



Inhaltsverzeichnis

Das Wichtigste in Kürze.....	3
1 Problemdarstellung.....	4
2 Projektziele und forschungsleitende Annahmen	4
2.1 Projektziele.....	4
2.2 Forschungsleitende Annahmen	5
3 Die Arbeitsschritte im Überblick.....	6
3.1 Schritt 1: Überblick Fachliteratur	6
3.2 Schritt 2: Dokumentenanalyse.....	6
3.3 Schritt 3: Betriebsfallstudien.....	7
3.4 Projektbeirat	7
4 Betriebsfallstudien – Durchführung.....	8
4.1 Fallstudienplan	8
4.2 Vorgehensweise und Probleme bei der Gewinnung von Fallstudienbetrieben	9
4.3 Realisiertes Interviewsample und Durchführung der Interviews	11
4.4 Entwicklung von Interviewleitfäden und Durchführung.....	12
4.5 Auswertung – Vorgehen und Methodik.....	13
5 Ergebnisse der Betriebsfallstudien.....	15
5.1 Fallunternehmen (FU)	15
5.2 Betriebliche Aktivitäten der Kompetenzfeststellung in den Betrieben	23
5.3 Betriebliche Anerkennung der festgestellten Kompetenzen und Fähigkeiten – Bedeutung und Funktion	32
5.4 Abschließende Bemerkungen und weitere Perspektiven.....	34
6 Transfer und Ausblick.....	36
6.1 Veröffentlichungen und weitere Aktivitäten	37
6.2 Nutzen der Ergebnisse für weitere Projekte/Vorhaben	38
7 Zielerreichung.....	39
8 Anhang	39
Abbildungsverzeichnis	39
Literaturverzeichnis.....	40

Das Wichtigste in Kürze

Die Bedeutung des lebenslangen Lernens nimmt zu und macht neue Denkweisen und Ansätze sowohl im Bildungs- als auch im Beschäftigungssystem notwendig; auch bedingt durch den sich in einigen Branchen abzeichnenden Fachkräftemangel und sich verändernde Arbeitsanforderungen in den Betrieben, beispielsweise durch die zunehmende Digitalisierung.

Es stellen sich Fragen wie: Können Betriebe informell erworbene Kompetenzen und Fähigkeiten ihrer Beschäftigten feststellen und nutzen? Welche Methoden und Verfahren stehen den Betrieben hierbei zur Verfügung und welche Erfahrungen werden damit gemacht? Inwiefern findet eine Anerkennung der festgestellten Kompetenzen (ggf. auch unterhalb der ordnungspolitischen Verortung) statt?

Das BIBB-Forschungsprojekt *„Betriebliche Ansätze der Kompetenzfeststellung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen – Möglichkeiten zur Verbesserung der beruflichen Entwicklung An- und Ungelernter“* (BAKA) geht diesen Fragen nach, indem hierzu Aktivitäten und Erfahrungen in Betrieben untersucht werden.

Eine forschungsleitende Annahme ist, dass die Vorgehensweise der Kompetenzfeststellung in den Betrieben Anknüpfungsmöglichkeiten für die derzeitige bildungspolitische Diskussion zur Anerkennung von informell und non-formal erworbenen Kompetenzen bietet.

Forschungsmethodisch wurde im Projekt eine qualitativ-explorative Vorgehensweise umgesetzt: Im Anschluss an eine Dokumentenanalyse wurden im Rahmen von Fallstudien qualitative Interviews in sechs Betrieben sowie einer Weiterbildungseinrichtung geführt. Aufgrund des Fachkräftebedarfs und einer hohen Anzahl beschäftigter An- und Ungelernter in der Metall- und Elektrobranche wurden für die Fallstudien mittelständische und große Unternehmen in diesem Bereich gewonnen. Diesem Vorgehen lag die Annahme zu Grunde, dass diese Unternehmen bereits Aktivitäten zur Kompetenzerfassung umsetzen. Zur Kontrastierung der Ergebnisse wurde zusätzlich ein Kleinunternehmen einbezogen.

Die Ergebnisse machen deutlich, dass die befragten Betriebe die informell erworbenen Kompetenzen ihrer Beschäftigten als durchaus relevant bewerten, sie kennen und für betriebliche Zwecke nutzen möchten. Betriebliche Anerkennung findet vor allem in Form einer mitarbeiterorientierten Personalpolitik statt; vor allem auch durch zielgerichtete Weiterbildung der Beschäftigten auf Basis der festgestellten Kompetenzen. Für die forschungsleitende Annahme, dass sich auf Initiative der Betriebe für die Zielgruppe der An- und Ungelernten durch Möglichkeiten der Kompetenzfeststellung auch Wege erschließen lassen, um eine (formale) Anerkennung zu erreichen, haben sich keine Belege gefunden. Auch wenn Betriebe mehrheitlich berichten, dass Maßnahmen der Kompetenzfeststellung und -entwicklung grundsätzlich allen Beschäftigten offen stünden, bleibt offen, ob An- und Ungelernte davon gleichermaßen profitieren können. Die Betriebe erwarten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine hohe Eigeninitiative bei der Kompetenzentwicklung, was vor allem für diese Beschäftigtengruppe eher ein Risiko als eine Chance hinsichtlich ihrer Beteiligung darstellen könnte. Die Ergebnisse verdeutlichen insbesondere auch, dass zum Zeitpunkt der Erhebung der bildungspolitische Diskurs zur Anerkennung informell und non-formal erworbener Kompetenzen bei formaler Gleichwertigkeit im betrieblichen Kontext eher eine marginale Rolle spielte.

1 Problemdarstellung

Die gestiegene Bedeutung der Kompetenzfeststellung sowie gesellschaftliche Anerkennung von informell und non-formal erworbenen Kompetenzen zeigt sich in zahlreichen Veröffentlichungen, die sich über eine, inzwischen seit 20 Jahren geführte Debatte in diesem Themengebiet zieht (vgl. LAUR-ERNST 2000; BMBF 2008; BOHLINGER/MÜNCHHAUSEN 2011 oder auch BERUFSBILDUNG IN WISSENSCHAFT UND PRAXIS (2017) 6 zum Thema). Der Fachkräftemangel, der sich bereits jetzt und allen Prognosen zur Folge auch künftig verstärkt bemerkbar macht, rückt das sogenannte lebenslange Lernen und mit ihm die Identifizierung, Erfassung und auch Bewertung von Kompetenzen immer mehr in den Blickpunkt. Das betrifft das Bildungs- und Beschäftigungssystem gleichermaßen.

Gerade das betriebliche Interesse an der Kompetenzfeststellung liegt darin, durch mehr Informationen über die intern vorhandenen Kompetenzen das eigene Personalmanagement zu verbessern, Personal gezielter einzusetzen, Arbeitsabläufe zu verbessern, den Weiterbildungs- und Entwicklungsbedarf sowie das Potenzial der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter festzustellen. An diese Erfahrungen knüpft das Projekt direkt an und will Nutzen- bzw. Transferpotenziale für die Anerkennung informellen Lernens im Bildungssystem analysieren.¹

2 Projektziele und forschungsleitende Annahmen

2.1 Projektziele

Der erste Schritt sollte der Analyse der betrieblichen Kontexte, der Motive und Interessen sowie der Zielsetzungen der Kompetenzfeststellung dienen. Ebenso war angedacht zu erfragen, wie die Ergebnisse der Kompetenzfeststellung im Unternehmen genutzt und bewertet werden, welche Anschlussmöglichkeiten für Qualifizierungsprozesse und Personalentwicklung sich daran knüpfen, und welche weiteren Auswirkungen damit verbunden sind. Die Gruppe der An- und Ungelernten sollte dabei aufgrund des gesellschaftlichen wie auch individuellen Potenzials besonders in den Blick genommen werden.

Im zweiten Schritt sollte der Frage nachgegangen werden, inwieweit in den Betrieben eine Anerkennung der festgestellten Kompetenzen und Fähigkeiten stattfindet. Damit ist nicht vorrangig die ordnungspolitisch geregelte, formalrechtliche Anerkennung gemeint, sondern vielmehr auch die verschiedensten innerbetrieblichen Auswirkungen wie Aufstiege in eine höhere Position, horizontale Veränderungen und andere Karriereentwicklungen.

Des Weiteren sollte im Rahmen dieses Teilziels analysiert werden, ob sich diese Erfahrungen und Methoden auch in anderen Anwendungskontexten nutzen ließen. Damit sollte ebenso die Analyse von potenziellen Anschluss- an bzw. Transfermöglichkeiten in die berufliche Bildung bzw. die bildungspolitische Diskussion zur Anerkennung informellen und non-formalen Lernens verbunden sein.

¹ Weiterführende Informationen zur Ausgangslage des Projekts finden sich im Zwischenbericht: <https://www2.bibb.de/bibbtools/de/ssl/dapro.php?proj=2.2.307>.

2.2 Forschungsleitende Annahmen

Folgende forschungsleitende Annahmen liegen dem Forschungsprojekt zu Grunde:

- (1) Informell und/oder non-formal erworbene Kompetenzen haben beim Zugang zu bestimmten betrieblichen Positionen eine erhebliche Bedeutung.
- (2) Die Vorgehensweisen der Kompetenzfeststellung in den Betrieben im Kontext von Personalrekrutierung/-auswahl, Personal- und Kompetenzentwicklung sowie Führungskräfte- und Karriereentwicklung bieten Anknüpfungsmöglichkeiten für die derzeitige bildungspolitische Diskussion zur Anerkennung von informell und non-formal erworbenen Kompetenzen.
- (3) Für die Zielgruppe der An- und Ungelernten bieten sich durch die in der Arbeitstätigkeit erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten Potenziale und Anknüpfungspunkte der Anerkennung, u. U. sogar im Sinne des Nachholens eines Berufsabschlusses (berufliche Nachqualifizierung).

3 Die Arbeitsschritte im Überblick

Im vorliegenden Projekt werden die oben aufgeführten Forschungsfragen über einen qualitativen empirischen Forschungszugang untersucht. Die methodische Vorgehensweise sieht eine Abfolge aufeinander aufbauender Schritte bei der Erschließung von Daten und methodischen Zugängen vor. Vertiefte Informationen zu den Arbeitsschritten sowie den Ergebnissen bis einschließlich zur Dokumentenanalyse finden sich im Zwischenbericht des Projekts.

3.1 Schritt 1: Überblick Fachliteratur

Überblick und Analyse der Fachliteratur zum Projektthema

Zunächst wurde in der ersten Projektphase eine Literaturanalyse zur Kompetenzfeststellung und Anerkennung im Betrieb durchgeführt, die eine wichtige Grundlage für die nachfolgenden methodischen Schritte darstellte.

Es wurden zudem Kriterien identifiziert, anhand derer die nachfolgende Dokumentenanalyse entwickelt und durchgeführt werden sollte.

