



Informell erworbene Kompetenzen der Beschäftigten transparent machen

Nutzen von Kompetenzpässen in der betrieblichen Praxis

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Impressum

Kompetenzen der Beschäftigten transparent machen

Nutzen von Kompetenzpässen für die betriebliche Praxis

Herausgeber (V.i.S.d.P): Prof. Dr. Eckart Severing
Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Obere Turnstraße 8, 90429 Nürnberg
www.f-bb.de
Juni 2011

Autor/-innen:

Dr. Thomas Freiling, Katharina Kucher, Heike Richter

Förderhinweis

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben „Transferunterstützung von Kompetenzpässen in Unternehmen“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen BIP07 gefördert. Das Projekt wurde vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) von 2009 bis 2011 durchgeführt. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/-innen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung des f-bb unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil des Werks ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung anderer Vervielfältigungsverfahren) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in dieser Broschüre verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Inhaltsverzeichnis

I. Feststellung informell erworbener Kompetenzen mit Kompetenzpässen	4
• Was sind Kompetenzpässe?	4
• Welchen Nutzen haben Kompetenzpässe für Unternehmen?	5
• Wie sind Kompetenzpässe aufgebaut?	6
Weiterführende Informationen	9
II. Einsatz von Kompetenzpässen im Unternehmen	10
III. Praxisbeispiele	13
• Amway GmbH, Puchheim	14
• Collano Services GmbH, Buxtehude	16
• Commerzbank AG, Nürnberg	18
• CS RESULT GmbH, Regensburg	20
• Printline e.K., Herzogenaurach	22
• proMX GmbH, Nürnberg	24
• Spanner GmbH, Bayerbach	26
• Sparkasse Nürnberg	28
• Weiler Werkzeugmaschinen GmbH, Maudorf/Emskirchen	30



Dr. Otto Bode

Vorwort

Die Alterung der Belegschaften, eine zunehmende Komplexität der Arbeitsprozesse, kürzer werdende Innovationszyklen oder auch der sich abzeichnende Fachkräftebedarf fordern Unternehmen heraus, alle vorhandenen (Bildungs-)potenziale ihrer Beschäftigten zu aktivieren und auszubauen. Unternehmen brauchen lernfähige, veränderungsbereite und handlungskompetente Mitarbeiter/-innen, um auf die sich verändernden Herausforderungen der Märkte reagieren zu können. Sollen die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen umfassend und strategisch genutzt werden, ist es notwendig, ihre individuellen Kompetenzen zu kennen und zwar auch diejenigen, die informell erworben wurden: also jenseits formaler Bildungsgänge in Schule, Ausbildung oder Studium.

Der Kompetenzbegriff bezieht sich auf die tatsächliche Handlungsfähigkeit einer Person. Kompetenzen basieren auf Wissen und Fertigkeiten und umfassen darüber hinaus auch Persönlichkeitsmerkmale, Einstellungen und Werte. Wesentlich ist, was eine Person wirklich kann. In welchem Kontext und in welcher Weise die für das situationsgerechte Han-

deln am Arbeitsplatz notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten angeeignet wurden, spielt eine untergeordnete Rolle.

Kompetenzpässe können insbesondere informell erworbene Kompetenzen sichtbar machen. Sie sind Unternehmen aber noch wenig bekannt. Vor diesem Hintergrund hat das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) mit finanzieller Unterstützung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) Kompetenzpässe in Unternehmen unterschiedlicher Branchen eingesetzt. Die Ergebnisse und die in dieser Broschüre dargestellten Praxisbeispiele zeigen, dass Kompetenzpässe die betriebliche Personalarbeit vielfältig unterstützen können. Die Beispiele vermitteln ein Bild davon, welche Ziele, Zielgruppen und Ergebnisse Ansatzpunkte für eine gelungene Arbeit mit Kompetenzpässen sein können.

Dr. Otto Bode

Referatsleiter 321 „Lebenslanges Lernen“ im Bundesministerium für Bildung und Forschung

I. Feststellung informell erworbener Kompetenzen mit Kompetenzpässen

Rund 70 Prozent der erworbenen Kompetenzen einer Person stammen nicht aus formalen sondern aus informellen Lern- und Erfahrungsfeldern, wie beispielsweise den Lebensbereichen Familie, Freizeit, Ehrenamt oder Beruf. Der informelle Erwerb von Kompetenzen ist eine natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens. Jedes Individuum eignet sich abhängig von seiner beruflichen und sozialen Lebenssituation, geplant oder ungeplant, bewusst oder beiläufig, Kompetenzen in informellen Kontexten an.

Diese im Prozess des lebenslangen Lernens erworbenen Kompetenzen erschließen sich nicht auf den ersten Blick. Ob Mitarbeiter/-innen über zusätzliches Leistungspotenzial verfügen, bleibt häufig unsichtbar: für das Unternehmen, aber auch vielfach für die Beschäftigten selbst.

Entscheidungen hinsichtlich der beruflichen Entwicklung der Beschäftigten werden oft ausschließlich auf Basis formal erworbener Qualifikationen und solcher Kompetenzen getroffen, die unmittelbar im Arbeits-

alltag beobachtet werden können. Zu wenig im Blick stehen hingegen informell erworbene Kompetenzen. Diese zu erkennen und sichtbar zu machen fällt leichter, wenn Reflexion und Dokumentation durch ein geeignetes Instrument unterstützt werden. Der Einsatz von Kompetenzpässen hat sich hierfür bewährt.

Was sind Kompetenzpässe?

Kompetenzpässe gehören zu den entwicklungsorientierten Verfahren der Kompetenzfeststellung. Sie

- ...erfassen insbesondere Kompetenzen, die Beschäftigte informell z. B. im Arbeitsprozess oder bei Vereins- oder Familienaktivitäten erworben haben.
- ...ermöglichen eine systematische Erfassung von Kompetenzen: Die Mitarbeiter/-innen werden Schritt für Schritt dazu angeleitet, ihre Kompetenzen zu sammeln, zu beschreiben, zu beurteilen und zu dokumentieren.
- ...unterstützen bei der Reflexion des (beruflichen) Handelns. Das Erfassen und Beurteilen der Kompetenzen erfolgt dabei durch Selbstreflexion und Selbsteinschätzung.



Entwicklungsorientierte Verfahren ...

... orientieren sich an den vorhandenen Kompetenzen der Einzelperson und unterstützen die Selbstreflexion. Es werden vorzugsweise qualitative Verfahren wie Interviews oder Kompetenzbiografien eingesetzt. Im Vordergrund steht die Selbsteinschätzung erworbener Kompetenzen.

Anforderungsorientierte Verfahren ...

... beziehen sich bei der Kompetenzfeststellung auf die Anforderungen am jeweiligen Arbeitsplatz. Mit Blick darauf werden die Kompetenzen der Beschäftigten erhoben. Dabei spielt die Fremdeinschätzung eine größere Rolle. Daher werden häufiger Tests oder Simulationen und Arbeitsproben und -beurteilungen eingesetzt.

Welchen Nutzen haben Kompetenzpässe für Unternehmen?

Kompetenzpässe sind besonders für die Unterstützung der Personalentwicklung nützlich, da ihr entwicklungsorientierter Ansatz dort am besten zum Tragen kommt. Folgende positive Ergebnisse zeigen sich im Praxiseinsatz:

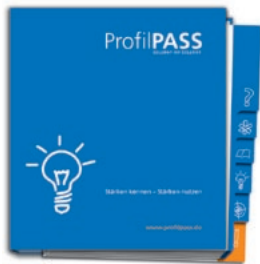
- **Die betriebliche Kenntnis über das Kompetenzprofil der Beschäftigten wird erweitert:** Kompetenzpässe liefern zusätzliche Informationen über das Kompetenzprofil der Beschäftigten. Sie können damit formale Zertifikate ergänzen.

