

& WIRTSCHAFT BERUF

Zeitschrift für
berufliche Bildung



TALENTMANAGEMENT

WERTE ALS ERFOLGSGARANTEN

HR-Visionen auch leben

TALENTMANAGEMENT UND PRAXIS

Ergebnisse einer Umfrage

DIVERSITY IM MITTELSTAND

Grenzen überschreiten

„DAS KMU.KOMPETENZBUCH“

Im Sinne einer vorausschauenden Personalentwicklung, die sich an aktuellen Themen orientiert, ist die Kompetenzanalyse und -entwicklung der Mitarbeiter ein wichtiger Bestandteil auch für kleine und mittlere Unternehmen. Das hessische KMU.Kompetenzbuch-Projekt hat nach der Entwicklung eines entsprechenden Tools Praxiserfahrungen gewonnen. Einführend werden in einem ersten Beitrag der Hintergrund des Projektes, der Aufbau des Tools und die Projektstruktur erläutert.

Jakob Huber und Dr. Harry Neß

Die Gewinner des Projekts KMU.Kompetenzbuch sind 75 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Hessen, die sich aus innovativen Weltmarktführern z. B. im Bereich Medizinprodukte aber auch Handwerksbetrieben, dem Handel und Dienstleistungsunternehmen zusammensetzen. Sie alle greifen auf die Erkenntnis zurück, dass der Erhalt eines hohen Kompetenzniveaus von Mitarbeitenden durch Aus- und Weiterbildung sowie eine systematische Erfassung von vorhandenen Kompetenzen eine große Bedeutung haben. Um diese informellen bzw. nichtformalen, aber zum Teil auch durch formales Lernen erworbenen Kompetenzen zu dokumentieren, benötigt man jedoch Verfahren, die entsprechende transparente Standards der Strukturierung und Validierung zur Erfassung, Reflexion

und Bewertung aufweisen.

Diesem Anspruch, ein solches Kompetenz-Dokumentationsverfahren für KMU zu entwickeln, hat sich das Projekt KMU.Kompetenzbuch gestellt. Denn trotz des Wissens um neue Herausforderungen auf Grund demografischer und internationaler Veränderungen haben KMU oft nicht die Kapazitäten, um die erforderliche Kompetenzermittlung und Weiterbildungsstrategien auf den Weg zu bringen. Das KMU.Kompetenzbuch positioniert sich vor allem in den Bereichen der Personalbindung, -entwicklung sowie -einsatzplanung, um Unternehmen darin zu unterstützen, den Fachkräftebedarf zu sichern und sich als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. In der Literatur zeigt sich, dass kompetenzmessende Instrumente von KMU bisher eher zögerlich einge-

setzt werden, denn viele der auf dem Markt befindlichen Kompetenzpässe wurden nicht für den betrieblichen Alltag entwickelt. Daher stand in dem hier vorgestellten Projekt im Vordergrund, ein neues und vor allem KMU-orientiertes Kompetenzerfassungsinstrument für den betrieblichen Bedarf zu entwickeln.

Zum betrieblichen Alltag gehört die Erkenntnis, dass ca. 70% der Lernprozesse außerhalb des etablierten Bildungswesens stattfinden und diese informellen Lernerfahrungen, die auf diese Weise lebensbegleitend und handlungsbezogen erworben werden, auch formell einzubringen und einzubeziehen sein müssen. Dies zeigt sich auch in den Einstellungen und Haltungen der Erwerbstätigen. So geht ein Drittel von ihnen davon aus, dass ihre berufliche Position in erster Linie von



Jakob Huber
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
beim Bildungswerk der
Hessischen Wirtschaft (BWHW)
huber.jakob@bwhw.de



Dr. Harry Neß
Assoziierter Wissenschaftler des
Deutschen Instituts für Inter-
nationale Pädagogische Forschung,
Frankfurt am Main, Entwicklungs-
leiter des KMU.Kompetenzbuchs
harry-ness@web.de

informell erworbenen Kompetenzen getragen wird, während zwei Drittel meinen, dass die informell erworbenen Kompetenzen zumindest den zweiten Rang ihrer Berufsbiografie ausmachen.