Ergebnisse dieser Forschungsphase:

- Recherche und projektbezogene Aufbereitung der einschlägigen, projektbezogenen Literatur zum Thema,
 - Entwicklung eines Analyserasters zur Kompetenzfeststellung und Anerkennung informellen Lernens in Vorbereitung für die Durchführung der Dokumentenanalyse.
- ✓ Forschungsphase 1 wurde vor dem Zwischenbericht abgeschlossen. Für weitere Informationen siehe Zwischenbericht.

3.2 Schritt 2: Dokumentenanalyse

Durchführung einer Dokumentenanalyse zur Kompetenzfeststellung in Betrieben

Mit Hilfe der Dokumentenanalyse wurden Unternehmensinformationen zur Kompetenzfeststellung zunächst anhand verschiedener Datenquellen recherchiert und anschließend systematisch mit dem zuvor entwickelten Analyseraster ausgewertet.

Die Dokumente wurden im Hinblick auf Zielsetzungen, Zielgruppen, eingesetzte Methoden und Verfahren, Verwertungszweck bzw. Auswirkungen analysiert. Das Vorgehen stützte sich hier insbesondere auf die Konkretisierung dieser Methode nach MAYRING (2002), der sich in seinem methodischen Ansatz auf sechs Kriterien für den Erkenntniswert von Dokumenten bezieht (vgl. ebd., S. 46f) wie z. B. die Art, Intendiertheit oder Herkunft des Dokuments.

Ergebnisse dieser Forschungsphase:

- ausführliche Übersicht über rund 60 verschiedene Verfahren und Vorgehensweisen bei der Kompetenzfeststellung in definierten betrieblichen Anwendungskontexten in Betrieben,
- Sammlung von Kriterien, die für die Interviewleitfäden in Forschungsphase 3 relevant sind,

- Entwicklung von Interviewleitfäden für die Forschungsphase 3,
 - Entwicklung des Fallstudienplans für die Betriebsfallstudien.
- ✓ Forschungsphase 2 wurde vor dem Zwischenbericht abgeschlossen. Für weitere Informationen siehe Zwischenbericht.

3.3 Schritt 3: Betriebsfallstudien

Durchführung von sieben Fallstudien (davon sechs in Betrieben) in der Metall- und Elektrobranche

Details zur Vorgehensweise und Ergebnisse finden sich ausführlich in Abschnitt 4.

3.4 Projektbeirat

Zur Qualitätssicherung wurde ein Beirat einberufen, dessen zentrale Aufgabe die kritische Diskussion von inhaltlichen und methodischen Fragen war. Die erste Sitzung des Beirats am 1. Juli 2015 war daher entsprechenden Themen gewidmet und erbrachte wichtige Hinweise zur methodischen und theoretischen Fundierung der Untersuchung und zu deren Durchführung beispielsweise bei der Festlegung der Kriterien des Analyserasters im Rahmen der Dokumentenanalyse. Ebenso brachte der Beirat konstruktive Hinweise bei der konzeptionellen Entwicklung des Untersuchungsdesigns der Betriebsfallstudien ein. Darüber hinaus unterstützten die Mitglieder den Feldzugang.

Eine zweite Sitzung des Beirats fand am 21. März 2017 statt. Diskutiert wurden die ersten Ergebnisse aus den Betriebsfallstudien. Außerdem wurden in der Diskussion weitere Fragestellungen identifiziert, denen zum Teil noch im laufenden und zum Teil in Folgeprojekten nachgegangen werden sollte.

Als Mitglieder des Beirats konnten gewonnen werden:

- Prof. Dr. Sandra Bohlinger, TU Dresden, Professur für Erwachsenenbildung, Fakultät Erziehungswissenschaften,
- Prof. Dr. Schmidt-Hertha, Universität Tübingen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Erziehungswissenschaft,
- Prof. Dr. Martin Fischer, Karlsruher Institut für Technologie KIT - Institut für Berufspädagogik und Allgemeine Pädagogik,
- Sabine Seidel, Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung GmbH an der Universität Hannover (ies),
- Mario Patuzzi, Deutscher Gewerkschaftsbund (DGB), Bundesvorstand, Berlin,
- Jörg Ferrando, IG Metall Vorstand, Frankfurt/M.,
- Dr. Knut Diekmann, Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK), Berlin,
- Daike Witt, Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), Berlin.

4 Betriebsfallstudien – Durchführung

Die Erstellung des Fallstudienplans, die Akquise der Betriebe sowie die Durchführung der Betriebsfallstudien fanden bereits vor der Fertigstellung des Zwischenberichts statt. Zum besseren Verständnis der anschließenden Ergebnisdarstellung in Abschnitt 5, werden die durchgeführten Arbeitsschritte an dieser Stelle noch einmal kurz aufgeführt:

4.1 Fallstudienplan

Die Auswahl der Betriebe richtete sich nach den im Projekt erstellten Kriterien im Fallstudienplan (vgl. auch Zwischenbericht für weitere Informationen):

- Es sollten vor allem solche privatwirtschaftlichen Betriebe in die Fallstudien einbezogen werden, die ausbilden und die ihren Beschäftigten Weiterbildung anbieten bzw. diese ermöglichen. Dies sollte Erkenntnisse über Erfahrungen mit unterschiedlichen Strategien der Fachkräftesicherung ermöglichen.
- Alle Betriebe sollten aus der Metall- und Elektrobranche kommen. Begründung: Wegen des Fachkräftebedarfs in der Branche und einem hohen Anteil an- und ungelernter Beschäftigter bestand die Annahme, dass diese Unternehmen bereits Aktivitäten zur Kompetenzerfassung umsetzen.
- Es wurden drei Betriebsgrößenklassen gebildet, die sich an der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit orientieren; und zwar Großunternehmen (>500 Beschäftigte), mittelständische Unternehmen (<500 Beschäftigte) und Kleinunternehmen (1-10 Beschäftigte):
Es sollten acht Betriebe für die Betriebsfallstudien gewonnen werden: vier Großunternehmen, drei mittelständische Unternehmen und ein Kleinunternehmen. Die Groß- und die mittelständischen Betriebe sollten über einen Betriebsrat verfügen.
- Für jede Betriebsfallstudie war ein Interview mit der Geschäftsleitung bzw. dem/der Personalleiter/-in (strategische Ebene), einer/einem Bildungsverantwortlichen, einem Mitglied des Betriebsrats, jeweils einem/einer Mitarbeiter/-in mit und ohne Berufsabschluss vorgesehen. Die unterschiedlichen innerbetrieblichen Perspektiven sollten eine erweiterte und vertiefte Analyse der Forschungsfragen ermöglichen.
- Für den Fall, dass eine eigene Organisationseinheit für Personalentwicklung bestand, sollte das Interview mit der Leitungsperson dieser Organisationseinheit geführt werden (Bildungsverantwortliche/-r).
- Für den Fall, dass es darüber hinaus noch eine eigene Abteilung ‚Personalentwicklung‘ gab, sollte mit der dortigen Leitungsperson ein Interview geführt werden.
- Für jede Betriebsfallstudie waren durchschnittlich fünf Interviews vorgesehen.

4.2 Vorgehensweise und Probleme bei der Gewinnung von Fallstudienbetrieben

Um Betriebe der Metall- und Elektrobranche anzufragen, die im Bereich der Kompetenzfeststellung möglichst aktiv und erfahren sind, hat der Auftragnehmer zu deren Identifizierung einerseits zunächst eine Internetrecherche durchgeführt und andererseits Interessensverbände und Bildungsträger um Informationen über Hinweise auf mögliche geeignete Betriebe gebeten.

Die Gewinnung der Betriebe für die Fallstudien erwies sich dann allerdings als wesentlich schwieriger als angenommen. Kontaktaufnahmen zu Betrieben ohne eine konkrete Ansprechperson liefen in der Regel ins Leere. Von der ursprünglich geplanten Vorgehensweise, im ersten Schritt der Rekrutierung schriftlich an die Betriebe heranzutreten, wurde deshalb abgewichen. Stattdessen wurde verstärkt versucht, direkte Ansprechpartner/-innen ausfindig zu machen und diese direkt zu kontaktieren.

Dazu wurden Interessensverbände, Bildungsträger und weitere Institutionen angesprochen und gezielt um Kontakt zu geeigneten Betrieben mit den entsprechenden Ansprechpersonen gebeten. Kontaktiert wurden dazu die folgenden Institutionen: Arbeitgeberverbände, Gesamtmetall (Bund), Fachverband Elektro- und Informationstechnik Hessen/Rheinland-Pfalz, Landesverband Metall Niedersachsen/Bremen, Unternehmensverbände Niedersachsen (UVN), Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH), ZVEI Frankfurt, HWK Hannover, IG Metall, IG Metall Kompetenzzentrum, IG Metall Bezirk Baden-Württemberg sowie die Bildungsträger Arbeit und Leben Niedersachsen, das Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft, die Bildungsstätte der IG Metall, das bfw – Bildung, Technik & Handwerk Saalfeld, das Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e. V. (itb) sowie die AgenturQ. Darüber hinaus wurde eine Reihe dem Auftragnehmer bekannten Einzelpersonen angesprochen, die aus dem Feld der Kompetenzfeststellung kommen und Betriebskontakte haben. Nachdem diese Zugangsprobleme in der ersten Projektbeiratssitzung am 1.7.2015 erörtert wurden, leisteten die Beiratsmitglieder hilfreiche Unterstützung mittels Kontaktempfehlungen, die der Auftragnehmer für die Akquise zum Teil auch nutzen konnte.

Dennoch blieb die Akquise von Betrieben insgesamt weiterhin schwierig und zeitaufwändig. Viele angefragte Betriebe sagten nach einer Bedenkzeit und interner Abstimmung doch noch ab. Die genannten Gründe für die große Zurückhaltung der Betriebe, sich am Forschungsvorhaben zu beteiligen, waren vielfältig: Häufigstes Argument war eine hohe Arbeitsdichte und fehlende Kapazitäten. Ein solches Vorhaben, sei es noch so gut geplant, erfordere einen unternehmensinternen Abstimmungsprozess, die Gewinnung weiterer Interviewpartner im Betrieb, die organisatorische Vorbereitung und Terminfindung sowie Zeitinvestierung für die Interviews selbst.

Ein weiterer Absagegrund war die mangelnde Erfahrung im Themenfeld der Studie. Viele Betriebe scheinen sich in der Praxis noch nicht so vertieft mit dem Thema befasst zu haben, dass sie dazu auch befragt werden wollten.

Darüber hinaus wurde außerdem die Sorge formuliert, mit der Preisgabe von eigenen Entwicklungen und Verfahrenswegen rund um das Thema „Kompetenzmanagement“ den sich dadurch erhofften Wettbewerbsvorteil aufzugeben oder einzuschränken.

