

Neß, Harry

## Kompetenzen kommunizieren. Das Hessische KMU.Kompetenzbuch-Projekt (Teil 3)

*formal und inhaltlich überarbeitete Version der Originalveröffentlichung in:*

*formally and content revised edition of the original source in:*

*Wirtschaft & Beruf 66 (2014) 3, S. 56-61*



Bitte verwenden Sie in der Quellenangabe folgende URN oder DOI /  
Please use the following URN or DOI for reference:

urn:nbn:de:0111-dipfdocs-129494

10.25657/02:12949

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-dipfdocs-129494>

<https://doi.org/10.25657/02:12949>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

DIPF | Leibniz-Institut für  
Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Frankfurter Forschungsbibliothek  
publikationen@dipf.de  
www.dipfdocs.de

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## **Kompetenzen kommunizieren: Das hessische KMU.Kompetenzbuch-Projekt**

Im Sinne einer vorausschauenden Personalentwicklung, die sich an aktuellen Themen orientiert, ist die Kompetenzanalyse und -entwicklung der Mitarbeitenden ein wichtiger Bestandteil auch für kleine und mittlere Unternehmen. Das hessische KMU.Kompetenzbuch-Projekt hat nach der Entwicklung eines entsprechenden Tools Praxiserfahrungen gewonnen. Das Projekt wurde gefördert vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung und dem Europäischen Sozialfonds. Einführend wird in einem ersten Artikel der Hintergrund des Projektes, der Aufbau des Tools und die Projektstruktur erläutert.

Jakob Huber, Dr. Harry Neß

### Einleitung

Die Gewinner des Projekts KMU.Kompetenzbuch sind 75 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in Hessen, die sich aus innovativen Weltmarktführern z.B. im Bereich Medizinprodukte mit 28 Beschäftigten, aber auch Handwerksbetrieben, dem Handel und Dienstleistungsunternehmen zusammensetzen. Sie alle greifen auf die Erkenntnis zurück, dass der Erhalt eines hohen Kompetenzniveaus von Mitarbeitenden durch Aus- und Weiterbildung sowie einer systematischen Erfassung von vorhandenen Kompetenzen eine große Bedeutung hat. Um diese informellen, nichtformalen aber auch durch formales Lernen erworbenen Kompetenzen zu dokumentieren, benötigt man jedoch Verfahren, die entsprechende transparente Standards der Strukturierung und Validierung zur Erfassung, Reflexion und Bewertung aufweisen.

Diesem Anspruch, ein ebensolches Kompetenz-Dokumentationsverfahren für KMU zu entwickeln, hat sich das Projekt KMU.Kompetenzbuch gestellt. Denn trotz des Wissens um neue Herausforderungen auf Grund demografischer und internationaler Veränderungen haben KMU oft nicht die Kapazitäten, um die erforderliche Kompetenzermittlung und Weiterbildungsstrategien auf den Weg zu bringen. Das KMU.Kompetenzbuch positioniert sich vor allem in den Bereichen der Personalbindung, der Personalentwicklung sowie der Personaleinsatzplanung, um Unternehmen darin zu unterstützen, den Fachkräftebedarf zu sichern und sich als attraktiven Arbeitgeber zu präsentieren. In der Literatur zeigt sich, dass Kompetenzen messende Instrumente von KMU bisher eher zögerlich eingesetzt werden, denn viele der sich auf dem Markt befindenden Kompetenzpässe waren nicht für den betrieblichen Alltag entwickelt worden. Daher stand in dem hier vorgestellten Projekt im Vordergrund ein

neues und vor allem KMU-orientiertes Kompetenzerfassungsinstrument für den betrieblichen Bedarf zu entwickeln.

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

Das „Forschungsinstitut Betriebliche Bildung“ (fbb) bestätigte in seinen Untersuchungen, dass die Wirtschaft Kompetenzanteile des informellen Lernens im Wissen zum Erwerb der in Arbeitsprozessen geforderten Schlüsselkompetenzen als zunehmend wichtig erachtet. In diese Richtung geht auch das Ergebnis einer bundesweiten Befragung, in der 64 Prozent der Unternehmen angaben, dass sie zukünftig deutliche Veränderungen in den Arbeitsanforderungen an das „Humankapital“ sehen, insbesondere bei den Erfordernissen überfachlicher Kompetenzen. Daran knüpfen sich Erwartungen, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter im Vorfeld von Entscheidungen zu kennen, und zwar nicht nur die aus dem Prozess der Arbeit, sondern interessanter Weise auch die aus dem Bereich des informellen Lernens, das außerhalb des Betriebs, im sozialen Umfeld, im Ehrenamt oder in der Familientätigkeit stattfindet. Doch zur konkreten Umsetzung, diese Kompetenzen der formalisierten inner- und außerbetrieblichen Weiterbildung gleichzustellen, ist es noch ein weiter Weg. Hier gibt es wirtschafts-, bildungs- und regionalpolitischen Handlungsbedarf.

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

macht und zur Entwicklung von Kompetenzen und Potentialen beitragen kann. Mit diesem Anspruch ging das Projekt 2009 in die Entwicklungsphase.