Das „Forschungsinstitut Betriebliche Bildung“ (fbb) bestätigte in seinen Untersuchungen, dass die Wirtschaft Kompetenzanteile des informellen Lernens im Wissen zum Erwerb der in Arbeitsprozessen geforderten Schlüsselkompetenzen als zunehmend wichtig erachtet. In diese Richtung geht auch das Ergebnis einer bundesweiten Befragung, in der 64% der Unternehmen angaben, dass sie künftig deutliche Veränderungen in den Arbeitsanforderungen an das „Humankapital“ sehen, insbesondere bei den Erfordernissen überfachlicher Kompetenzen. Daran knüpfen sich Erwartungen, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter im Vorfeld von Entscheidungen zu kennen, und zwar nicht nur jene aus dem Prozess der Arbeit, sondern interessanterweise auch die aus dem Bereich des informellen Lernens, das außerhalb des Betriebs, im sozialen Umfeld, im Ehrenamt oder in der Familientätigkeit stattfindet. Doch zur konkreten Umsetzung, diese Kompetenzen der

formalisierten inner- und außerbetrieblichen Weiterbildung gleichzustellen, ist es noch ein weiter Weg. Hier gibt es wirtschafts-, bildungs- und regionalpolitischen Handlungsbedarf.

Um oben beschriebene Annahmen in unternehmerische Handlungslogik umsetzen zu können, ist ein Umdenken erforderlich. Zwei Ansätze sind dabei handlungsleitend: Erstens müssen Lernen und Kompetenzentwicklung, die zum großen Teil im Rahmen der täglichen Arbeitswelt stattfindet, durch eine sorgfältige Dokumentation von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen transparent werden. Zweitens muss eine individualisierte Erfassung der Kompetenz und der Wissensbestände möglich sein, da sich Lernergebnisse von Person zu Person unterschiedlich zeigen. Bisherige unternehmensspezifische Systeme zielen besonders stark auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Anforderungen ab, die damit an die Kompetenzen gestellt werden. Im Gegensatz dazu sollte sich das KMU.Kompetenzbuch vor allem an den tatsächlichen Kompetenzstrukturen orientieren, die die jeweiligen Beschäftigten mitbringen. Die Heraus-

forderung und Forschungsaufgabe war, ein Verfahren zu entwickeln, das individuell und informell erworbene Kompetenzen sichtbar und damit betrieblich nutzbar macht und zur Entwicklung von Kompetenzen und Potentialen beitragen kann. Mit diesem Anspruch ging das Projekt 2009 in die Entwicklungsphase.

Entwicklung des KMU.Kompetenzbuchs

Finanziert vom Land Hessen und vom Europäischen Sozialfonds wurde das KMU.Kompetenzbuch-Entwicklungsprojekt vom Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) und der Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e.V. von 2009–2011 durchgeführt. Als Schnittstelle zu fünf am Entwicklungsprojekt beteiligten Unternehmen fungierte das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.

Unter Einbezug neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse vor allem in der Personalentwicklung, die ein Kompetenzmanagement, d. h. die Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen und orientiert an den Zielen der Mitarbeitenden und des Unternehmens sicherzustellen, für unabdingbar hält,

entstand ein Instrument zur biographischen Kompetenzfeststellung von Mitarbeitenden und zur Unterstützung des Personalmanagements in KMU.

Hierbei ging es in einer ersten Laufzeit von 19 Monaten um die Entwicklung des Tools und die direkte Umsetzung in den betrieblichen Alltag. Die Machbarkeit, Entwicklung und Erprobung des Tools wurden direkt in den kooperierenden Unternehmen getestet. In fünf hessischen KMU wurden die Beschäftigten und die Führungskräfte in der Anwendung des Tools trainiert und dazu in Auswertungsworkshops mit Fragebogen und Interviews evaluiert. Als Ergebnis nach dieser Evaluationschleife steht seit 2011 das KMU.Kompetenzbuch, kurz: KMU.Kom, für alle hessischen KMU zur Verfügung. Es existiert in einer Print- und elektronischen Version und ist in fünf Kapitel gegliedert:

Das erste Kapitel führt die Nutzer und Nutzerinnen ein und erklärt die Bearbeitungsschritte. Hierbei sind spätere Ergänzungen möglich, denn oft werden nicht alle Tätigkeiten gleich erinnert. Im zweiten Kapitel „Meine Tätigkeiten und Kompetenzen“ wird schrittweise eine angeleitete Sammlung zur Selbstbewertung und Ordnung der Tätigkeiten angelegt.