Vor dem Hintergrund oben genannter Erfahrungen wurde das Fallstudiendesign in Abstimmung zwischen Auftragnehmer und BIBB modifiziert. Vereinbart wurde, auch Betriebe einzubeziehen,

- a) in denen kein Betriebsrat existiert,

- b) bei denen nur ein Teil bzw. einzelne Interviews durchgeführt werden können, falls nicht anders möglich,
- c) auch Gruppeninterviews zuzulassen, und falls auch dies nicht umsetzbar ist,
- d) die Interviews auch telefonisch zu führen.
- e) Des Weiteren sollte anstelle eines vierten Großbetriebs eine Einrichtung herangezogen werden, die über vielfältige Erfahrungen im Feld der Kompetenzfeststellung und Anerkennung informellen Lernens in der Metall- und Elektroindustrie verfügt.

Bei den Betrieben, die schließlich für eine Teilnahme gewonnen wurden, konnten tatsächlich nicht immer alle gewünschten Ebenen erreicht und für Interviews gewonnen werden. Der Zugang zur strategischen Unternehmensebene, sei es die Geschäftsführung, die Personalleitung oder die Personalentwicklung, war in Großbetrieben schwierig, während dies in Klein- und mittelständischen Betrieben aufgrund ihrer vielfältigen Zuständigkeit und flacherer Hierarchien eher gelungen ist. In den Großbetrieben gibt es für die Aus- und Weiterbildung verantwortliche Abteilungen, dies gilt auch für den für die Befragung gewonnenen größeren mittelständischen Betrieb. Die hier Zuständigen haben in der Regel an den Interviews teilgenommen. Darüber hinaus verfügen die erreichten Großbetriebe über speziell für das Kompetenzmanagement Verantwortliche, die auch als Ansprechpersonen für die Fallstudien fungierten. In den kleineren Betrieben liegt die Verantwortung für die Aus- und Weiterbildung in der Hand der Geschäftsführung bzw. der Personalleitung.

Interviews mit Beschäftigten wären in den Großbetrieben nur mit besonderer Genehmigung der oberen Führungsebene möglich gewesen, die ein aufwändiges Verfahren und einen mehrmonatigen Vorlauf vorausgesetzt hätten. Aus diesem Grund konnte nur ein Interview mit Beschäftigten in Großbetrieben realisiert werden.

4.3 Realisiertes Interviewsample und Durchführung der Interviews

Es konnten schließlich sechs Betriebe der Metall- und Elektrobranche – drei Großbetriebe (darunter zwei Konzerne), zwei mittelständische und ein Kleinbetrieb für die Fallstudien gewonnen werden.

Abbildung 1: Realisiertes Interviewsample.

Betrieb	Mitarbeiteranzahl	Interviewanzahl	Geschäftsführung, Personalleitung bzw. Personalentwicklung	Bildungsverantwortliche/-r	Mitarbeiter/-in gelernt	Mitarbeiter/-in ungelernt	Betriebsrat
Kleinbetrieb: aus der Elektronik-Branche (Gebäudetechnik)	10	2	Ja	-	Ja	-	-
Mittelständisches Unternehmen aus der Metallbau/Schlosserei-Branche	25	2	Ja	Ja	Ja	-	-
Mittelständisches Unternehmen aus der Stahlbau-Branche	200	1	Ja	Ja	-	-	-
Großbetrieb aus der Elektronikbranche	800	4	Ja	Ja – 2x	Ja	-	-
Großbetrieb in der Verkehrsbranche	Deutschland: rd. 200.000 Gesamtkonzern deutlich mehr.	2	Ja	Ja – 2x	-	-	-
Großbetrieb in der Automobilbranche	<i>Deutschland:</i> rd. 270.000 Gesamtkonzern deutlich mehr	2	Ja	Ja – 2x	-	-	Ja
Einrichtung Weiterbildung	nicht relevant	1	Ja – 2x				

Quelle: IES-Projektabschlussbericht, Juli 2017; Interviews, eigene Recherchen. Datenbezug 02. – 07.2016.

Für zusätzliche Informationen zum Thema Kompetenzfeststellung im Bereich Metall- und Elektro wurde ein weiteres Gruppeninterview mit einer in der Branche erfahrenen Weiterbildungseinrichtung durchgeführt, die arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig paritätisch besetzt ist. Insgesamt wurden 14 Interviews mit 19 Personen in der Zeit von Februar 2016 bis Juli 2016 geführt.

4.4 Entwicklung von Interviewleitfäden und Durchführung

Die konzeptionelle Vorbereitung inklusive Leitfadententwicklung wurde im BIBB-Projekt vorgenommen, die Akquise und operative Durchführung unternahm ein Auftragnehmer.

Die Interviewleitfäden wurden differenziert nach den verschiedenen Akteursperspektiven entwickelt und bei der Durchführung der Interviews im Rahmen der Fallstudien eingesetzt. Die vorgesehenen Themenkomplexe wurden in weitestgehend offenen Fragestellungen formuliert, um ein möglichst unbeeinflusstes und ausführliches Antwortverhalten zu fördern.

Die Interviewleitfäden hatten folgenden Aufbau:

Abbildung 2: Aufbau der Interviewleitfäden



Angestrebt war, durch die Einbeziehung unterschiedlicher Akteure im Rahmen der Interviews und damit der Berücksichtigung verschiedener Perspektiven, ein möglichst umfassendes Bild des betrieblichen Vorgehens rund um die Kompetenzfeststellung und Anerkennung zu gewinnen. Das kürzeste Interview dauerte 17 Minuten, das längste zwei Stunden und zehn Minuten. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug eine Stunde.

Um nähere Strukturinformationen über die Betriebe bereits im Vorfeld zu bekommen, wurde im Projekt ein kurzer Strukturfragebogen entwickelt, der die wesentlichen Strukturdaten zu einem Unternehmen erheben sollte, um das Interview nicht – sowohl zeitlich als auch inhaltlich – zu überfrachten.

Die Interviewpartner wurden darauf hingewiesen, dass das Bundesdatenschutzgesetz in diesem Vorhaben voll umfänglich zur Wirkung kommt. Sie erteilten die Erlaubnis die Interviews aufzuzeichnen, um diese im Anschluss zu transkribieren und auszuwerten.

4.5 Auswertung – Vorgehen und Methodik

Die Auswertung der Interviews fand im Projektteam statt und orientierte sich bei allen Analyseschritten an den übergeordneten leitenden Fragestellungen. Bereits im Zwischenbericht wurde die folgende Struktur, die sich an den Leitfragen und dem Erkenntnisinteresse orientiert, zur Unterstützung der Auswertungen erarbeitet:

- I) Betriebliche Aktivitäten der Kompetenzfeststellung in den Betrieben - in Personalrekrutierung/-auswahl, Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung:
 - Motive für die Entwicklung und den Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen zur Kompetenzfeststellung,
 - konkrete methodische Vorgehensweisen bei der Kompetenzfeststellung,
 - einbezogene Zielgruppen,
 - festgestellte Kompetenzformen,
 - Art und Weise der Ergebnisbewertung (organisational und individuell),
 - damit verbundene Auswirkungen (für Betrieb und den Einzelnen).
- II) Betriebliche Anerkennung der festgestellten Kompetenzen und Fähigkeiten:
 - innerbetriebliche Aufstiege,
 - horizontale Veränderungen,
 - andere Karriereentwicklungen,
 - Analyse der Übertragbarkeit der betrieblichen Erfahrungen in andere Anwendungskontexte (potenzielle Anschluss- bzw. Transfermöglichkeiten an die berufliche Bildung bzw. die bildungspolitische Diskussion zur Anerkennung informellen und non-formalen Lernens).
- III) Gruppe der an- und ungelernten Beschäftigten:
 - Wie erfolgt in den Betrieben für diese Zielgruppe eine Feststellung über die vorhandenen Fähigkeiten und Kompetenzen (sofern dies umgesetzt wird)?
 - innerbetriebliche Folgen und Veränderungen für die Zielgruppe.

Bei der Auswertung wurde wie folgt vorgegangen (vgl. KRUSE 2014, S. 616):

Als erste Strukturierungsebene wurden für jeden befragten Betrieb umfangreiche Fallbeschreibungen angefertigt, die der weiteren Verdichtung dienten (Längsauswertung der Daten).

Grundlage hierfür waren zum einen die Interviews mit den unterschiedlichen Akteuren in den jeweiligen Unternehmen sowie zusätzlich weitere prozessproduzierte Daten wie: Von den Interviewerinnen und Interviewern verfasste Memos sowie Informationen aus einem Begleitbericht des Auftragnehmers, der die Interviews durchgeführt hat, Webseiten der Betriebe, Geschäftsberichte, Broschüren, Informationen aus sozialen Medien (You Tube, Facebook etc.). Im Zuge der Erstellung der Fallbeschreibungen wurden auch thematische Kategorisierungen vorgenommen. Parallel zu den Fallbeschreibungen wurde zur weiteren Strukturierung der Analyse und der Vertiefung des Verständnisses der einzelnen Fälle u. a. mit MindMaps als Visualisierungstechnik gearbeitet. Dieses Vorgehen ermöglichte weitere Einblicke in die komplexen betrieblichen Zusammenhänge, die in den Interviews geschildert wurden.

In einem weiteren Analysevorgang wurden Kategorien/Kodes entwickelt, die für die gesamte Interviewanalyse in MAXQDA genutzt werden sollten.

Als zweite Strukturierungsebene wurde eine Querauswertung der Daten vorgenommen, d. h. die Daten wurden kategorisiert und über die Betriebe hinweg einer vergleichenden Analyse unterzogen. Mit Unterstützung der Analysesoftware MAXQDA wurden die Textpassagen der einzelnen Kategorien zusammengefasst und die Inhalte innerhalb dieser Kategorien wiederum verdichtet und sowohl nach Strukturähnlichkeit als auch nach Unterschieden der beschriebenen Maßnahmen analysiert.

5 Ergebnisse der Betriebsfallstudien

In Abschnitt 5.1 werden zunächst die Fallunternehmen im Hinblick auf relevante Kriterien beschrieben.

In den folgenden Abschnitten 5.2 und 5.3 werden die Erfahrungen der Betriebe mit der Kompetenzfeststellung und Anerkennung von Kompetenzen zusammengeführt. In Abschnitt 5.4 steht die Frage im Mittelpunkt, ob sich aus den Projektergebnissen auch Anknüpfungspunkte für die aktuelle bildungspolitische Diskussion um die Validierung und Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen ergeben. Abschnitt 5.5 beleuchtet schließlich zusätzlich die mit dem Kompetenzmanagement zusammenhängenden Herausforderungen für die Betriebe und nutzt dazu den Zugang des psychologischen Vertragskonzepts.

5.1 Fallunternehmen (FU)

Im Folgenden werden die sechs Fallunternehmen und deren Vorgehensweisen rund um die Kompetenzfeststellung und Anerkennung von Kompetenzen skizziert. In zwei der befragten Betriebe wird in diesem Zusammenhang ausdrücklich von „Kompetenzmanagement“ gesprochen. Darunter wird eine *„Managementdisziplin“* verstanden *„mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und die Entwicklung der Kompetenzen, orientiert an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen“* (NORTH/REINHARDT 2005, S. 16).

