

Rakoon Kompetenzmanagementsystem (KMS)

Konzeptvorschlag auf Basis von Literatur und Empirie

Huchler, Norbert; Porschen-Hueck Stephanie, Sauer, Stefan

ISF München

21.08.2014

Aufbauend auf dem im Kreis von TUM, HS München, LMU München und ISF München durch das ISF München vorgestellten Grobgerüst für ein Kompetenzmanagementsystem zu Offenen Organisationen KMS (Präsentation KMS/ ISF vom 03.06.2014) erfolgt eine ausführlichere Skizzierung eines den Ansprüchen des Projekts Rakoon entsprechenden Kompetenzmanagementsystems (vgl. www.openorganisation.de).

1. Ausgangsüberlegungen

Aus einer intensiven Literatur- und Internetrecherche, aus Informationen zu laufenden aktuellen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten zum Thema Kompetenzerfassung und -management und nicht zuletzt auf Basis der umfangreichen eigenen Forschungen zu den Themen Qualifizierung und Lernen, Innovation und Kompetenzen und Vernetzung und Kollaboration konnten folgende Ausgangsannahmen abgeleitet werden:

1. Es gibt unzählige Kompetenzen, die wirtschaftliche Relevanz besitzen. Selbst für eine bestimmte Tätigkeit ist es extrem aufwendig, die wesentlichen Kompetenzen zu benennen, zu operationalisieren und zu erfassen. Kompetenzen für einen Beruf, einen Tätigkeitsbereich, eine Position fallunabhängig bzw. verallgemeinernd konkret ex ante festzulegen, ist daher nicht zielführend. Die Komplexität eines solchen Vorhabens ist nicht zu meistern. Dies zeigen auch derartige Versuche in der Industrie. (-)
2. „Metakompetenzen“ oder auch „Schlüsselkompetenzen“, wie Analysefähigkeit, Kommunikationskompetenz etc. kommen zumindest bislang bei der Personaleinsatzplanung kaum zum tragen und sind eher Thema der Personalentwicklung. Bei der Messung solcher Kompetenzen gibt es in der Praxis extreme Qualitätsunterschiede. Anerkannt und erprobt sind vor allem sehr umfangreiche (v.a. arbeits-psychologische) Messinstrumente. (-)
3. Standardisierte, typischerweise auf Fachqualifikationen reduzierte „Kompetenzen“, wie zum Beispiel EDV- oder Sprachkenntnisse werden in der Praxis als Entscheidungshilfe betrachtet, sie sind in der Regel jedoch nicht vordringlich für die Teamzusammensetzung (z.B. von Entwicklerteams für bestimmte Entwicklungsprojekte) entscheidend. Überwiegend wird sogar davon ausgegangen, dass nur rudimentäre Grundlagen auch im Fall sehr spezieller bzw. produktspezifischer Fachkenntnisse (wie für die später verwendeten EDV-Programme) notwendig sind. (-)
4. Untypische oder selbstangeeignete (also nicht zertifizierte) Qualifikationen, informelles Lernen und in Arbeitsprozessen erworbene Kompetenzen fallen bei KMS in der Regel unter den Tisch. (-)
5. Insgesamt werden informelle Kompetenzen, also persönliche Leistungen und Ressourcen, die in die tägliche Arbeitsprozesse eingebracht werden und wesentlich zum Erfolg der Arbeit beitragen aber nicht formal abgebildet werden (z.B. weder durch Zertifikate noch durch Stellenbeschreibungen), von KMS kaum und wenn dann nur indirekt erfasst. (-)
6. Die Erfahrung aus der Empirie zeigt auch, dass Systeme mit auf „Schulnoten“ beruhenden Bewertungsaspekten – v.a. in Bezug auf Persönlichkeitsbeurteilungen – entweder Akzeptanzprobleme erzeugen oder bereits von der Unternehmensleitung mit dem Verweis auf die eigene Unternehmenskultur abgelehnt werden. Alternativ werden eher allein Fachkenntnisse und Erfahrungen abgebildet und durch Erfahrungsstufen (Grundkenntnisse, Standardwissen, Profikenntnisse) abgestuft. (-) (+)
7. Beim Lebensphasenbezug wird die Vielfalt von Lebensführungsformen und von Lebenssituationen nicht ausreichend erfasst. Die Potenziale besonders von diskontinuierlichen und atypischen Erwerbsbiographien werden systematisch unterschätzt. (-)

