



Zentrum für betriebliches  
Weiterbildungsmanagement



**Konsequenzen der  
Kompetenzermittlung  
in der betrieblichen Weiterbildung  
Explorative Studie**

**im Auftrag des  
zbw Zentrum für betriebliches  
Weiterbildungsmanagement  
f-bb / BayME / VBM**

**Bearbeiter:**

**Gerhard Stark  
Dr. Franz Worschech**

**Dezember 2009**

## **Impressum**

Konsequenzen der Kompetenzermittlung in der betrieblichen Weiterbildung

Studie im Auftrag des zbw - Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement,  
Nürnberg

## **Autoren**

Gerhard Stark, Franz Worschech

ISOB Institut für sozialwissenschaftliche Beratung GmbH

Irlbacher Str. 20

93173 Wenzenbach

Die Studie entstand im Rahmen des Projektes „zbw – Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement“, das vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH im Auftrag des Verbandes der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie e.V. (VBM) und des Bayerischen Unternehmensverbandes Metall und Elektro e.V. (BayME) durchgeführt wird.

Inhalt:

<b>1</b>	<b>Problemstellung und Zielsetzung</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Fragestellungen</b> .....	<b>6</b>
2.1	Ermittlung von Kompetenzen im Betrieb.....	6
2.2	Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die betriebliche Weiterbildungsplanung .....	6
2.3	Problembereiche einer konsequenten Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung in der Weiterbildungsplanung .....	6
<b>3</b>	<b>Untersuchungsmethoden</b> .....	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der Untersuchung</b> .....	<b>9</b>
4.1	Ermittlung von Kompetenzen im Betrieb.....	9
4.2	Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die betriebliche Weiterbildungsplanung .....	19
4.3	Problembereiche einer konsequenten Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung in der Weiterbildungsplanung .....	24
<b>5</b>	<b>Forschungs- und Handlungsfelder</b> .....	<b>29</b>
	<b>Literatur</b> .....	<b>31</b>

## 1 Problemstellung und Zielsetzung

Personalverantwortliche in Betrieben sind schon immer daran interessiert, möglichst vor der Einstellung eines Bewerbers<sup>1</sup> abschätzen zu können, ob er die in ihn gesetzten Erwartungen erfüllen wird. Ebenso wüsste man gerne vor der Übertragung von neuen Aufgaben an Beschäftigte, ob die geplanten Aufgabenstellungen tatsächlich angenommen und die angestrebten Veränderungen eintreten werden. Hinsichtlich erforderlicher Weiterbildungsmaßnahmen wüssten Personalverantwortliche und Führungskräfte eines Unternehmens gerne vor Planung oder gar Umsetzung von Maßnahmen, ob und inwieweit sich die Teilnahme eines Beschäftigten daran oder die Entwicklung von Maßnahmen für bestimmte Beschäftigte oder Beschäftigtengruppen für den Betrieb lohnen werden.

Die Feststellung von Kompetenzen soll in der betrieblichen Personalpolitik diese Fragen nach vorhersagbaren wahrscheinlichen Ergebnissen leichter beantworten lassen als formelle Bewertungen (z.B. Schulnoten, Ausbildungs-, Arbeitszeugnisse oder Weiterbildungszertifikate) dies leisten können.

Daher ist die Ermittlung von Kompetenzen in einer Reihe von Unternehmen in den letzten Jahren ein wichtiger Bestandteil betrieblicher Personalbeschaffung, Personalentwicklung und Weiterbildungsplanung geworden.

Derartige Entwicklungen sowie deren Implementierung in die betriebliche Praxis verlaufen in der Regel jedoch nicht ohne Friktionen; angestrebte Ziele müssen gegebenenfalls revidiert werden, die Bedingungen für die Einführung und Nutzung erst geschaffen oder verändert werden; es kann auch vorkommen, dass geplante Ergebnisse und Wirkungen sich trotz aller Bemühungen nicht einstellen.

Für das Feld der Kompetenzermittlung im Unternehmen kann das bedeuten, dass die Ziele der Ermittlung von Kompetenzen sowie deren Nutzung zu anspruchsvoll gewählt sein können, konzeptionelle Probleme noch nicht gelöst, die eingesetzten Verfahren oder Instrumente die Erwartungen in Bezug auf die Aussagekraft der Ergebnisse enttäuschen oder die gesammelten Ergebnisse für Planungsüberlegungen oder –schritte im Bereich der Weiterbildung nicht oder nur in begrenztem Umfang verwertbar sein können.

Im Rahmen der vorliegenden Studie sollen aus Erfahrungen von ausgewählten Unternehmen, die derartige Konzepte und Instrumente nutzen, Hinweise gewonnen werden, ob, inwieweit, wie und unter welchen Rahmenbedingungen sich Ergebnisse einer Kompetenzermittlung in der Weiterbildungsplanung bzw. Personalentwicklung nutzen lassen.

Aus der Auswertung dieser Erfahrungen sollen mögliche Unterstützungsbedarfe für Unternehmen formuliert und Forschungs- und Handlungsfelder abgesteckt werden, in denen sinnvolle Entwicklungsaufgaben im Bereich der Kompetenzermittlung und deren Nutzung konzipiert werden sollten.

Auch wenn insbesondere große Unternehmen mittlerweile über ausgearbeitete Konzepte und Instrumentarien hierzu verfügen, können die Ergebnisse dieser Forschungs- und Entwicklungsaufgaben den Unternehmen in der Optimierung personalpolitischer Strategien zu gute kommen.

Mittleren und vor allem kleinen Unternehmen fehlen oft die erforderlichen Mittel und das Know-how für die Entwicklung und Implementierung einer systematischen Kompetenzermittlung. Ihnen kann die Zusammenarbeit mit externen Bildungsdienstleistern den Zugriff auf solche Konzepte und Instrumente eröffnen. Die Ergebnisse dieser vor-

---

<sup>1</sup> Zu Gunsten eines besseren Leseflusses wird grundsätzlich die männliche Form verwendet. Selbstverständlich sind damit beide Geschlechter gleichermaßen gemeint.

geschlagenen Forschungs- und Entwicklungsaufgaben können auf diese Weise auch von kleinen und mittleren Unternehmen genutzt werden.

## 2 Fragestellungen

Um diese Erfahrungen der Unternehmen auswerten zu können, ist abzuklären,

- wie und in welchem Ausmaß Kompetenzermittlungen im Unternehmen stattfinden,
- wie und inwieweit Ergebnisse aus diesen Kompetenzermittlungen für betriebliche Weiterbildungsplanung genutzt werden, und schließlich
- welche Problembereiche sich im Hinblick auf eine konsequente Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die betriebliche Weiterbildungsplanung zeigen.

Die Fragestellungen zu diesen drei Bereichen wurden präzisiert und zu Leitfragen von explorativen Interviews ausgearbeitet. Sie werden im Folgenden vorgestellt:

### 2.1 Ermittlung von Kompetenzen im Betrieb

Was sind für Sie die wichtigsten Ziele einer Ermittlung der vorhandenen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

Auf welche Arten von Kompetenzen (formelle / informell erworbene; fachliche / übergreifende Kompetenzen) zielen Sie besonders in der Kompetenzermittlung?

Welche Ansätze oder Verfahren und welche Instrumente nutzen Sie in der Kompetenzermittlung?

Wo liegen Ihrer Einschätzung nach die größten Schwierigkeiten in der Ermittlung der Kompetenzen?

### 2.2 Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die betriebliche Weiterbildungsplanung

Wie und von wem werden die Ergebnisse einer betrieblichen Kompetenzermittlung in Ihrem Unternehmen mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin besprochen?

Welche Konsequenzen ziehen Sie aus den Ergebnissen der Kompetenzermittlung?

Konsequenzen sollten möglichst im Hinblick auf folgende Aspekte präzisiert werden:

- Welche Rolle spielen die Ergebnisse in der Planung Ihrer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen?
- Wie nutzen Sie die Ergebnisse der Kompetenzermittlung für eine systematische betriebliche Personal- und Organisationsentwicklung?
- Wie schlagen sich Ergebnisse der Kompetenzermittlung in der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen nieder? Wie nutzen Sie die Ergebnisse für eine lernhaltige Gestaltung der Arbeitsplätze (Ermöglichung und Förderung von arbeitsplatzintegriertem Lernen)?
- Wie nutzen Sie die Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die Bearbeitung spezifischer betrieblicher Problemfelder?

### 2.3 Problembereiche einer konsequenten Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung in der Weiterbildungsplanung

Welche Ergebnisse oder Ergebnisaspekte der Kompetenzermittlung können Sie für die Weiterbildungsplanung gut nutzen, welche weniger gut oder gar nicht? Woran liegt das?

Wo liegen Ihrer Einschätzung nach die größten Schwierigkeiten in der Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung?

Mögliche Schwierigkeiten in der Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung sollten möglichst im Hinblick auf folgende Aspekte präzisiert werden:

- Sind die Ansätze oder Verfahren der Kompetenzermittlung für eine Nutzung der Ergebnisse in der Weiterbildungsplanung in Ihrem Unternehmen geeignet oder gibt es hier Nachbesserungsbedarf?
- Sind die Instrumente, die eine Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung in der Weiterbildungsplanung in Ihrem Unternehmen ermöglichen und unterstützen sollen, praktikabel oder gibt es hier Nachbesserungsbedarf?
- Erlauben die Rahmenbedingungen der betrieblichen Weiterbildungsplanung in Ihrem Unternehmen eine Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung oder gibt es hier Verbesserungsbedarf?

### 3 Untersuchungsmethoden

Grundlage der Untersuchung bilden Experteninterviews, die mit Personal- und Weiterbildungsverantwortlichen aus sechs Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Bayern durchgeführt worden sind.

Mit der Auswahl der Unternehmen sollte zum einen versucht werden, wichtige Größenordnungen hinsichtlich der Beschäftigtenzahl abzudecken, d.h. Unternehmen in den Größenklassen mit bis zu 100, bis zu 500, bis zu 1.000 und mit mehr als 1.000 Beschäftigten zu erfassen. Zum anderen sollte eine regionale Streuung der befragten Betriebe erreicht werden, d.h. sie sollten sich möglichst auf die Regierungsbezirke in Bayern verteilen.

Für die Interviews wurde ein Leitfaden erarbeitet, der sich auf die Ergebnisse einer im Vorfeld erstellten Expertise gründet.<sup>2</sup> Die Fragen sollten in den leitfadengestützten Interviews jedoch je nach Gesprächsverlauf vom Interviewer selbst formuliert werden. Dadurch sollte genügend Raum bleiben, um auf spezifische Aussagen der Gesprächspartner eingehen und entsprechend einige Fragen vertiefen und für sie offensichtlich weniger interessante Fragen nur streifen zu können. Themen, die die Gesprächspartner bereits im Zusammenhang mit anderen Fragen erschöpfend behandelt haben, sollten nicht deshalb mehrmals aufgegriffen werden, weil sie im Leitfaden an mehreren Stellen in unterschiedlichem Kontext erwähnt waren.

Die jeweiligen Themenkomplexe sollten zunächst einmal eher offen angesprochen und erst nach Akzentuierung durch die Gesprächspartner spezifiziert werden. Am Ende des jeweiligen Themenkomplexes sollte durch eine offene Formulierung sichergestellt werden, dass alle den Gesprächspartnern wichtig erscheinenden Gesichtspunkte zur Sprache gekommen sind.

Die Interviews waren auf eine Dauer von ca. 60 bis 90 Minuten angelegt.