FU 1: Kleinbetrieb aus der Elektronikbranche (Gebäudetechnik)

Der Betrieb beschäftigt zum Zeitpunkt des Interviews zehn Personen, davon vier Auszubildende. Bei den beiden Interviewten handelt es sich um den Betriebsleiter (Meister) des Familienbetriebs, der auch für die Einstellungen und Personalentwicklung zuständig ist, sowie einen Mitarbeiter, gelernter Elektroinstallateur, der als Auszubildender schon vor etwa 25 Jahren in den Betrieb gekommen ist.

Die Kompetenzen der Beschäftigten werden nicht systematisch ermittelt. Es gibt auch keine Beschreibungen von für bestimmte Tätigkeiten benötigten Kompetenzen.

In dem Familienunternehmen kennt man sich und weiß, was die Beschäftigten können oder nicht („Regelwerk Familie“); man stelle daher die Kompetenzen sozusagen *„arbeitstächlich“* fest, wie der Betriebsleiter erklärt.

Die Rekrutierung von dringend benötigten Fachkräften beschreibt er als sehr schwierig. Er hofft daher, zumindest einen der vier Auszubildenden später als Fachkraft im Betrieb halten zu können. Jugendliche, die an einem Ausbildungsplatz Interesse haben, absolvieren ein zweiwöchiges Praktikum. Anhand einer vorgefertigten Liste bewertet der Betriebsleiter innerhalb dieses Zeitraumes Arbeitshaltungen, die zukünftige Auszubildende mitbringen sollten. Diese sind zum Beispiel: Mitarbeit, Fleiß, Ordnung, Anwesenheit, Pünktlichkeit. Fachliche Voraussetzungen könne man ohnehin nicht mehr erwarten, so der Betriebsleiter, deshalb müssten *„zumindest die Charaktereigenschaften stimmen“* und *„die Bereitschaft vorhanden sein, hier [...] mitzuziehen in so einem Handwerksbetrieb“*. Alles andere *„biege man sich dann schon hin“*.

Sowohl der Betriebsleiter als auch der Mitarbeiter betonen die Relevanz von Lernen durch Erfahrung im Prozess der täglichen Arbeit. Nur dadurch werde man zum Experten. Zwecks **Weiterbildung** schickt man Beschäftigte bei Bedarf auch zu Kursen, die vor allem seitens verschiedener Hersteller

angeboten werden. Darüber hinaus hat der Betriebsleiter Material für einen Musterkoffer gekauft, mit dem verschiedene praktische Übungen möglich sind. Dieses Angebot scheint vor allem im Rahmen der Ausbildung genutzt zu werden.

Unter **Anerkennung** versteht der Betriebsleiter das Aussprechen von Lob oder auch die Überreichung kleiner (möglichst persönlicher) Aufmerksamkeiten (z. B. zu Weihnachten oder Geburtstag). Dies wirke sich zusätzlich positiv auf die Motivation der Beschäftigten aus.

Der Mitarbeiter bejaht die Frage nach erfahrener Anerkennung ausdrücklich – und meint damit vor allem, dass er Wertschätzung aufgrund guter Arbeitsergebnisse erfahre. Lob von zufriedenen Kunden sei die größte Anerkennung. Er verweist in diesem Zusammenhang vor allem darauf, dass man ein familiäres Unternehmen sei, für schnelle und kollegiale Unterstützung kurze Wege habe, wisse, wann man wen anspreche und um Unterstützung bitte und sich darüber hinaus auch privat treffe und schätze. Ohne eine solche Anerkennung, schließt der Mitarbeiter, sei er auch sicher nicht so lange in dem Betrieb geblieben.

FU 2: Großbetrieb in der Automobilbranche

Der Konzern beschäftigt in Deutschland rund 270.000 Mitarbeiter/-innen.

Um „Lebenslanges Lernen“ im Betrieb zu ermöglichen und die Aus- und Weiterbildung zu fördern, stellt der Konzern seinen Beschäftigten u. a. durch eigene Akademien ein breites Spektrum an Personalentwicklungsmöglichkeiten bereit.

Für Interviews gewonnen werden konnten vier Personen: Für ein Gruppeninterview stellten sich zwei Bildungsverantwortliche in den Akademien und der Leiter der übergeordneten Abteilung zur Verfügung, die zum Interviewzeitpunkt vor allem für die Themen „Qualifizierung“, „Anlaufqualifizierung“ sowie „Aus- und Weiterbildung“ im Konzern verantwortlich waren. Für ein weiteres Interview wurde der Geschäftsführer des Betriebsrats gewonnen.

Die Aktivitäten rund um die Kompetenzfeststellung und Anerkennung werden von den Interviewten als „Kompetenzmanagement“ bezeichnet, was die strategische Relevanz des Themas im Konzern verdeutlicht: Kompetenzen der Beschäftigten werden als wichtige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens betrachtet. Man möchte einen Überblick über die an verschiedenen Standorten vorhandenen und benötigten Kompetenzen erlangen sowie sich abzeichnende relevante Themen, Probleme und notwendige Innovationen möglichst frühzeitig identifizieren und bearbeiten können; z. B. durch die Entwicklung bestimmter Standards in der Qualifizierung.

Der Geschäftsführer des Betriebsrats sieht als Mehrwert der Kompetenzfeststellung vor allem die Verbesserung der persönlichen und beruflichen Entwicklung der Beschäftigten. Durch die Sichtbarmachung vorhandener Kompetenzen und deren Förderung werde der „Wert des Menschen insgesamt“ erhöht. Kompetenzfeststellung dürfe – und dies werde im Unternehmen auch so praktiziert – immer nur Qualifizierungsmaßnahmen begründen und keine Bonuszahlungen zur Folge haben. Nur auf diese Weise könne man erwarten, dass die Beschäftigten ihre Kompetenzen (und damit eben auch „Kompetenzdefizite“) offenlegten. Für konkret erbrachte Arbeitsleistung (die i. d. R. an Zielvereinbarungen geknüpft sei) gebe es auch Bonuszahlungen.

Im Konzern unterscheidet man im Rahmen des Kompetenzmanagements zwischen repetitiven Tätigkeiten, die nur geringe Entscheidungsspielräume zulassen, und Kernfunktionen. Für repetitive Tätigkeiten gibt es eine sogenannte Qualifizierungsmatrix, anhand derer abgelesen werden kann, welche Beschäftigten bestimmte Qualifizierungen bereits haben oder noch benötigen.

Darüber hinaus wird ein kompetenzorientierter Ansatz verfolgt: Tätigkeiten werden dazu Berufsgruppen zugeordnet und die zu deren Ausübung benötigten Kompetenzen festgelegt. Zu einer Berufsgruppe gehören alle Beschäftigten – vom/von der Auszubildenden bis zum/zur Expert/-in –, die ihre Tätigkeit auf Grundlage einer gemeinsamen Fachlichkeit ausüben und deshalb verwandte Kompetenzen benötigen. Aufgrund dieses Ansatzes sei auch nicht relevant, auf welchem Weg die Kompetenzen konkret erworben wurden – ob formal, non-formal oder informell. Theoretisch könne sich jede/-r Beschäftigte, die/der sogenannte Kernfunktionen ausübe, auf dieser Basis entwickeln und Karriere machen – auch Ungelernte.

Als **Methode der Kompetenzfeststellung** wurde (nach innerbetrieblichen Diskussionen) das Gespräch zwischen Beschäftigtem/-er und Führungskraft, das sogenannte Mitarbeitergespräch gewählt, das mindestens einmal jährlich in festgelegtem Zeitfenster stattfindet. In dessen Rahmen ermitteln beide gemeinsam die vorhandenen Kompetenzen (Selbst- und Fremdwahrnehmung) und leiten daraus Qualifizierungsbedarf ab. Dazu werden sogenannte Kompetenzprofile genutzt und es geht ausschließlich um die Identifikation von Qualifizierungsbedarf, nicht um Bonuszahlungen (dazu finden gesonderte Gespräche statt). Zur Unterstützung gibt es Leitfäden und Schulungen für die Führungskräfte.

Anerkennung finde vor allem in Form von Beteiligung statt, jede/-r einzelne Beschäftigte/-r solle sich als wichtiger Teil des Ganzen betrachten. Der Bildungsverantwortliche beschreibt diese Form von Anerkennung wie folgt: *„Es gibt viele Strukturen, wo sich dann die Teams natürlich gemeinsam hinsetzen, gemeinsam Dinge diskutieren, "wo haben wir Probleme? Was passiert? Wie lösen wir das?" Und da wird auf jeden einzelnen auch zurückgegriffen. Und das ist schon sehr tief verankert bei NAME-BETRIEB - diese Systematik. Und mindestens ist es jetzt eine Form der Wertschätzung der Kompetenz des einzelnen Mitarbeiters auch eins dieser vielen tausenden Rädchen zu sein, die aber auch wichtig sind und deren Expertise auch irgendwie Gehör findet.“*

Schon die regelmäßigen Mitarbeitergespräche bedeuteten Beteiligung. Mit diesen beginne Anerkennung und steigere sich durch die Ermittlung von individuellen Entwicklungsbedarfen und schließlich der Bereitstellung entsprechender Entwicklungsmöglichkeiten.

Bei der Organisation des Kompetenzmanagements arbeiten Personalabteilung, Fachabteilungen und Betriebsrat zusammen; sie entscheiden beispielsweise gemeinsam über die Zertifizierung von Qualifizierungen und damit über deren unternehmensweite Anerkennung.

Grundsätzlich stünden die Angebote im Rahmen des Kompetenzmanagements allen Beschäftigten – unabhängig von Bildungsabschlüssen – offen (abhängig von der Tätigkeit wird allerdings, wie oben beschrieben, mit Kompetenzprofilen oder der Qualifizierungsmatrix gearbeitet). Die Interviewten betonen, dass der Einsatz von **An- und Ungelernten** kein Haupteinstellzweig sei, sondern es in der Regel einen qualifizierten Zugang zum Betrieb gebe, sei es über eine Hochschulqualifizierung, als Fachkraft durch eine duale Berufsausbildung oder auch über die Zeitarbeit. Speziell für Zeitarbeitnehmer gibt es – abhängig von deren Bildungskontext – eigene Qualifizierungskonzepte (Umfang zwischen 35 und 240 Stunden).

Der Geschäftsführer des Betriebsrats stellt fest, dass es einfacher sei, Qualifizierungs-Seminare oder Programme für komplexere Tätigkeiten zu erstellen als für einfache Tätigkeiten. Deshalb bemühe man sich darum, An- und Ungelernten – zum Beispiel durch Lerninseln – die Möglichkeit der Qualifizierung direkt in der Produktionsstätte zu bieten.

FU 3: Großbetrieb in der Verkehrsbranche

Der Konzern hat fast 200.000 Beschäftigte in Deutschland.

Es konnten zwei Personen für ein Interview gewonnen werden, die beide als Bildungsverantwortliche im Konzern tätig sind.

Eine Befragte ist in der Abteilung „Grundsätze Mitarbeiterentwicklung“ Leiterin des Kompetenzmanagements im Konzern. Der gesonderte Zuständigkeitsbereich für das Thema unterstreicht bereits dessen strategische Relevanz für den gesamten Konzern. Kompetenzmanagement stelle die Grundlage „*aller weiteren Arbeit*“ dar.

