

Einführung von Kompetenzorientierung  
in die Personalentwicklung

# DER PROFILPASS IN UNTERNEHMEN

**Brigitte Bosche / Beate Seusing**

Unternehmen wünschen sich Mitarbeitende, die mit Eigenverantwortung an ihrer beruflichen Entwicklung mitwirken. Das gelingt umso besser, wenn die Mitarbeiter/innen selbst benennen können, welche Stärken und welche Entwicklungsziele sie einbringen möchten. Hierbei unterstützt sie der ProfilPASS. Die Autorinnen gehen der Frage nach, unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen der ProfilPASS im betrieblichen Kontext dazu beitragen kann, Mitarbeiterkompetenzen sichtbar zu machen, strategisch zu nutzen und weiterzuentwickeln.

Seit 2010 wird der ProfilPASS im Rahmen des Projekts »ProfilPASS in der Wirtschaft« in zehn Unternehmen mit verschiedenen Zielgruppen (Auszubildende, Praktikant/inn/en, Kernbelegschaft) und Motiven aufseiten des Unternehmens erprobt. Die Durchführung obliegt einem Konsortium aus Deutschem Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (ies). Teilnehmende Unternehmen waren u.a. die Deutsche Telekom AG, die Lloyd Shoes GmbH, die Postbank AG, die Hekatron Vertriebs GmbH und die BayWa AG. Die Beweggründe der Unternehmen, eine Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS durchzuführen, waren sehr unterschiedlich und können wie folgt zusammengefasst werden:

- Einführung einer kompetenzorientierten Nachwuchs- und Mitarbeiterentwicklung,
- Bestimmung von Lernzielen in der Ausbildung,
- Vorbereitung auf (interne) Bewerbungen im Anschluss an eine Ausbildung,
- passgenaue Besetzung von Arbeitsplätzen,

- effektive Gestaltung von Mitarbeitergesprächen.

Die Umsetzung des ProfilPASSes orientierte sich an diesen Zielen und wurde gemeinsam mit erfahrenen ProfilPASS-Berater/inne/n geplant und durchgeführt. Dabei konnten wir an Erfahrungen des ver.di-Forums Nord anknüpfen, das den ProfilPASS in verschiedenen Unternehmen im Vorfeld des Projektes eingesetzt hat. Das Projektkonsortium hatte die Aufgabe, die Funktionsweise des ProfilPASS-Systems vorzustellen, die Projektziele zu vermitteln und die Umsetzung wissenschaftlich zu begleiten.

## Voraussetzungen der Kompetenzbilanzierung

Grundsätzlich ist die Durchführung des ProfilPASSes an einige Bedingungen geknüpft, die den beteiligten Unternehmen im Vorfeld vermittelt werden müssen:

- Die Freiwilligkeit der Bearbeitung des ProfilPASSes ist eine wesentliche Grundlage für den Selbstreflexionsprozess (vgl. Seidel 2010, S. 18).

- Der/die Nutzende hat die alleinige Verfügbarkeit über die erarbeiteten Inhalte, das heißt, nur er oder sie entscheidet, welche Kompetenzen aus dem Bilanzierungsprozess kommuniziert werden sollen. Entgegen unseren Erwartungen musste kein Unternehmensvertreter von dieser Philosophie überzeugt werden.
- Da die Feststellung von Kompetenzen mitbestimmungspflichtig ist, muss der Betriebs- oder Personalrat möglichst frühzeitig in die Entscheidungen mit einbezogen werden.

Um den Transfer der Ergebnisse der Kompetenzfeststellung zu ermöglichen, ist eine Kommunikationskultur »auf Augenhöhe« in der Personalentwicklung eine wichtige Voraussetzung: Dies ermöglicht den Dialog mit den Mitarbeitenden über ihre Kompetenzen und Ziele. Zusätzlich ist es hilfreich, wenn arbeitsplatzbezogene Kompetenzprofile bereits vorhanden sind, um zu einem Matching von festgestellten Kompetenzen und den Kompetenzbedarfen des Unternehmens zu kommen.

## Umsetzungsempfehlungen

Für die Einführung des ProfilPASSes in Unternehmen empfiehlt sich folgende Vorgehensweise, die so oder in leicht abgewandelter Form in allen Unternehmen durchgeführt wurde:

Im Erstgespräch mit Geschäftsführung und Personalvertretung (und ggf. weiteren Personalverantwortlichen) standen Informationen über den ProfilPASS, die Erwartungen des Unternehmens und die Umsetzungsplanung im Fokus. Wenn es um die Sichtbarmachung von Mitarbeiterkompetenzen im betrieblichen Kontext geht, sollten Fragen nach den Zielen des Unternehmens und der Verwertung der Ergebnisse im Vorfeld klar und transparent geklärt und kommuniziert werden. Für die Klärung der Ziele (Was soll erreicht werden? Wie sollen die Ergebnisse genutzt werden?) bzw. des Auftrags (Wie soll das Ergeb-

nis erreicht werden? Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?) waren z.T. mehrere Gespräche zwischen Konsortium, ProfilPASS-Berater/in und Unternehmensvertretung erforderlich.