---

<sup>2</sup> Vgl. Stark 2009



## 4 Ergebnisse der Untersuchung

Die befragten Unternehmen gehören alle zur Metall- und Elektroindustrie, sie sind auf fünf Regierungsbezirke in Bayern verteilt. Fast alle Befragten haben von dem Angebot einer anonymisierten Auswertung der Interviews Gebrauch gemacht. Daher werden die Unternehmen nur mit wenigen Eckdaten beschrieben (siehe Tabelle 1).

Betrieb Ausw.-code	Branche	Ort	Region	Anzahl MA am Standort	Betriebliche Funktionsbezeichnung des/der Befragten	Funktion des/der Befragten
A	Metall- und Elektroindustrie	Franken	Franken	550	Personalreferent	Personalreferent
B	Metallverarbeitung	Raum Weißenburg	Mittelfranken	70	Business Development Manager	Verantw. für Personal-/ Geschäftsentwicklung
C	Maschinenbau	Augsburg	Schwaben	1.200	Human Resource Development	Verantw. für Weiterbildung
D	Zulieferer für Automobilindustrie und Maschinenbau	Schweinfurt	Unterfranken	5.000	Leiter Mitarbeiterentwicklung, Personalentwicklung	Leiter Mitarbeiterentwicklung, Personalentwicklung im Konzern
E	Unterhaltungselektronik	Raum Kronach	Oberfranken	1.000	Leiter Personalwesen	Leiter Personalwesen
F	Metall- und Elektroindustrie	München	Oberbayern	270	Personalabteilung	Personalreferent

Tab. 1: Befragte Unternehmen

Zunächst werden die Ergebnisse der Experteninterviews zusammenfassend, aber getrennt nach den einzelnen Fragestellungen skizziert. Dabei werden die Angaben gesondert für jedes befragte Unternehmen dargestellt.

### 4.1 Ermittlung von Kompetenzen im Betrieb

Der Bereich der Ermittlung von Kompetenzen im Betrieb wurde in vier Fragestellungen präzisiert: angestrebte Ziele der Kompetenzermittlung, erhobene Kompetenzarten bzw. -gruppen, verwendete Ansätze, Verfahren und Instrumente sowie auftretende Schwierigkeiten bei der Kompetenzermittlung.

#### 4.1.1 Was sind für Sie die wichtigsten Ziele einer Ermittlung der vorhandenen Kompetenzen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

##### **Unternehmen A**

Nach Angaben des Befragten geht es bei der Kompetenzermittlung im Unternehmen vordringlich darum, die „richtige Person auf den richtigen Posten“ zu bringen. Als wichtig wird deshalb auch eine Potentialeinschätzung erachtet, was ein Mitarbeiter leisten kann.

##### **Unternehmen B**

Nach Auskunft des Befragten sollen zum einen die Kompetenzen der Mitarbeiter grundsätzlich ermittelt werden, zum anderen aber auch mögliche verborgene Potentiale. Es könne sein, dass „Perlen“ im Unternehmen sind (z.B. wenn jemand weitere Sprachen beherrscht), von denen man nichts weiß.

##### **Unternehmen C**

Die Mitarbeiter sollen nach Angaben der Gesprächspartnerin entsprechend ihren Kenntnissen und Fähigkeiten gefördert werden; auch sollen Kompetenzen und Fähigkeiten gefördert werden, die im „Verborgenen“ sind – auf diese Weise solle eruiert werden, ob jemand auch andere Positionen als die jeweils aktuelle einnehmen kann. Ziel der Kompetenzermittlung sei, eine Entscheidungsgrundlage für die Weiterentwicklung aller Mitarbeiter zu schaffen.

## **Unternehmen D**

Ziel der Kompetenzermittlung ist nach Auskunft des Befragten die Platzierung der richtigen Person auf die richtige Stelle, wo sie ihrem Potenzial entsprechend eingesetzt werde. Die Mitarbeiter sollen ihre Fähigkeiten voll entfalten können, dabei aber weder über- noch unterfordert sein. Im Sinne eines Talente-Managements werden Potenziale identifiziert und es werde festgestellt, wer sich in eine Laufbahn hineinentwickeln kann. Zusätzlich solle durch den Abgleich geforderter mit vorhandenen Kompetenzen die Grundlage für eine systematische Qualifizierungsplanung gelegt werden.

Als Ziele der Kompetenzermittlung können beim Unternehmen D somit festgehalten werden:

1. eine passgenaue Stellenbesetzung,
2. eine Identifizierung von Potenzialen der Mitarbeiter, die weiter entwickelt werden können,
3. die Schaffung einer Grundlage für eine systematische Weiterbildungsplanung.

## **Unternehmen E**

Kompetenzermittlung ist im Unternehmen nach Angaben des Interviewpartners Bestandteil eines ausgearbeiteten Kompetenzmanagementsystems, in dem aus den strategischen Zielen des Unternehmens strategische Kompetenzen für das Unternehmen abgeleitet sind, die in einen Kompetenzkatalog umgesetzt sind.

Ziele des Kompetenzmanagementsystems und damit auch der Kompetenzermittlung als einem Kernelement seien:

- Strategieorientierte Identifizierung von Aufgaben und zukünftige Leistungsprozesse sowie Ableitung von Anforderungsprofilen
- Steuerung und Weiterentwicklung von Kompetenzen
- Erkennen, Fördern und Einsetzen der Mitarbeiterpotenziale
- Stellenbesetzung durch den richtigen Menschen
- Schaffung integrierter Prozesse, Vereinfachung und Transparenz von Abläufen.

Bei Kompetenzermittlung und Weiterbildung ist nach Auffassung des Befragten zu beachten, dass man mit den älteren Mitarbeitern mehr als bisher plant. Man könne sich nicht mehr darauf verlassen, dass hinreichend Zugänge von außen kommen. So müssen die älteren Mitarbeiter im Betrieb entsprechend qualifiziert werden. Dieser Gesichtspunkt sei in der Personalentwicklung mit zu berücksichtigen. Im Kompetenzmanagementsystem des Unternehmens sei Demografieorientierung der Personalpolitik daher ein zentraler Gesichtspunkt.

## **Unternehmen F**

In der Unternehmensgruppe, der das Unternehmen angehört, gibt es nach Angaben des befragten Personalreferenten unterschiedliche Formen der Qualifikations-/ Kompetenzermittlung. Es soll deshalb vorab skizziert werden, in welchen Bereichen eine Ermittlung der Qualifikationen/Kompetenzen stattfindet.

Grundsatz: Eine standardisierte Soll-Bestimmung von Kompetenzen sei nur dann sinnvoll (wirtschaftlich), wenn eine gleiche oder ähnliche Position häufig im Unternehmen vorhanden ist.

- Im Fertigungsbereich lassen sich standardisierbare Positionen in einer Matrix abbilden.
- Im Bereich Forschung und Entwicklung sei es schwierig ist, eine konkrete Soll-Ist-Vorgabe zu entwickeln; dennoch sollen Formen der Kompetenzermittlung entwickelt werden.

- Für den Bereich Vertrieb hätte man gerne einen standardisierten Soll-Ist-Vergleich als Grundlage für individuelle Maßnahmen zur gezielten Weiterbildung.

Die Beantwortung der Frage nach den Zielen einer Ermittlung der Kompetenzen der Mitarbeiter hänge davon ab, ob man es mit einem in Bezug auf Kompetenzen standardisierbaren Bereich zu tun habe, wie in den drei genannten. Im Bereich Fertigung laute das klare Ziel: „Erhöhung der Einsatzflexibilität“.

### **Zusammenfassung**

In allen befragten Unternehmen werden Formen einer Ermittlung der Kompetenzen der Beschäftigten umgesetzt. Die Zielsetzungen unterscheiden sich zum Teil erheblich:

Die **Entdeckung und Förderung von Kompetenzpotentialen** bei Mitarbeitern, um eine **passgenaue Stellenbesetzung** mit der geeigneten Person zu erreichen, ist Ziel in allen befragten Unternehmen. Die Ermittlung der Kompetenzen soll auch bei allen eine **Grundlage für die Weiterbildungsplanung** liefern.

Meist soll die Kompetenzermittlung auch **Basis** und Unterstützung sein für eine **systematische Weiterbildungsplanung**, mitunter sogar für ein ausgearbeitetes, strategisch ausgerichtetes **Kompetenzmanagementsystem**, das auch zukünftige Anforderungsprofile systematisch einbeziehen, demografische Entwicklungen berücksichtigen und die Weiterentwicklung der Kompetenzen steuern will. Hier gibt es zum Teil graduelle Unterschiede in der Zielsetzung zwischen den Unternehmen, abhängig von der Ausarbeitung der Unternehmensstrategie und der Unterstützung durch die Geschäftsführung. Die Ziele der Kompetenzermittlung sind verschiedentlich im Unternehmensleitbild verankert.

#### **4.1.2 Auf welche Arten von Kompetenzen (formelle / informell erworbene; fachliche / übergreifende Kompetenzen) zielen Sie besonders in der Kompetenzermittlung?**

##### **Unternehmen A**

Wichtig sind nach Einschätzung des Befragten zunächst formale Kompetenzen. Es werde aber auch – z.B. bei Einstellungsinterviews – sehr auf informelle Kompetenzen geachtet. So werde nach Hobbys gefragt (z.B. Trainer im Sportverein), um Rückschlüsse auf außerberuflich erworbene Kompetenzen zu bekommen.

##### **Unternehmen B**

Durch ein Kompetenzmanagement werden nach Angaben des Interviewpartners neben den fachlichen Kompetenzen insbesondere auch Sozialkompetenz, Persönlichkeitskompetenz, Führungskompetenz und methodische Kompetenzen ermittelt.

##### **Unternehmen C**

Die Kompetenzermittlung zielt nach Auskunft der Gesprächspartnerin auf fachliche Kompetenz, persönliche und soziale Kompetenzen. In diesem Kontext werden auch Kompetenzen aus nicht-beruflichen Tätigkeiten entdeckt.

##### **Unternehmen D**

Im Unternehmen wird nach Angaben des Befragten hinsichtlich der Kompetenzermittlung grundsätzlich zwischen klassischen Angestellten (white collar) und Maschinenbedienern (blue collar) unterschieden:

- Fach- und Führungskräfte, Angestellte: für diese Zielgruppen wurde ein Kompetenzmodell mit neun überfachlichen Kompetenzen (Faszinationsfähigkeit, Veränderungsbereitschaft, Teamfähigkeit, soziale Sensibilität, unternehmerisches Denken und Handeln, Kundenorientierung, Kommunikation, Querdenken und Zielorientierung) entwickelt. Darüber hinaus sind ca. 8.000 fachliche Kompetenzen in einem Qualifikationskatalog hinterlegt. Aus der Planstellenbeschreibung ergibt sich, wel-

che fachlichen und überfachlichen Kompetenzen der Stelleninhaber benötigt; zusätzlich ist definiert, in welcher Ausprägung die (Stufe „0“ für „keine Kenntnisse erforderlich“ bis Stufe „5“ „Expertenwissen“) diese fachlichen Qualifikationen benötigt werden. Die jeweilige Führungskraft legt fest, welche Ausprägung erforderlich ist. Für jede Stelle sind ca. 15 bis 25 einzelne fachliche Qualifikationen aus dem gesamten Fundus von ca. 8.000 hinterlegt.

- Die Maschinenbediener sind nicht die Zielgruppe dieses Kompetenzmodells. Für sie werden jeweils so genannte Qualifizierungsmatrizen angelegt. Es werden insbesondere die speziellen fachlichen Qualifikationen für jeden Arbeitsplatz erhoben, aber auch bestimmte allgemeine Kompetenzen (z. B. Prüftechnik, Arbeitssicherheit, Umweltschutz).

### **Unternehmen E**

Die zu ermittelnden Kompetenzen sind nach Auskunft des befragten Personalleiters in einem Kompetenzkatalog für das gesamte Unternehmen (abgeleitet aus den Unternehmenszielen) zusammengestellt.

