

Betrieblicher Einsatz von Kompetenzpässen

Navigationssystem für Unternehmen

- Projekt:** Transparenz informell erworbener Kompetenzen – Nutzung von Kompetenzpässen durch Arbeitgeber
- Laufzeit:** 1. Juni 2008 bis 31. Dezember 2009
- Gefördert von:** Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
- Kontakt** Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH
Obere Turnstr. 8
90429 Nürnberg
www.f-bb.de
- Dr. Thomas Freiling
Tel. 0911/27779-40
E-Mail: freiling.thomas@f-bb.de

Nürnberg, 15.12.2009

Ablauf der Einführung eines Kompetenzpasses im Betrieb

Im Folgenden wird dargestellt, wie Kompetenzpässe im Betrieb eingesetzt werden können. Die Schritt-für-Schritt-Anleitung (vgl. Abb. 1) gibt betrieblichen Akteuren eine praktische Hilfestellung zur Einführung des Instruments: von der Auswahl der Einsatzfelder bis zur Bilanzierung des Nutzens¹. Die einzelnen Prozessschritte können je nach Bedarf des Unternehmens angepasst werden.

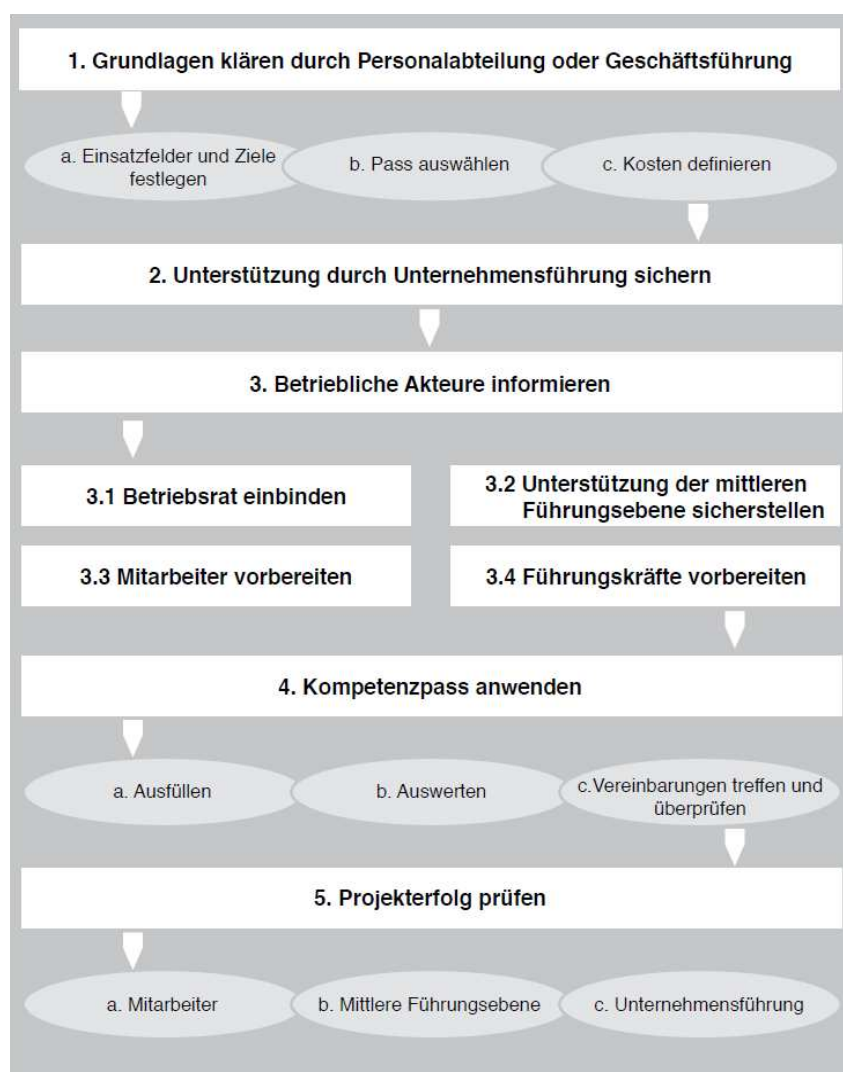


Abb. 1: Schritt-für-Schritt-Anleitung für den Einsatz von Kompetenzpässen

¹ Ausführliche Informationen zur Nutzung von Kompetenzpässen in der Personalarbeit bietet der Leitfaden „Mitarbeiterpotenziale entdecken und entwickeln – Kompetenzpässe im betrieblichen Alltag nutzen“ (Kucher, K./Wehinger, F. (2010)).

Die Einführung eines Kompetenzpasses vollzieht sich in fünf Phasen:

1. Grundlagen klären durch Personalabteilung oder Geschäftsführung,
2. Unterstützung durch Geschäftsführung und Betriebsrat sicherstellen,
3. Betriebliche Akteure informieren,
4. Kompetenzpass anwenden,
5. Projekterfolg prüfen.

1. Grundlagen klären durch Personalabteilung oder Geschäftsführung

Die Initiative, einen Kompetenzpass in der betrieblichen Personalarbeit zu nutzen, geht in der Regel von der Personalabteilung, den Personalverantwortlichen oder von der Geschäftsführung aus. Erst nachdem die Grundlagen geklärt sind, werden die weiteren Beteiligten in die Umsetzung mit einbezogen.