- **Entwicklungspotenziale werden sichtbar:** Mit einem Kompetenzpass werden auch Stärken und Interessen der Beschäftigten erfasst, die über ihren aktuellen Tätigkeits- und Anforderungsbereich hinausgehen. Die Kenntnis über vorhandene Potenziale ist Grundlage einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung, beispielsweise zur Planung von Weiterbildungsaktivitäten.
- **Die Motivation der Mitarbeiter/-innen wird gestärkt:** Die Berücksichtigung von Kompetenzen und Interessen bei der Planung beruflicher Weiterentwicklung motiviert die Beschäftigten, sich aktiv für das Unternehmen zu engagieren.
- **Die Dialogfähigkeit der Mitarbeiter/-innen wird gefördert:** Die Beschäftigten setzen sich intensiv mit ihren persönlichen und beruflichen Fähigkeiten, Interessen und Stärken auseinander. Sie lernen dabei, ihre Kompetenzen und Ziele klar zu benennen und einzuschätzen, welche Aufgaben sie selbstständig übernehmen können. Dies können sie dem/der Vorgesetzten beispielsweise im Mitarbeitergespräch kommunizieren.

Wie sind Kompetenzpässe aufgebaut?

Folgende Kompetenzpässe wurden in Unternehmen unterschiedlicher Branchen eingesetzt: ProfilPASS, ProfilPASS für junge Menschen, Jobnavigator und TalentKompass NRW.

A. ProfilPASS



Die Feststellung der Kompetenzen erfolgt über eine Selbsteinschätzung entlang offener Fragen. Beispiele unterstützen die Mitarbeiter/-innen bei der Bearbeitung. Nach der Beschreibung werden

die persönlichen Fähigkeiten anhand von vier Niveaustufen bewertet: A = Ich kann es mit Hilfe einer anderen Person oder einer schriftlichen Anleitung tun; B = Ich kann es ohne Hilfe einer anderen Person oder einer schriftlichen Anleitung tun; C1 = Ich kann es selbständig auch in einem anderen Zusammenhang tun; C2 = Ich kann es selbständig auch in einem anderen Zusammenhang tun und ich kann es anderen beibringen. Der ProfilPASS ist auch elektronisch als eProfilPASS verfügbar.

Struktur

1. Mein Leben – ein Überblick

Identifizierung relevanter Tätigkeitsfelder, in denen Fähigkeiten erworben wurden, z. B. Hobby, Haushalt und Familie, Schule, Berufsausbildung, Arbeitsleben, politisches und soziales Engagement/Ehrenamt.

2. Meine Tätigkeiten – eine Dokumentation

Benennung, Beschreibung und Bewertung von Fähigkeiten aus ausgewählten Tätigkeitsfeldern.

3. Kompetenzbilanzierung

Identifizierung besonderer Stärken und Kompetenzen; Zuordnung zu Kompetenzbereichen; ggf. Ausstellen des „ProfilPASS Kompetenz-Nachweis“.

4. Entwicklung von Zielen

Ableitung von konkreten Zielen durch einen Abgleich von Interessen und Stärken; Planung erster Schritte zur Zielerreichung.

Bezugsmöglichkeit:

erhältlich im Buchhandel oder unter www.wbv.de

Weitere Informationen:

www.profilpass-online.de



B. ProfilPASS für junge Menschen



Der ProfilPASS für junge Menschen ist dem ProfilPASS für Erwachsene vorgeschaltet und in Sprache und inhaltlicher Aufbereitung speziell für die Zielgruppe Jugendlicher und junger Erwachsener konzipiert. Das Instrument führt junge Menschen an die Reflexion über sich selbst und ihr Handeln heran. Die Reflexion unterschiedlicher Tätigkeiten erfolgt im Gegensatz zum ProfilPASS für Erwachsene anhand vorgegebener Items aus verschiedenen Lebensbereichen (siehe Schritt eins und zwei). Dabei besteht die Möglichkeit, sie um individuelle Tätigkeiten zu ergänzen.

Zusätzlich zu ihren Stärken können die Auszubildenden persönliche Eigenschaften einschätzen. Die Selbsteinschätzung kann durch eine Fremdeinschätzung von Freund/-innen, Familienmitgliedern, Kolleg/-innen oder dem/der Ausbildungsverantwortlichen ergänzt werden.

Struktur

1. Mein Leben – Stationen und wichtige Ereignisse

Benennung relevanter Ereignisse aus Familie, Freizeit, Schule, Praktikum, Ausbildung, Job.

2. Ermittlung von Stärken und besonderen Eigenschaften

Reflexion von regelmäßig durchgeführten Tätigkeiten aus verschiedenen Lebensbereichen wie Freizeit, Schule, Ausbildung, Haushalt; Ableitung persönlicher Stärken.

Selbst- und Fremdeinschätzung von Eigenschaften; Erstellung eines individuellen Profils aus Stärken und Eigenschaften.

3. Entwicklung von Zielen

Sammlung und Reflexion von Interessen; Formulierung von Zielen für die persönliche Entwicklung.

Bezugsmöglichkeit:

erhältlich im Buchhandel oder unter www.wbv.de

Weitere Informationen:

www.profilpass-fuer-junge-menschen.de

C. TalentKompass NRW



Die Feststellung von Kompetenzen erfolgt beim TalentKompass NRW nicht entlang biografischer Stationen und Tätigkeitsfelder, sondern entlang einzelner Kompetenz- und Persönlichkeitsmerkmale. Der/Die Mitarbeiter/-in schätzt vorgegebene Aussagen auf einer vierstufigen Skala ein (von „stimmt“ bis „stimmt nicht“).

Offene Ergänzungsfragen ermöglichen es, zusätzlich Erfahrungen, Wissen und Kenntnisse sowie Wünsche, Interessen und Wertvorstellungen der Mitarbeiter/-innen zu ermitteln.

Über den Abgleich der festgestellten Kompetenzen mit den Wünschen, Interessen und Wertvorstellungen entwickelt der Nutzer/die Nutzerin persönliche Entwicklungsziele.

Struktur

1. Bilanzieren von Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten und Kenntnissen

Dokumentation von Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten im Umgang mit Menschen, Informationen und Gegenständen sowie von zusätzlichen Erfahrungen, Wissen und Kenntnissen.

2. Bilanzieren von Interessen und Vorstellungen

Reflexion von Wünschen an das private und berufliche Umfeld, Interessen und Werten.

3. Kompass: Übersicht Ist-Zustand/Soll-Zustand

Vergleich des aktuellen Kompetenzstandes (Ist-Zustand) und anzustrebenden Kompetenzstand (Soll-Zustand); Abgleich mit persönlichen Vorstellungen, um Entwicklungsziele festzulegen.

4. Umsetzung

Ziele setzen, Aktionsplan erstellen.

Bezugsmöglichkeiten und weitere Informationen:

www.gib.nrw.de/service/downloads/



D. Jobnavigator online



Der Jobnavigator ist als Baukasten-System aufgebaut: Zusätzlich zu einer offenen Kompetenzbilanzierung (siehe Schritt eins) können je nach Zielsetzung unterschiedliche Online-Testverfahren eingesetzt werden, wie z. B. Potenzialanalysen zur Einschätzung persönlicher Einstellungen und beruflicher Interessen oder Kompetenz-Kurz-Checks zu Soft Skills oder zu IT-Kompetenzen.

Struktur

1. Bilanz ziehen und Kompetenzen ermitteln

Bestandsaufnahme von Tätigkeiten/Lernerfahrungen u. a. aus den Bereichen Schulbildung, Fort- und Weiterbildungen, Berufserfahrung, Wehr-/Zivildienst, Freiwilliges Jahr.

2. Optional: Online-Testverfahren

Einsatz von Verfahren, um z. B. Soft Skills zu testen oder Entwicklungspotenziale zu analysieren.