### Information

Die Interessenten erhielten im Rahmen einer kurzen Veranstaltung die Möglichkeit, sich über das Verfahren der Kompetenzfeststellung mit dem ProfilPASS zu informieren und ihr persönliches Interesse daran zu klären. Themen im Einzelnen waren die geplante Umsetzung, der individuelle Nutzen der ProfilPASS-Arbeit, die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Zusicherung der Vertraulichkeit der Ergebnisse. Zusätzlich erhielten die Mitarbeitenden Informationen über die Ziele, die das Unternehmen mit der Kompetenzbilanzierung verbindet, und über die einzubringenden eigenen Ressourcen (z.B. Verteilung auf Arbeitszeit und Freizeit, Kostenübernahme).

### Kompetenzfassung

Die Umsetzung der ProfilPASS-Beratung bildete den Kern der Einführung des ProfilPASSes in Unternehmen. Der Stundenumfang für die Arbeit mit dem ProfilPASS in der Gruppe betrug zwischen 8

und 16 Stunden. Die Beratung zur Kompetenzfassung erfolgte in der Regel in mehreren Sitzungen, zwischen denen jeweils Zeit für Reflexionsprozesse und Eigenarbeit zur Verfügung stand.

### Kompetenzbilanzierung und Zielformulierung

Um auf individuelle Fragen und Probleme der Teilnehmenden eingehen zu können, hat es sich bewährt, Einzelgespräche bzw. Elemente von Einzelcoaching in die Gruppenberatung einzubauen. Darüber hinaus sollten der Abschluss der Kompetenzbilanzierung und die Zielformulierung in Einzelgesprächen erfolgen, um die Vertraulichkeit der Ergebnisse zu sichern. In den Einzelgesprächen sollte die Beratung Überlegungen anregen, auf welche Weise die festgestellten Kompetenzen in das Unternehmen transferiert werden bzw. wie die individuellen Ziele mit den Zielen des Unternehmens verbunden werden können.

### Transfer in die Personalentwicklung

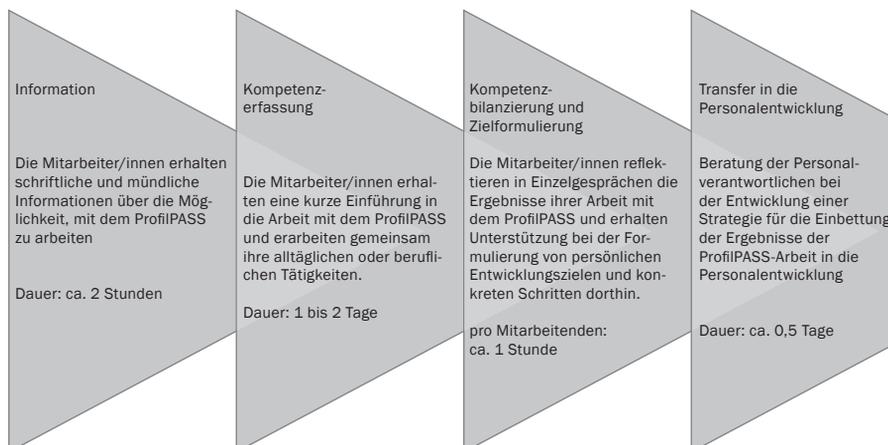
Der Workshop für Personalverantwortliche bereitete die an die Kompetenzfeststellung anschließenden

Personalgespräche vor. Diese Personalgespräche, die zeitnah durchgeführt werden sollten, profitieren von der gestärkten Motivation und Verantwortungsübernahme für die eigene Entwicklung im Unternehmen, die die Mitarbeitenden durch die ProfilPASS-Beratung erhalten. Um daran anknüpfen zu können, benötigen die Personalverantwortlichen Informationen über das Verfahren der Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS. Darüber hinaus kann eine Reflexion der Praxis der Personalgespräche angestoßen werden. Je nach Voraussetzungen der Teilnehmenden sollte der Zeitrahmen für einen solchen Workshop zwischen zwei und vier Stunden betragen.

### Der Nutzen des ProfilPASSes – erste Zwischenergebnisse

Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurden sowohl Mitarbeitende also auch Personalverantwortliche nach dem Nutzen des ProfilPASSes gefragt. Die Rückmeldungen der Mitarbeitenden, die an den ProfilPASS-Beratungen teilgenommen haben, lassen erkennen, dass sie mit diesem Verfahren Klarheit und Sicherheit hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten gewonnen haben. Dieses hatte zwei Effekte: Zum einen kommunizierten sie nun zielgerichteter, zum anderen brachten sie ihre Kompetenzen selbstbewusster ein. »Wenn man die eigenen Stärken weiß, dann meldet man sich selbstbewusster zu Wort und sagt, das ist mein Ding, ich kann das machen« (Teilnehmergespräch). Eine andere Teilnehmerin betonte, ihr sei klar geworden, »dass das, was ich kann, etwas Besonderes ist, das nicht jeder kann.« Auch Verantwortliche, die im Anschluss an die Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS Personalgespräche geführt haben, stellten mehrheitlich fest, dass diese Gespräche zielgerichteter verliefen, ihre Mitarbeiter/innen ihre Kompetenzen realistischer einschätzten und eigene Ziele benannten, so dass konkrete Vereinbarungen hinsichtlich ihrer

**Abb.: Standardumsetzungsprozess ProfilPASS im Unternehmen**



weiteren Entwicklung im Unternehmen getroffen werden konnten.