8. Dagegen sind Einarbeitungsfähigkeiten, (v.a. soziale) „Passung“ in das Team und vor allem ein intensiver Bezug zum Arbeitsgegenstand wesentliche Aspekte eines erfolgreichen Matchings. (+)
9. Die Kenntnis über die bisherigen Erfahrungen der Personen, sei es Projekte oder erstellte Produkte, möglichst bereits gemachte gemeinsame Erfahrung oder die Vermittlung über persönliche Netzwerke sind die am erfolgversprechendsten Methoden der Performance-Prognose. In der Praxis ist die persönliche oder im sozialen Netzwerk (z.B. über Empfehlungen) vermittelte Einschätzung der Erfahrung von potenziellen Projektmitarbeitern der ausschlaggebende Faktor für die Teamzusammenstellung, der jedoch zumeist unsystematisiert (da schwer standardisierbar) einfließt. (+) (-)
10. Um den administrativen Aufwand der Pflege von personifizierten Profildaten, Relevanz- und Stimmigkeits- sowie Aktualitäts- und Akzeptanzproblemen zu begegnen, werden solche Kompetenzprofile im Gros durch die Kompetenzträger selbstgepflegt. (+)
11. Hinzu kommen mehr und mehr interaktive Momente, wie wechselseitige Beurteilung aber auch Unterstützung von Selbstorganisation und Selbstabstimmung in der Projektarbeit und beim Wissensmanagement. Dies betrifft nicht nur die (Selbst-)Beurteilung sondern mehr und mehr auch die selbstorganisierte Personaleinsatzplanung. (+)
12. Zunehmend findet routinemäßig ein Abgleich mit den sozialen Netzwerken im Web (xing, linkedin, facebook etc.) statt – vor allem bei Neueinstellungen aber auch beim Matching eigenen Personals. Web2.0 Elemente werden systematisch integriert. (+)

Hinsichtlich der Relevanz für Rakoon lässt sich folgern, dass unser KMS folgende Elemente enthalten sollte:

1. *Erfahrungsbasiert und Gegenstandsbezug*: Das KMS sollte sich bei den Informationen über Kompetenzen auf bisherige Erfahrungen beziehen – mit einem möglichst intensiven Gegenstandsbezug. Hierfür wird der Abgleich mit „Projektsteckbriefen“ vorgeschlagen. Die Inhalte der Projekte sollten möglichst greifbar vermittelt werden. „Produkte“ bieten hier besonderes Potenzial.
2. *Selbstgepflegt*: Das KMS sollte von den Profilinghabern größtenteils selbstgepflegt werden (neben den interaktiven Elementen (s.u.)). Die Praxis zeigt, dass keine Motivation besteht, falsche Angaben zu machen oder dass eine extrem zu hohe Selbsteinschätzung stattfindet, da an die Angaben ein Leistungsversprechen verknüpft ist, das auch zeitnah überprüft wird.
3. *Interaktive Aspekte*: Angelehnt an 360° Feedbacks aber auch an Web2.0 Aspekte sollte das Profil interaktive Elemente enthalten. Diese sind weniger für das Matching an sich wesentlich als vielmehr für den Beurteilungsaspekt, der jedoch nicht die zentrale Stellung einnehmen muss. Auch hier muss die Regel lauten, dass nur auf Basis gemeinsamer Erfahrung beurteilt werden kann. (Hinzu müssen weitere Regeln kommen (s.u.))
4. *Relevanz und Akzeptanz*: Damit das KMS akzeptiert, gepflegt und genutzt wird, muss es eine praktische Relevanz besitzen und möglichst den Arbeitsalltag nützlich unterstützen. Es muss beim Personalmatching ausschlaggebend sein und spürbare und nachvollziehbare Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen der jeweiligen Profilinghaber haben. Nützlich wäre auch eine Einbindung in die tägliche Arbeitsorganisation. Hier bietet sich eine Anbindung an das Intranet bzw. das Wissensmanagementsystem an. Wesentlich ist diesbezüglich auch eine Suchfunktion und die Möglichkeit des „Matchings von unten“ – also durch die Mitarbeiter selbst. Damit sind der Komplexität des Systems auch deutliche Grenzen gesetzt. Forciert werden kann die Pflege der Profile zudem bei Bedarf durch ein Ampelsystem, das anzeigt, wo Aktualisierungsbedarf besteht.
5. *Komplexität*: Das KMS muss sich auf ein paar wesentliche Faktoren konzentrieren, die miteinander in Beziehung gesetzt werden sollen. Dies können standardisierte Qualifikationen sein, der Bezug auf existierende Projekte, ein Kalender und Kompetenzen für die Offene Organisation. Eine Erweiterung in Richtung Persönlichkeitsmessung macht ebenso wenig Sinn, wie eine kleinteilige Aufgabenbeschreibung. Um die Komplexität zu reduzieren und die „Matchbarkeit“ zu erhöhen, sollten möglichst standardisierte Vorgaben existieren – hinsichtlich der Personenprofile und der Projektsteckbriefe (z.B. via sich selbst verknüpfenden/ automatisch verlinkende Auswahlmöglichkeiten in Dropdown-Menüs).

2. Grundkonzept (kurz)

Aus diesen Erkenntnissen hat das ISF die folgenden Grundüberlegung zu einem zeitgemäßen, praktischen und die Themen von Rakoon hinreichend aufnehmenden Kompetenzmanagementsystem zusammengestellt: Mitarbeiterprofile, die neben ein paar wenigen standardisierten Qualifikationen („Fachkompetenzen“) vor allem über die Darstellung von Erfahrung mit einem starken Gegenstandsbezug wirklich erfolgreich angewandte Kompetenzen (nicht Qualifikationen) erfassen, ohne ihre informellen Anteile auszublenden, werden mit Projektsteckbriefen „gematched“, die ebenfalls größtenteils gegenstandsbezogen und erfahrungsbasiert aufgebaut sind. Integriert wird in beides noch ein Zeitstrahl bzw. ein Kalender, um die zeitliche Planungsdimension (raum-zeitliche Verfügbarkeit) des Lebensphasenbezugs abzubilden. Allein für die Kompetenzen für die Offene Organisation ist in Rakoon durch das ISF ein neues „Erhebungsinstrument“ zu erstellen, das in die Mitarbeiterprofile integriert wird und ggf. auch mit dem Steckbrief „gematcht“ werden kann (entweder mit der dortigen Festlegung der benötigten Kompetenzen für Offene Organisation oder mit dem Öffnungsgrad.) In die Profile und den Steckbrief oder nur in den Steckbrief kann letztlich eine Festlegung des Öffnungsgrads (z.B. des Projekts oder auch hinsichtlich der persönlichen Kompetenzen) integriert werden. Zu achten ist auf eine einfache Handhabbarkeit, was durch vorgegebene Masken für die Profile und die Steckbriefe und eine systematische Verlinkung der standardisierten und teilstandardisierten Inhalte bzw. Matchingkriterien erfolgt. Das Matching sollte stufenweise stattfinden, also zunächst eine Festlegung bestehender Elemente (z.B. bereits fix teilnehmende Personen) zulassen, dann eine automatische Vorauswahl bieten und die letzte Entscheidung der zusammenstellenden Person überlassen und diese Entscheidungen durch Tools unterstützen (z.B. durch ein Suchsystem, das einen Abgleich von Kompetenzen ermöglicht und Alternativen vorschlägt).