a. Ziele und Einsatzfelder festlegen: Vor Durchführung der Bilanzierung klären die Akteure zunächst, für welchen Zweck ein Kompetenzpass sinnvoll sein kann und in welcher Form eine Umsetzung möglich ist. Einsatzbereiche sind beispielsweise:

- **Vorbereitung auf ein Mitarbeitergespräch:** Durch die Bearbeitung eines Kompetenzpasses werden sich die Beschäftigten ihrer Kompetenzen und Ziele klarer und können sie im Gespräch mit dem Vorgesetzten strukturiert darlegen. Es ergeben sich konkrete Anknüpfungspunkte für die Gesprächsführung.
- **Erstellung von Ist-Profilen:** Kompetenzpässe können Ist-Profile um die ermittelten informell erworbenen Kompetenzen ergänzen.
- **Begleitung von beruflichen Weiterentwicklungsprozessen:** Durch eine fundierte Kompetenzbilanzierung kann im Abgleich mit den aktuellen Anforderungen Weiterbildungsbedarf erhoben und Entwicklungsmaßnahmen für die Mitarbeiter/-innen abgeleitet werden.
- **Unterstützung bei Umstrukturierungen:** Bei Umstrukturierungen im Unternehmen kann ein Kompetenzpass helfen, die Ziele und Kompetenzen der Beschäftigten möglichst genau mit den geänderten Bedingungen in Übereinstimmung zu bringen.

b. Pass auswählen: Entsprechend des gewählten Einsatzfeldes gilt es, den geeigneten Pass auszuwählen².

c. Kosten ermitteln: Eine möglichst genaue Aufstellung der Kosten, die durch den Einsatz eines Kompetenzpasses entstehen, ist für die Planung und die Mobilisierung innerbetrieblicher Unterstützung erforderlich. Zudem ist die Transparenz des entstehenden Aufwands eine wichtige Voraussetzung für die Abschätzung der Effizienz.

2. Unterstützung der Geschäftsführung sicherstellen

Nachdem die beauftragte/zuständige Person im ersten Schritt grundlegende Fragen geklärt hat, ist die Zustimmung der Unternehmensführung einzuholen. Um den Nutzen der Maßnahme zu verdeutlichen, bietet es sich an, ein Kurzkonzept vorzulegen. Die Punkte a. bis c. aus dem Schritt „Grundlagen klären“ können dabei als Orientierung dienen.

3. Betriebliche Akteure informieren

Bevor die Arbeit mit dem Kompetenzpass beginnen kann, müssen alle an der Durchführung zu Beteiligten informiert und für das Vorhaben gewonnen werden.