Dieser umfasst Fachkompetenzen (z.B. technische skills, Vertriebskompetenzen), methodische Kompetenzen (z.B. Kreativitätstechniken, Projektmanagement), soziale Kompetenzen (z.B. Teamfähigkeit), persönlichkeitsbezogene Kompetenzen sowie Führungskompetenzen (hier vor allem das Führen mit Zielen).

Kompetenzen werden im Unternehmen explizit unter Bezug auf diese Definition als Sammelbegriff für Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interesse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und andere Merkmale, die eine Person für eine erfolgreiche Bewältigung ihrer Aufgaben benötigt, verstanden.<sup>3</sup>

Wichtig ist nach Einschätzung des Interviewpartners auch, Kompetenzen aus außerberuflichen Tätigkeiten abzuleiten; z.B. Aktivitäten bei Feuerwehr und Jugendarbeit gelten als Indikator für Teamfähigkeit.

- Das wird auch bei Einstellungen von Auszubildenden abgeklärt, denn junge Leute seien nicht nur Notenträger, sondern auch Persönlichkeiten.
- Auch bei den Mitarbeitern wird darauf geachtet, ob jemand neben dem Beruf noch z.B. ehrenamtlich tätig. Es interessiert hier das Gesamtbild des Mitarbeiters.

### **Unternehmen F**

Im Fertigungsbereich des Unternehmens werden nach Angaben des befragten Personalreferenten fachliche Qualifikationen abgefragt (Welche Maschine kann der Mitarbeiter wie gut bedienen?). Überfachliche Kompetenzen spielen beim Werker zwar auch eine Rolle, werden aber nicht ermittelt.

Bei Ingenieuren werden im Mitarbeitergespräch auch informell erworbene Kompetenzen ermittelt.

Im Vertriebsbereich sind „weiche“ Kompetenzen (wie z.B. verkäuferische Kompetenz) von Interesse; diese sind nach Einschätzung des Befragten bislang schwierig zu ermitteln.

### **Zusammenfassung**

**Bestandteil der Kompetenzermittlung** sind bei allen Unternehmen sowohl **fachliche/formale Qualifikationen** wie auch **fachübergreifende Kompetenzen**.

**Unterschiede** gibt es aber hinsichtlich

---

<sup>3</sup> Vgl. Sonntag und Schmidt-Rathjens 2004, S. 18

- **Einteilung und Zuordnung** der Kompetenzen<sup>4</sup>; hier hängt es davon ab, ob ein spezifisches Kompetenzmodell oder eher pragmatische Überlegungen zugrunde liegen;
- **Bezeichnung der verschiedenen überfachlichen Kompetenzen**<sup>5</sup>; auch dies hängt vom praktizierten Modell bzw. von pragmatischen Überlegungen der Verständlichkeit ab;
- **Erhebung informell erworbener Kompetenzen**; nur in einigen der befragten Unternehmen werden explizit auch in Freizeit oder Ehrenamt erworbene Kompetenzen erhoben und daraus Rückschlüsse auf personale, soziale oder methodische Kompetenzen gezogen; dies ist eher dann der Fall, wenn das Unternehmen am Gesamtbild eines Mitarbeiters interessiert ist, weil es die Kompetenzermittlung strategisch angelegt hat;
- **Zielgruppen einer Kompetenzermittlung**; zum Teil sind Umfang oder die Breite der Kompetenzermittlung im Fertigungsbereich geringer als in anderen Unternehmensbereichen, zum Teil wird nach Arbeitern und Angestellten unterschieden; zum Teil werden Kompetenzen nicht erhoben, weil keine spezifische Förderung dieser Kompetenzen vorgesehen ist, selbst wenn sie in der praktischen Tätigkeit eine Rolle spielen.

#### 4.1.3 Welche Ansätze oder Verfahren und welche Instrumente nutzen Sie in der Kompetenzermittlung?

##### **Unternehmen A**

Vor einem Einstellungsgespräch wird nach Auskunft des befragten Personalreferenten ein Anforderungsprofil angelegt, welches SOLL der Bewerber erfüllen sollte. Es geht dabei um ein fachliches Qualifikationsprofil und ein übergreifendes Kompetenzprofil. Mit dem Kompetenzprofil soll u.a. ermittelt werden, wie der Bewerber einsetzbar ist; man sucht eine flexible Persönlichkeit, die sich auch selbst weiterbilden kann. Das Einstellungsgespräch ist methodisch ein halbstrukturiertes Interview. Dem Bewerber wird auch ein Fall vorgelegt, den er zu bearbeiten und zu lösen hat; die Fälle werden von den Führungskräften ausgearbeitet.

Zur Kompetenzermittlung werden nach Angaben des Gesprächspartners außerdem folgende Verfahren bzw. Instrumente (hauptsächlich für angestellte Mitarbeiter) eingesetzt:

- Beobachtung während der Tätigkeit im Betrieb.
- Fragebögen werden außer zur Potentialeinschätzung auch beim Einstellungsgespräch eingesetzt.
- In Potentialanalysen soll geprüft werden, wer sich für zukünftige Führungspositionen eignet. Sie werden von externen Experten umgesetzt.
- Assessment Center werden bei der Besetzung von Führungspositionen durchgeführt.
- Im Rahmen einer individuellen Bildungsberatung wird der Mitarbeiter nach seinen Weiterbildungszielen befragt; diese sollten sich am strategischen Bedarf des Be-

---

<sup>4</sup> Verbreitete Einteilungen sind: personale, aktions- und umsetzungsorientierte, fachlich-methodische, sozial-kommunikative Kompetenzen (vgl. Erpenbeck und Rosenstiel 2007, S. XXIIIff.) oder Fachkompetenz und überfachliche Kompetenzen (Methodenkompetenz, Sozialkompetenz, personale Kompetenz) (vgl. Gnahs 2007, S. 27-29)

<sup>5</sup> Diese sind auch als "Schlüsselkompetenzen" geläufig (vgl. Erpenbeck und Rosenstiel 2007, S. XXIII, Gnahs 2007, S. 28f.)

etriebes orientieren.

- Performance Management: Im Jahresgespräch mit den Mitarbeitern wird die Leistung eines Jahres bilanziert und das Ziel für das nächste Jahr festgelegt. Bei diesem Gespräch erfolgt auch eine individuelle Bildungsbedarfsanalyse, verknüpft mit einem Talentmanagement (auf welchen Gebieten der Mitarbeiter noch eingesetzt werden könnte).

### **Unternehmen B**

Das im Unternehmen angewandte Verfahren ist nach Auskunft des Interviewpartners ein eigenes Kompetenzmanagement, mit dessen Entwicklung das Unternehmen 2008 mit Hilfe externer Berater begonnen hat. Mit diesem Verfahren soll in einem SOLL-IST-Vergleich der Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen ermittelt werden.

In einem Kompetenzkatalog wurden alle einzelnen Kompetenzen, die auf den unterschiedlichsten Positionen gefragt sein können, genau beschrieben. So ist z. B. das soziale Kompetenzprofil durch folgende Anforderungen charakterisiert: Flexibilität, Kommunikation, positive Grundeinstellung, Qualität von Ergebnissen, Teamfähigkeiten.

Für jede Position kann nach Angaben des Befragten bestimmt werden, in welchem Grad der Mitarbeiter die Anforderungen in den genannten Profildbereichen erfüllen muss. Auf diese Weise lässt sich eine mögliche Differenz im Soll-Ist-Vergleich feststellen, aus dem sich gegebenenfalls der Weiterbildungsbedarf ableiten lässt.

Ähnlich wird bei 126 beschriebenen Fachkompetenzen vorgegangen. Die unterschiedlichen Erfordernisse je nach Arbeitsplatz im Betrieb wurden in 4 Stufen eingeteilt (1=schwach ausgeprägt; 2=ausgeprägt; 3=gut ausgeprägt; 4=exzellent). Für eine bestimmte Position X reicht z.B. die Stufe 3 der Kompetenz, während für die Position Y Stufe 4 gefordert ist. Auf dieser Grundlage lässt sich eine Übereinstimmung oder Abweichung der festgestellten Kompetenzen vom SOLL in einem Schaubild festhalten.

Die Erstellung der Kompetenzprofile erfolgt in Mitarbeitergesprächen, die der Vorgesetzte mit den Mitarbeitern führt. Dabei soll der Mitarbeiter zunächst eine Selbsteinschätzung abgeben, wo er sich selbst in dem Kompetenzprofil einordnet. Die Fremdeinschätzung erfolgt durch den Vorgesetzten, der gemeinsam mit dem Mitarbeiter das für die weitere Planung erforderliche Profil erarbeitet. Ein solches Kompetenzgespräch kann 2-3 Stunden dauern.

Die fachübergreifenden Kompetenzen (Persönlichkeitskompetenz, soziale Kompetenzen) sind aus den Unternehmensgrundsätzen abgeleitet, deren Umsetzung regelmäßig überprüft wird (Balanced Score Card). Bei fachlichen und methodischen Kompetenzen gibt es diesen unmittelbaren Bezug zum Unternehmensleitbild nach Angaben des Befragten nicht.

### **Unternehmen C**

Funktionsbezogene Anforderungsprofile sollen nach Auskunft der Weiterbildungsverantwortlichen für alle Beschäftigten erstellt werden, damit erforderliche Schulungen systematisch geplant werden können.

Für die Kompetenzermittlung sind die Vorgesetzten zuständig. Diese soll einmal jährlich stattfinden. Es bleibt den Vorgesetzten überlassen, die Ermittlung im Team oder im Mitarbeitergespräch vorzunehmen.

Erforderliche Fähigkeiten nach dem Anforderungsprofil (Soll-Profil) und jeweiliger Qualifizierungsstand des Mitarbeiters (Ist-Profil) sollen im Instrument der Qualifizierungsspinne, das auch im Akademie-Programm der Unternehmensgruppe erläutert ist, dargestellt werden. Das Grundschema dieser Darstellungsform zeigt Abbildung 1.

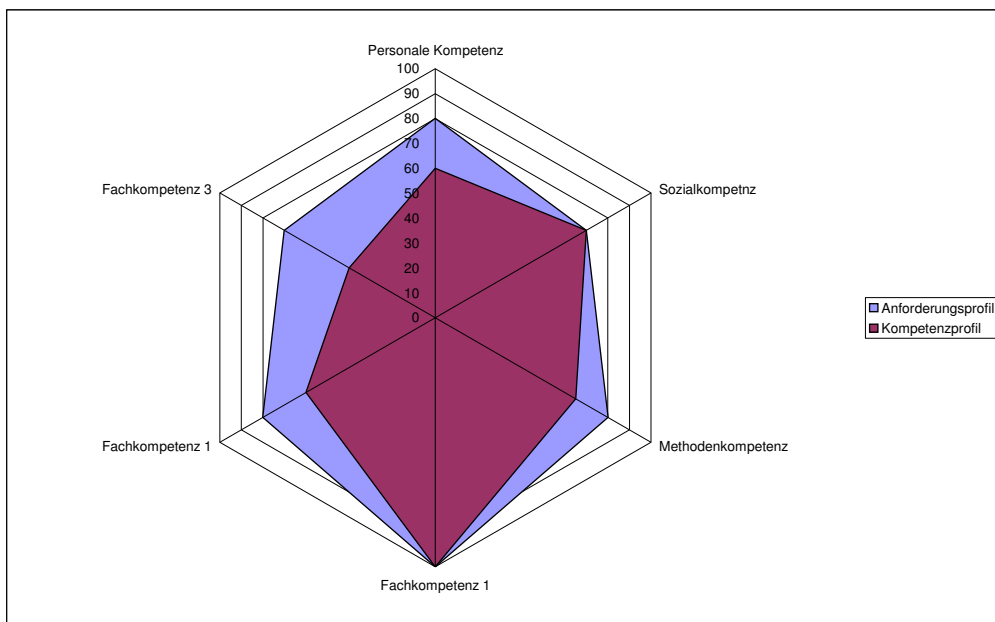


Abb. 1: Schema einer Qualifizierungsspinne

Erläuterungen der „Qualifizierungsspinne“<sup>6</sup>: Alle erforderlichen Kompetenzen sind auf dem Diagramm dargestellt. Die gesamte Strecke zwischen Diagrammmittelpunkt und Außenrand symbolisiert 100 Prozent, der Mittelpunkt 0 Prozent der jeweiligen Kompetenzdimension.