Dafür werden in einem ersten Schritt Tätigkeiten aus der beruflichen und der privaten Lebenswelt in einer Vorlage gesammelt. Die Nutzer können sich Fragen stellen wie „Was tue ich gerne? Was tue ich oft? Wie sieht mein Arbeitsalltag aus? Welche Tätigkeiten stehen in meinen Zertifikaten? Was unternehme ich in meiner Freizeit?“ Alle Aktivitäten, die wichtig sind und einen persönlichen Bezug aufweisen,

sollen möglichst exakt beschrieben werden. Zur Unterstützung gibt es zu einzelnen Kompetenzbereichen Beispielverben.

Was tue ich gerne? Was tue ich oft?

In einem zweiten Schritt gilt es die gesammelten Tätigkeiten zu bewerten. Nachdem die Nutzer und Nutzerinnen alle von ihnen vertretenen und erinnerten Tätigkeiten summarisch erfasst haben, können sie anhand der am DQR und EURO-PASS angelehnten Bewertungsskala in KMU.Kom alle registrierten Tätigkeiten in ihrer Reichweite messen.

- Stufe 1: Alle Tätigkeiten, die eine Person unter Anleitung anderer tun kann oder bei denen sie elementare Kenntnisse besitzt („Ich kann es mit Unterstützung anderer tun“).
- Stufe 2: Alle Tätigkeiten, die bereits selbstständig ausgeführt werden können.
- Stufe 3: Die Tätigkeit kann auch in neuen Zusammenhängen ausgeübt werden.
- Stufe 4: Sie zeichnet sich durch die Tiefe des Verständnisses der Handlung oder der Bewertung der Situation aus und wird als kompetentes Handeln ausgewiesen.

Tätigkeiten der Stufe 3 oder 4 verweisen mit der entsprechenden Qualität der Tätigkeit auf eine dahinterliegende Kompetenzstruktur. Die Tätigkeiten, die mit Stufe 1 und 2 bewertet werden, sind jedoch nicht von geringer Bedeutung, sondern können als Potentiale zur Weiterentwicklung einer Kompetenz herangezogen werden.

Im dritten Schritt werden die Tätigkeiten, die mit Stufe 3 und 4 bewertet wurden, nach Fach-, Personal- oder Methodenkompetenzen geordnet. Damit sich die Kompetenzen für die Person selbst und Dritte besser darstellen lassen, werden sie in einer Kompetenzstruktur mit Verben eingeordnet. Um das Persönlichkeitsrecht zu wahren und dem Datenschutz gerecht zu werden, entscheiden die Beschäftigten, welche Informationen sie weitergeben wollen und welche sie für sich behalten.

Nach diesen drei Schritten ist die Selbsteinschätzung der Kompetenzen abgeschlossen und die Person auf ein Kompetenzgespräch im Unternehmen vorbereitet. Es schließt sich die Möglichkeit an, berufliche Ziele, die auf der Selbsteinschätzung basieren, festzuhalten, um sie in das Kompetenzgespräch einzubringen.

Im dritten Kapitel wird eine Außenblick auf die Kompetenzen vorgenommen. In der Regel wird sie von der oder dem zuständigen Personalverantwortlichen zur Vorbereitung auf das Kompetenzgespräch durchgeführt. Die Ergebnisse werden nach der Bearbeitung für die Mitarbeiter im Kompetenzbuch eingepflegt.