Die zweite Befragte ist zuständig für die Rekrutierung von Auszubildenden und dabei maßgeblich an der Entwicklung eines kompetenzbasierten Online-Tests beteiligt, mit dem die erste Vorauswahl getroffen wird. Interessant ist hier, dass bei diesem ersten Auswahl Schritt nicht mehr Schulnoten maßgeblich sind, sondern die Test-Ergebnisse, die Aussagen über vorhandene Kompetenzen machen sollen. Hier geht es vor allem auch um Eigenschaften wie Durchsetzungsvermögen, Frustrationstoleranz, Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit. Da es ausschließlich um die Rekrutierung der Auszubildenden geht, kann das Interview zur weiteren Analyse nur ansatzweise genutzt werden.

Der Konzern verfolgt einen kompetenzbasierten Ansatz und nutzt als Basis einen Kompetenzkatalog, der für Vergleichbarkeit im gesamten Konzern sorgen soll und fortlaufend erweitert und ergänzt wird. Das einheitliche Kompetenzverständnis soll Beschäftigten ermöglichen, auch in unterschiedlichen Konzernunternehmen tätig zu werden. Zur Personalplanung verwendet der Konzern eine Simulationssoftware, um Entwicklungen bzgl. Altersstrukturen, Personalkapazität und Qualifizierungsbedarf frühzeitig sichtbar zu machen. Als Qualifizierungs- und Beratungsanbieter fungiert der konzern-eigene Anbieter. Im Kontext der Personalentwicklung möchte man weg vom (teureren) Gießkannenprinzip bei der Weiterbildung und bedarfsorientiert und zielgerichtet qualifizieren.

Kompetenzen werden als Fähigkeiten und Fertigkeiten definiert, die grundsätzlich erlernbar sind und die die Voraussetzung für die Erbringung von Leistung bilden. Man unterscheidet hier zwischen drei Indikatoren: Kompetenz, Leistung und Potenzial. Kompetenz und Leistung seien Voraussetzung für Potenzial. Eine Differenzierung in Potenzialindikatoren werde ausschließlich bei (angehenden) Führungskräften vorgenommen und soll Hinweise darauf geben, inwiefern Beschäftigte auch auf einer höheren Stelle erfolgreich wären. Im Rahmen der Personalentwicklung wird die Eigeninitiative der Beschäftigten bei der Kompetenzentwicklung hervorgehoben. Die Personalentwicklung stelle Möglichkeiten zur Verfügung; den Beschäftigten obliege nun, auszuwählen und entsprechende Angebote anzunehmen, um die eigene Kompetenzentwicklung voran zu treiben.

Die Befragte weist darauf hin, dass auch **informell erworbene Kompetenzen** mit den Kompetenzprofilen abgeglichen werden könnten, der Weg des Erwerbs damit nicht ausschlaggebend sei.

Definiert werden zum einen – am Leitbild des Konzerns orientierte – übergreifende Mitarbeiter- und Führungskompetenzen, die Teil jedes tätigkeitsspezifischen Kompetenzprofils sind. Diese werden um weitere Fach- und Methodenkompetenzen ergänzt. Insgesamt umfasse der Kompetenzkatalog etwa 400 beschriebene Kompetenzen, die in die tätigkeitsspezifischen Profile einfließen.

Eingestuft werden die Beschäftigten von der zuständigen Führungskraft in den regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen (es bestehe hier auch die Möglichkeit, für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Selbsteinschätzung vorzunehmen). Die Führungskräfte werden hinsichtlich der Führung von Mitarbeitergesprächen sowie der Einschätzungen der Beschäftigten geschult. In die Erstellung von Kompetenzprofilen sind sie eingebunden.

Es gibt zusätzlich ein freiwilliges Feedbacksystem, das ebenfalls auf den definierten Kompetenzen basiert.

Die Feedbackgeber (in der Regel Vorgesetzte, Kolleginnen/Kollegen und interne/externe Kundinnen/Kunden) beurteilen mittels eines standardisierten Fragebogens das Arbeitsverhalten der Kollegin/des Kollegen aus ihrer jeweiligen Perspektive.

Um die Anonymität der Feedbackgeber zu gewährleisten, werden pro „Perspektivgruppe“ mindestens fünf Personen eingeladen. Durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbild soll eine individuelle und differenzierte Standortbestimmung möglich werden.

Viele Arbeitnehmer kommen über die sogenannte rund viermonatige Funktionsausbildung in den Konzern und werden dadurch zu Fachkräften im Sinne des Betriebs. Darunter sind viele Quereinsteiger/-innen, aber auch Ungelernte.

Das Kompetenzmanagement berücksichtige alle Mitarbeitergruppen; jeder könne davon profitieren (abgesehen von den Zeitarbeitskräften). Ergebnisse der Kompetenzeinschätzung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen werden dokumentiert und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung gestellt. Nach einem absolvierten Training erhalten Teilnehmer/-innen ein Zertifikat, auf dem die erworbenen Kompetenzen dokumentiert sind.

Anerkennung finde vor allem durch die Bereitstellung der genannten Entwicklungsmöglichkeiten statt.

FU 4: Großbetrieb aus der Elektronikbranche

Es handelt sich um ein Unternehmen der Elektronikbranche, das in den letzten Jahren stark gewachsen ist und aktuell rund 800 Personen beschäftigt. Vor allem um dem Fachkräftemangel zu begegnen, präsentiert sich das Unternehmen offensiv als attraktiver Arbeitsgeber und verweist in dem Zusammenhang auch auf verschiedene Preise und Auszeichnungen z. B. als einer der besten Arbeitgeber bei einem bundesweiten Wettbewerb. Unter anderem auch in sozialen Netzwerken stellt es sich als ein qualitätsbewusstes, innovatives und sehr mitarbeiterfreundliches Unternehmen mit offenem und familiärem Umgang dar. Diese mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur wird auch in den Interviews hervorgehoben und ist allen Interviewten sehr wichtig.

Der Leiter der Personalabteilung und die Leiterin des Personalabteilungsbereichs Beratung und Prozessbegleitung stellten sich für ein Interview zur Verfügung. Letztere hat seit 2010 den Einsatz des ProfilPasses eingeführt und Schritt für Schritt weiterentwickelt und professionalisiert, u. a. indem sie Kooperationen (z. B. gemeinsame Workshops) mit einem anderen Betrieb etabliert hat.

Darüber hinaus haben sich noch die Teamleiterin Empfang und Telefonzentrale sowie eine ihrer Mitarbeiterinnen, die selbst am ProfilPass-Verfahren teilgenommen hat, zu einem Interview bereit erklärt.

Als **Motiv, Kompetenzfeststellungen durchzuführen**, wird von den Interviewten vor allem die zielgerichtete und individuelle Qualifizierung der Beschäftigten genannt (entgegen eines Gießkannenprinzips in der Weiterbildung). Anforderungen an die Beschäftigten veränderten sich und es sei wichtig, fortlaufend Bedarf an bestimmten Qualifizierungen zu erfassen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei mitzunehmen. Man müsse aber nicht standardmäßig Kompetenzen feststellen, sondern beispielsweise dann, wenn sich jemand weiterentwickeln wolle; also auf Anfrage seitens der Beschäftigten und/oder Vorgesetzten. Dem unternehmerischen Selbstverständnis nach möchte man zufriedene Beschäftigte, die ihre Kompetenzen – unabhängig davon, wie sie erworben wurden – auch in ihre Tätigkeiten einbringen können. Dies bewirke eine Mitarbeiterbindung, die gerade aufgrund des

Fachkräftebedarfs sehr wichtig sei. Ziel der Kompetenzfeststellung sei damit auch das perfekte „Matching“ (möglichst hohe Übereinstimmung von Anforderungen einer Stelle mit den Kompetenzen einer Person) zu erreichen. Dies steigere am Ende auch die Effizienz des Unternehmens.

Die Interviewten berichten relativ ausführlich vom ProfilPass-Verfahren, das seit 2010 den Beschäftigten auf eigenen Wunsch offenstehe. Es komme vor allem dann zur Anwendung, wenn man sich beruflich weiterentwickeln oder umorientieren wolle oder auch (z. B. aus gesundheitlichen Gründen) müsse. Gerade auch Wiedereinsteiger/-innen nach Elternzeit oder längerer Abwesenheit seien eine geeignete Zielgruppe für das Profilpass-Verfahren. Es werde bei Bedarf durchgeführt; dieser könne natürlich von den Beschäftigten selbst gemeldet werden. Gerade die Motivation der Beschäftigten sei für die Durchführung wichtig und unverzichtbar; auch müsse man bereit dafür sein, auch außerhalb der Arbeitszeit ggf. etwas Zeit für die Aufbereitung zu investieren.

Die befragte Mitarbeiterin berichtet davon, dass ihr durch das ProfilPass-Verfahren die eigenen Kompetenzen erstmal wirklich bewusst geworden seien. Sie stellte auch fest, wie gut die aktuelle Tätigkeit zu ihren Kompetenzen passe. Die Sichtweise auf ihre eigene Arbeit habe sich durch das Verfahren verändert, zusätzlich seien auch neue Aufgaben gekommen. Insgesamt habe das Verfahren ihre Arbeitszufriedenheit und die Motivation deutlich erhöht.

Mitarbeitergespräche zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten werden etwa jährlich durchgeführt. Hier geht es insbesondere darum, zu erfragen bzw. zu ermitteln, welchen Qualifizierungsbedarf die Mitarbeiter/-innen haben. Individuelle und am Bedarf orientierte Qualifizierung sei das Ziel.

Für die Mitarbeitergespräche können auch Kompetenzprofile genutzt werden, die von den Führungskräften für einzelne Stellen je nach Bedarf angelegt werden (können). Sie beinhalten, welche Kompetenzen für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben benötigt werden und ermöglichen eine Einstufung. Dieses Vorgehen scheint noch eher offen und variabel umgesetzt zu werden. Der Leiter der Personalabteilung beschreibt es als bisher relativ einfach handhabbares System, mit dem ein Abgleich von Soll- und Ist-Kompetenzen ermöglicht werde, um festzustellen, wie gut eine Person auf eine Stelle passe bzw. welcher Qualifizierungsbedarf bestehe.

Bei der Einstellung von Personen für anspruchsvollere Tätigkeiten, insbesondere bei Bewerbungen auf Führungspositionen, gebe es darüber hinaus Assessmentverfahren.

Aufwand und Nutzen sollten im Gleichgewicht bleiben, deshalb würden Kompetenzfeststellungen und Qualifizierungsmöglichkeiten angeboten, aber i. d. R. nur bei konkretem Bedarf bzw. auf Wunsch von Beschäftigten oder Vorgesetzten durchgeführt. **An- und Ungelernte** könnten hier ebenso Bedarf anmelden, wie alle anderen Beschäftigtengruppen auch. Man wünsche sich sogar deutlich mehr Initiative von dieser Gruppe, man müsse den Willen dazu äußern und seine Vorgesetzten auch diesbezüglich ansprechen.