Die Anforderungen werden gemäß dem Anforderungsprofil der Position auf den verschiedenen Kompetenzdimensionen in der verlangten Höhe in das Schaubild eingetragen. Genauso wird das Ist-Profil des Mitarbeiters als Ergebnis einer Abstimmung von Selbstbild des Mitarbeiters und Fremdbild durch den Vorgesetzten in die Grafik eingetragen.

Die Darstellungsform erlaubt einen gut nachvollziehbaren SOLL-IST-Vergleich, aus dem der Schulungsbedarf abgeleitet wird.<sup>7</sup> In ein Formblatt können im Unternehmen C die abgeleiteten und geplanten Qualifizierungsmaßnahmen und der jeweilige Status eingetragen werden.

Das Instrument der Qualifizierungsspinne soll nach Auskunft der Gesprächspartnerin von allen Abteilungsleitern verwendet werden. Die Beschäftigten sind aufgerufen, ihre Vorgesetzten auf die Notwendigkeit der Nutzung dieses Instruments aufmerksam zu machen.

Eine regelmäßige Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs ist auch Bestandteil der Zertifizierung des Unternehmens nach ISO 9001 und nach weiteren vom Unternehmen C erlangten Zertifizierungsstandards.

### **Unternehmen D**

Nach Angaben des befragten Leiters Mitarbeiterentwicklung / Personalentwicklung werden die im Kompetenzmodell (für Fach- und Führungskräfte sowie Angestellte, nicht für Maschinenbediener) geforderten Daten im Mitarbeiterentwicklungsgespräch (MEG) vom Vorgesetzten gemeinsam mit dem Mitarbeiter erhoben (langfristiges Ziel: weltweite Umsetzung). Dabei werden im jährlichen Rhythmus die durch die Planstelle

<sup>6</sup> Hier handelt es sich um Erläuterungen durch die Verfasser.

<sup>7</sup> Anmerkung d. Verf.: Die Darstellungsform hat sich seit vielen Jahren zur Sichtbarmachung von Qualifizierungsbedarf bewährt; vgl. z.B. Sonntag 1985, S. 87

geforderten Kompetenzen (Planstellenbeschreibung bzw. Planstellenanforderungsprofil), die im MEG zugleich auch aktualisiert werden, mit der Ist-Qualifikation des Beschäftigten abgeglichen (u.a. auch außerhalb des Betriebs erworbene Kompetenzen). Die Ergebnisse sind standardisiert und in Datenbanken hinterlegt. Im MEG erfolgt auch ein Abgleich von Selbstbild und Fremdbild der überfachlichen Kompetenzeinschätzungen.

Für die Gruppe der Maschinenbediener werden Qualifizierungsmatrizen erstellt, die die erforderlichen spezifischen fachlichen Qualifikationen sowie bestimmte allgemeine Kompetenzanforderungen enthalten. Ein Abgleich mit der vorliegenden Ist-Qualifikation des Beschäftigten ergibt den notwendigen Schulungsbedarf.

### **Unternehmen E**

Aus dem Kompetenzkatalog wird nach Auskunft des Leiters Personalwesen ein Kompetenzprofil für den jeweiligen Funktionsbereich erstellt. Auf dieser Basis wird ein Soll-Profil für die jeweilige Funktion (Stelle/Aufgabe) und das Ist-Profil für den betreffenden Mitarbeiter erarbeitet.

Beide Profile bilden die Grundlage für das Entwicklungsgespräch, das die Führungskraft mit jedem Mitarbeiter (ausgenommen Montagetarbeiter) führt, und in dem ein SOLL-IST-Vergleich vorgenommen wird.

Dieser geht in eine Kompetenzmatrix ein, die die Basis für die weitere Entwicklungsplanung darstellt.

Für Montagetarbeiter wird eine Qualifikationsmatrix erstellt, mit der ermittelt wird, welche Felder von den einzelnen Mitarbeitern besetzt sind bzw. werden können.

Zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels werden im Unternehmen auch Altersstrukturanalysen durchgeführt, die nach Angaben des Gesprächspartners für eine demografiefeste Personalpolitik in Maßnahmen zur Arbeitsgestaltung, zur Gesundheitsförderung etc. sowie insbesondere auch im Kompetenzmanagement in der Entwicklungsplanung herangezogen werden.

### **Unternehmen F**

Nach Auskunft des Personalreferenten werden in der Kompetenzermittlung keine durchstrukturierten spezifischen Ansätze verfolgt, sondern pragmatisch einzelne Elemente einer Kompetenzermittlung realisiert:

- Im Bereich Fertigung gibt es eine Qualifikationsmatrix (Soll-Matrix). Unternehmensweit sind hier alle Arbeitsplätze mit standardisierbaren Positionen enthalten. Auf dieser Matrix wird auch abgebildet, wer wo einsetzbar ist; den einzelnen Arbeitern ist es so in der Form der Gruppenarbeit möglich, sich in Abstimmung mit dem Werksleiter für bestimmte Positionen zu entscheiden. Die Mitarbeiter in der Fertigung sind Facharbeiter. Einmal im Jahr wird der Arbeitsprozess in dieser Form festgehalten.
- Im Bereich Forschung und Entwicklung wird gerade ein Pilotprojekt zum Thema „Jahresmitarbeitergespräch“ umgesetzt. Da in diesem Bereich konkrete Soll-Ist-Vorgabe schwierig anzugeben sei, gibt es auch keine entsprechende Matrix. Mit dem Pilotprojekt sollen aber dennoch Formen der Kompetenzermittlung entwickelt werden, die ein Stück weit auch Formalisierungen ermöglichen; diese Kompetenzermittlungsformen sollen dann auch ein fester Bestandteil des Unternehmenskonzepts werden.
- Im Bereich Vertrieb wäre ein standardisierter Soll-Ist-Vergleich wünschenswert.

Außerhalb der Fertigung gibt es aber auch bereits informelle Mitarbeitergespräche (auch im Vertrieb).

Die Vision des Unternehmens sei eine zielgruppenorientierte Qualifizierungsmatrix für



ein aktives Weiterbildungsmanagement.

### **Zusammenfassung**

In allen Unternehmen werden **Anforderungsprofile** der verschiedenen Funktionen, Stellen oder Aufgaben sowie **Profile der Kompetenzen** der Mitarbeiter erstellt, die einen **Soll-Ist-Vergleich** ermöglichen.

Zur **Ermittlung überfachlicher Kompetenzen** werden grundsätzlich **Gesprächsformen** (Mitarbeitergespräch, Entwicklungsgespräch) oder **Assessmentverfahren** durchgeführt, auch wenn verschiedentlich schriftliche Erhebungen, Beobachtungen oder Einschätzungen des Vorgesetzten mit herangezogen werden. Als alleinige Quellen werden diese Verfahren in einigen Unternehmen lediglich im Werkerbereich genutzt.

**Unterschiede in den Verfahren und Instrumenten** gibt es folgenden Punkten:

- **Umfang und Ausarbeitungstiefe der Anforderungsprofile** ist bei den Unternehmen verschieden, was sich natürlich zum Teil auch der Breite des Spektrums der im Unternehmen erforderlichen Fachkompetenzen verdankt.
- Verschiedentlich werden hinsichtlich des **Grades der Anforderungsbeherrschung** unterschiedliche Stufeneinteilungen angewendet.
- Die **Kompetenzermittlungsverfahren unterscheiden sich** in den Unternehmen dann auch **entsprechend** der Unterschiede in der **Ausarbeitungstiefe der Anforderungsprofile**. Zum Teil hängt die Ausgestaltung des Kompetenzermittlungsverfahrens aber auch davon ab, wie stark die Kompetenzermittlung in der Unternehmensstrategie verankert ist.
- Die **Kompetenzermittlungsverfahren unterscheiden sich** zum Teil auch innerhalb eines Unternehmens **nach den Zielgruppen** der Kompetenzermittlung. Dies gilt zum Teil auch für die verwendeten Erhebungs- und Darstellungsinstrumente. Matrixdarstellungen werden bei den befragten Unternehmen häufiger als grafische Darstellungen genutzt.
- Vereinzelt dienen die **Kompetenzermittlungen zugleich** der **Aktualisierung der Anforderungsprofile**.

#### **4.1.4 Wo liegen Ihrer Einschätzung nach die größten Schwierigkeiten in der Ermittlung der Kompetenzen?**

##### **Unternehmen A**

Die Ermittlung der Kompetenzen wird nach Einschätzung des Befragten immer subjektive Momente beinhalten, man müsse kontinuierlich daran arbeiten, diese zu reduzieren.

Ein weiteres Problem bestehe darin, dass die Geschäftsführung die von der Bildungs- oder Personalabteilung vorgelegten Ziele als strategisch wichtig erkennen muss, damit eine Kompetenzermittlung auch realisiert werden kann. Nur wenn dies der Fall ist, werden die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt. Nur dann kläre sich, wer die Kompetenzen erhebt und dokumentiert und inwieweit Führungskräfte für die Kompetenzermittlung geschult werden.

Als dritte Schwierigkeit nennt der Befragte, dass das Jahresgespräch zwar schon für viele Mitarbeiter umgesetzt wird, aber noch nicht für alle – was aber geplant sei.

##### **Unternehmen B**

In der Kompetenzfindung gibt es nach Einschätzung des Interviewpartners im Unternehmen grundsätzlich keine Probleme, da Selbst- und Fremdeinschätzung in der Regel identisch seien. Abweichungen zwischen der Einschätzung des Mitarbeiters und

des Vorgesetzten gebe es bisweilen nur in einzelnen Punkten.

### **Unternehmen C**

Nach Auffassung der Personalentwicklerin besteht im Kompetenzermittlungsgespräch das Problem der subjektiven Einschätzung der Kompetenzen bei den Beteiligten (Vorgesetzter und Mitarbeiter) und daraus resultierender Differenzen von Selbst- und Fremdbild der Kompetenzeinschätzung. Das Gespräch sei jedoch ein individualisiertes Instrument, das sich schlecht standardisieren lasse.

Daneben gebe es noch das Problem, dass die Kompetenzermittlung jährlich stattfinden solle. Sie ist seit drei Jahren im Unternehmen eingeführt, aber nicht alle Beschäftigten haben sie jährlich durchlaufen.

### **Unternehmen D**

Das System gilt nach Einschätzung des Gesprächspartners als gut. Wie bei den meisten Beurteilungsverfahren bestehe die Gefahr der Subjektivität einzelner Beurteilungen (d. h., die Qualität der Daten hängt von der Führungskraft ab). Für Führungskräfte gibt es einen Leitfaden, um eine hohe Qualität des Instrumentes einerseits sicher zu stellen und andererseits Beurteilungsfehler zu minimierten. Der Selbstbild-Fremdbild-Abgleich im Mitarbeiterentwicklungsgespräch könne Probleme der Beurteilungssubjektivität zwar nicht beseitigen, jedoch zumindest transparent machen.