### Kommunikation auf Augenhöhe

Die Mitarbeiter/innen fühlten sich ernst genommen, arbeiteten aktiv an ihrer eigenen Entwicklung mit und verstanden sich als Bereicherung des Unternehmens. Dies stärkt die Kommunikation auf Augenhöhe. Sie waren bereit, Verantwortung sowohl für sich als auch für das Unternehmen zu übernehmen: »Es hat mir sehr viel gebracht. Hier ergab sich die Möglichkeit, mich zu besinnen. Wo liegen denn meine Stärken und wo möchte ich in Zukunft arbeiten? Nicht aus dem Alltag heraus zu sagen, hier ist eine Stelle frei und die nehme ich, sondern zu schauen, wo habe ich meine Erfahrungen, wo möchte ich mich hin entwickeln.«

Auch die Personalverantwortlichen sahen einen großen Nutzen darin, dass Mitarbeitende sich ihrer Kompetenzen bewusst geworden waren und dies durch konkrete Beispiele belegen konnten: »Es kam klar heraus, dass die Mitarbeiterin das auch aus der Beratung heraus gut begründen konnte, und nicht, weil sie sich lediglich für ein Mitarbeitergespräch vorbereitet hat.« Ein anderer fügt hinzu: »Der Vorteil beim ProfilPASS ist, dass der Mitarbeitende beschreiben muss, in welchem Kontext er seine Kompetenzen erworben hat. Wenn der Mitarbeiter z.B. sagt, ich kann ganz toll Feste organisieren, dann muss er auch ganz genau beschreiben, was für Feste er wie organisiert hat und wie sein konkreter Anteil dabei aussah.« Eine andere Führungskraft sah einen weiteren Vorteil des ProfilPASSes darin, die Fähigkeiten und Kompetenzen schriftlich zu fixieren, und formulierte es so: »Wenn man sich die Gedanken macht und die aufs Papier bringt, dann wird das Ganze transparenter und fassbarer für die Mitarbeiter. Dann sind sie auch eher in der Lage, eigene Vorstellungen zu entwickeln, die zu ihren Stärken passen und die nicht im Sinne

eines Wunschkonzertes formuliert werden.«

Diejenigen Unternehmen, die den ProfilPASS nach der Erprobung als Standardinstrument in ihre Personalentwicklung integrieren wollen, planen, die Ergebnisse der ProfilPASS-Kompetenzfeststellung z.T. mit Ergebnissen anderer, auch anforderungsorientierter Verfahren zur umfassenderen Einschätzung ihrer Mitarbeitenden zusammenzuführen. Eine große Aufgabe stellt nach wie vor die Formulierung von kompetenzorientierten Anforderungsprofilen für die Arbeitsplätze dar. In diesem Punkt stehen fast alle am Projekt beteiligten Unternehmen noch am Anfang. Die ProfilPASS-Arbeit sensibilisierte sie dafür, zukünftig solche Anforderungsprofile zu formulieren.

Die Ergebnisse der Erprobung des ProfilPASSes in ausgewählten Unternehmen machen deutlich, dass der ProfilPASS für den Einsatz in Unternehmen gut geeignet ist, insbesondere, weil die Mitarbeitenden motiviert werden, sich aktiv in die Gestaltung der betrieblichen Entwicklung einzubringen. Damit schafft der ProfilPASS gute Voraussetzungen für die Einführung einer kompetenzorientierten Personalentwicklung und leistet einen Beitrag zu einer strategisch ausgerichteten Personalentwicklung.

#### Literatur

Arnold, R./Bloch, E. (2009): Grundlagen der Personalentwicklung in lernenden Unternehmen. In: Arnold, R./Bloch, E. (Hg.): Personalentwicklung in lernenden Unternehmen. Baltmannsweiler, S. 5–40

DIE/DIPF/IES (2006): BLK-Verbundprojekt »Weiterbildungspass mit Zertifizierung informellen Lernens« (ProfilPASS). Endbericht der Erprobungs- und Evaluationsphase. Frankfurt a.M.

Seidel, S.: Das ProfilPASS-System. In: Harp, S. u.a. (2010): Praxisbuch ProfilPASS. Ressourcenorientierte Beratung für Bildung und Beschäftigung. Bielefeld

#### Abstract

*Im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projektes »ProfilPASS in der Wirtschaft« wird das System zurzeit in zehn Unternehmen als Instrument der Personalentwicklung getestet. Die Autorinnen beschreiben Gelingensbedingungen, Umsetzungsprozesse und erste Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung.*



Brigitte Bosche ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am DIE.

Kontakt: Bosche@die-bonn.de

Beate Seusing ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung GmbH an der Universität Hannover.

Kontakt: Seusing@ies.uni-hannover.de