3. Ziele setzen und Maßnahmen planen

Klärung und Entwicklung von beruflichen Zielen und Perspektiven; Erstellen eines Aktionsplans mit konkreten Umsetzungsschritten.

Bezugsmöglichkeiten und weitere Informationen:

www.jobnavigator.org

Weiterführende Informationen

Weitere Informationen zu den hier vorgestellten aber auch anderen Kompetenzpässen sind unter www.competences.info erhältlich.

Informationen zum Einsatz von Kompetenzpässen in Unternehmen finden Sie in folgenden Publikationen:

Praxisleitfaden:

Mitarbeiterpotenziale entdecken und entwickeln. Kompetenzpässe im betrieblichen Alltag nutzen.

Leitfaden für die Bildungspraxis, Band 43

Hrsg. Herbert Loebe, Eckart Severing

2010 – ISBN 978-3-7639-4361-6

W. Bertelsmann Verlag

Fachbuch:

Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen.

Wirtschaft und Bildung, Band 57

Hrsg. Herbert Loebe, Eckart Severing

2010 – ISBN 978-3-7639-4272-5

W. Bertelsmann Verlag

II. Einsatz von Kompetenzpässen im Unternehmen

Die Einführung eines Kompetenzpasses in den Unternehmen erfolgt üblicherweise in vier Schritten (A bis D), die nachfolgend beschrieben werden.

A. Grundlagen klären durch Personalabteilung oder Geschäftsführung

Die Initiative, einen Kompetenzpass in der Personalarbeit zu nutzen, geht in der Regel von der Personalabteilung, der Geschäftsführung oder einem Personalverantwortlichen aus.

1. Zielsetzung (Anwendungsfeld) und Zielgruppe klären:

Je nach vorliegender Bedarfslage legen die Akteure die **Ziele** der Kompetenzfeststellung fest. Soll ein Kompetenzpass beispielsweise zur Weiterbildungsbedarfsplanung, zur Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch oder zur Unterstützung der Entwicklungsplanung von Auszubildenden verwendet werden?

Die **Zielgruppe** kann nach unterschiedlichen Faktoren ausgewählt werden: nach der Funktion/Aufgabe (z.B. Führungskraft, Produktionsmitarbeiter/-in), der Beschäftigtengruppe (z.B. Auszu-

bildende, Nachwuchsführungskräfte) oder nach Organisationseinheiten (z.B. einzelne Abteilungen oder Projektteams).

2. Pass auswählen: Im Anschluss wird zusammen mit den Personalverantwortlichen, die für die gewählte Zielgruppe verantwortlich sind, ein geeigneter Kompetenzpass ausgewählt.

3. Ablauf der Kompetenzfeststellung planen:

Die Mitarbeiter/-innen benötigen ausreichend Zeit, um den Kompetenzpass auszufüllen. Zeiten hoher Arbeitsbelastung eignen sich daher nicht für die Durchführung einer Kompetenzfeststellung. Außerdem wird geprüft, ob und wie sich der Kompetenzpass in bestehende betriebsinterne Abläufe integrieren lässt (z.B. in Kompetenzmanagementsysteme oder Nachwuchsförderprogramme).

4. Kosten definieren: Es fallen zum Teil geringe Materialkosten zur Beschaffung eines Kompetenzpasses an. Zudem sind Freistellungskosten der Beteiligten sowie Beratungskosten einzuplanen: Die Anwendung eines Kompetenzpasses setzt die Begleitung durch einen/eine Kompetenz-



pass-Berater/-in voraus. Die Beraterfunktion kann auch durch eine geschulte Person aus dem Unternehmen wahrgenommen werden.

B. Information betrieblicher Akteure: Interne Unterstützung sichern

Nach der Zustimmung der Geschäftsführung werden die weiteren betrieblichen Akteure und Beteiligten informiert:

- 1. Betriebsrat informieren:** Die Einführung von Personalfragebögen und vergleichbaren Instrumenten sind nach dem Betriebsverfassungsgesetz mitbestimmungspflichtig.
- 2. Unterstützung der mittleren Führungsebene sicherstellen:** In der Regel führen die direkten Vorgesetzten die Auswertungsgespräche mit den Mitarbeiter/-innen. Deswegen ist es erforderlich, sie über das Instrument zu informieren.
- 3. Kompetenzpass-Berater/-in einbinden:** Die Beratung hat fest definierte Aufgaben: Zu Beginn erläutert der/die Berater/-in den Beschäftigten die Handhabung des Kompetenzpasses. In der freien Bearbeitungsphase beantwortet er/sie Fragen und

auch die Auswertung der Ergebnisse wird zusammen mit dem/der Berater/-in vorgenommen. Für einen langfristigen Einsatz können Berater/-innen intern geschult werden (z.B. eine qualifizierte Person der Arbeitnehmervertretung).

- 4. Mitarbeiter/-innen gewinnen:** Die Beschäftigten benötigen Informationen über Zielsetzung, Vorgehensweise und Nutzen des Kompetenzpass-Einsatzes. Transparenz von Anfang an ist wichtig, um die Akzeptanz und die Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen und mögliche Bedenken von Seiten der Mitarbeiter/-innen abzubauen.

Dabei ist es wichtig zu beachten, dass

- die Teilnahme an der Kompetenzfeststellung mit dem Kompetenzpass freiwillig ist,
- die Ergebnisse und Dokumentation der Kompetenzfeststellung Eigentum der Beschäftigten sind,
- das Ziel der Kompetenzfeststellung klar definiert wird.

Die Weitergabe der Ergebnisse findet in einem Gespräch zwischen Mitarbeiter/-in und Vorgesetzter/Vorgesetztem statt.

C. Kompetenzpass anwenden

Die Anwendungsphase gliedert sich in die Schritte Einführungsveranstaltung – Freie Bearbeitungsphase – Auswertungsgespräche (siehe Grafik rechts). Der Zeitraum der Durchführung beträgt insgesamt zwischen sechs und acht Wochen.

D. Ergebnisse des Einsatzes prüfen

Nach dem Abschluss der Kompetenzfeststellung muss geprüft werden, inwieweit die anfangs formulierte Zielsetzung erfüllt wurde. Dafür reflektieren die Verantwortlichen den Verlauf und die Ergebnisse des Kompetenzpass-Einsatzes.

Auch die Führungskräfte und die Beschäftigten sollten zu ihren Erfahrungen befragt werden. Auf Grundlage der Reflexionsergebnisse wird der Prozess der Kompetenzfeststellung gegebenenfalls modifiziert und über den weiteren Einsatz des Passes entschieden.

Einführungsveranstaltung:

Der/die Berater/-in stellt den Mitarbeiter/-innen die Methode und den Aufbau des Kompetenzpasses vor. Gemeinsam werden erste Abschnitte bearbeitet und auftretende Fragen geklärt (Dauer: zwei bis drei Stunden).

Freie Bearbeitungsphase:

In einem Zeitraum von drei bis vier Wochen vervollständigen die Mitarbeiter/-innen während der Arbeits-, aber auch Freizeit ihr persönliches Kompetenzprofil (Dauer: max. zehn Stunden).

Bei Bedarf besteht die Möglichkeit, nach ca. zwei Wochen einen zusätzlichen Termin mit dem/der Berater/-in zu organisieren. Dies bietet sich dann an, wenn vermehrt Fragen auftauchen, die im Plenum besprochen werden können.

Auswertungsgespräch (Berater/-in):

Gemeinsam mit dem Berater/der Beraterin reflektieren die Beschäftigten in Einzelgesprächen die Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung. Wichtige Ergebnisse werden festgehalten.

Auswertungsgespräch (Führungskraft, optional):










Die Ergebnisse werden in einem Gespräch mit der Führungskraft besprochen und Handlungsbedarf abgeleitet (Dauer: eine Stunde).