Das vierte Kapitel „Mein Kompetenzprofil aus dem Kompetenzgespräch“ wird gemeinsam mit dem/der Personalverantwortlichen bzw. der zuständigen Führungskraft ausgefüllt und dient der Validierung des Kompetenzprofils. Das Ergebnis soll Steuerungsentscheidungen der Personalentwicklung und Weiterbildung kompetenzbasiert vorbereiten. Dabei gilt es, die Selbst- und Fremdsicht auf die bewerteten Kompetenzbündel kommunikativ abzugleichen und im Anschluss zu entscheiden, welche Kompetenzen in das Kompetenzprofil aufgenommen werden. In

einem wertschätzenden Gespräch mit der Führungskraft können Ziele thematisiert werden, z. B. welche Stärken entwickelt oder ausgebaut werden sollen. Das Ergebnis nach dem Kompetenzgespräch sind ein aktuelles Kompetenzprofil einer Person sowie Vereinbarungen zur beruflichen Weiterentwicklung bzw. zum Erhalt der Kompetenzen.

Im fünften Kapitel, dem „Materialeil“, finden sich Zusatzinformationen zum Kompetenzgespräch und Hinweise, wie die KMU.Kom-Ergebnisse weiter genutzt werden können, ferner ein Glossar der verwendeten Begriffe.

Bereits in der Entwicklungsphase zeichnete sich ab, dass KMU.Kom deutlich schlanker und anwenderfreundlicher ist als vergleichbare Kompetenzpässe. Diese Vorteile machten es zu einem Gewinn für die teilnehmenden Unternehmen, denn sie konnten ihre Beschäftigten besser kennen lernen wie auch Kompetenzen systematisch dokumentieren und erkannten den Bedarf für wertschätzende Entwicklungsdialoge innerhalb des Betriebs. In vielen Fällen wurde die Reflexions- und Feedbackkultur im Sinne einer lernenden Organisation qualitativ und nachhaltig in Betrieben verbessert, was zur Steigerung des Innovations- und Motivationsklimas bei den Beschäftigten beitrug.

Die Verbreitungsphase in Hessen

Nachdem die Entwicklungsphase in den fünf hessischen Unternehmen erfolgversprechend verlief, sollte das Tool in einer zweiten Projektphase hessenweit ausgerollt werden. Dies fand im Zeitraum 2011 bis 2013 statt und wurde ebenfalls vom hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung so-

wie dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Um möglichst viele KMU zu erreichen, wurden die hessischen Qualifizierungsbeauftragten als Multiplikatoren angesprochen. Ihre Leistungen bestehen in der betriebs-spezifischen Beratung zu Weiterbildungsmöglichkeiten vor Ort, der Unterstützung bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, der Information über aktuelle Weiterbildungsanbieter und -angebote, der Information zu Förderprogrammen sowie einer speziellen Beratung mit dem Ziel einer Initiierung von passgenauen Weiterbildungsmaßnahmen. Sie stellen die „Einfallstore“ in die kleinen Betriebe dar, die hessenweit in über 20 Kreisen und Kommunen angesiedelt sind.

Nach Ansprache der Qualifizierungsbeauftragten und deren Zusage, am Projekt mitzuarbeiten, wurde ein Train-the-Trainer-Programm aufgesetzt, in dem die Qualifizierungsbeauftragten inhaltlich auf die Arbeit mit KMU.Kom vorbereitet wurden. In vier Modulen vermittelte ihnen das Projektteam die Inhalte des Buchs, die Inhalte des Kompetenzgesprächs, die Ansprache der Unternehmen sowie die Implementierung in die Unternehmen, sodass sie in der Lage waren, Unternehmen in ihrer jeweiligen Region anzusprechen und KMU.Kom dort einzuführen.