#### Entwicklung des KMU.Kompetenzbuchs

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

Unter Einbezug neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse vor allem in der Personalentwicklung, die ein Kompetenzmanagement, d.h. die Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, sie transparent zu machen und sie orientiert an den Zielen der Mitarbeitenden und des Unternehmens sicherzustellen, für unabdingbar hält, entstand ein Instrument zur biografischen Kompetenzfeststellung von Mitarbeitenden und zur Unterstützung des Personalmanagements in KMU.

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

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

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

In einem zweiten Schritt gilt es die gesammelten Tätigkeiten zu bewerten. Nachdem die Nutzer und Nutzerinnen alle von ihnen vertretenen und erinnerten Tätigkeiten summarisch er-

fasst haben, können sie anhand der am DQR und EUROPASS angelehnten Bewertungsskala in KMU.Kom alle registrierten Tätigkeiten in ihrer Reichweite messen.

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

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

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

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

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

Das vierte Kapitel "Mein Kompetenzprofil aus dem Kompetenzgespräch" wird gemeinsam mit dem/der Personalverantwortlichen bzw. der zuständigen Führungskraft ausgefüllt und dient der Validierung des Kompetenzprofils. Das Ergebnis soll Steuerungsentscheidungen der Personalentwicklung und Weiterbildung kompetenzbasiert vorbereiten. Dabei gilt es, die Selbst- und Fremdsicht auf die bewerteten Kompetenzbündel kommunikativ abzugleichen und im Anschluss zu entscheiden, welche Kompetenzen in das Kompetenzprofil aufgenommen werden. In einem wertschätzenden Gespräch mit der Führungskraft können Ziele, bspw. welche Stärken entwickelt oder ausgebaut werden sollen, thematisiert werden. Das

Ergebnis nach dem Kompetenzgespräch ist zum einen ein aktuelles Kompetenzprofil von einer Person sowie Vereinbarungen zur beruflichen Weiterentwicklung bzw. zum Erhalt der der Kompetenzen.

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

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

Die Verbreitungsphase in Hessen

Nachdem die Entwicklungsphase in den fünf hessischen Unternehmen erfolgsversprechend verlief, sollte das Tool in einer zweiten Projektphase hessenweit ausgerollt werden. Dies fand im Zeitraum 2011 bis 2013 statt und wurde ebenfalls vom Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung sowie dem europäischen Sozialfonds gefördert. Um möglichst viele KMU zu erreichen, wurden die Hessischen Qualifizierungsbeauftragten als Multiplikatoren angesprochen. Ihre Leistungen bestehen in der betriebspezifischen Beratung zu Weiterbildungsmöglichkeiten vor Ort, der Unterstützung bei der Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs, der Information über aktuelle Weiterbildungsanbieter und Angebote, der Information zu Förderprogrammen sowie einer speziellen Beratung mit dem Ziel einer Initiierung von passgenauen Weiterbildungsmaßnahmen. Sie stellten die Einfallstore in die kleinen Betriebe dar, die hessenweit in über 20 Kreisen und Kommunen angesiedelt sind.

Nach Ansprache der Qualifizierungsbeauftragten und deren Zusage am Projekt mit zu arbeiten, wurde ein Train-The-Trainer-Programm aufgesetzt, in dem die Qualifizierungsbeauftragten inhaltlich auf die Arbeit mit KMU.Kom vorbereitet wurden. In vier Modulen vermittelte das Projektteam die Inhalte des Buchs, die Inhalte des Kompetenzgesprächs, die Ansprache der Unternehmen sowie die Implementierung in die Unternehmen, so dass sie in der Lage waren Unternehmen in deren jeweiliger Region an zu sprechen und KMU.Kom darin ein zu führen.

Um den aktuellen Stand in den Regionen im Blick zu haben, fanden drei Austauschtreffen mit den hessischen Qualifizierungsbeauftragten statt. Durch diese flankierenden Treffen

konnten Erfahrungen gesammelt werden und Ansätze guter Praxis für alle Beratenden zugänglich gemacht werden. Ebenso konnte das Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft als Servicestelle den Überblick über Aktivitäten behalten und steuernd eingreifen. Alle Unternehmen, die KMU.Kom eingeführt haben, erhalten dafür ein Zertifikat, das viele nutzen, um auf die Qualität der Personalarbeit im Sinne einer Arbeitgebermarke aufmerksam zu machen.

Beitrag im nächsten Heft

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

Link

KMU.Kompetenzbuch eVersion [www.kmu.kompetenzbuch.de](http://www.kmu.kompetenzbuch.de)

Literatur

Kucher, K. & Wehinger, F. (2010). Kompetenzpässe - Überblick und Ansatzpunkte für ihren betrieblichen Einsatz. In: H. Loebe & E. Severing (Hrsg.). *Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen sichtbar machen* (Wirtschaft und Bildung, S. 51–87). Bielefeld: Bertelsmann.

Leinweber, S. (2010). Etappe 2: Kompetenzmanagement. In: Meifert, M.T. (Hrsg.). *Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen*. Heidelberg: Springer

Neß, H. (2009). *Kompetenzerfassung zwischen Beruf und Bildung. Initiativen und Instanzen*. Berlin: BBJ Verl.

Simon, H. (2012): *Hidden Champions – Aufbruch nach Globalia*. Frankfurt am Main / New York: Campus Verlag.

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

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