III. Praxisbeispiele

Die folgende Tabelle zeigt die beteiligten Unternehmen in alphabetischer Reihenfolge und gibt einen

Überblick über Zielsetzung, Zielgruppe und eingesetzten Kompetenzpass.

Unternehmen	Branche	Zielsetzung	Zielgruppe	Eingesetzter Kompetenzpass
Amway AG, Puchheim	Direktvertrieb	Identifizierung von „Erfolgsfaktoren“ für die Arbeit als Vertriebspartner	Vertriebspartner/ Vertriebspartnerinnen	
Collano Services GmbH, Buxtehude	Chemie	Initiierung passgenauer Weiterbildungsprozesse	Mitarbeiter/-innen Verwaltung und Produktion	
Commerzbank AG, Nürnberg	Finanzdienstleister	Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung	Projektmitarbeiter/ Projektmitarbeiterinnen	
CS Result GmbH, Regensburg	Informations- und Kommunikationstechnologie	Effektive Teambildung nach Kompetenzen und individuellen Präferenzen	Projektmitarbeiter/ Projektmitarbeiterinnen	
Otto Spanner GmbH, Bayerbach	Metall/Elektro	Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung	Mitarbeiter/-innen verschiedener Abteilungen	
Printline e.K., Herzogenaurach	Druckindustrie	Unterstützung bei der Neu-Strukturierung von Aufgabenbereichen	Mitarbeiter/-innen	
proMX GmbH, Nürnberg	Informations- und Kommunikationstechnologie	Initiierung passgenauer Weiterbildungsprozesse	Projektmitarbeiter/ Projektmitarbeiterinnen	
Sparkasse Nürnberg	Finanzdienstleister	Nachwuchsförderung	Teilnehmer/-innen der Nachwuchsförderung	
Weiler Werkzeugmaschinen GmbH, Emskirchen	Metall/Elektro	Berufsfeldorientierung	Auszubildende	

Der ProfilPASS unterstützt die Identifizierung erfolgsrelevanter Kompetenzen der Vertriebspartner.



Amway GmbH

Amway ist eines der weltweit führenden Direktvertriebsunternehmen. Das in den USA gegründete Unternehmen ist heute in über 50 Ländern vertreten. Das Portfolio von Amway umfasst rund 450 Produkte. Der Großteil davon konzentriert sich auf die Bereiche Kosmetik, Wellness und Haushalt. Seit 1975 ist Amway erfolgreich am deutschen Markt tätig. Die in den USA hergestellten Produkte werden in Deutschland von 85.000 selbständigen Amway Berater/-innen vertrieben. In der Europazentrale und deutschen Niederlassung in Puchheim bei München sind 260 Mitarbeiter/-innen beschäftigt, die von dort aus die Vertriebspartner/-innen in Deutschland und Frankreich unterstützen.

Die Vertriebspartner/-innen arbeiten auf selbständiger Basis für die Amway GmbH. Bisher ist zur Ausübung der Vertriebstätigkeiten keine grundlegende Ausbildung vorgesehen. Einen großen Teil der notwendigen Kompetenzen bringen die Vertriebspartner/-innen aus ihrer bisherigen Berufspraxis mit oder erwerben diese informell „on the job“. Darüber hinaus können die Vertriebspartner/-innen an internen Weiterbildungen (z. B. Produktschulungen) teilnehmen.

Ziele

Das Unternehmen möchte mit dem ProfilPASS diejenigen Fähigkeiten und Kompetenzen bei den Vertriebspartner/-innen identifizieren, die für den Geschäftserfolg notwendig sind. Dabei geht es auch darum sichtbar zu machen, welche Kompetenzen die Vertriebspartner/-innen im Rahmen ihrer Tätigkeit bei Amway erworben haben und welche Kompetenzen sie aus dem privaten Bereich für die Arbeit bei Amway nutzen können. Dies ist gerade bei Teilzeitkräften von Interesse, die ihre Kompetenzen bei Amway weiter ausbauen. Eine weitere Zielsetzung ist es, den Vertriebspartner/-innen, die ihre Kompetenzen größtenteils informell erworben haben, über einen Kompetenznachweis eine Anerkennung entgegenzubringen.

Die Erkenntnisse sollen zum einen dafür genutzt werden, den Vertriebspartner/-innen passende Weiterbildungsmöglichkeiten zur Unterstützung der Einarbeitung und zur Verbesserung der Verkaufstätigkeit anzubieten. Zum anderen sollen sie neuen Vertriebspartner/-innen Anreize für ihre professionelle Weiterentwicklung geben.



Anke Büttner,
Manager Education Europe

Ergebnisse

Durch die Kompetenzfeststellung erhält das Unternehmen einen Überblick, welche Kompetenzen für das erfolgreiche Arbeiten als Vertriebspartner/-in für Amway wichtig sind. Zudem wird dokumentiert, welche Kompetenzen durch die Arbeitstätigkeit vermittelt bzw. ausgebaut werden. Zu den erfolgsrelevanten Kompetenzen zählen beispielsweise Lernbereitschaft und die Offenheit, Neues kennenzulernen sowie die Fähigkeit zur Selbstmotivation und zum Aufbau und zur Pflege von Kontakten.

Durch die Vertriebstätigkeit erhöhen die Vertriebspartner/-innen ihre Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Gesprächssituationen und -partner und verbessern das freie Sprechen. Sie lernen zudem, Wissen gezielt an Kunden oder neue Vertriebspartner/-innen weiter zu vermitteln. Von Bedeutung ist darüber hinaus auch die Organisationsfähigkeit, z. B. um Kundentermine und Schulungen für eigene Geschäftspartner zu planen und umzusetzen.

Aus den Ergebnissen der ProfilPASS-Bearbeitung wird außerdem ersichtlich, wie neue Vertriebspartner/-innen bei der Einarbeitung vorgehen und welchen Herausforderungen sie dabei gegenüber stehen. Dazu gehört beispielsweise, Strategien zu erarbeiten, um Kunden zu gewinnen oder seine Präsentationstechniken zu verbessern.

Die Erkenntnisse liefern Anhaltspunkte, um den Aufbau erfolgreicher Kompetenzen gezielt zu unterstützen und neuen Vertriebspartner/-innen die Einarbeitung zu erleichtern.



Die Kompetenzfeststellung motiviert die Mitarbeiter, sich aktiv um ihre Weiterbildung zu kümmern.

”

Collano Services GmbH

Die Collano Gruppe ist ein unabhängiger Spezialist für Klebe- und Verbindungstechnik mit Hauptsitz in der Schweiz (Sempach-Station). Die Gruppe beschäftigt weltweit 328 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Standorten in der Schweiz, Deutschland, Frankreich und den USA. Der Jahresumsatz beträgt CHF 118 Mio. Die Collano Services GmbH, das Dienstleistungsunternehmen innerhalb der Collano Gruppe, ist spezialisiert auf Produktion, Verfahrenstechnik, Logistik sowie weitere Serviceleistungen wie Finanz-, Rechnungs- und Personalwesen, Informatik. Am Standort Buxtehude entwickelt und fertigt die Collano Services GmbH thermoplastische Klebefilme und Klebebeschichtungen und beschäftigt 39 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Fluktuation ist bei den Beschäftigten der Collano Services GmbH gering. Viele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Verwaltung und Produktion sind bereits seit vielen Jahren im Unternehmen. Um neue fachliche Impulse in die Arbeitstätigkeit einzubringen und somit das Fachwissen zu erweitern, ist es der Collano Services GmbH ein Anliegen, Weiterbildungsaktivitäten zu fördern.

Ziele

Der Jobnavigator unterstützt die Beschäftigten dabei, individuelle Interessen und Fähigkeiten zu reflektieren und hilft anschließend konkrete Weiterbildungen zu planen. Ziel ist es, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den eigenen Fähigkeiten beschäftigen und sie dadurch zur Weiterbildung zu motivieren. Das Fördern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Weiterbildungsinitiativen ist ein Motivator und auch ganz konkret eine Wertschätzung der Leistung. Zielgruppe sind zum einen spezialisierte Produktionsmitarbeiter und zum anderen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung, die ein sehr breites Tätigkeitsfeld bearbeiten.