Um den aktuellen Stand in den Regionen im Blick zu haben, fanden drei Austauschtreffen mit den hessischen Qualifizierungsbeauftragten statt. Durch diese flankierenden Treffen konnten Erfahrungen gesammelt und Ansätze guter Praxis für alle Beratenden zugänglich gemacht werden. Ebenso konnte das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft als Servicestelle den Überblick über die Aktivitäten behalten und steuernd eingreifen. Alle Unternehmen, die KMU.Kom eingeführt haben, erhalten dafür ein Zertifikat, das viele nutzen, um auf die Qualität der Personalarbeit im Sinne einer Arbeitgebermarke aufmerksam zu machen. ◀

Literatur

- Kucher, K. & Wehinger, F. (2010). Kompetenzpässe – Überblick und Ansatzpunkte für ihren betrieblichen Einsatz. In: H. Loebe & E. Severing (Hrsg.). Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen sichtbar machen (Wirtschaft und Bildung, S. 51–87). Bielefeld: Bertelsmann.
- Leinweber, S. (2010). Etappe 2: Kompetenzmanagement. In: Meifert, M. T. (Hrsg.). Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. Heidelberg: Springer
- Neß, H. (2009). Kompetenzerfassung zwischen Beruf und Bildung. Initiativen und Instanzen. Berlin: BBJ Verl.
- Simon, H. (2012): Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

Ausblick auf den Folgebeitrag in der W&B

Im zweiten Beitrag zum KMU.Kom-Projekt in der nächsten Ausgabe stehen die betriebliche Anwendung sowie Good-Practice-Beispiele im Fokus. In einem dritten Teil werden der Umgang mit kritischen Situationen, die Einbettung in das Tagesgeschäft und die Erfahrungen der KMU.Kom-Berater folgen.

Link: KMU.Kompetenzbuch eVersion
www.kmu.kompetenzbuch.de

Herausgeber:**RA Jörg E. Feuchthofen****Redaktion:****RA Jörg E. Feuchthofen**

Ahornweg 68, 61440 Oberursel
 Tel.: +49 (0)173/691 58 38
 Fax: +49 (0)61 71/28 49 56
 E-Mail: jf@w-und-b.com

RAin Charlotte B. Venema

Deuil-La-Barre-Straße 60a, 60437 Frankfurt
 Tel.: +49 (0)172/655 54 10
 E-Mail: cv@w-und-b.com

Fachredakteur „Bildung im Netz“**Dr. Jochen Robes**

Siebenbürgenstraße 6, 60388 Frankfurt
 Tel.: +49 (0)173/308 29 25
 E-mail: jr@hq.de

Fachredakteur „Lernende Organisationen“**Karlheinz Pape**

Hauptstraße 109, 91054 Erlangen
 Tel.: +49 (0)91 31/81 61 39
 E-Mail: karlheinz.pape@web.de

Korrespondent Schweiz**Prof. Dr. Stefan C. Wolter**

Swiss Coordination Centre for Research in Education
 Entfelderstrasse 61, CH-5000 Aarau
 E-Mail: stefanwolter@yahoo.de

Ständige Rubriken:

Forschungswerkstatt des Forschungsinstituts
 Betriebliche Bildung (f-bb) und Bildungs- und
 Berufsberatung des Deutschen Verbandes für
 Bildungs- und Berufsberatung e.V. (dvb)

Verlag, Anzeigen und Abonnentenbetreuung:

ZIEL GmbH, W&B – Wirtschaft und Beruf
 Zeuggasse 7–9, D-86150 Augsburg,
 Tel.: 08 21/420 99-77
 Fax: 08 21/420 99-78
 E-Mail: anzeigen@w-und-b.com
 Internet: www.w-und-b.com
 Es gilt Anzeigen-Preisliste Nr. 2, gültig ab 01.01.2012

Layout, Satz, Grafik und Druck:

Friends Media Group GmbH
 Petra Hammerschmidt, Stefanie Huber
 Internet: www.friends-media-group.de

Zitierweise:

W&B – Wirtschaft und Beruf

Bildnachweise:

von den Autorinnen und Autoren, außer:
 Charlotte B. Venema (1, 23); Dirk Meissner (2);
 MEV (6–7); DFS Deutsche Flugsicherung GmbH (9);
 Max Schäfer (36, 38–39)

Erscheinungsweise:

Wirtschaft und Beruf erscheint 2-monatlich

Einzelheft Print: 29,80 Euro zzgl. Versandkosten**Einzelheft digital:** 19,80 Euro im digitalen Flex-Abo**Jahresabo Print:** 99,- Euro zzgl. Versandkosten**Jahresabo digital:** 99,- Euro im digitalen Jahres-Abo