3. Mitarbeiterprofile

Im Folgenden wird nun der mögliche Aufbau von entsprechend erfahrungssensiblen Mitarbeiterprofilen dargestellt.

1. *Basisdaten*: Die Basisdaten können (eventuell nur zum Teil öffentlich) folgende Daten umfassen: Name, Position, Abteilung, Kontaktdaten, Alter, Familienstand, Betriebszugehörigkeit, evtl. auch Lebenslauf, bisherige Tätigkeiten/ Arbeitgeber, soziales Engagement, Ehrenamt, evtl. auch Hobbies und sonstige Interessen. Zudem kann die private Homepage oder auf private Profile in sozialen Netzwerken verlinkt werden.
2. *„Fachkompetenzen“ (Qualifikationen, Weiterbildung/Kurse)*: Abgebildet werden Ausbildungsrichtung, Fachqualifikationen (z.B. Umgang mit Programmen und Programmiersprachen) und auch relevante Kurse bzw. Zusatzqualifikationen – evtl. aufgeteilt nach administrativen und entwicklungsbezogenen Aspekten. Diese Qualifikationen müssen die jeweiligen Unternehmen selbst spezifizieren, da sie selbst für Entwicklungsprozesse im Maschinenbau nicht ex ante final festgelegt werden können. Hinzu kommen Sprachen. Auch weitere Funktionen/Aufgaben, wie zum Beispiel Arbeitssicherheit, Erste Hilfe Beauftragter oder auch Ansprechpartner für bestimmte Fachthemen oder Arbeitsgruppen, betriebliche Freizeitaktivitäten etc. können integriert werden.
3. *Kompetenzen für Offene Organisation*: Die Kompetenzen für Offene Organisationen werden im Projektverlauf durch das ISF noch genauer spezifiziert. Erfasst werden sie wahrscheinlich durch Fragekomplexe mit Beispielsituationen und Antwortkategorien, die (z.B. fünfstufige) Skalen enthalten. Zu den erfahrungsbasierten Kompetenzen für Offene Organisation siehe das entsprechende Konzeptpapier des ISF.
4. *Kalender*: Der Kalender kann allein als Grundlage für die längerfristige Projektplanung dienen und abbilden, bis wann eine Person mit welchen Projekten ausgelastet ist, wann Sie Urlaub hat oder anderweitige längere Phasen der Abwesenheit oder geringeren zeitlichen und räumlichen Verfügbarkeit (z.B. „nur/überwiegend lokal“, Teilzeit etc.). Der Kalender lässt sich aber auch mit dem persönlichen Kalender der Mitarbeiter verbinden, mit der Option, wie viel Informationen zu den jeweiligen Terminen freigeschaltet werden.
5. *Projektbiografie*:

- a. Auf Basis der bisherigen Projektsteckbriefe (siehe unten) werden diese durch standardisierte Vorgaben unterstützt (Dropdownmenüs inklusive einer Einstufung (Grundkenntnisse/Standard/Profi) und Möglichkeit des Anlegens einer neuen Qualifikation) die eigenen eingenommenen „Rollen“ (Tätigkeit, Aufgabe etc.) und Zuständigkeiten (z.B. Stellvertretung, Leitung etc.) abgebildet. (Die Tätigkeiten bzw. Rollen müssen durch die jeweiligen Unternehmen selbst spezifiziert werden aufgrund der hohen Heterogenität im Feld und bei den Arbeitsprozessen/ Produkten.)
 - b. Es kann eine Selbstbewertung der absolvierten Projekte und eingenommenen Rollen stattfinden. Welche Rollen/Projekte wurden aus der eigenen Sicht erfolgreich gemeistert? Dabei können als persönliche Entwicklungsziele ggf. Referenzprojekte und „Wunsch-Rollen“ integriert werden.
 - c. In die Projektbiografie können Aspekte eines 360° Feedbacks integriert werden, auf Basis gemeinsamer Projekterfahrung. Allein mit Bezug auf eine konkrete gemeinsame Erfahrung macht eine Bewertung unter KollegInnen Sinn. Zudem müssen Bewertungsregeln aufgestellt werden, wie dass Bewertungen nicht erzwungen werden und konstruktives Feedback geben sollten – also Positives darstellen und evtl. auch Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen. (Der Bewertungsaspekt ist aber nicht zwingend nötig für ein KMS.)
6. *Optionale Ergänzungen:*
- a. *Qualifizierung und Weiterbildung:* Entwicklungswünsche, Erwartungen an künftige Projekte, Übernahme anderer Rollen, Aneignung neuer Qualifikationen/ Qualifizierungsbedarf etc.
 - b. *Vorschläge von Vorgesetzten:* Eignung für bestimmte Projekte und Rollen, Qualifizierungsbedarf etc. (nicht öffentlich, evtl. als Grundlage für das Mitarbeitergespräch).