Für den Werksbereich sei die Kompetenzermittlung noch zu unsystematisch und unregelmäßig; neue Techniken sind teilweise noch nicht operationalisiert. In diesem Bereich wird ebenfalls angestrebt, ein jährliches Entwicklungsgespräch durchzuführen. Allerdings sei – u.a. bedingt durch relativ hohe Führungsspannen – die Verbindlichkeit weniger stark ausgeprägt als im Angestelltenbereich (gemäß dem MEG-Konzept).

### **Unternehmen E**

Mögliche Kompetenzdefizite lassen sich nach dem Urteil des Leiters Personalwesen aus dem Soll-Ist-Vergleich relativ leicht ermitteln. Wichtig sei jedoch, dass die Soll-Werte den Mitarbeitern auch bekannt sein müssen. Nur dann könne man davon ausgehen, dass die Mitarbeiter sich engagieren, sich auf die Bewältigung zukünftiger Aufgaben vorbereiten und sich um ein Schließen der Lücke bemühen.

### **Unternehmen F**

Im in Bezug auf Kompetenzen standardisierbaren Bereich der Fertigung gibt es im Unternehmen nach Einschätzung des Personalreferenten kein großes Problem; es bestehe auch eine ausreichende Anzahl gleicher oder ähnlicher Positionen.

Im in Bezug auf Kompetenzen nicht-standardisierbaren Bereich sei es nicht sinnvoll, ein „Soll“ zu definieren. Demnach ist der Nutzen einer Kompetenzermittlung nach Einschätzung des Befragten hier weniger offenkundig; ein Nutzen ergebe sich erst durch eine „Transferleistung“, die der Mitarbeiter gemeinsam mit der Führungskraft erarbeitet.

Nicht fachlich-formelle Kompetenzen werden im Betrieb nur im Pilotprojekt ermittelt, was später auch zum Standard im Betrieb werden solle. Da der Betrieb auf Personalentwicklung Wert lege, solle auch der Ist-Zustand der Kompetenzen erfasst werden.

### **Zusammenfassung**

In Bezug auf die **Ermittlung der Kompetenzen** werden im Wesentlichen **fünf Schwierigkeiten** genannt:

- Als zentrale Schwierigkeit wird das Problem der **Subjektivität der Einschätzung der Kompetenzen durch die Beteiligten** (Vorgesetzter und Mitarbeiter) und daraus resultierender Differenzen im Selbst- und Fremdbild benannt. Letztlich hängt die Qualität der erhobenen Daten nach Einschätzung der meisten Befragten von der Führungskraft ab. Ein Leitfaden könne das Problem zwar nicht beseitigen, aber

transparent machen.

- Als weitere Schwierigkeit wird die **fehlende Systematik der Kompetenzermittlung in einzelnen Unternehmensbereichen** genannt. Dies fällt meist mit der Beschränkung einer systematischen Erfassung auf bestimmte Mitarbeitergruppen und die Führungskräfte zusammen. Verschiedentlich wird jedoch auch die fehlende Standardisierbarkeit von Kompetenzen als Problem gesehen, weshalb die Kompetenzermittlung bislang gerade auf die Gruppen beschränkt wurde, die in anderen Unternehmen ausgespart wurden.
- Für die Umsetzung der Kompetenzermittlung wurde darauf hingewiesen, dass das **Sollprofil**, an dem das Kompetenzprofil des Mitarbeiters im Soll-Ist-Vergleich gemessen wird, **dem Mitarbeiter auch bekannt sein müsse**. Dies scheint nicht immer gewährleistet zu sein.
- Eine weitere Schwierigkeit in der Umsetzung der Kompetenzermittlung besteht nach Einschätzung von Befragten darin, dass mitunter **zeitliche Vorgaben** für die Durchführung im Unternehmen bestehen, diese aber **nicht durchgängig umgesetzt** werden, **Kompetenzermittlung** daher **nicht im vorgesehenen und notwendigen Rhythmus** stattfindet.
- Dies ist mit dem Problem einer **fehlenden Unterstützung durch die Geschäftsführung** verknüpft.

#### 4.2 Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die betriebliche Weiterbildungsplanung

Die Nutzung von Ergebnissen der Kompetenzermittlung für die betriebliche Weiterbildungsplanung wurde unter zwei Aspekten erhoben. Der erste Gesichtspunkt betrifft die Einbeziehung der Mitarbeiter selbst in die Nutzung der Ergebnisse. Der zweite Aspekt bezieht sich auf die Nutzung durch das Unternehmen.

##### 4.2.1 Wie und von wem werden die Ergebnisse einer betrieblichen Kompetenzermittlung in Ihrem Unternehmen mit dem Mitarbeiter bzw. der Mitarbeiterin besprochen?

###### **Unternehmen A**

Die Ermittlung der Kompetenzen erfolgt durch die Personalabteilung zusammen mit den Führungskräften, die Geschäftsleitung ist einbezogen, eventuell auch die betroffenen Mitarbeiter. Manchmal erfolgt auch nur ein Gespräch der Personalabteilung mit der Führungskraft, ohne ein Feedback zu dem Mitarbeiter. Nach Ansicht des Interviewpartners stellt sich auch in dieser Hinsicht die Frage, wie gut die Führungskräfte für die Kompetenzermittlung geschult sind.

###### **Unternehmen B**

Der Mitarbeiter schätzt sich nach Angaben des Befragten zunächst selbst ein und vergleicht das Selbstbild mit der Sollvorgabe, er positioniert sich im Soll-Profil. Auf dieser Grundlage wird dann mit dem Vorgesetzten im Gespräch das Profil erarbeitet, aus dem ein möglicher Bedarf an Weiterbildung abgeleitet wird.

###### **Unternehmen C**

Nach Auskunft der Weiterbildungsverantwortlichen erfolgt die Kompetenzermittlung gemeinsam von Vorgesetztem und Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch oder in einer Teambesprechung.

###### **Unternehmen D**

Ergebnisse der Kompetenzermittlung werden nach Angaben des Interviewpartners im Mitarbeiterentwicklungsgespräch (MEG) von der Führungskraft mit dem Mitarbeiter

(deutschlandweit sind das ca. 10.000) besprochen.

Zusätzlich wird für im MEG identifizierte und im Rahmen von Vorgesetztenkonferenzen bestätigte Talente (z. B. Führungsnachwuchs) ein Developmentcenter (DC) eingesetzt. Etwa 50 bis 60 Beschäftigte nehmen pro Jahr am DC teil.

### **Unternehmen E**

Nach Auskunft des Befragten werden die Ergebnisse der Kompetenzermittlung in Entwicklungsgesprächen zwischen Führungskräften und Mitarbeitern besprochen (Abgleich der Soll- und Ist-Profile). Gemeinsam werde der Bedarf an Weiterbildung abgeleitet, in einem Personalentwicklungsplan werden zukünftige Schritte festgelegt (z.B. dass der Mitarbeiter in 3 Jahren eine neue Aufgabe übernehmen wird).

### **Unternehmen F**

Die Ergebnisse der Kompetenzermittlung werden nach Angaben des Personalreferenten in folgender Weise mit dem Mitarbeiter kommuniziert:

- Im Fertigungsbereich liegen die geforderten Qualifikationen in der Matrix vor. Es wird in der Gruppe (Gruppenarbeit als Arbeitsorganisationsform) besprochen, wer welche Positionen einnimmt; dies wird mit der Werksleitung abgestimmt.
- Im Forschungs- und Entwicklungsbereich (Ingenieure) führt der direkte Vorgesetzte mit dem Mitarbeiter ein klassisches Jahresmitarbeitergespräch. Hier werden die Ergebnisse gemeinsam erarbeitet (Pilotprojekt).
- Im Vertriebsbereich bilden informelle Mitarbeitergespräche das bisherige Forum für eine nicht-systematische Erfassung und Besprechung der Kompetenzen.

### **Zusammenfassung**

In den befragten Unternehmen werden **unterschiedliche Formen** gepflegt, wie **Ergebnisse einer Kompetenzermittlung den Mitarbeitern kommuniziert** werden:

- **Ermittlung** der Kompetenzen **durch Personalabteilung** zusammen mit **Führungskräften**; **kein Feedback** an Mitarbeiter
- **Ermittlung** der Kompetenzen **durch Personalabteilung** zusammen mit **Führungskräften**; **Feedback an Mitarbeiter**
- **Ermittlung** der Kompetenzen **durch Personalabteilung** zusammen mit **Führungskräften** unter **Einbeziehung des** betroffenen **Mitarbeiters**
- **Ermittlung** der Kompetenzen **gemeinsam durch Führungskraft und Mitarbeiter** in Mitarbeitergespräch, Entwicklungsgespräch (häufigste Form) oder in einer Teambesprechung
- **Besprechung** der Kompetenzermittlung **auf Grundlage einer Qualifikationsmatrix** (Anforderungsmatrix) in der Arbeitsgruppe, Abstimmung des Ergebnisses mit Werksleiter
- Nicht-systematische Mitteilung in **informellen Mitarbeitergesprächen**.

#### **4.2.2 Welche Konsequenzen ziehen Sie aus den Ergebnissen der Kompetenzermittlung?**

Hinsichtlich der Konsequenzen, die das Unternehmen aus den Ergebnissen der Kompetenzermittlung ziehen kann oder will, war von besonderem Interesse, welche Rolle die Ergebnisse in der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen spielen, in welcher Weise sie für eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung genutzt werden, wie sie sich in der Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsabläufen niederschlagen (z.B. lernhaltige Gestaltung der Arbeitsplätze, Ermöglichung und Förderung von arbeitsplatzintegriertem Lernen) oder wie sie für die Bearbeitung spezifischer betrieblicher Problemfelder herangezogen werden.

## **Unternehmen A**

Aus dem SOLL-IST-Vergleich können sich nach Auskunft des Personalreferenten individuelle und kollektive Bildungsbedarfe ergeben. Es müsse bewertet werden, welcher Bedarf strategisch relevant ist und ob die Ressourcen hierfür verfügbar sind. Bildung könne nicht zum Selbstzweck werden.

Die vorhandenen Kompetenzen müssen richtig eingesetzt werden. Es werde weniger ein Defizitansatz als vielmehr ein Potentialansatz verfolgt: man wolle beim Mitarbeiter neue Potentiale erkennen, die für die Zukunft genutzt werden können. Wichtig sei daher auch die Lernkultur, d.h. Mitarbeiter sollen Entscheidungsspielräume erhalten, sie sollen sich mit den Weiterbildungsmaßnahmen identifizieren. Als Konsequenz könne sich dabei auch ergeben, dass die Lernkultur dementsprechend gestaltet werden muss in Richtung selbstorganisiertes und selbstgesteuertes Lernen.

Bereits erfolgte Weiterbildungsaktivitäten seien einer Wirksamkeitsanalyse zu unterziehen. Eine Wirkungsanalyse sieht nach Angaben des Befragten im Einzelnen so aus: Es wird ein Ziel festgelegt, was der Mitarbeiter zu wissen und zu lernen hat. Im Unternehmen muss nach der Weiterbildung der Transfer des Gelernten erfolgen. So wird eine Aufgabe gestellt, die der Mitarbeiter zu lösen hat.

## **Unternehmen B**

Wenn Soll- und Ist-Profil nicht übereinstimmen, wenn es also eine Kompetenzlücke gibt, dann kommen nach Angaben des Gesprächspartners folgende Maßnahmen infrage:

- Interne Schulung, externe Schulung oder Inhouse-Schulung durch externen Anbieter.
- Qualifikationen, die rein fachliche Defizite decken, werden häufig von eigenen Mitarbeitern vermittelt; es kann auch ein Funktionswechsel des Mitarbeiters vorgenommen werden, d.h. er arbeitet auf einer anderen Position, die dem vorhandenen Kompetenzprofil entspricht.
- Weitere Konsequenzen aus den Ergebnissen der Kompetenzermittlung bestehen darin, dass zum einen „Perlen“, zum anderen aber auch Überforderungen bei Mitarbeitern erkannt werden können.
- Für Neueinstellungen kann aus dem für das unternehmensinterne Kompetenzmanagement erstellten Kompetenzprofil auch eine Stellenbeschreibung abgeleitet werden.