Bestellungen über den Verlag oder Buchhandel. Das
 Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein
 Jahr, wenn es nicht bis zum 30.09. des Jahres gekündigt
 wird. Mit Namen gekennzeichnete Beiträge geben nicht
 unbedingt die Meinung der Redaktion wieder. Der Verlag
 haftet nicht für unverlangt eingereichte Manuskripte. Die
 der Redaktion angebotenen Originalbeiträge dürfen nicht
 gleichzeitig in anderen Publikationen veröffentlicht werden.
 Mit der Annahme zu Veröffentlichung überträgt der Autor
 dem Verlag das ausschließliche Verlagsrecht für die Zeit
 bis zum Ablauf des Urheberrechts. Eingeschlossen sind
 insbesondere auch das Recht zur Herstellung elektronischer
 Versionen und zur Einspeicherung in Datenbanken sowie
 das Recht zu deren Vervielfältigung und Verbreitung online
 und offline. Alle in dieser Zeitschrift veröffentlichten Beiträge
 sind urheberrechtlich geschützt. Kein Teil dieser Zeitschrift
 darf außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-
 gesetzes ohne schriftliche Genehmigung des Verlags in
 irgendeiner Form reproduziert oder in eine von Maschinen,
 insbesondere von datenverarbeitungsanlagenverwendbare
 Sprache übertragen werden.

Abonnieren Sie W&B!

W&B – Wirtschaft und Beruf erscheint seit 1948 und gehört damit zu den traditions-
 reichsten und renommiertesten Fachzeitschriften am Markt der Beruflichen Bildung.

Als **W&B**-Abonnent sparen Sie über 44 % gegenüber dem Einzelkauf.

Sie erhalten zudem das kostenlose Jahresregister.

W&B wird druckfrisch und aktuell alle zwei Monate zu Ihnen geschickt.

Sie bezahlen bequem jährlich per Rechnung.

www.w-und-b.com

**Jetzt auch als
digitale Ausgabe!**

Ich bestelle

 Digitales Flex-W&B-Abo

zum Preis von € 19,80 pro Ausgabe

Ihre Vorteile im Überblick:

- Lesen ohne Verpflichtung:
Keine Mindestlaufzeit!
- Beendigung jederzeit möglich
- pro Ausgabe € 10,- Preisvorteil
gegenüber dem Einzelheftekauf
- keine Versandkosten
- Einmal herunterladen, jederzeit
offline lesen

 Digitales W&B-Jahresabo

zum Preis von € 99,-

Ihre Vorteile im Überblick:

- 6 Ausgaben der digitalen W&B
zum Vorzugspreis
- über 44 % Preisvorteil gegenüber
dem Einzelkauf
- keine Versandkosten
- kostenloses Jahresregister
- Einmal herunterladen, jederzeit
offline lesen
- Die aktuelle Ausgabe lesen Sie
kostenlos!

 W&B-Jahresabo (Printausgabe)

zum Preis von € 99,-

Lieferung jeweils ab der aktuellen Ausgabe.
 Alle Preise inkl. MwSt. Printausgabe
 zzgl. Versandkosten (z. B. Jahresabo Inland und
 Europa € 19,90/Übersee € 29,90)

Meine Daten

Name, Vorname

Telefon (wichtig für Rückfragen)

E-Mail (wichtig für Rückfragen)

Evtl. Institution, Firma, Verband

Straße, Nr.

PLZ, Ort (Land)

Datum

Unterschrift

Widerruf: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb von 14 Tagen bei der **W&B**-Abonnement-
 verwaltung, ZIEL-Verlag, Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg widerrufen kann. Zur Wahrung dieser Frist
 reicht die rechtzeitige Absendung des Widerrufs. Ich bin gleichfalls damit einverstanden, dass meine
 Adresse bei Umzug von der Post an den Verlag weitergemeldet wird. Ich bestätige dies mit meiner zweiten
 Unterschrift.

Datum

Unterschrift

Fix aufs Fax: +49 (0)821/42099-78