Gaby Jansen,
Personalverantwortliche

Ergebnisse

Bei der Auseinandersetzung mit der eigenen Lern- und Arbeitsbiografie gewinnen die Beschäftigten neue Erkenntnisse über ihre Stärken. Gerade die langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschreiben es als positive Erfahrung, sich ihre vielfältigen Arbeitserfahrungen und erworbenen Kompetenzen wieder ins Gedächtnis zu rufen. Dabei werden auch verschüttete Weiterbildungsinteressen aufgedeckt.

Als hilfreich für die eigene Standortbestimmung schätzen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zudem die Ergebnisse des „Neue-Chancen-Test“ ein, eine computergestützte Potenzialanalyse, die ergänzend zur Kompetenzbilanzierung eingesetzt wird. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fühlen sich durch Ergebnisse dieser Fremdeinschätzung in ihrer aktuellen Tätigkeit und ihren Stärken bestätigt – oder finden konkrete Anhaltspunkte für ihre berufliche Weiterentwicklung.

Einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln in Folge der Kompetenzfeststellung konkrete Weiterbildungswünsche, die sie mit der Personalabteilung besprechen. Außerdem geben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an, dass sie das Interesse des Unternehmens an ihrer Weiterbildung als persönliche Anerkennung wahrnehmen.

Bei den Führungskräften vermitteln die Ergebnisse des Einsatzes des Jobnavigators ein positives Bild über die vorhandene Weiterbildungsbereitschaft der Beschäftigten: Das Interesse ist weit größer als vor dem Einsatz des Jobnavigators angenommen.

Nach Einschätzung der Personalverantwortlichen trägt die Arbeit mit dem Jobnavigator zur Steigerung der Arbeitsmotivation bei. Die Möglichkeit, gezielt individuelle Weiterbildungen anbieten zu können, fördert die Mitarbeiterzufriedenheit und unterstützt die Mitarbeiterbindung.

Die Arbeit mit dem ProfilPASS hat unseren Mitarbeitern die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen wieder deutlicher bewusst gemacht. Besonders befristet eingestellten Mitarbeitern gibt er Orientierung für die Weiterentwicklung ihrer beruflichen Potenziale.

Commerzbank AG, Abteilung Serviceline

Die Abteilung Serviceline der Commerzbank AG ist ein modernes Inbound Contact Center und Teil der Konzerneinheit „Group Services – Organisation“. Die rund 150 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in sechs virtuell vernetzten Standorten im gesamten Bundesgebiet tätig und unterstützen alle Konzernbereiche der Commerzbank bei technischen und organisatorischen Problemen und Fragestellungen. Neben dem Liniengeschäft verantwortet die Serviceline auch eine Vielzahl von Projekten. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Serviceline bleibt bei all dem nur wenig Zeit, sich systematisch mit den Fähigkeiten, Stärken und Möglichkeiten für die eigene berufliche Weiterentwicklung zu beschäftigen.

Am Standort Nürnberg arbeitet das Kernteam gemeinsam mit befristet übernommenen Auszubildenden. Für beide Gruppen wird der ProfilPASS ergänzend zu den bisher genutzten Instrumenten der Personalentwicklung (wie z. B. jährliche Zielvereinbarungs- und Beurteilungs- sowie Potenzialentwicklungsgespräche) eingesetzt.

Die Personalpolitik der Commerzbank ist generell darauf ausgerichtet, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gezielt bei der beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Auszubildenden mit befristeten Verträgen sollen alternative berufliche Perspektiven aufgezeigt werden. Beide Anforderungen unterstützt der ProfilPASS, wie das Team in Nürnberg feststellen konnte, in hohem Maße.

Ziele

Mit dem Einsatz des ProfilPASS werden im Wesentlichen zwei Ziele verfolgt:

1. Befristet übernommene Auszubildende sollen dabei unterstützt werden, persönliche Fähigkeiten und Interessen zu erfassen, um berufliche Perspektiven im Anschluss an die Beschäftigung bei der Commerzbank zu entwickeln. Der Einsatz des ProfilPASS bietet die Möglichkeit, diesen Prozess professionell zu begleiten.



Rainer Spangler,
Abteilungsleiter Serviceline

2. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Kernteams dient der ProfilPASS dazu, Stärken und Potenziale detailliert herauszuarbeiten. Aufgrund der unterschiedlichen Tätigkeiten und Projektaktivitäten geht es dabei insbesondere um überfachliche und informell erworbene Kompetenzen, die im Rahmen des „Tagesgeschäftes“ gelegentlich zu wenig Berücksichtigung finden.

Ergebnisse

Das Fazit der Nutzer/-innen ist durchweg positiv: Die Bearbeitung des ProfilPASS ruft eigene Fähigkeiten wieder verstärkt ins Bewusstsein und macht persönliche Stärken sichtbar. Vor allem befristet eingestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter empfinden das Instrument als sehr nützlich. Die Bearbeitung führt zu größerer Klarheit, welche Berufsfelder zu den persönlichen Kompetenzen passen. Der Pass stärkt, ausgehend von den identifizierten Kompetenzen, das Selbstbewusstsein und hilft, die persönliche Bewerbungsstrategie zu verbessern.

Aus Sicht des verantwortlichen Abteilungsleiters, Rainer Spangler, ist der ProfilPASS als zusätzliches Instrument der Personalarbeit geeignet, um die beschriebenen Ziele zu erreichen. Als besonders erfolgreich erweist sich der Einsatz bei Beschäftigten, die vor Veränderungsprozessen stehen (z. B. befristet Beschäftigte, Mitarbeiter/-innen eines zu schließenden Standortes oder auch Auszubildende im letzten Ausbildungsjahr). In beiden Gruppen hat die Arbeit mit dem ProfilPASS ganz generell auch eine positive Wirkung auf die Motivation der Nutzer. Die Abteilung Serviceline der Commerzbank setzt langfristig auf den Einsatz des ProfilPASS und dehnt die Anwendung auch auf weitere Standorte aus.



Kompetenzpässe unterstützen bei der Bildung von Projektteams zur Erstellung kundenindividueller IT-Lösungen.

CS RESULT GmbH

Die in Regensburg ansässige CS RESULT GmbH ist ein junger IT-Dienstleister für Systemintegration und Anbieter eigener Lösungen im Bereich Network Moderation sowie Management Executive Information System. Tätigkeitsschwerpunkte der zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens sind: Netzwerklösungen, Softwareentwicklung, Datenbankentwicklung, Trainings und Schulungen.

Qualifizierte und engagierte Mitarbeiter/-innen sind insbesondere in der IT-Beratung und Softwareentwicklung wichtige Voraussetzung zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens: Insbesondere begründet durch die Kurzlebigkeit von Soft- und Hardwareprodukten und der Notwendigkeit, in kurzer Zeit neuartige und kundengerechte Lösungen entwickeln und Dienstleistungen anbieten zu können. Der formale Ausbildungshintergrund der Mitarbeiter/-innen der CS Result ist vielfältig und reicht vom Informatiker über einen Geograph bis hin zu einem Psychologen. Der Mix aus qualifizierten Kräften unterschiedlicher Fachrichtungen ist beabsichtigt und sichert die individuelle Ansprache der Kunden im komplexen Beratungsgeschäft. Um

die Kundenansprache weiter zu verbessern, fördert das Unternehmen den betrieblichen Austausch zwischen den Mitarbeiter/-innen mit ihren unterschiedlichen Qualifikations- und Erfahrungshintergründen, z.B. über eine offene Bürogestaltung.