## **Unternehmen C**

Die erstellte Qualifizierungsspinne und der ermittelte Schulungsbedarf des jeweiligen Mitarbeiters sind an die Personalabteilung weiterzuleiten. Gegebenenfalls wird von der Personalabteilung auch beim Vorgesetzten nachgefragt, bei welchen Mitarbeitern in seinem Bereich Weiterbildungsbedarf besteht.

Nach Auskunft der Befragten empfiehlt der Vorgesetzte Mitarbeiter zur Weiterbildung; der Mitarbeiter kann sich aber auch selbst anmelden. Es wird Wert darauf gelegt, dass die Weiterbildung freiwillig ist und vom Mitarbeiter auch gewollt wird (Frage der Motivation). Weiterbildung kann so auch in nicht artverwandten Bereichen stattfinden.

Nötige Weiterbildungen werden hauptsächlich – sofern möglich – in der Akademie der Unternehmensgruppe durchgeführt; dort sind zu 80 Prozent externe Dozenten tätig. Es werden aber auch externe Weiterbildungen in Anspruch genommen (meist Seminare, z.B. für Office-Anwendungen, an denen nur Beschäftigte des Unternehmens teilnehmen; neue Software wird auch oft intern geschult). Für Führungskräfte werden eigene Entwicklungsprogramme angeboten.

In der Akademie wird großer Wert gelegt auf „weiche“ Programme, wie Angebote zur

Stressbewältigung und Teamentwicklung, aber auch Gesundheitsmanagement (Firmensportgruppe, Nichtraucher-Seminare). Es geht nach Angaben der Befragten darum, Work-Life-Balance zu ermöglichen und zu unterstützen.

Ein Unternehmen der Gruppe betreibt ein zertifiziertes College. Das College bietet Weiterbildung in der Roboterbedienung und -anwendung an. Die Seminare werden überwiegend von Externen (Mitarbeitern der Kunden) besucht, die z.B. einen Roboter gekauft haben; eigene Mitarbeiter werden dort jedoch auch geschult.

2009 sind Online-Programme durchgeführt worden. Zukünftig sollen mehr interne Mitarbeiter als Dozenten eingebunden werden, um den internen Wissenstransfer zu gewährleisten.

Für Projekt-Management werden von externen Dozenten Seminare im Hause angeboten und auch Prüfungen abgehalten, die ein international anerkanntes Zertifikat erhalten.

Für bestimmte Bereiche (z.B. wenn neue gesetzliche Vorschriften vermittelt werden sollen) werden auch Online-Tools eingesetzt.

Mit situationsbezogenen Seminaren wird auf bestimmte Problemfelder direkt reagiert, damit die Ergebnisse schnell in den Betriebsablauf eingeführt werden können.

### **Unternehmen D**

Die Ergebnisse der Kompetenzermittlung bilden nach Auskunft des Interviewpartners die Grundlage für Maßnahmen der Mitarbeiterförderung in folgender Weise:

- Auf Basis der Ergebnisse der Mitarbeiterentwicklungsgespräche (MEG), in denen das jeweils aktualisierte Planstellenanforderungsprofil mit dem Mitarbeiterprofil verglichen wird, ergibt sich ein bestimmter Bedarf, der Grundlage der Planung ist.
- Mit der angebotenen Weiterbildung kann eine Nachqualifikation erfolgen. Fachtheorie wird eher intern, z.B. in der eigenen Produktschulungsabteilung vermittelt. Weiterbildungen können aber auch extern stattfinden.
- Weitere Entwicklungsmaßnahmen können geplant werden: z. B. Unterweisung on the job, job rotation, Studium von Fachliteratur. Pragmatische Ansätze sind Seminarlösungen gleichzusetzen.
- Zusätzlich wird für die im MEG identifizierten und im Rahmen der Vorgesetztenkonferenzen bestätigten Talente das Developmentcenter (DC) angeboten. Die Übungen des DC basieren im Wesentlichen auf den neun überfachlichen Kompetenzen aus dem Kompetenzmodell des Unternehmens. Das DC wird von einer externen Beratungsfirma durchgeführt und von qualifizierten Beobachtern des Unternehmens begleitet.
- Anschließend wird – basierend auf einem Stärke-/Schwäche-Profil – mit allen Teilnehmern des DC ein individueller Entwicklungsplan erarbeitet.

### **Unternehmen E**

Die Erstellung eines Soll-Profiles der Funktion (Anforderungen der Stelle/Aufgabe) und eines Ist-Profiles der vorliegenden Kompetenzen des Mitarbeiters bildet die Datenbasis für das Mitarbeitergespräch.

Nach Angaben des Befragten wird im Dialog von Führungskraft und Mitarbeiter ein Soll-Ist-Abgleich vorgenommen und eine Potenzialvermutung angestellt, die auch die Übernahme künftiger Aufgaben einschließen kann. Das Ergebnis des Entwicklungsgesprächs wird in einem individuellen Entwicklungsplan festgehalten.

Die Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung werden mit den individuellen Entwicklungsplänen abgestimmt. So wird beispielsweise ein Weiterbildungsprogramm erstellt, die Mitarbeiter werden zu einzelnen Maßnahmen eingeladen. Weiter-

bildungsmaßnahmen können intern wie extern organisiert werden, auch in Zusammenarbeit mit Hochschulen.

Nach einer Weiterbildungsmaßnahme erfolgt ein Weiterbildungscontrolling (u.a. schriftliche Teilnehmerbefragung nach der Maßnahme und nach weiteren drei Monaten).

### **Unternehmen F**

Gemäß dem vor zwei Jahren eingeführten "Akademie-Prinzip" steht der Weiterbildungsbedarf des Mitarbeiters im Mittelpunkt der Arbeit der Akademie der Unternehmensgruppe. Das bedeutet nach Angaben des Gesprächspartners, dass Trainingsmaßnahmen entlang individueller Entwicklungsbedarfe konzipiert werden. Diese individuellen Entwicklungsbedarfe beruhen auf den beiden Elementen der eigenen Einschätzung des Mitarbeiters und der Initiative des Vorgesetzten. Weiterbildungsmaßnahmen werden entweder in der hauseigenen Akademie oder auch extern durchgeführt.

- Im Fertigungsbereich werden Ergebnisse der Kompetenzermittlung in der Qualifikationsmatrix vom Werksleiter für die Entscheidung über eine Teilnahme des Mitarbeiters an der entsprechenden Weiterbildungsmaßnahme genutzt. Ein mögliches Ergebnis kann aber auch sein, dass der Mitarbeiter auf einer neuen Maschine eingearbeitet werden muss.
- Im Entwicklungsbereich (Ingenieure) kann die Palette möglicher Konsequenzen der Kompetenzermittlung recht breit sein: der Mitarbeiter kann z.B. ein neues Projekt übernehmen (in einem neuen Fachbereich), es können on-the-job-Maßnahmen oder der Besuch von Seminaren (off-the-job-Maßnahmen) zum Ausgleich rein fachlicher Defizite vereinbart werden.
- Im Vertriebsbereich wird von der Akademie eine Einarbeitung neuer Mitarbeiter in Form einer zweistufigen Qualifizierung in Abstimmung mit der Vertriebsleitung angeboten. Eine Kompetenzermittlung liegt dem bisher nicht zugrunde.
- Im Bereich des Akademieangebots gibt es auch Fälle, in denen der Bedarf (z.B. Projektmanagement) vom Vorgesetzten festgestellt wird; hierfür braucht man keinen Soll-Ist-Vergleich.

### **Zusammenfassung**

Bei allen befragten Unternehmen bildet die **Kompetenzermittlung** eine wichtige **Grundlage für die Weiterbildungsplanung**; in einigen Fällen ist dies formalisiert und wird über die Personalabteilung oder eine Akademie des Unternehmens umgesetzt. Allerdings werden verschiedentlich auch Weiterbildungen ohne Rückgriff auf Kompetenzermittlungen konzipiert und angeboten.

Vielfach wird die Kompetenzermittlung auch als wichtig erachtet, um die **Mitarbeiter für die Weiterbildungsteilnahme zu gewinnen**. Darüber hinaus ist sie verschiedentlich auch die **Basis für ein Weiterbildungscontrolling** und für die Konzipierung von **Transferunterstützung** in der Nachfolge absolvierter Weiterbildungsmaßnahmen.

Meist dient die Kompetenzermittlung auch als **Grundlage für individuelle Entwicklungspläne**, die **weitergehende Personalentwicklungsmaßnahmen** vorsehen, zum Teil **gekoppelt mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen**. Allerdings sind diese Personalentwicklungsmaßnahmen verschiedentlich **auf bestimmte Mitarbeitergruppen** (z.B. Ingenieure) oder die (Nachwuchs-) **Führungskräfte beschränkt**.

Nur in einzelnen Fällen kann die Kompetenzermittlung bei den befragten Unternehmen auch zu einer **lernhaltigen Gestaltung von Arbeitsplätzen oder zur Ermöglichung und Förderung arbeitsintegrierten Lernens** führen. Zumindest ist bei den Befragungen verschiedentlich angeklungen, dass eine Lernkultur anzustreben ist, die selbstgesteuertes und selbstorganisiertes Lernen fördert. Systematisch scheint dies bislang nicht vorgesehen zu sein.

**Für die Bearbeitung spezifischer Problemfelder** im Unternehmen wird die Kompetenzermittlung nur bei einem der befragten Unternehmen **herangezogen**; allerdings erfolgt die Bearbeitung hier in Seminarform, nicht prozessintegriert.

#### **4.3 Problembereiche einer konsequenten Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung in der Weiterbildungsplanung**

Die Erhebung von Problembereichen sollte Erkenntnisse darüber erbringen, wo Hindernisse liegen, verfügbare Ergebnisse einer betrieblichen Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung zu nutzen und dadurch die Weiterbildung sowie die durch Weiterbildung angestrebten Resultate zu verbessern.

Hindernisse oder Stolpersteine können dabei in den in der Kompetenzermittlung genutzten Ansätzen, Verfahren oder Instrumenten liegen, wenn diese gar keine für die Planung nutzbaren Ergebnisdaten liefern sollen oder dafür nicht geeignet sind. Eine weitere Quelle von Hindernissen können jedoch auch interne oder externe Rahmenbedingungen sein, die eine Gewinnung von grundsätzlich nutzbaren Ergebnissen der Kompetenzentwicklung für die Weiterbildungsplanung obsolet machen.

##### **4.3.1 Welche Ergebnisse oder Ergebnisaspekte der Kompetenzermittlung können Sie für die Weiterbildungsplanung gut nutzen, welche weniger gut oder gar nicht? Woran liegt das?**

###### **Unternehmen A**

Der SOLL-IST-Vergleich der Anforderungen und Kompetenzen liefert nach Einschätzung des Personalreferenten eine Entscheidungsgrundlage, den Mitarbeiter für seine Position nachzuqualifizieren oder ihn auf eine neue Position zu setzen. Um dies für jeden Mitarbeiter durchführen zu können, brauche man eine gute Gesamtstruktur der Einführung von Weiterbildungsmaßnahmen. Hierfür seien hinreichend qualifizierte Führungskräfte erforderlich, um die Konsequenzen aus dem SOLL-IST-Vergleich umsetzen zu können.

