

## Kompetenzmanagement - übergreifend und essenziell

von Constantin May

„Kompetenzmanagement“ ist heute das Thema unserer Serie „Operational Excellence“. Diese vierte Säule des Operational Excellence Referenzmodells ist ein sehr wichtiger Baustein im TPM- und Leanprozess. Es geht dabei um die wichtigsten Akteure der Wertschöpfung - die Mitarbeiter. Oft wird dieser Baustein auch „Schulung und Training“ genannt. Er ist übergreifend und kommt in allen Elementen des Modells zum Einsatz. Kompetenzen definieren, erkennen, auf- und ausbauen und mit den entsprechenden Aufgaben verknüpfen ist eine Managementaufgabe, die viel zum Erfolg eines Unternehmens beitragen kann.

Ein Schlüsselfaktor für einen erfolgreichen und nachhaltigen TPM- und Leanprozess sind gut ausgebildete Mitarbeiter. Beim alle Phasen umfassenden Baustein „Kompetenzmanagement“ geht es darum, zu erfassen, welche Fähigkeiten für welche Aufgaben benötigt werden und den Kenntnisstand aller Mitarbeiter zu ermitteln. Wenn diese Informationen vorliegen, dann empfiehlt es sich, planmäßig ein Schulungsprogramm zu entwickeln und zu dokumentieren.

Es versteht sich von selbst, dass zu Beginn der TPM-/Lean-Einführung alle Mitarbeitenden sensibilisiert und über die Grundlagen der Philosophie informiert werden. Wenn alle durch adäquate Einführungsschulungen und Informationsangebote den Sinn dieses Weges zur Operational Excellence verstanden haben, dann gilt es, die Fähigkeiten der beteiligten Menschen umfangreicher auszubauen.

Die Mitarbeitenden aller Hierarchiestufen sollten folgende Kompetenzen erlernen bzw. ausbauen:

**Fachkompetenz** in den direkt mit ihrer Tätigkeit verbundenen Anforderungen, z. B. technische Kenntnisse.

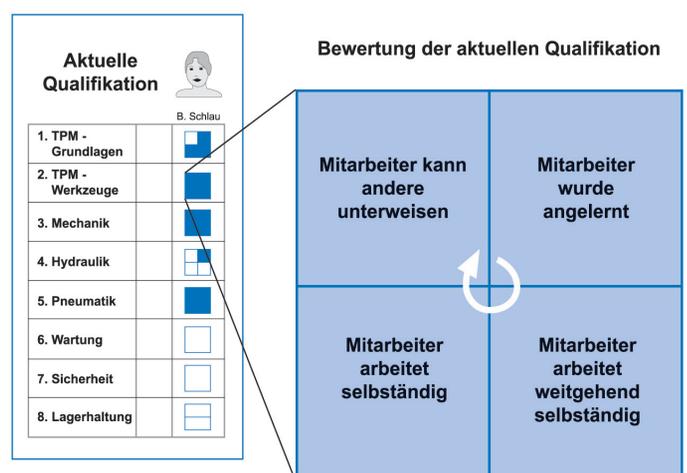
**Methodenkompetenz** im Sinne des richtigen Handwerkszeugs, um Probleme schnell, effektiv und effizient zu lösen. Im Fokus sollte dabei neben einer systematischen Vorgehensweise die Zusammenarbeit im Team stehen. Dazu gehören Techniken wie Visualisierung, Einpunktlektionen oder 5W-, Ishikawa- oder Paretoanalyse.

**Sozialkompetenz** im Sinne von „Soft Skills“ ist die Voraussetzung für Gruppenarbeit und Teambildung. Zur Schulung sollten Grundlagen der Teamarbeit, Motivationsfaktoren und Konfliktregelung gehören. Hier sind in verstärktem Maße die Führungskräfte gefordert.

Für eine transparente Darstellung der Qualifikations-situation hat sich ein standardisiertes und nachvollziehbares Bewertungssystem bewährt. Hier kommt die **Skill-Matrix** (auch Qualifikations-Matrix genannt)

zum Einsatz. Sie visualisiert den Schulungsstand und den Grad der Kenntnisse von „angelernt“ über „arbeitet selbstständig“ bis hin zu „kann andere unterweisen“. Inwieweit die Skill-Matrix mit den Namen und/oder Fotos der Mitarbeiter öffentlich zugänglich ist, hängt stark vom Fortschritt der Unternehmenskultur ab. Anfangs kann die Identität der Mitarbeiter verschlüsselt werden. Eine Datenbank-Software kann hilfreich sein. Die rechtzeitige Abstimmung mit den Menschen vor Ort und dem Betriebsrat schafft Klarheit darüber, ob und wie die Skills kommuniziert werden.

Schulung und Training ist die eine Seite. Die Frage ist, inwieweit wir Kompetenz allumfassend „managen“ können. Vielleicht müssen wir parallel dazu den richtigen Nährboden schaffen, damit die Menschen bestrebt sind, sich ständig weiterzuentwickeln, unterstützt durch die Führungskräfte. Hier könnte die Verbesserungs-KATA ein Grundbaustein sein, damit alle in der Organisation bestimmte Verhaltensroutinen anwenden, um erstens kontinuierlich zu verbessern und zweitens gemeinsam auf die Unternehmensziele hinzuarbeiten - unter Berücksichtigung sich stetig ändernder Bedingungen.



Eine Skill-Matrix schafft Transparenz