4. Projektsteckbriefe

Zu jedem neuen Projekt werden bereits bei der Projektplanung Steckbriefe auf Basis eines standardisierten Projektformulars erstellt. Die Steckbriefe sind systematisch mit den jeweiligen Teilaspekten der Mitarbeiterprofile verknüpft. (Eventuell macht es Sinn auch Steckbriefe für jüngere bereits abgeschlossene Projekte zu erstellen.)

1. *Kurzbeschreibung:* Jeder Steckbrief enthält eine Beschreibung der Tätigkeiten/Rollen und der besonderen Herausforderungen, eine Auflistung der relevanten beteiligten Stakeholder etc., die zu Beginn erstellt und evtl. nach Projektende durch „lessons learned“ ergänzt wird, um wichtige Tipps für ähnliche Projekte zu geben (siehe Matching).
2. *Drei ähnliche Projekte:* Zur Komplexitätsreduktion und zum Einschluss informeller Arbeitsanteile, die sich nicht standardisiert abbilden lassen, lohnt es sich, sich bei neuen Projekten an ähnlichen abgeschlossenen Projekten zu orientieren. Nach und nach ergibt sich durch die systematische Erfassung von Referenzprojekten ein Projektnetzwerk, das enorm viel Erfahrungswissen transportieren kann – im gewissen Grad auch unabhängig von den beteiligten Personen.
3. *Öffnungsgrad:* Nicht nur der Öffnungsgrad der Organisation bzw. des Unternehmens ist wesentlich für den Einsatz von Kompetenzen sondern auch die Frage, wie offen einzelne (Entwicklungs-)Projekte angelegt werden sollen. Dies ist eine strategische Entscheidung, die vor allem auch von der Sensibilität des im Projekt transportierten Wissens aber auch von der Stellung in der Wertschöpfungskette, von der Marktmacht und vom Produkt etc. abhängt. Zum Öffnungsgrad siehe das Papier des ISF zur Offenen Organisation.
4. *„Rollen“:* Hier werden die Tätigkeiten und Zuständigkeiten erfasst, sie enthalten eine Beschreibung der notwendigen Aufgaben (aufgeteilt in „Rollen“) und eine Schätzung, wie viele Personen die jeweilige „Rolle“ einnehmen sollten (z.B. in Personenmonaten). Eine typische Aufteilung, die aber von Unternehmen zu Unternehmen und von Projekt zu Projekt stark variieren kann, wäre zum Beispiel in Projektleitung, Projektadministration, Produktentwicklung (z.B. Programmierung), Tests, Kundenkontakt etc.
5. *Benötigte „Fachkompetenzen“, Qualifikationen, Kurse/Weiterbildungen:* Diese können standardisiert für die ganze Organisation erfasst werden und mit den Profilen verlinkt werden (be-

dingt erweiterbare Auswahlmenüs). Diese können dann pro Rolle festgelegt werden, inklusive der Information, wie erfahren die Person sein soll (z.B. Stufe 1 bis 3).