###### **Unternehmen B**

Die Ergebnisse der Kompetenzermittlung sind nach Angaben des Befragten gut für die Weiterbildungsplanung nutzbar. Wenn im Kompetenzgespräch eine Lücke festgestellt wird, gibt es zwei Möglichkeiten:

- Sie wird akzeptiert, wenn trotzdem eine erfolgreiche Arbeit möglich ist. Es kann auch eine Aufgabenumverteilung vorgenommen werden; der Mitarbeiter kann vorübergehend Unterstützung bekommen, sodass eine Weiterbildung nicht notwendig wird.
- Weiterbildungsmaßnahmen werden eingeleitet: Nachschulung, Training (Englisch-Kurs etc.).

Wenn jemand an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen hat, erfolgt eine Kontrolle dadurch, dass der Vorgesetzte nach einer bestimmten Zeit eine weitere Beurteilung vornimmt.

###### **Unternehmen C**

Wenn der Bedarf genau ermittelt ist, dann ergeben sich nach Ansicht der befragten Weiterbildungsverantwortlichen auch klare Konsequenzen für die Weiterbildungsplanung.

Im Rahmen einer offenen Unternehmenskultur werde Eigeninitiative des Mitarbeiters geschätzt; er soll gerne lernen, damit die Weiterbildungsmaßnahme auch erfolgreich ist. Die Akademie der Unternehmensgruppe bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch Programme für den beruflichen Aufstieg an, die nach Angaben der Ge-



sprächspartnerin sehr gut angenommen werden (Mindestanzahl pro Kurs: 8 Teilnehmer; Kurse fast immer ausgebucht, nur selten Stornierungen wegen zu geringer Teilnehmerzahl). Die Eigeninitiative des Mitarbeiters könne jedoch auch auf individuellen Weiterbildungswünschen des Beschäftigten beruhen, die sich mit betrieblichen Bedarfen nicht decken. In diesem Fall müsse betrieblichen Bedürfnisse und Belangen Vorrang eingeräumt werden.

### **Unternehmen D**

Die Ergebnisse der Kompetenzermittlung werden nach Einschätzung des Interviewpartners durchgehend gut genutzt.

### **Unternehmen E**

Das Kompetenzmanagementsystem mit der Kompetenzermittlung als einem wesentlichen Kernelement trägt nach Einschätzung des Befragten zur Verbesserung aller Personalprozesse (angefangen von der Personalplanung über die Personalsuche, -auswahl, -einarbeitung, Kompetenzbeurteilung, -entwicklung, Potenzialförderung, Personalentwicklungsplanung, -controlling, Nachfolgeplanung, Prozessmanagement, Führen mit Zielen bis hin zur Strategieumsetzung) bei.

Die Erhebung des Bedarfes an Weiterbildung müsse konkret sein, dann gebe es kaum Probleme. Eine Bedarfsfeststellung mit dem Inhalt „Wegen der Internationalisierung haben wir einen Bedarf an Kursen etc.“ sei zu ungenau, daraus lasse sich kein gezieltes Training ableiten.

### **Unternehmen F**

Ergebnisse der standardisierten Kompetenzermittlung werden nach Auskunft des Personalreferenten für die Weiterbildungsplanung herangezogen, bei den „weichen“ Kompetenzen sei die Umsetzung schwieriger:

- Für den Fertigungsbereich stellt der Werksleiter fest, welche seiner Mitarbeiter sich weiterbilden wollen bzw. sollen. Er trifft die Entscheidung auf der Grundlage einer Erhebung des vorhandenen Bestandes an fachlichen Qualifikationen seiner Mitarbeiter und der Abklärung, ob diese die verlangten Positionen auf der Matrix auch besetzen können.
- Im Entwicklungsbereich (Ingenieure) sei die Vermittlung formaler Qualifikationen wie im Bereich der Fertigung gut planbar. Informelle Kompetenzen sollen mehr über die Erfahrung ermittelt werden.
- Im Vertriebsbereich geht es hauptsächlich um überfachliche „weiche“ Kompetenzen (wie z.B. „verkäuferische“ Kompetenz), die sich in formalen Bildungsprozessen nur schwierig schulen lassen. Den Inhalt (Kenntnisse über das Produkt, das verkauft wird) könne man gut schulen.

### **Zusammenfassung**

Als wichtige **Voraussetzungen und Bedingungen für** eine erfolgreiche **Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung** wurden von den befragten Unternehmen benannt:

- Ein **aussagekräftiger Soll-Ist-Vergleich** von Anforderungen und festgestellten Kompetenzen als eindeutige Bedarfsformulierung,
- eine **transparente Gesamtstruktur von Weiterbildungsmaßnahmen**,
- **hinreichend qualifizierte Führungskräfte**, die Konsequenzen aus dem Soll-Ist-Vergleich umsetzen können.

Der Umsetzung eines **Kompetenzmanagementsystems** wird eine **breite Nutzbarkeit** der Ergebnisse der Kompetenzermittlung **in vielfältigen Personalprozessen** bescheinigt.

**Probleme** werden aber vereinzelt bei der Vermittlung nicht standardisierter oder standardisierbarer Kompetenzen, d.h. bei der **Umsetzung von Ermittlungsergebnissen in Weiterbildungsvorhaben** gesehen.

#### **4.3.2 Wo liegen Ihrer Einschätzung nach die größten Schwierigkeiten in der Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung?**

##### **Unternehmen A**

Die größte Schwierigkeit sieht der befragte Personalreferent darin, dass es für die Erhebung der vorhandenen und der zu erwerbenden Kompetenzen keine Anerkennungskultur im Unternehmen gebe. Das bedeute, dass eine von der Personalabteilung ausgearbeitete Kompetenzstrategie bei der Geschäftsleitung erst durchgesetzt werden muss („Was nützt uns das?“).

Unabhängig davon bestehen nach Angaben der Befragten noch folgende Probleme (selbst wenn die Geschäftsleitung aufgeschlossen ist):

- die Daten sind nicht objektiv;
- eine nachhaltige Erfassung ist sehr schwierig, es ist ein „ewiges Hinterherlaufen“;
- die Messbarkeit von Kompetenzen ist ein Problem,
- schließlich auch die Bewertung (Fremd- und Selbstbewertung) und Gestaltung der Bewertung.

In Deutschland sei man zu sehr zertifikatsgläubig, d.h., in der Ermittlung der Gesamtkompetenz werde zu wenig auf die Ermittlung von Erfahrungslernen geachtet. So sollte ein Persönlichkeitsprofil erhoben werden, denn wenn jemand zu Hause oder im Freizeitbereich eine Persönlichkeit ist, dann lege diese Person diese ja im Betrieb nicht ab.

##### **Unternehmen B**

Weder in der Kompetenzermittlung selbst noch in der Nutzung der Ergebnisse für die Weiterbildungsplanung werden nach Einschätzung des Interviewpartners Schwierigkeiten gesehen. Die Kompetenzgespräche werden von den Mitarbeitern positiv aufgenommen. Der Mitarbeiter erfahre in den Gesprächen, was von ihm verlangt wird und ob bzw. wie er den Anforderungen gerecht werden kann. Gespräche (Lob und Anerkennung) binden an das Unternehmen, was zur Unternehmenskultur gehöre.

Wichtig für das Unternehmen sei: Es hat als KMU ein eigenes umfassendes Kompetenzprofil entworfen, das stark an das Unternehmensleitbild gekoppelt ist. Eine wichtige Rolle spiele dabei die Nachhaltigkeit. Als kleines Unternehmen sehe es sich damit auf gleicher Höhe mit den großen.

##### **Unternehmen C**

Die im Unternehmen eingeführte Qualifizierungsspinne müsste nach Angaben der Interviewpartnerin jährlich aktualisiert werden:

- Neue Anforderungen müssen aufgenommen werden (beispielsweise wenn ein neuer Typ von Fräsmaschine eingeführt wird und die Mitarbeiter nachqualifiziert werden müssen).
- Alle Mitarbeiter müssten jährlich auf Basis der Qualifizierungsspinne eingestuft, beurteilt werden. Bei 1.200 Mitarbeitern erfordert dies viel Zeit. Für jeden Mitarbeiter sollte man eine aktuelle Einschätzung haben, was vom Aufwand her nicht immer zu leisten ist.

So würden vornehmlich solche Mitarbeiter „überprüft“, die im Arbeitsprozess wichtige Funktionen ausüben. Bis Ende 2010 solle aber für jeden Mitarbeiter eine Einstufung anhand der Qualifizierungsspinne vorliegen.

Schwierigkeiten in der Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung können nach Einschätzung der Befragten jedoch auch aus Problemen der Umsetzung des Weiterbildungsangebots resultieren:

- Das Weiterbildungsangebot in der Akademie der Unternehmensgruppe ist 2009 reduziert worden, ab Oktober wurden keine Kurse mehr finanziert.
- Für die Akademie ist nur eine Person abgestellt, die das gesamte Programmangebot organisiert; pro Woche finden durchschnittlich 2 Seminare statt.

### **Unternehmen D**

Ein generelles Problem ist nach Einschätzung des Befragten die Umsetzung der für die Sicherung der Kompetenzen notwendigen Weiterbildung, da es an finanziellen Mitteln fehlen kann.

- So habe es Zeiten des Budgetüberschusses gegeben, aber keine Zeit für Weiterbildung; jetzt gebe es hinreichend Zeit, aber kein Geld (die staatlichen Förderprogramme seien hierfür nur bedingt geeignet).
- 2009 wurde das Budget für Weiterbildungsmaßnahmen um die Hälfte reduziert.

Die Phase, in der die Mitarbeiterentwicklungsgespräche durchgeführt werden, sollte nach Ansicht des Befragten verkürzt werden. Die Gespräche finden momentan im Zeitraum vom 1. Oktober bis zum 31. März des Folgejahres statt. Wäre die Phase kürzer, könnte früher mit der Umsetzung der erforderlichen Weiterbildungsmaßnahmen begonnen werden.

### **Unternehmen E**

Ein Problem stellt in der Einschätzung des Interviewpartners das Budget für Weiterbildung dar, denn bei einem allgemeinen Sparkurs werde auch bei der Weiterbildung gespart. So könne es vorkommen, dass in einem Mitarbeitergespräch in bester Absicht Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart worden sind, die dann in Zeiten der Budgeteinschränkungen nicht mehr umgesetzt werden können.

### **Unternehmen F**

Im Unternehmen gibt es nach Angaben des Personalreferenten wenige Bereiche mit standardisiertem Soll-Ist-Abgleich (Fertigung). In diesen Bereichen gebe es keine Schwierigkeiten.

Bei den in Bezug auf Kompetenzen nicht standardisierbaren Bereichen, liegt es nach Einschätzung des Befragten letztendlich an den Fähigkeiten der Führungskraft, aus den ermittelten Kompetenzen bzw. fehlenden Kompetenzen den zutreffenden Personalentwicklungsbedarf abzuleiten, dies gelte z.B. für den Forschungs- und Entwicklungsbereich der Ingenieure. Dieser Transfer oder diese Operationalisierung sei die Schwierigkeit.

Eine weitere Schwierigkeit in der Nutzung der Ergebnisse einer Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung resultiere aus Einsparungen im Unternehmen. So wurden seit Ende 2008 in der Akademie kaum mehr Kurse durchgeführt. Dieses Einfrieren sei allerdings der Wirtschaftskrise geschuldet und daher temporär begrenzt.

### **Zusammenfassung**

Ein Unternehmen sieht keine Schwierigkeiten – weder in der Kompetenzermittlung selbst noch in der Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung. Dieses Unternehmen hat ein eigenes umfassendes Kompetenzprofil entworfen, das stark an das Unternehmensleitbild gekoppelt ist.