Dieses Angebot an Entwicklungsmöglichkeiten sei auch gleichzeitig als **Anerkennung** für die Beschäftigten zu verstehen. Auch eine Übertragung höherwertiger Aufgaben an die Beschäftigten infolge von Kompetenzfeststellung bedeute Anerkennung. Die Tarifbindung mache allerdings eine entsprechend höhere Entlohnung unmöglich.

Im Betrieb wurden außerdem zwei Beschäftigte - eine Ungelernte und ein Quereinsteiger – in die Ausbildung übernommen. Dazu sei auch ein Pilotprojekt gemeinsam mit einem Bildungsträger in Planung, das Ungelernten aus der Produktion ermöglichen soll, eine Ausbildung zum Industrieelektriker für Geräte und Systeme zu machen.

FU 5: mittelständischer Metallbaubetrieb

Es handelt sich um einen Metallbaubetrieb in dritter Familiengeneration mit den Schwerpunkten Treppenbau, Metallbau und Kunstschmiede mit rund 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der vom Eigentümer-Ehepaar geleitet wird. Der Betrieb setzt sich intensiv für eine gute Qualität der Ausbildung, das Wohlbefinden seiner Mitarbeiter/-innen sowie der Nachwuchsgewinnung und Fachkräftesicherung ein, wie es zahlreiche Preisauszeichnungen, Zertifikate und Zeitungsartikel belegen.

Es wurde die Leiterin der Personalabteilung (Ehefrau des Betriebsinhabers) befragt, die für alle Bereiche zuständig ist, die nicht zum direkten Tagesgeschäft gehören, wie Personalentwicklung (Mitarbeitergespräche); Marketing/Außendarstellung und Strukturveränderungen. Alle Maßnahmen rund um die Personalentwicklung hat sie initiiert und umgesetzt. Der Betriebsinhaber nahm selbst kurz an diesem Interview teil. Ein zweites Interview wurde mit einem Mitarbeiter geführt, der ausgebildeter Metallbauer ist. Er hat im Betrieb und auch mit dessen Unterstützung den Ausbildereignungsschein erworben und ist zuständig für die Ausbildung.

Eine gute Kommunikation mit den Beschäftigten, d. h. reger Austausch und Transparenz und damit kontinuierliche Wertschätzung stehen im Betrieb im Vordergrund. Man möchte die Beschäftigten „mitnehmen“. Beispielsweise stellen sich an jedem Morgen um 7 Uhr alle in der Produktion Beschäftigten im Kreis auf („*alle in der ersten Reihe!*“) und besprechen den vorherigen Arbeitstag, und schildern, was gut und was weniger gut gelaufen ist.

In Mitarbeitergesprächen, die regelmäßig am Jahresende stattfinden, werden die Mitarbeiter/-innen ebenfalls gebeten, positive und negative Kritik zu äußern und zu benennen, welche Verbesserungen sie sehen und wo noch welche notwendig sind. Diese Ergebnisse werden gesammelt und für alle sichtbar ausgehängt.

Vieles sei aktuell in der Entwicklung; auch die betriebsinternen Überlegungen zum weiteren Umgang mit der Kompetenzfeststellung. Ziel dieser Maßnahmen sei es, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zufrieden und deshalb besonders motiviert und leistungsfähig sind, wie die Leiterin der Personalabteilung betont: „*Was ist eigentlich meine Vision? Ich möchte einen tollen Betrieb haben, wo alle Mitarbeiter zufrieden sind. Der super läuft, aber aus der Motivation der Mitarbeiter heraus.*“

Kompetenzfeststellung, als Teil der mitarbeiterorientierten Unternehmensführung, diene vor allem auch der **Anerkennung** der Beschäftigten; auch in finanzieller Hinsicht.

Zur systematischen Erfassung der Kompetenzen und zu deren Einordnung wurden in einem zum Interviewzeitpunkt noch im Entwicklungsstadium befindlichem Verfahren fünf horizontale Karrierewege (Fachkarriere) erarbeitet. Der Werkstattdirektor nimmt (mittels Punktvorgabe) eine Einschätzung vor, die dann mit der Selbsteinschätzung der Mitarbeiter/-innen durch die Personalabteilung abgeglichen wird. Die errechneten Punkte für die festgestellten Kompetenzen sollen wiederum an das Gehalt gekoppelt werden. Bei der Zuordnung der Kompetenzen gehe es um recht gut nachvollziehbare und einordnbare fachliche Kompetenzen, beispielsweise: Wer kann welche Treppenart bzw. Geländer bauen, wer kann bestimmtes Material bearbeiten, wer kann welche Maschine bedienen. Daraus ist eine (Excel-) Tabelle entstanden, in der anhand eines Punktesystems eingestuft werden kann.

Sollte sich die/der Beschäftigte selbst besser einschätzen als es der Vorgesetzte macht, müsste sie/er praktisch nachweisen, dass die angegebenen Kompetenzen auch tatsächlich vorhanden sind.

Da sich das Verfahren noch im Anfangsstadium der Umsetzung befand, wurde es noch nicht erprobt. Die Mitarbeiter/-innen wurden allerdings bereits informiert und aufgefordert, ihre Kompetenzen in

einem Raster einzuschätzen. Dieses Instrument ist zunächst nur auf die gewerblich-technischen Mitarbeiter/-innen zugeschnitten. Für Büromitarbeiter/-innen gibt es noch kein Pendant dazu – soll aber ebenfalls zu einem späteren Zeitpunkt eingeführt werden.

Im Betrieb spielen **informell erworbene Kompetenzen** eine große Rolle. Durch im Betrieb erworbene Berufserfahrung könnten Beschäftigte Fachkompetenzen erwerben oder ausbauen und sich vor allem auch entlang der horizontalen Karriereleiter² weiterentwickeln, was in der Folge auch mit einer Aufstockung des Grundgehalts verbunden sein soll. Auch **Un- oder Angelernten** stünden diese Möglichkeiten zur Verfügung. So wird von einem Angelernten berichtet, dass er jahrelang mit einem Gesellen auf Montage gefahren sei und dort relevante Kompetenzen erworben habe. Auch von einem zweiten Quereinsteiger wird berichtet, der sich zum Werkstattleiter „hochgearbeitet“ habe.

Es werden ausschließlich die benannten fachlichen Kompetenzen ermittelt. Man ist sich aber darüber bewusst, dass es im Betrieb, neben den rein fachlichen, auch weitere Kompetenzen gebe, die benötigt werden, um Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können: Wichtig sei es vor allem auch, dass man über seinen eigenen Zuständigkeitsbereich hinausdenken und andere bei Bedarf auch unterstützen könne. Dazu gehöre die Kompetenz, sich auf Neues einzulassen und sich dazu die nötigen Informationen zu beschaffen (methodische, personale und soziale Kompetenzen werden genannt). Gerade im Rahmen von Probearbeit, die häufig bei Neueinstellungen stattfindet, sei besonders wichtig, *wie sich jemand gebe*, welche Motivation und Engagement sie/er mitbringe. Auch andere Beschäftigte – zukünftige Kolleginnen und Kollegen - werden hier in die Bewertung einbezogen. Bei den bereits im Betrieb Beschäftigten liegt der Fokus auf der Feststellung der fachlichen Kompetenzen (auch um Perspektiven durch die Karrierewege aufzumachen), da man sich darüber hinaus ja kenne und wisse, wer letztlich wie arbeite (Regelwerk Familie).

Anerkennung findet insgesamt durch mitarbeiterorientierte Kommunikation und Unternehmensführung statt. Wertschätzung ist der Leiterin der Personalabteilung sehr wichtig. Durch die horizontalen Karrierewege soll sich diese auch im Lohn wiederfinden und gleichzeitig Entwicklungsperspektiven bieten.

FU 6: mittelständisches Unternehmen Stahlbau

Es handelt sich um ein mittelständisches Unternehmen aus dem Bereich Stahlbau mit rund 200 Beschäftigten. Interviewt werden konnten der Leiter der Personalentwicklung sowie der Geschäftsprozessmanager, der zum Zeitpunkt des Interviews ein Tool zur Kompetenzerfassung entwickelte. **Ziel der Kompetenzfeststellung** sei es, das „*Können und Wollen*“ der Beschäftigten zu ermitteln, um in der Personalentwicklung daran anknüpfen und Beschäftigte entsprechend ihrer Kompetenzen einzusetzen und zielgerichtet weiterbilden zu können. Auf diese Weise steigere man schließlich auch die Attraktivität des Arbeitgebers. Gerade auch aufgrund sich verändernder Anforderungen an die Beschäftigten und gleichzeitig zunehmendem Fachkräftebedarf sei es aus Betriebssicht sehr wichtig, Mitarbeiter/-innen selbst aus- und weiterzubilden und damit auch an den Betrieb zu binden. Es gehe letztlich darum, durch gutes Personalmanagement das Unternehmen zu stärken und konkurrenzfähig zu halten. Der Arbeitgeber müsse attraktiv und interessant sein, er müsse den Beschäftigten Teilhabe an den Unternehmenszielen bieten und sich positiv und professionell von anderen Unternehmen abheben. Dies sei auch der Grund dafür, dass ein neuer kompetenzorientierter Ansatz verfolgt werde.

² Die horizontale Karriere (oder auch *Fachkarriere* genannt) zeichnet sich durch die fachspezifische Entwicklung aus. Ziel ist dabei nicht vorrangig ein Aufstieg im Unternehmen.

Um Kompetenzen von Beschäftigten festzustellen, wurden bisher vor allem Mitarbeitergespräche geführt; allerdings nicht in einem systematischen Rahmen. Die Situation solle sich künftig durch den neuen Ansatz, der sich zum Interviewzeitpunkt in der Konzeptionsphase befand – grundlegend ändern.

Diesem liege ein Kompetenzkatalog zu Grunde, in dem sogenannte Kompetenzfelder detailliert aufgeschlüsselt würden – auch Soll-Profile würden hier festgelegt. Die Beschreibung der Kompetenzen erfolge sehr detailliert und orientiere sich an den vier Obergruppen: Fachkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Führungskompetenz. Im Mitarbeitergespräch solle dann mit Hilfe eines Fremdbildes (durch Vorgesetzte) und eines Selbstbildes (durch Mitarbeiter/-innen selbst) eine Einstufung vorgenommen werden. Ablesbar solle nicht nur der aktuelle Stand sein, sondern auch passender Weiterbildungsbedarf. Aus der Bewertung mit unterschiedlichen Gewichtungen der einzelnen Funktionen ergebe sich am Ende für den/die Mitarbeiter/-in eine Anzahl sogenannter „Kompetenzpunkte“. Auf diese Weise werde berechenbar, wie viel einzelne Beschäftigte pro Kompetenzpunkt kosteten. Zukünftig sollten sich auch die Gehälter anhand der Kompetenzpunkte festlegen lassen.