Das überwiegend im Projektgeschäft tätigen Unternehmen steht vor der Herausforderung, zur Abwicklung der kundenindividuelle Aufträge eine effiziente Verteilung ihrer Personalressourcen vornehmen zu können. Dazu müssen kurzfristig neue Teams zusammengestellt werden, die über die im Projekt benötigten Kompetenzen verfügen. Um dies erfolgreich umsetzen zu können, ist ein möglichst umfassendes und aktuelles Kompetenzprofil der einzelnen Mitarbeiter/-innen hilfreich und notwendig. Um so mehr als das Unternehmen bestrebt ist, die Mitarbeiter/-innen an diesen Teambildungsentscheidungen – soweit es unternehmerisch möglich ist – zu beteiligen.

Ziele

Durch die Verwendung des ProfilPASS sollen vorhandene Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen vor allem in den Bereichen Kommunikation, Entscheidungsfindung, Informationssammlung und -nutzung



Heiko Müller,
Kaufmännischer Leiter

sowie Selbstorganisation transparent gemacht werden. Dieses Wissen versetzt das Unternehmen in die Lage, die zur Erledigung der Projektaufgaben benötigten Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter/-innen in interdisziplinär arbeitende Teams zusammenführen zu können. Eine weitere Zielsetzung liegt in der Förderung der Motivation der Mitarbeiter/-innen, sich den hohen Kundenanforderungen regelmäßig zu stellen und über ggf. vorhandenen Weiterbildungsbedarf nachzudenken.

Ergebnisse

Das Wissen um die eigenen Stärken und Kompetenzen motiviert die Beschäftigten dazu, anspruchsvolle Arbeitsaufgaben zu übernehmen und ihr Aufgabengebiet auszuweiten. Die Reflexion ihrer (informell) erworbenen Kompetenzen bestärkt sie in der Gewissheit, neuartige Anforderungen auch tatsächlich bewältigen zu können. Das Unternehmen kann so auf ein reichhaltigeres Kompetenzrepertoire seiner Mitarbeiter/-innen zugreifen.

Die Kompetenzfeststellung mit dem ProfilPASS zeigt darüber hinaus, dass benötigte Kompetenzen teilweise mehrfach im Unternehmen vorhanden sind.

Dadurch gewinnt das Unternehmen an Flexibilität und Planungssicherheit: sowohl bei der Ausführung neuer Aufgaben als auch bei der Bildung der dazu benötigten Teams. Die vertrauensvolle Unternehmenskultur und der kooperative Führungsstil erleichtert es den Mitarbeiter/-innen, ggf. selbst erkannte Schwächen mit Unterstützung des Unternehmens auszugleichen (z.B. über Weiterbildungen). Das Unternehmen und die Beschäftigten sehen in dem Instrument eine gute Möglichkeit, erforderliche Personalentwicklungsmaßnahmen an den Wünschen des Einzelnen und dem Bedarf des Unternehmens ausrichten zu können.

Das Unternehmen plant, den ProfilPASS für Bestandsmitarbeiter/-innen in ca. dreijährigen Abständen einzusetzen – neue Mitarbeiter/-innen sollen bereits zu Beginn ihrer Tätigkeit im Unternehmen die Möglichkeit zur Anwendung des Kompetenzpasses bekommen.



CS RESULT GMBH

Der ProfilPASS hat wichtige Impulse gegeben,
um Aufgabenbereiche in unserem Unternehmen
neu zu strukturieren.

”

Printline – Ihre Druckagentur Sabine Marx e.K./Der Zwirn

Printline ist ein kleines Unternehmen in Herzogenaurach, das in zwei Geschäftsbereichen aktiv ist. Der Bereich „Printline“ ist auf Digital- und Offsetdruck spezialisiert und bietet seinen Kunden einen umfassenden Service von der Beratung über Auftragskoordination, individuelle Gestaltung, Druck, Lieferung und Versand. Im Geschäftsbereich „Der Zwirn“ bearbeitet das Unternehmen Stickerei- und Druckaufträge für Textilien.

Nach der Zusammenlegung von zwei vorher eigenständigen Unternehmen „Printline“ und „Der Zwirn“ ist die Anzahl der Beschäftigten in kurzer Zeit von zwei auf vier festangestellte Vollzeit-Mitarbeiter/-innen gewachsen. Das Unternehmen steht vor der Herausforderung, Aufgabenbereiche neu zu strukturieren und Zuständigkeiten festzulegen. Dabei sollen alle Beschäftigten ihre Stärken bestmöglich in das Unternehmen einbringen. Dies setzt deren Transparenz voraus.

Ziele

Anliegen der Geschäftsführung ist es, die anstehenden Aufgaben und Tätigkeiten mit den Kernkompetenzen und Interessen der Mitarbeiter/-innen abzustimmen. Zunächst soll der ProfilPASS dazu genutzt werden, die Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten sichtbar zu machen. Auf Basis der Ergebnisse der Kompetenzfeststellung mit dem ProfilPASS sollen die Aufgabenbereiche klarer getrennt und die Zuständigkeiten für die unterschiedlichen Tätigkeiten kompetenzbasiert zugeteilt werden. Ziel ist es, dadurch die Arbeitsprozesse effizienter zu gestalten und die Kommunikation zu verbessern.

Außerdem soll festgestellt werden, welche beruflichen und außerberuflichen Erfahrungen die neuen Mitarbeiter/-innen einbringen können und wollen, um zusätzliche Geschäftsfelder zu eröffnen. Um die individuell aufgezeigten Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen mit aktuellen Handlungsfeldern im Unternehmen abzugleichen, sollen zusätzlich zur Kompetenzfeststellung mit dem ProfilPASS Workshops durchgeführt werden.



Sabine Marx,
Geschäftsführerin

Ergebnisse

Über das so gewählte Vorgehen ist es möglich, die vorhandenen Ressourcen der Beschäftigten mit den Kompetenzen abzugleichen, die für eine erfolgreiche Bewältigung der anstehenden Arbeitsaufgaben notwendig sind. Zusätzlich werden Handlungsfelder, die für den Erfolg des Unternehmens wichtig sind, abgeleitet, beispielsweise die Verbesserung der Teamarbeit oder die Eröffnung neuer Wege zur Kundenakquise. Die Mitarbeiter/-innen entwickeln zudem Vorschläge für konkrete Maßnahmen wie z. B. die gezielte Verbreitung von Werbeflyern oder das Veranstalten interner Workshops zum gegenseitigen Erfahrungsaustausch. Bei der gemeinsamen Abstimmung verbessern sie bereits ihre Kommunikation untereinander.

Für die Planung und Umsetzung der Maßnahmen wird direkt an den individuellen Kompetenzen und Interessen der Mitarbeiter/-innen angesetzt und zusammen mit der Geschäftsführung festgelegt, wer für welche Tätigkeiten und Arbeitsbereiche die Verantwortung übernimmt und für die Umsetzung

einer geplanten Maßnahme in einem festgelegten Zeitraum zuständig ist. Zudem werden benötigte externe Unterstützungsangebote erkannt und entsprechende Trainingsmaßnahmen, beispielsweise zur Unterstützung der Teamentwicklung, geplant.



Der Kompetenzpass leistet einen Beitrag zur Systematisierung der Kompetenzentwicklung und der beruflichen Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.



proMX GmbH

Die proMX GmbH ist ein mittelständischer IT-Dienstleister mit Sitz in Nürnberg. Das Unternehmen betreut national und international tätige Kunden in den Geschäftsbereichen Microsoft Dynamics CRM, Training und Coaching, Software-Applikationen, IT-Infrastruktur-Management sowie einer eigenen Lösung proRM für Projekt- und Ressourcenverwaltung in Microsoft Dynamics CRM.