6. *Zeitplanung*: Es wird die Zeitplanung des Projekts festgeschrieben.
7. *Optionale Ergänzungen*:
 - a. Die Zeitplanung kann mit den Rollen (Personenmonate) verbunden werden. So können Personen/„Kompetenzen“ punktuell in Projekte eingeplant werden. Wann brauche ich wie lang wie viele Personen mit einer bestimmten Rolle? Dies lässt sich beliebig aufwendig und detailliert umsetzen. Die Zeitplanung kann auch mit dem persönlichen Kalender der Mitarbeiter verknüpft werden (siehe Profile).
 - b. Die Steckbriefe bieten sich an, um Aspekte von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen und des Wissensmanagements aufzunehmen, indem das Wissen der Mitarbeiter zu einzelnen Projekten von Projekt zu Projekt transportiert wird.

5. Matching

Das Matching geschieht in mehreren Schritten, die nachfolgend skizziert sind:

1. *Steckbrief erstellen*: Anhand einer standardisierten Vorlage wird der oben beschriebene Steckbrief erstellt.
2. *Fixe Elemente*: Zunächst werden vom Projektplaner (zentrale Abteilung oder Bereich-/Projektleiter etc.) schon feststehende Aspekte eingetragen (z.B. auch schon bereits feststehende Teilnehmer).
3. *Automatisches-Matching*: Dann findet ein erstes automatisches Matching zwischen dem Steckbrief und den Profilen statt nach standardisierten „Fachkompetenzen“ und Zeitplan sowie ähnlichen Projekten. D.h. welche Personen haben in ähnlichen Projekten welche Rollen eingenommen, haben die gesuchten „Fachkompetenzen“ und sind verfügbar? (Eventuell ergänzt durch die Bewertung in den Projekten und Entwicklungsinteressen etc. – siehe oben.)
4. *Auswahl*: Die Auswahl findet durch den Projektplaner (zentrale Abteilung oder Bereich-/Projektleiter etc.) statt. Integrierbar wäre aber auch ein Bewerbungssystem auf Projekte oder die selbstorganisierte Zusammenstellung durch die Teammitglieder.
5. *Suche*: Eine Standardisierung der Fachkompetenzen etc. macht es möglich, durch einfaches klicken auf eine Kompetenz, all diejenigen Profilen angezeigt zu bekommen, die auch über diese Kompetenz verfügen. So können Lücken geschlossen werden, zum Beispiel wenn passende Personen nicht verfügbar sind.
6. *Noch zu integrieren*: Rolle der Kompetenzen Entwicklungs-/ Innovationsprojekte in Offenen Organisationen im Matchingsystem. Die Kompetenzen könnten mit den Rollen in den Projektsteckbriefen verbunden werden oder aber auch mit dem Öffnungsgrad.
 - a. Zum einen könnten bestimmten Tätigkeiten/ Rollen bestimmte Teil-Kompetenzen im Umgang mit Offenheit zugewiesen werden. Beispiele wären „Gamingkompetenz“ und kreative Entwicklungslust, „Framingkompetenz“ und Analysefähigkeit und „Caring-Kompetenz“ für soziale Interaktionen.
 - b. Zum zweiten kann aber auch die These aufgestellt werden, dass je offener das Projekt veranlagt ist, desto wichtiger werden die Kompetenzen im Umgang mit Offenheit (z.B. schnelles Einarbeiten, erleichterte Teamfindung, Kollaboration unter „Fremden“ – unterstützt durch spezielle erfahrungsgeleitete Kompetenzen mit einem intensiven Gegenstandsbezug). Dann wäre auch eine Anbindung an den Öffnungsgrad sinnvoll. (An dieser Stelle kann auf das Papier des ISF zu Kompetenzen verwiesen werden.)
7. *Optionale Ergänzungen*:
 - a. Es ließen sich Rahmenregeln für die optimale Projektbesetzung aufstellen und im Matchingsystem verankern, wie zum Beispiel möglichst altersgemischte oder insgesamt heterogene (Alter, Geschlecht, Herkunft, Qualifizierung etc.) Teams, Integration neuer Mitarbeiter, Rücksichtnahme auch die individuellen Weiterentwicklungsinteressen, systematische Integration von fachlichen „Quereinsteigern“ oder Mitarbeitern aus ansonsten getrennten Bereichen (zur Förderung einer bereichsübergreifenden Zusammenarbeit), Vorschlag einer optimalen Besetzung mit unterschiedlichen „Rollen“