Der Blick scheint aber nicht ausschließlich auf Kompetenzen zu liegen, denn Berufserfahrung wird beispielsweise operationalisiert in Gesamtdauer, Anzahl der Unternehmen, in denen man tätig war etc., und auf diese Weise ihr Wert „bemessen“. Aufgrund dieser Faktoren wird eine bestimmte Kompetenz erwartet bzw. abgeleitet.

Der Fokus des Unternehmens liegt auf der klassischen Ausbildung und auf ausgebildeten Fachkräften. **An- und Ungelernten biete man** - bei entsprechendem Potenzial - auch gerne die Möglichkeit, noch eine Berufsausbildung im Betrieb zu absolvieren.

Anerkennung passiere dann, wenn sich die Beschäftigten durch das neue System fair behandelt und damit auch wertgeschätzt fühlten. Auch die geplante kompetenzbasierte Vergütung solle der Anerkennung dienen. Man gehe davon aus, dass der Kompetenzkatalog in wenigen Jahren ein etabliertes Instrument der Personalentwicklung werde, welches allen Beschäftigten Transparenz über den eigenen aktuellen Stand sowie Entwicklungsmöglichkeiten biete.

5.2 Betriebliche Aktivitäten der Kompetenzfeststellung in den Betrieben

Dieser Abschnitt führt zunächst die Motive zusammen, die Betriebe dazu veranlassen, Instrumente und Maßnahmen zur Kompetenzfeststellung zu entwickeln und einzusetzen. Anschließend steht die Betrachtung der konkreten methodischen Vorgehensweise dabei im Mittelpunkt; verbunden mit der Frage, welche Zielgruppen davon profitieren und welche Kompetenzformen Berücksichtigung finden.

Motive für die Entwicklung und den Einsatz von Instrumenten und Maßnahmen zur Kompetenzfeststellung

Die befragten Betriebe möchten die Kompetenzen ihrer Beschäftigten kennen und nutzen. Kompetenzfeststellung als ein Instrument der strategischen Unternehmensführung zielt in erster Linie auf die Steigerung der unternehmerischen Effizienz und damit der Wettbewerbsfähigkeit. Durch Verfahren zur Kompetenzfeststellung soll zum einen Transparenz über im Unternehmen vorhandene Kom-

petenzen erreicht werden, um eine bessere Planungsgrundlage zu haben. Individuelle Qualifizierungsmaßnahmen sollen Fachkräfte sichern und gleichzeitig die Motivation der Beschäftigten erhöhen, indem man ihnen einen Rahmen bietet, der gezielte und individuelle Kompetenzentwicklung fördert.

Bei den Interviewten unterscheiden sich nicht die Ziele an sich, aber doch die Darstellungsformen voneinander. Die Befragten der beiden Konzerne, bei denen Personalentwicklung und Kompetenzmanagement ausdifferenzierte und institutionelle Strukturen der Unternehmensführung sind, argumentieren zunächst mit der strategischen Relevanz für das gesamte Unternehmen, vorhandene Kompetenzen zu kennen und gezielt zu entwickeln. Unternehmensweite Vergleichbarkeit (auch zwischen verschiedenen Standorten und auch international) ist ein wichtiges Ziel. Von diesem Anspruch ausgehend, wird das Kompetenzmanagement umgesetzt: Benötigte Kompetenzen werden zunächst formuliert, unternehmensweit abgestimmt (zwischen Personal- Fachabteilungen und Betriebsrat) und schließlich mit jenen der Beschäftigten abgeglichen (vgl. auch nächsten Abschnitt).

Bei den kleineren und besonders deutlich auch bei den familiengeführten Unternehmen geht es weniger um unternehmensweite Vergleichbarkeit, sondern es wird zunächst der Nutzen einer Kompetenzfeststellung für die einzelnen Beschäftigten betont, auf die diese relativ individuell zugeschnitten wird: Durch die Möglichkeiten, die man ihnen bietet, z. B. regelmäßige Mitarbeitergespräche oder gezielte Weiterbildung, fördert man sie und steigert damit ihre Motivation. Damit gehe auch Wertschätzung der Beschäftigten einher. In der Folge bedeute dies wiederum Attraktivitätssteigerung für das gesamte Unternehmen nach innen und außen, was der Mitarbeiterbindung und Fachkräftesicherung diene. Da gerade die befragten kleineren Betriebe den Fachkräftebedarf besonders stark spüren, ist die Zufriedenheit der Beschäftigten ein wichtiges Ziel und Kompetenzfeststellung als Instrument der Beteiligung und Wertschätzung durchaus relevant.

Zwei Betriebe planen außerdem eine kompetenzabhängige Vergütung (siehe dazu Abschnitt 5.3).

Abbildung 3: Ziele der Kompetenzfeststellung:

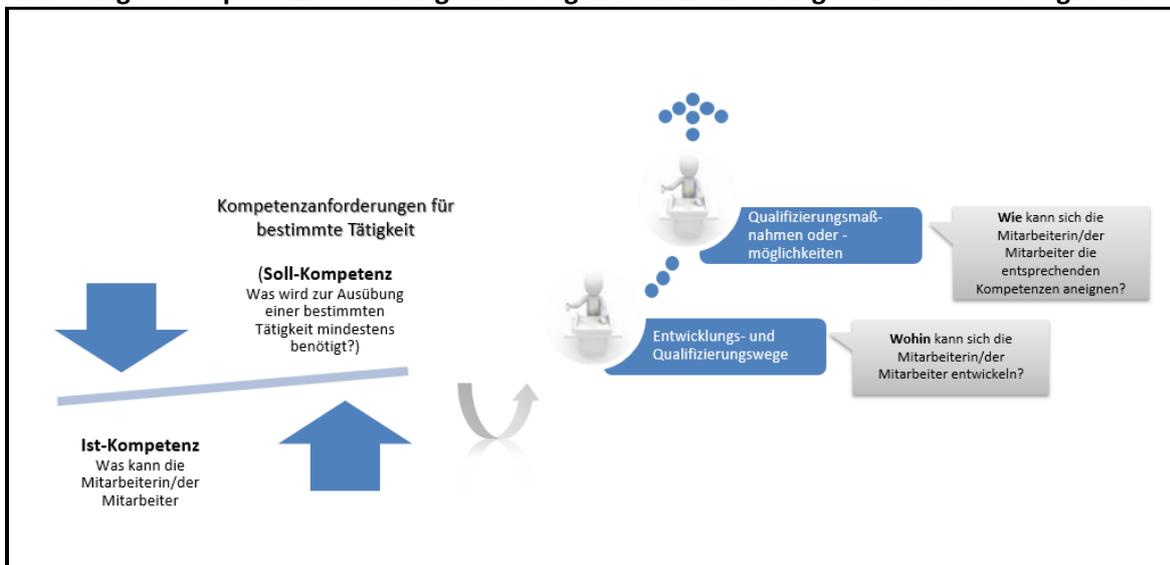


Quelle: Betriebsfallstudien. Eigene Darstellung.

Vorgehensweisen bei der Kompetenzfeststellung

Die Befragten berichten (ausgenommen der Kleinbetrieb, FU 1) von einem anforderungsorientierten Vorgehen; vorab werden für bestimmte Tätigkeiten Kompetenzen definiert. Dazu erstellen Betriebe Kompetenzfelder, Kompetenzkataloge, Kompetenzmodelle oder auch Kompetenzprofile. Sie nutzen unterschiedliche Begrifflichkeiten, bemühen sich jedoch alle um eine anforderungsorientierte Darstellung der im Betrieb benötigten Kompetenzen für die Ausübung bestimmter Tätigkeiten. Teilweise werden für bestimmte Tätigkeiten auch Mindestanforderungen an Kompetenzen formuliert (zum Teil als Soll-Kompetenzen bezeichnet). Im Vergleich zu diesen möchten die interviewten Betriebe sichtbar machen, was die Mitarbeiter/-innen können (zum Teil als Ist-Kompetenz bezeichnet). Damit zusammenhängend soll transparent gemacht werden, welche Entwicklungs- bzw. Karrieremöglichkeiten anschließen könnten und welche konkreten individuellen Qualifizierungsmaßnahmen damit verbunden sind bzw. hierfür angestrebt werden könnten.

Abbildung 4: Kompetenzfeststellung als Basis gezielter Entwicklungs- bzw. Karrieremöglichkeiten



Quelle: Betriebsfallstudien. Eigene Darstellung.

Damit ein Abgleich von vorhandenen und für bestimmte Aufgaben benötigten Kompetenzen überhaupt möglich ist, müssen für das Unternehmen relevante Kompetenzen im Vorfeld definiert und dokumentiert werden. Hier zeigen sich zwischen den Betrieben deutliche Unterschiede im **Grad der Operationalisierung von Kompetenz**. Diese sind auf unterschiedliche Strukturen zurückzuführen. Die beiden Konzerne sowie FU 6 haben Verantwortliche im Unternehmen, die sich mit dem Thema als Teil des Managements ausführlich beschäftigen, was sicher mit einem Grund für den hohen Operationalisierungsgrad darstellt. Berichtet wird von ausdifferenzierten Beschreibungen, welche Kompetenzen für bestimmte Tätigkeiten benötigt werden. Dabei werden nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch soziale und personale berücksichtigt. Dahinter liegt das Verständnis der Befragten, dass fachliche Kompetenzen allein nicht ausreichen, um gute Arbeitsleistung zu erbringen. Daher besteht der Anspruch auch überfachliche Kompetenzen möglichst transparent zu beschreiben, um auch diese erfassen zu können. Genannt werden hier beispielsweise Teamfähigkeit und Kundenorientie-

rung, methodische Kompetenzen oder auch die Fähigkeit, sich eigenverantwortlich neues Wissen anzueignen. Diesem Verständnis nach dient die Kompetenzentwicklung dazu, breite berufliche Handlungsfähigkeit zu erreichen.

Abbildung 5: Operationalisierungsgrad von Kompetenz³ (als Basis der Feststellung)

	FU 2,3,6	FU 4	FU 5
Operationalisierungsgrad von „KOMPE-TENZ“	<p>HOCH</p> <p>Erstellung umfangreicher Kompetenzmodelle, Matrizen, Skalen etc. zur Dokumentation benötigter und festgestellter Kompetenzen (tätigkeits-spezifische und tätigkeits-übergreifende Kompetenzen - genannt werden z. B. Kundenorientierung, wirtschaftliches Denken und Handeln und insb. abstrakter: Soziale, Personale, Methoden-, Führungskompetenzen):</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Betriebsrat (BR), Fach- und Personalabteilung sind beteiligt ➔ Betrieb 6: Fach- und Personalabteilung sind beteiligt (kein BR vorhanden) 	<p>VARIABLE</p> <p>Es werden Kompetenzprofile erstellt, allerdings bei Bedarf und zum Interviewzeitpunkt nicht systematisch. Kompetenzen, die für die Ausübung bestimmter Tätigkeiten benötigt werden, können von Vorgesetzten festgelegt werden, so dass diese und die Beschäftigten eine Einschätzung vornehmen können, die abgeglichen werden kann.</p>	<p>EHER GERING</p> <p>Für gewerblich-technische Mitarbeiter/-innen: fachliche Kompetenzen werden ausdifferenziert (wer beherrscht welche Maschine, wer kann welche Treppen bauen etc.)</p> <p><i>Darüber hinaus:</i> Regelwerk Familie („man kennt seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“)</p>

Quelle: Betriebsfallstudien. Eigene Darstellung.