3.1 Betriebsrat einbinden: Der Betriebsrat wird – sofern vorhanden – in die Entscheidung über den Einsatz eines Kompetenzpasses mit einbezogen, denn es handelt sich um einen Sachverhalt, der mitbestimmungspflichtig ist.

3.2 Unterstützung der mittleren Führungsebene sichern: Auch die direkten Vorgesetzten spielen beim Einsatz eines Kompetenzpasses eine wichtige Rolle. Sie führen die Auswertungsgespräche mit den Mitarbeitern und erörtern dabei die Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung.

3.3 Mitarbeiter vorbereiten: Nach einer schriftlichen Vorabinformation wird eine gemeinsame Informationsveranstaltung für die beteiligten Mitarbeiter durchgeführt. Falls erforderlich wird ein Passberater hinzugezogen. Bei der Einführungsveranstaltung werden die Ziele des

² Eine Übersicht über Kompetenzpässe, die für den betrieblichen Einsatz geeignet bietet Kucher, K./Wehinger, F. (2010): „Mitarbeiterpotenziale entdecken und entwickeln – Kompetenzpässe im betrieblichen Alltag nutzen“. Bielefeld.

Kompetenzpass-Einsatzes und die Vorgehensweise erläutert. Es ist wichtig, den Mitarbeitern den erwarteten Nutzen zu verdeutlichen. Unklarheiten sollten sofort beseitigt werden, um die Akzeptanz zu erhöhen. Außerdem wird erläutert, auf welche Weise die Ergebnisse des Bilanzierungsprozesses verwendet werden. Grundsätzlich findet die Auswertung in einem Gespräch mit dem Vorgesetzten statt. Das persönliche Gespräch dient der Ableitung von Handlungsoptionen, die im Nachgang schriftlich fixiert werden sollten.

3.4 Führungskräfte vorbereiten: Parallel zur Mitarbeiterinformation werden die beteiligten Führungskräfte in die Nutzung des Kompetenzpasses (ggf. durch einen Berater) eingewiesen. Es ist zu entscheiden, ob sie der Infoveranstaltung für die Mitarbeiter teilnehmen können oder ob eine separate Arbeitssitzung erforderlich ist.

4. Kompetenzpass anwenden

Nachdem die geschilderte Vorbereitungsphase durchlaufen ist, beginnt der eigentliche Bearbeitungsprozess. In der Regel führt ein Kompetenzpass-Berater die Mitarbeiter in die Bearbeitung des Kompetenzpasses ein (vgl. Abb. 1, 4a.). Der Berater steht den Mitarbeitern auch während des Zeitraums des selbständigen Ausfüllens (vgl. Abb. 1, 4b.) für Rückfragen zur Verfügung. Die Auswertung der Ergebnisse findet immer in Form eines Gesprächs statt (vgl. Abb. 1, 4c.), da der Pass im Besitz des Mitarbeiters bleibt. Die Themen des Gesprächs sind vorab in Verbindung mit dem Einsatzzweck festgelegt worden. Um Nachhaltigkeit sicher zu stellen, sollten Mitarbeiter und Führungskraft direkt im Auswertungsgespräch Vereinbarungen treffen und schriftlich fixieren.

5. Projekterfolg prüfen

Nach Abschluss der Anwendungsphase werden Hinweise von Mitarbeitern und Vorgesetzten (vgl. Abb.1, 5a. und 5b.) zur Beurteilung und auch Verbesserung des inhaltlichen und organisatorischen Ablaufs gesammelt. Eine Möglichkeit ist, dass die Mitarbeiter einen kurzen Fragebogen ausfüllen und die beteiligten Führungskräfte ihre Erfahrungen auf einer Teamsitzung besprechen. Auf Grundlage dieser Informationen beurteilt die Unternehmensführung anschließend den gesamten Erprobungsprozess und entscheidet über den weiteren Einsatz des Instruments (vgl. Abb. 1, 5c.).