Die übrigen befragten Unternehmen sehen **Schwierigkeiten in der Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung** vor allem **in zwei Bereichen**.

Der erste Bereich betrifft die **Kompetenzermittlung** selbst. Schwierigkeiten in diesem Bereich wurden bereits im Abschnitt 4.1.4 erfragt und zusammengefasst; hier wurden sie von den Befragten nochmals thematisiert, insofern sie zugleich Schwierigkeiten für die Umsetzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung in Weiterbildungsplanung darstellen. Sie wurden hier zum Teil präzisiert, zum Teil etwas anders akzentuiert, im Wesentlichen aber bestätigt. Die größten Schwierigkeiten beziehen sich nach Ansicht der Befragten demnach auf folgende Punkte:

- **Qualität der im Rahmen der Kompetenzermittlung erfassten Daten:** die Messbarkeit von Kompetenzen ist ein ungelöstes Problem, die Bewertungen beruhen meist auf subjektiven Einschätzungen, Selbst- und Fremdbewertungen können auseinander fallen.
- **Art der ermittelten Daten:** Ermittlung der Gesamtkompetenz berücksichtigt zu wenig Ergebnisse von Erfahrungslernen aus dem privaten Bereich (zu Hause, Freizeitbereich), die die Persönlichkeit mit bestimmen.
- **Nachhaltigkeit der Ermittlung von Kompetenzen:** die Ermittlung muss immer wieder aktualisiert werden sowohl im Hinblick auf die Anforderungsprofile, die sich durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation, der technischen Ausstattung und Verfahren oder der Produktpalette ändern können, als auch im Hinblick auf die Kompetenzen der Mitarbeiter (Änderungen von Arbeitsaufgaben, Versetzungen, Fluktuation); der Kompetenzstand müsste jährlich aktualisiert werden, was aus Zeit- und Kostengründen oft nur bei einem Teil der Mitarbeiter umgesetzt wird.
- **Unterstützung der Kompetenzermittlung durch die Unternehmensleitung und Verankerung in der Unternehmenskultur:** die Erhebung der vorhandenen und die Identifizierung der zu erwerbenden Kompetenzen muss von der Geschäftsführung mitgetragen werden und als notwendig anerkannt sein, andernfalls kann sie im Unternehmen nur schwer umgesetzt werden. Verankerung im Unternehmensleitbild bzw. in der Unternehmensstrategie ist in verschiedenen Beispielen als Erfolgsbedingung sichtbar.

Der zweite Bereich betrifft die **Nutzung der Ergebnisse der Kompetenzermittlung für die Weiterbildungsplanung** im eigentlichen Sinn, mithin den Bereich **Kompetenzentwicklung**: Nach Ansicht der Befragten beziehen sich die Schwierigkeiten in diesem Bereich vor allem auf folgende Punkte:

- **Ableitung von Weiterbildungsbedarf:** Die Angaben hängen vielfach von der Kompetenz der Führungskraft ab, aus ermittelten Kompetenzen einen zutreffenden Weiterbildungs- oder Personalentwicklungsbedarf abzuleiten.
- **Umsetzung von Kompetenzdefiziten/Weiterbildungsbedarf in Weiterbildungsangebote:** insbesondere die Umsetzung individueller (nicht standardisierter) Kompetenzdefizite in Weiterbildungsangebote ist schwierig.
- **Budget für Weiterbildungsmaßnahmen:** Vier von sechs befragten Unternehmen weisen auf Budgetprobleme als Beschränkungen der Umsetzung von Weiterbildungsangeboten hin. Dadurch können Bedarfe, die sich als Ergebnis der Kompetenzermittlung ergeben haben, nicht oder nur unzureichend befriedigt werden. Dies kann die Motivation der Mitarbeiter sowohl im Hinblick auf eine Teilnahme an künftigen Weiterbildungsmaßnahmen als auch die Bereitschaft zur Beteiligung an Kompetenzermittlungen erheblich beeinträchtigen.
- **Budget für Weiterbildungsstrukturen:** In einem Fall wird auch die mangelhafte personelle Ausstattung der Weiterbildungsabteilung bzw. –einrichtung (Akademie) als erhebliches Problem für die Umsetzung von Weiterbildungsangeboten als Konsequenz der Kompetenzermittlung angegeben.

## 5 Forschungs- und Handlungsfelder

Aus den Ergebnissen der Experteninterviews mit Personalverantwortlichen aus Unternehmen können eine Reihe von Ansatzpunkten für Forschungsfragen und Entwicklungsaufgaben in mehreren Forschungs- und Handlungsfeldern gewonnen werden:

### **Forschungsfelder**

Für folgende Forschungsfelder werden Fragestellungen zur Untersuchung durch vertiefende Erhebungen und Analysen vorgeschlagen:

### **Forschungsfeld Modelle, Ansätze, Verfahren und Instrumente der Kompetenzermittlung:**

- Welche theoretischen Ansätze und Modelle des Kompetenzkonstrukts werden in der betrieblichen Praxis in Kompetenzmanagementmodellen und –systemen genutzt oder entwickelt?
- Wie werden Kompetenzanforderungen (SOLL) und Kompetenzen (IST) in den Unternehmen operationalisiert?
- Wie werden der Anforderungsgrad bei den Kompetenzanforderungen und der Ausprägungsgrad bei vorliegenden Kompetenzen bestimmt?
- Inwieweit werden die Empfehlungen zur Beschreibung der Kompetenzniveaus im Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR)<sup>8</sup> in der Festlegung bzw. Feststellung des Ausprägungsgrades von Kompetenzen berücksichtigt?
- Welche Annahmen über die Messgenauigkeit der Kompetenzermittlung liegen in den Unternehmen bei Personalverantwortlichen, Führungskräften und Mitarbeitern vor?<sup>9</sup>
- Wie können Spannungsfelder der Gestaltung von Kompetenzentwicklungsverfahren (universelle Einsetzbarkeit vs. spezifische Ausrichtung; allgemeine Standards vs. unternehmensspezifischer Zuschnitt; Selbstevaluation vs. Fremdevaluation; Unterstützung vs. Selbständigkeit im Gebrauch durch Mitarbeiter; Einfachheit vs. Validität)<sup>10</sup> von Unternehmen bewältigt werden?
- Wie verbreitet sind Kompetenzermittlungen in den Unternehmen?

### **Forschungsfeld Umsetzung der Ergebnisse von Kompetenzermittlung in Weiterbildungs- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Rahmen von Personalentwicklungsstrategien:**

- Wie können Personalentwickler und Weiterbildungsverantwortliche aus Unternehmen unterstützt werden, die Verankerung von Kompetenzermittlung und –entwicklung in der Unternehmensstrategie bei der Unternehmensleitung zu erreichen?
- Welche didaktischen Konzepte sind für die Vorbereitung von Führungskräften auf die Durchführung von Mitarbeiterentwicklungsgesprächen und Kompetenzermittlungen erforderlich?

### **Forschungsfeld Bedingungen der Kompetenzermittlung und –entwicklung im Unternehmen bzw. in vom Unternehmen gestaltbaren Bereichen:**

- Wie kann die Kompetenzermittlung in Unternehmen mit Lernberatungsangeboten

---

<sup>8</sup> Vgl. Europäische Kommission 2008

<sup>9</sup> Zu dieser Fragestellung in Bezug auf Kompetenzermittlung in Bildungseinrichtungen vgl. Strauch, Jütten und Mania 2009

<sup>10</sup> Vgl. Fietz und Junge 2007

ergänzt oder begleitet werden? Unter welchen Bedingungen können externe Angebote im Unternehmen genutzt werden?

### **Handlungsfelder**

Folgende Handlungsfelder sollten im Rahmen von Entwicklungsaufgaben bearbeitet werden:

#### **Handlungsfeld Kompetenzermittlung im Unternehmen:**

- Aufbau systematischer Kompetenzermittlung im gesamten Unternehmen, Einbeziehung aller Mitarbeitergruppen.
- Entwicklung von Schulungskonzept, Leitfaden und Handbuch für Führungskräfte / Vorgesetzte, Personalverantwortliche / Personalentwickler, aber auch Bildungsdienstleister zur Operationalisierung, Einschätzung und Bewertung von Kompetenzen, um die Subjektivität der Einschätzungen zu reduzieren und transparent zu machen sowie die Erhebung von Kompetenzen zu verbreitern (z.B. Einbeziehung von Ergebnissen aus Erfahrungslernen).
- Entwicklung von betrieblichen Strukturen zur Sicherung der Nachhaltigkeit der Kompetenzermittlung und regelmäßigen Aktualisierung im Unternehmen.

#### **Handlungsfeld Umsetzung der Ergebnisse von Kompetenzermittlung in Kompetenzentwicklungsmaßnahmen im Rahmen von Personalentwicklungsstrategien:**

- Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsangeboten zur lernhaltigen Gestaltung von Arbeitsplätzen und zur Förderung arbeitsintegrierten Lernens für Führungskräfte.
- Verknüpfung von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen mit Organisationsentwicklungsmaßnahmen.
- Entwicklung von Transfer- und Transferberatungskonzepten zur Nutzung von verfügbaren Modellen aus Modellversuchen und Projekten<sup>11</sup>.

#### **Handlungsfeld Verbesserung der Rahmenbedingungen der Kompetenzermittlung und –entwicklung im Unternehmen bzw. in vom Unternehmen gestaltbaren Bereichen:**

- Verankerung von Kompetenzermittlung und -entwicklung in der Unternehmensstrategie.
- Nutzung regionaler Unternehmensnetzwerke.
- Nutzung von Angeboten externer Bildungsdienstleister und Lernberatungseinrichtungen durch das Unternehmen.

---

<sup>11</sup> Zu diesen Bereichen liegen bereits umfangreiche Konzepte und Materialien aus BIBB-Modellversuchen, nationalen Programmen und Projekten wie Lernen im Prozess der Arbeit sowie aus europäischen Projekten (z.B. aus dem Programm Leonardo da Vinci) vor. Diese können im Rahmen von Transferkonzepten aufgegriffen werden.

## Literatur

- Erpenbeck, J.; Rosenstiel, L. v. (Hrsg.) (2007):  
Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart
- Europäische Kommission (2008):  
Der Europäische Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR). Luxemburg
- Fietz, Gabriele, und Annette Junge (2007):  
Europaweit einsetzbare Verfahren zur Kompetenzerhebung – Spannungsfelder der Gestaltung, in: BWP 3/2007, S. 22-25
- Gnahn, Dieter (2007):  
Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Hrsg.: DIE, Bielefeld
- Sonntag, Karlheinz (1985):  
Qualifikationsanforderungen im Werkzeugmaschinenbereich, in: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.) (1985): Neue Produktionstechniken und qualifizierte Arbeit. Beiträge zur Technik, Arbeitsorganisation, Qualifikation, Personalplanung und -entwicklung in der computerunterstützten Fertigung und Konstruktion. Köln, S. 81-100
- Sonntag, Karlheinz, und Claudia Schmidt-Rathjens (2004):  
Kompetenzmodelle – Erfolgsfaktoren im HR-Management? Ein strategie- und evidenzbasierter Ansatz der Kompetenzmodellierung. In: Personalführung, Bd. 37 (2004), Heft 10, S. 18-26
- Stark, Gerhard (2009):  
Kompetenzermittlung im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung. Expertise im Auftrag des zbw Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement f-bb / BayME / VBM
- Strauch, Anne, Stefanie Jütten und Ewelina Mania (2009):  
Kompetenzerfassung in der Weiterbildung. Instrumente und Methoden situativ anwenden. Reihe Perspektive Praxis, hrsg. vom DIE, Bielefeld