Der anhaltende Kostendruck in Verbindung mit eng gesetzten Fristen bei der Bearbeitung von Projekten kennzeichnen die Herausforderungen der Branche. Für das Unternehmen ist daher ein gut funktionierendes Projekt- und Ressourcenmanagement essentiell. Die Beschäftigten benötigen ein breites Kompetenzspektrum: von fachlichen Kompetenzen zur Bearbeitung unterschiedlicher Projekte bis hin zu Methoden- und Sozialkompetenzen zur ergebnisorientierten Bearbeitung der Projekte in Teams. Zusätzlich sind Eigeninitiative und Flexibilität der Beschäftigten in einem Unternehmen mit flachen Hierarchien Voraussetzung für eine erfolgreiche Projektakquisition und -abwicklung.

Das Unternehmen legt daher großen Wert auf die individuelle Förderung seiner Beschäftigten zur stetigen Anpassung und Erweiterung ihrer Handlungskompetenzen.

Ziele

Mit der Verwendung des ProfilPASS möchte die proMX GmbH vor dem Hintergrund der Herausforderungen einen Beitrag zur Systematisierung der Kompetenzentwicklung der meist jungen und bildungsaktiven Belegschaft leisten. Es geht dem Unternehmen darum, vorhandene Kompetenzen sichtbar zu machen, sie Wert zu schätzen und regelmäßig Weiterbildungsbedarf abzuleiten. Durch das Herausarbeiten eines individuellen beruflichen Entwicklungsziels soll darüber hinaus die Transparenz über die beruflichen Interessen der Beschäftigten vergrößert, Entwicklungsinteressen zwischen Beschäftigten und Unternehmen abgeglichen und so die Bindung an das Unternehmen erhöht werden.



Christian Otto,
Mitglied der Geschäftsführung

Ergebnisse

Der ProfilPASS wird im Unternehmen zur Bearbeitung recht unterschiedlicher Themenstellungen eingesetzt: Auszubildende ermitteln z. B. zukünftige Tätigkeitsbereiche im Unternehmen in Abhängigkeit ihrer Interessen; Nachwuchsführungskräfte erhalten einen Überblick über vorhandene und ausbaufähige Kompetenzen und können so ihren individuellen Weiterbildungsbedarf ableiten.

Durch die offene Unternehmenskultur und die sehr individuelle Fokussierung des Anwendungsbereiches für den ProfilPASS ist das Interesse der Beschäftigten, sich mit den eigenen, auch in informellen Lernkontexten erworbenen Kompetenzen auseinander zu setzen, ausgesprochen hoch. Es besteht durchgängig die Bereitschaft, die Ergebnisse in einem Mitarbeitergespräch auszuwerten. Das Unternehmen gewinnt so einen detaillierten Einblick in das Kompetenzprofil der Beschäftigten und kann vorhandene Ressourcen aufgabengerecht einsetzen und fördern.

Der Nutzen des ProfilPASS wird daher sowohl vom Unternehmen als auch von den Beschäftigten als hoch eingestuft. Das Wissen um die eigenen Stärken und Kompetenzen motiviert die Beschäftigten zur Eigeninitiative, erhöht ihre Weiterbildungsneigung und die Bereitschaft zur Übernahme veränderter oder neuartiger Aufgaben. Für das Unternehmen einer sehr dynamischen Branche sind entwicklungsfreudige Beschäftigte Voraussetzung, um den schnellen Innovationszyklen und Veränderungen am Markt folgen zu können.

„ Mit dem TalentKompass können wir die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. „

Otto Spanner GmbH

Die Otto Spanner GmbH ist Hersteller für Press-, Stanz- und Tiefziehteile sowie Baugruppen aus Metall. Kunden des Familienunternehmens sind die europäische Autoindustrie sowie die gewerbliche und landwirtschaftliche Nutzfahrzeugindustrie. Das Unternehmen setzt auf moderne und neueste Technologien und unterhält eine eigene Forschungs- und Entwicklungseinrichtung (Technikum). Ziel der Einrichtung ist die Entwicklung neuer Produkte, die Verbesserung von Prozessen oder die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit im Produktionsprozess.

Neben dem Geschäftsbereich „Automotive“ ist die Otto Spanner GmbH seit einigen Jahren in den Geschäftsbereichen „regenerative Energien“ und „Nanotechnologie“ tätig. Am Standort Bayerbach, dem Stammsitz des Unternehmens, sind 160 Mitarbeiter/-innen beschäftigt.

Ziele

Die Kompetenzfeststellung wird zur Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung von Mitarbeiter/-innen aus verschiedenen Arbeitsbereichen (Produktion, Verwaltung und Qualitätsmanagement) eingesetzt, die besondere Leistungen gezeigt haben (z. B. bei der Umsetzung eines Groß-Projektes, bei dem die Zielvorgaben weit übertroffen wurden) und/oder bei denen von Seiten der Geschäftsführung Entwicklungspotenzial gesehen wird.

Durch die Arbeit mit dem TalentKompass sollen die Mitarbeiter/-innen ihre besonderen Stärken und Entwicklungspotenziale systematisch reflektieren. Ziel ist es zum einen, Ansatzpunkte für ihre berufliche Weiterentwicklung zu identifizieren. Zum anderen liegt es im Interesse des Unternehmens, die Mitarbeiter/-innen auf die Bedeutung von informell erworbenen Kompetenzen aufmerksam zu machen. Sie sollen ermutigt werden, auch außerberuflich erworbene Kompetenzen in die Arbeitstätigkeit einzubringen und auf dieser Basis Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen.



Margit Schindlbeck,
Leitung Personal

Der Prozess der Kompetenzbilanzierung und die damit verbundene Möglichkeit, die eigene berufliche Weiterentwicklung voranzutreiben soll zugleich als Anerkennung besonderer Leistungen der Mitarbeiter/-innen dienen und die Mitarbeitermotivation und -bindung fördern.

Ergebnisse

Mit dem TalentKompass beurteilen und dokumentieren die Mitarbeiter/-innen zunächst ihre individuellen Fähigkeiten und leiten daraus ihre Stärken ab: Sie veranschaulichen anhand von Beispielen, wie sie ihre Fähigkeiten erfolgreich in verschiedenen Arbeitssituationen oder im privaten Alltag einsetzen. Das kann beispielsweise die Fähigkeit sein, Ideen zu Verbesserungen des Arbeitsprozesses oder im Haushalt zu entwickeln oder Wissen anschaulich und systematisiert an Dritte vermitteln zu können, sei es an Kolleginnen und Kollegen oder an Freunde.

Bei der Reflexion und Beurteilung eigener Fähigkeiten erhalten die Beschäftigten zudem eine Einschätzung, welche Fähigkeiten sie weiter entwickeln möchten.

Beispielsweise werden bei den methodischen Kompetenzen die Verbesserung der Moderationsfähigkeit oder bei den personalen Kompetenzen die Stärkung der Durchsetzungsfähigkeit benannt. Daraus leiten die Mitarbeiter/-innen Ideen für Weiterbildungsmöglichkeiten ab, die dazu beitragen, Fähigkeiten zu verbessern und/oder Stärken auszubauen.

Durch die selbstgesteuerte Kompetenzfeststellung nehmen die Mitarbeiter/-innen die Ergebnisse sowohl hinsichtlich ihrer besonderen Stärken als auch ihrer Entwicklungsbedarfe positiv an. Für das Unternehmen bedeutet dies, dass die Beschäftigten konstruktiv und motiviert an ihrer beruflichen Weiterbildung arbeiten können. Mit dem Einsatz des TalentKompass stärkt das Unternehmen damit die Eigeninitiative der Mitarbeiter/-innen.



„
Durch die Arbeit mit dem ProfilPASS brachten
die Nachwuchskräfte stärker eigene Ideen
für ihre berufliche Weiterentwicklung im Rahmen
der Aufbauförderung ein.“

Sparkasse Nürnberg

Die Sparkasse Nürnberg ist die zweitgrößte Sparkasse in Bayern. Sie hat in der Fläche eine Präsenz von mehr als 100 Geschäftsstellen und beschäftigt 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon sind über 170 Auszubildende.