- (z.B. mehr inhaltliche Entwicklung, mehr Kundenkontakt, mehr administratives Projektmanagement, Leitungsfunktion...) etc.
- Integrierbar wäre ein Bewerbungssystem auf Projekte oder die selbstorganisierte Zusammenstellung durch die Teammitglieder.
 - Abgebildet werden können auch Qualifizierungsziele und der jeweilige persönliche Entwicklungsbedarf (siehe Mitarbeiterprofile und Steckbrief).
 - Das Matching könnte sich auch auf einzelne Projektphasen beziehen und den Personalbedarf entlang des im Steckbrief verankerten Zeitstrahls in Projektabschnitten planen.
 - Das automatische Matchingsystem könnte auch eine ‚perfekte Besetzung‘ (vgl. ‚Perfect Project Member‘ Terhaar; Weidlich (2012)) vorschlagen und visuell den ‚Erfüllungsgrad‘ bzw. Bedarf darstellen.
 - Das Matchingsystem könnte auch zu einem ‚intelligenten‘ bzw. ‚lernenden System‘ ausgebaut werden, indem zum Beispiel gezielt Metadaten gebildet und genutzt bzw. Web 3.0 Elemente integriert werden.

6. Erweiterungen

In einigen Fällen, wenn zum Beispiel eine längere intensive Zusammenarbeit besteht, bietet sich eine Ausweitung auf externe Mitarbeiter an. Gerade mit Blick auf eine flexible Wiedereinbindung älterer Beschäftigter ist ein Verbleib dieser im System, verknüpft mit einem besonderen Status, sinnvoll. Auch die Integration von bewährten DoktorandInnen, DiplomandInnen und WerkstudentInnen, denen aufgrund der Gesamtsituation aktuell keine Einstellung angeboten werden kann, wäre hier denkbar.

Das KMS könnte auch in Teilen unternehmensübergreifend in Netzwerken verwendet werden. Besonders „nahe“ stehende Unternehmen, wie zum Beispiel Tochterunternehmen etc. sind durchaus integrierbar. Aber auch ehemalige Praktikanten, die evtl. als künftige Mitarbeiter in Frage kämen, könnten im System bleiben; ebenso wie Freischaffende bzw. Selbstständige.

Neben den bereits aufgezeigten Aspekten der Qualifizierung und Weiterbildung bzw. Personalentwicklung und auch der Personal- oder auch Leistungsbeurteilung könnte das KMS auch eine Plattform für die Qualifizierung und Integration neuer Beschäftigter bieten.

Zudem könnte das KMS intensiv mit den jeweiligen Auftritten in den sozialen Netzwerken oder auch auf persönlichen Homepages verknüpft werden.

Auch könnten die Projektsteckbriefe als Wissensmanagementsystem dienen und (gruppenspezifisch freigeschaltete) Dokumente hinterlegt werden.

Die Projektbeschreibungen könnten auch Teil von Bereichsvorstellungen sein. So könnten die Auftritte im Intranet von einzelnen Bereichen mit den dort durchgeführten Projekten und den Profilen der in diesen jeweils tätig gewesenen Personen verknüpft werden. Damit ergäbe sich so etwas wie eine „Projektbiografie“ der jeweiligen Bereiche. (Was auch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit abbilden würde, die durch das KMS im Sinne einer Offenen Organisation ja gefördert werden soll.)

