen erfolgreich handeln zu können. Im Unterschied zum Begriff der Qualifikation, der nur die individuellen Fähigkeiten betrachtet, wird mit Kompetenz das Zusammenspiel von Können, Wollen und Dürfen in einer Organisation thematisiert (siehe Grafik unten).

Bereits das Können und Wollen der Beschäftigten, also ihre Handlungsvoraussetzungen, sind facettenreich. Neben den Klassikern, wie etwa Fach- und Methodenkenntnisse und -fertigkeiten oder den „social skills“, wird im demografischen Wandel ein Aspekt immer wichtiger: Die physische und psychische Gesundheit eines Mitarbeiters. Denn nur wer langfristig gesund ist, kann seine Fähigkeiten im Betrieb überhaupt zur Geltung bringen. Um die Potenziale der Mitarbeiter gezielter zu nutzen und langfristig weiter zu entwickeln, geht es dabei zu-

nächst um den Erhalt der Leistungsfähigkeit von Älteren, die sich heute bereits in problematischen Arbeitssituationen befinden. Man darf jedoch nicht nur an die Älteren denken. Vielmehr muss die Leistungsfähigkeit jüngerer Mitarbeiter mithilfe von präventiven Maßnahmen erhalten und ausgebaut werden.

Insbesondere benötigt der Einzelne aber Zuständigkeiten und Ressourcen, um wirksam zu sein. Insofern hat Kompetenz immer auch eine „organisationale Komponente“. Aufgabenzuschritte, Kooperations- und Kommunikationsformen und weitere Aspekte der Arbeitsgestaltung stellen ermöglichende oder begrenzende Faktoren für die Handlungsfähigkeit dar. Kurzum: Die Leistungsfähigkeit von Individuen, Teams oder einer Organisation wird durch die Arbeitsorganisation maßgeblich bestimmt.



## Lösungen finden sich nicht am grünen Tisch

Welche Maßnahmen in einer konkreten betrieblichen Situation am besten wirken und von den Beschäftigten am besten angenommen werden, lässt sich nicht am grünen Tisch entscheiden. Daher setzen sich die Partner des Projektes stradewari konkret und praktisch mit diesen Fragen auseinander: Was müssen Unternehmen lernen, um die Potenziale ihrer alternden Belegschaften optimal zu nutzen? Wie lässt sich eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung in konkreten Arbeitssituationen umsetzen? Welche Voraussetzungen müssen geschaffen werden, um die Potenziale alternder Belegschaften am besten zu entwickeln? Wie lassen sich leistungsfähige Lernkulturen etablieren und welche Arrangements dienen dem innerbetrieblichen lebenslangen Lernen? In den nächsten Monaten will das Projektteam mit ausgewählten betrieblichen Lösungsansätzen Antworten auf diese Fragen finden. Beispiele für solche Ansatzpunkte zeigt die Grafik unten.

Ergebnisse aus der laufenden Projektarbeit und weitere Informationen finden Sie unter:

[www.stradewari.de](http://www.stradewari.de)

## Lösungsansätze und Elemente einer kompetenz- und gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung

<b>Differenzierte Personaleinsatzkonzepte</b> <i>systematisch organisierten Belastungswechsel &amp; langfristig potenzialorientiertes Personaleinsatzkonzept</i>	<b>Kompetenzorientierte Führung</b> <i>Regelmäßige und potenzialorientierte Mitarbeitergespräche Reflektion und Orientierung an der Gesunderhaltung</i>
<b>Wissenstransfer</b> <i>Systematischer Transfer von Erfahrungswissen als Führungsaufgabe</i>	<b>Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung</b> <i>Verhaltens- und verhältnispräventive Maßnahmen; Aufbau von Gesundheitskompetenz Aktivierende Führung; Definition besonderer Altersrollen; Vermeidung von Fehlbelastung, Monotonie und beruflichen Sackgassen</i>

## ZUR PERSON



**Patrick Großheim**

arbeitet im Fachbereich  
Kompetenzentwicklung im  
RKW Kompetenzzentrum.

[grossheim@rkw.de](mailto:grossheim@rkw.de)

## ZUR PERSON



**Thomas Hardwig**

ist Unternehmensberater und  
Trainer für kompetenzorientiertes  
Personalmanagement. Er setzt  
Lösungen zur Gestaltung des  
demografischen Wandels in KMU  
um.

[th@thr-consult.de](mailto:th@thr-consult.de)