Überdurchschnittlich engagierten und leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet die Sparkasse die Möglichkeit, sich durch ein Nachwuchsentwicklungsprogramm beruflich und persönlich weiterzuentwickeln. Dieses Programm besteht aus den drei aufeinander aufbauenden Stufen „Basisförderung“, „Aufbauförderung“ und „Spitzenförderung“.

Teilnehmer/-innen in der Basisförderung haben die Ausbildung zum Bankkaufmann abgeschlossen und streben die Weiterbildung zum Sparkassenfachwirt oder einen vergleichbaren Abschluss an. Die Zielsetzung der Aufbauförderung ist eine theoretische und berufliche Weiterentwicklung. In der Spitzenförderung hingegen sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem betriebswirtschaftlichen Abschluss sowie Hochschulabsol-

ventinnen und -absolventen integriert. Die Nachwuchsförderung insgesamt stellt ein sich immer wieder aktualisierendes und dynamisches Programm dar.

Die Nachwuchskräfte der Aufbauförderung werden selbst aktiv in die Planung und Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahme einbezogen. Um dabei auch individuelle und informell erworbene Fähigkeiten zu berücksichtigen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an unterschiedlichen Lernorten erworben haben, wurde der ProfilPASS eingesetzt.

Ziele

Grundsätzlich werden mit dem Einsatz des ProfilPASS drei Ziele verfolgt:

- Reflexion von persönlichen Stärken und Entwicklungszielen: Die Beschäftigten sollen ihre Kompetenzen analysieren und daraus persönliche Erwartungen an die Aufbauförderung und die (beruflichen) Ziele ableiten.
- Ableitung von Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen der Aufbauförderung: Sowohl jeder



**Erwin Veth,
Direktor Personal**

Einzelne als auch das Team insgesamt entwickeln konkrete Vorschläge, welche Weiterbildungsaktivitäten sinnvoll und notwendig sind, um die definierten Ziele zu erreichen.

- Dokumentation und Reflexion von Lernprozessen: Die Teilnehmer/-innen sollen reflektieren, welchen Nutzen sie aus den einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Kompetenzentwicklung gezogen haben. Denn durch das Bewusstwerden der eigenen Kompetenzen wird ihr Transfer in den beruflichen Alltag unterstützt.

Ergebnisse

Durch die Bearbeitung des Passes decken die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter persönliche Potenziale sowie Weiterbildungsbedarf auf. Auf Basis der Ergebnisse erarbeiten sie Entwicklungsziele und konkrete Vorschläge für die Umsetzung in Weiterbildungsaktivitäten, die sie aufgrund des Selbstreflexionsprozesses fundiert begründen können. Sie formulieren z. B. zur Verbesserung des persönlichen Auftretens konkrete Ziele, wie die Durchsetzungsfähigkeit und Steigerung der Souveräni-

tät in kritischen Kundengesprächen. Zudem leiten sie z. B. für den Aufgabenbereich Teamarbeit konkrete Weiterbildungsthemen ab, beispielsweise die Anleitung von Gruppen, das Moderieren von Gruppenprozessen und die Weitergabe von Wissen.

Insgesamt bewerten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Auseinandersetzung mit eigenen Stärken und Kompetenzen als eine positive und das Selbstbewusstsein stärkende Erfahrung. Dass die Nachwuchskräfte ihr Weiterbildungsprogramm mitgestalten können, steigert zudem ihre Motivation im Arbeitsprozess.





Der ProfilPASS für junge Menschen unterstützt unsere Auszubildenden bei der Planung ihres beruflichen Werdegangs.



Weiler Werkzeugmaschinen GmbH

Die WEILER Werkzeugmaschinen GmbH aus Mausdorf/Emskirchen in der Nähe von Herzogenaurach ist mit bislang über 144.000 verkauften Einheiten Marktführer im deutschsprachigen Raum für konventionelle und zyklengesteuerte Präzisions-Drehmaschinen. CNC-Präzisions-Drehmaschinen und Radialbohrmaschinen ergänzen die Produktpalette. Geführt wird das 1938 gegründete Familienunternehmen von dem Dkfm. F. K. Eisler als alleinigem geschäftsführenden Gesellschafter zusammen mit seinen Söhnen Mag. A. Eisler und M. Eisler.

Rund 550 Mitarbeiter produzieren am Hauptsitz in Nordbayern und an einem zweiten Fertigungsstandort als verlängerte Werkbank im tschechischen Holoubkov. Ein eigener Service gewährleistet weltweit die rasche Wartung, Reparatur und Überholung der WEILER Präzisions-Drehmaschinen. Im Rahmen der Partnerschaft mit der WEMATECH WMS GmbH können darüber hinaus auch Werkzeugmaschinen und Sondermaschinen aller anderen Fabrikate instand gesetzt und generalüberholt werden.

Das Unternehmen legt großen Wert auf die eigene Nachwuchsförderung. In der Lehrwerkstatt werden durchschnittlich 17 Auszubildende unter anderem zu Industriemechaniker/-innen; Zerspanungsmechaniker/-innen und Mechatroniker/-innen ausgebildet. In den letzten Jahren wurden immer wieder Auszubildende aufgrund sehr guter Leistungen mit dem bayerischen Staats- und Landkreispreis ausgezeichnet. Darüber hinaus bildet das Unternehmen technische Zeichner/-innen und Industriekaufleute aus.

Ziele

Der ProfilPASS für junge Menschen wird eingesetzt, um die Auszubildenden bei ihrer beruflichen Zukunftsplanung zu unterstützen. Die Reflexion individueller Stärken und Interessen, die durch den ProfilPASS angestoßen wird, soll den Auszubildenden Anregungen für mögliche Entwicklungswege liefern. Indem vielseitig bestehende Beschäftigungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen aufgezeigt werden, soll zudem die Bindung der Auszubildenden an das Unternehmen frühzeitig intensiviert werden.



**Ortrud Bodenschatz,
Leiterin Personalwesen**

Ergebnisse

Die Auszubildenden empfinden die Reflexion und Dokumentation ihrer Stärken und Interessen im Zuge ihrer beruflichen Zukunftsplanung als hilfreich. Durch die Arbeit mit dem ProfilPASS gewinnen sie neue Eindrücke über persönliche Stärken. Das fördert das Selbstbewusstsein. Als besonders positiv bewerten die Auszubildenden die vorgenommene Fremdeinschätzung ihrer persönlichen Eigenschaften durch Freunde, Familie, Kollegen und den Ausbildungsleiter.

Seitens des Unternehmens wird das Instrument besonders für Auszubildende im dritten Ausbildungsjahr als sinnvolle berufliche Orientierungshilfe wahrgenommen. Die Selbstreflexion eigener Stärken trägt zu einer fundierten Entscheidung für den an die Ausbildung anschließenden Tätigkeitsbereich bei (z. B. Montagen und Fertigung). Zudem sind die erkannten Stärken der Auszubildenden Ausgangspunkt für eine individuelle Karriereplanung im Hause WEILER (z. B. als Junior-Einkäufer/-in, Technologin/Technologe oder einer Ausbildung zum/zur Maschinenbau-Techniker/in oder Bachelor Maschinenbau).

Um den Auszubildenden die beruflichen Perspektiven zu veranschaulichen, werden zusätzlich zum ProfilPASS-Einsatz Informationsveranstaltungen angeboten. Mitarbeiter/-innen der unterschiedlichen Arbeitsbereiche geben dabei über Kerntätigkeiten und benötigte Kompetenzen Auskunft. So können die Auszubildenden selbst überprüfen, inwieweit ihre vorhandenen Fähigkeiten mit den benötigten übereinstimmen und welche Kompetenzen sie noch erwerben müssen, um die angestrebte Tätigkeit ausüben zu können.