Allgemein ist die Komplexität des KMS an vielen Stellen beliebig ausbaubar, zum Beispiel durch eine Verknüpfung mit typischen Themen der Personalrekrutierung, der Weiterbildung und Qualifizierung, Personalbeurteilung oder gar der Leistungsmessung, hinsichtlich des Wissensmanagements oder kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP) etc. Auch ist das System in Visionen wie die Industrie 4.0 überführbar, indem möglichst viele autonom und intelligent gesteuerte Verknüpfungen erzeugt werden (zum Beispiel durch eine intelligente Verknüpfung sowohl mit der formalen Prozesssteuerung wie auch der technischen Systemsteuerung der konkreten Arbeitsprozesse).

7. Noch zu klären

Zielgruppe des KMS: Wer ist die Zielgruppe des KMS? Es geht nicht nur um die Frage, wer hat davon einen Nutzen hat. (I.d.R. sollten es zumindest auch die sein, die den Aufwand der Pflege tragen.) Sondern es geht auch darum, wer die Nutzer sind. Das oben skizzierte KMS geht weniger von einer zentral

gesteuerten Personaleinsatzplanung aus, als vielmehr von Führungskräften und Bereichen, die Projekte zusammen stellen. Diese Frage muss noch eindeutiger geklärt werden.

Bewertungsaspekte: Da es sehr komplexe und fundierte Personalbeurteilungsinstrumente gibt und dieses Thema eher von zuständigen zentralen Bereichen (Personalentwicklung) oder direkten Führungskräften (Personalbeurteilung z.B. in Mitarbeitergesprächen) erfüllt wird, wurde der Beurteilungsaspekt hier gering gehalten. Er könnte sogar ganz weggelassen werden. Medium ist hier eher die Personalakte.

Literatur (u.a.)

Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.) (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren - Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Carell; Angela (2012): Kreativitätstechniken als strukturierendes Element in Softwareentwicklungsprozessen. In: Praeview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (2012): Neugier, Kreativität, Erfahrung. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Ausgabe Nr. 3, S. 22-23.

Dehnbostel, Peter (2008): Lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung. In: BWP Heft 2/2008, S. 5-8.

Erpenbeck, John; von Rosenstiel, Lutz (Hrsg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Erpenbeck, John; Heyse, Volker (1996): Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikation-Entwicklung-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 1996, Münster: Waxmann, S. 15-152.

Frieling, Ekkehart; Schäfer, Ellen; Fölsch, Thomas (2007): Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Ergebnisse einer Fallstudie, Münster: Waxmann.

Glasmachers, Viktoria; Hofstadt, Patrick (2012): Kompetenz-Profilung: Basis für Skill-Management und Personaleinsatzplanung. In: Praeview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (2012): Neugier, Kreativität, Erfahrung. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Ausgabe Nr. 3, S. 24-25.

Grote Sven; Kauffeld, Simone; Frieling, Ekkehart (Hrsg.) (2006): Kompetenzmanagement. Grundlagen und Praxisbeispiele, Stuttgart: Schäffer- Poeschel.

Porschen-Hueck; Heindling, Eckhard; Neumer, Judith (2014): Interaktionsbasierte Beurteilung in Arbeitsprozessen erworbener Kompetenzen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP). Heft 5, 2014 (im Erscheinen).

Sevsay-Tegethoff, Nese (2004): Ein anderer Blick auf Kompetenzen. In: Böhle, Fritz; Pfeiffer, Sabine; Sevsay-Tegethoff, Nese (Hrsg.): Die Bewältigung des Unplanbaren – Fachübergreifendes erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 267-286.

Terhaar, Chris; Weidlich, Dennis (2012): Staffing für Softwareentwicklungsprojekte – Die Suche nach dem Perfect Project Member. In: Praeview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (2012): Neugier, Kreativität, Erfahrung. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Ausgabe Nr. 3, S. 26-27.