Befragte der beiden Konzerne betonen die Wichtigkeit, Kompetenz und Leistung der Beschäftigten getrennt zu betrachten. Kompetenz wird dabei als Voraussetzung von Leistung verstanden, die alleine zunächst wertlos ist, sondern zu deren Aktivierung zusätzlich noch entsprechende Motivation nötig ist.

„Sagen wir es mal so, (...), für mich persönlich ist Kompetenz das, was jemand gut kann und gerne macht. Wenn er es kann, aber nicht will, dann ist es eher Wissen. Kompetenz ist das, was, wenn aus Mitarbeitersicht jemand was kann und macht und will (...).“ (Personalverantwortlicher eines Großunternehmens)

Gleichzeitig steht hinter der Trennung von Kompetenz und Leistung das Wissen bzw. auch die Sorge, dass Mitarbeiter/-innen ihre wahren Kompetenzen möglicherweise nicht offenlegten, wenn davon

³ FU 1, der Kleinbetrieb, wurde hier nicht aufgenommen, da keine Operationalisierung von Kompetenz stattfindet. Bei Einstellung neuer Auszubildender gibt es einen „Ankreuzettel“ zur Bewertung der Bewerber/-innen: Mitarbeit, Fleiß, Ordnung, Anwesenheit, dies ist aber an dieser Stelle nicht relevant.

Höhe des Gehalts, Bonuszahlungen oder andere geldwerte „Belohnungen“ beeinträchtigt würden. Kompetenzfeststellung berge aber eben auch das Risiko, Kompetenzdefizite aufzudecken; dies dürfe keine negativen Folgen haben, sondern nur entsprechende Qualifizierung begründen, so FU 2 und FU 3. Leistung dagegen könne durchaus belohnt werden und sei in der Regel an die Erreichung bestimmter Ziele gebunden. In den beiden Konzernen werden deshalb zwei getrennte Arten von Mitarbeitergesprächen geführt, wobei es in einem ausschließlich um Leistung und ggf. auch um damit verbundene Bonuszahlungen im anderen ausschließlich um Kompetenzen und deren Entwicklung gehe. Ein Betrieb geht noch einen Schritt weiter und bildet Potenzialindikatoren, die die zu erwartende Leistung von Beschäftigten in einem neuen Tätigkeitsumfeld bzw. neuer Position abbilden sollen. Kompetenz wird hier als Voraussetzung von Leistung beschrieben und wiederum beides als Voraussetzung für Potenzial. Die Einstufungen in die formulierten Kompetenzen erfolgt in verschiedenen Variationen: Von einem Notensystem über eine Zuordnung in den Kategorien „Kennt, kann, beherrscht sicher“ oder „Anfänger/-in, Fortgeschrittene/-r, Expertin/Experte“. Zum Teil sind Sollkompetenzen vorgegeben, die mindestens erreicht werden sollten.

Bei dem Versuch möglichst detailliert die benötigten Kompetenzen zu definieren, die dann mit denen der einzelnen Beschäftigten verglichen werden, schwebt immer die Gefahr mit, dass das System unübersichtlich und damit nicht mehr handhabbar werde.

„(...) da sind einige Bereiche, die haben halt eben tatsächlich so 'ne Wandtapete an Kompetenzen. Man weiß, dass man das nicht alles umsetzen kann, muss, aber es verwirrt halt eben.“ (Personalvertretung Großbetrieb)

FU 4 und FU 5 haben bisher weniger formalisierte Wege gewählt und stehen daher nicht vor dieser Herausforderung. FU 4 nutzt zwar ebenfalls Kompetenzprofile, jedoch variabel und abhängig davon, was den Vorgesetzten wichtig ist. Es dient mehr der Strukturierung des Mitarbeitergesprächs als der unternehmensweiten Vergleichbarkeit.

Das FU 5 hat für gewerblich-technische Mitarbeiter/-innen mögliche fachliche Kompetenzen im Rahmen von fünf horizontalen Karrierewegen ausdifferenziert. Die Feststellung der vorhandenen Kompetenzen findet über eine Selbst- und Fremdeinschätzung statt (Mitarbeiter/-in und Vorgesetzte/-r), die Anzahl der Kompetenzpunkte ist wiederum an das Gehalt gekoppelt; d. h. es wird eine kompetenzabhängige Bezahlung anvisiert. Dieses System befand sich zum Zeitpunkt des Interviews allerdings erst im Anfangsstadium der Umsetzung. Besonders ist an diesem Fall, dass ausschließlich konkret im Vorfeld festgelegte fachliche Kompetenzen systematisch dokumentiert und festgestellt werden; da es sich um einen relativ kleinen Betrieb handelt (rund 20 Mitarbeiter/-innen), kennt die Personalverantwortliche, die maßgeblich das Verfahren entwickelt hat, nach eigenen Aussagen ansonsten Stärken, Schwächen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/-innen (hier als „Regelwerk Familie“ bezeichnet).

Der befragte Geschäftsführer des Kleinbetriebs berichtet lediglich von einem Ankreuzzettel, den er nutzt, um zu entscheiden, welche Jugendlichen nach einem Praktikum in die Ausbildung übernommen werden. Es geht dabei vor allem um Arbeitshaltungen, wie z. B. Mitarbeit, Fleiß, und Ordnung. Gerne würde er auch kleinere Tests bei potenziellen Auszubildenden durchführen wollen. Er wisse aber aus Erfahrung, dass die Jugendlichen dann zum Teil gar nicht kämen. Aufgrund des stark spürbaren Fachkräftemangels verzichte er deshalb auf ein solches Verfahren.

Im **Kontext der Personalentwicklung** wird für die Kompetenzfeststellung vor allem auf das Instrument Mitarbeitergespräch zurückgegriffen, wobei hier die gemeinsame Abstimmung zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten (Selbst- und Fremdeinschätzung) im Vordergrund steht. Für spezielle Führungspositionen gibt es darüber hinaus Assessment-Verfahren.

Bei den Konzernen finden regelmäßige Mitarbeitergespräche statt, die systematisch entsprechend bestimmter Vorgaben und mit Hilfe von Leitfäden durchgeführt werden. Bei FU 5 gilt die Besonderheit, dass es in den Mitarbeitergesprächen ausschließlich um die Feststellung von konkreten vorab definierten fachlichen Kompetenzen geht: Welches Material kann die/der einzelne Beschäftigte verarbeiten, welche Maschinen kann sie/er bedienen und welche Objektarten kann sie/er herstellen? FU 4 führt Kompetenzfeststellung im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs vor allem dann durch, wenn konkreter Bedarf besteht; bspw. Wunsch nach Weiterentwicklung oder Umorientierung. Im Kleinbetrieb findet keine systematische Kompetenzfeststellung statt. Man arbeitet grundsätzlich eng zusammen und erkenne sozusagen laufend (*arbeitstäglich*), über welche Kompetenzen die Mitarbeiter/-innen verfügen und wann es Bedarf an Weiterbildung gebe.

Abbildung 6: Systematik der Kompetenzfeststellung

	FU 2,3 (FU 6 plant es in dieser Form)	FU 5	FU 4	FU 1
Systematik der Feststellung im Rahmen der Personalentwicklung	HOCH Kompetenzfeststellung findet regelmäßig und systematisch statt. Zur Durchführung der Mitarbeitergespräche erhalten Führungskräfte Schulungen und es gibt für die Umsetzung Vorgaben, Leitfäden etc.	EHER HOCH Kompetenzfeststellung findet regelmäßig und systematisch statt - aber <u>nur</u> bezogen auf ausgewählte fachliche Kompetenzen gewerblich-techn. Mitarbeiter/-innen. Vor allem nicht-fachliche Kompetenzen werden durch enge Zusammenarbeit „nebenbei“ wahrgenommen. („Regelwerk Familie“)	NACH BEDARF Kompetenzfeststellung wird als Angebot formuliert und erfolgt, wenn der Bedarf durch Beschäftigte oder Vorgesetzte formuliert wird.	KEINE arbeitstäglich („Regelwerk Familie“)

Quelle: Betriebsfallstudien. Eigene Darstellung.

Darüber hinaus berichten die Interviewten, bezogen auf die drei betrieblichen Anwendungskontexte, von weiteren Möglichkeiten, die Kompetenzen der (zukünftigen) Mitarbeiter/-innen festzustellen. Diese sind im Kontext Personalauswahl insbesondere das Vorstellungsgespräch, der Probearbeitstag oder ein Praktikum. Bei der Auswahl von Führungskräften werden bei den größeren Betrieben Assessment-Verfahren durchgeführt; ebenso bei der Entwicklung in bestimmten Führungspositionen. FU 3 bietet seinen Beschäftigten darüber hinaus ein freiwilliges Feedbacksystem an, das der eigenen Standortbestimmung dienen soll. FU 4 ermöglicht seinen Beschäftigten eine Teilnahme am ProfiPass-Verfahren, um vorhandene und vielleicht noch unbekannte Kompetenzen sichtbar zu machen. Beim ProfilPass werden Kompetenzen nicht anforderungsorientiert betrachtet; stattdessen wird mit ihm

eine ressourcenorientierte Perspektive bei der Kompetenzfeststellung eingenommen. Möglichst umfassend sollen mit Hilfe des ergebnisoffenen ProfilPass-Verfahrens Kompetenzen, über die der oder die Beschäftigte verfügt, aufgedeckt werden.

Abbildung 7: Methoden der Kompetenzfeststellung in den verschiedenen betrieblichen Anwendungskontexten

Kontext: Personalauswahl	<p>Vorstellungsgespräch</p> <p>Probearbeitstag</p> <p>Praktikum</p> <p>Onlinetest (anonym) als erster Auswahlschritt von zukünftigen Auszubildenden</p> <p>Assessment-Center bei der Auswahl von Führungskräften</p>
Kontext: Personal- und Führungskräfteentwicklung	<p>Mitarbeitergespräche (Selbst- und Fremdbeurteilung)</p> <p>Gezielte Probearbeit</p> <p>Arbeitstägliche Beobachtung bei der Arbeit</p> <p>Assessment-Center bei der Entwicklung in bestimmten Führungspositionen (Entwicklungsschwellen)</p> <p>freiwilliges Feedbacksystem: Mitarbeiter/-innen erhalten eine Rückmeldung darüber, wie sie von verschiedenen relevanten Bezugsgruppen im Arbeitsalltag erlebt werden.⁴</p> <p>Profil-Pass-Verfahren zur Selbsteinschätzung; auch als Grundlage für Mitarbeitergespräche (inkl. Möglichkeit zur Teilnahme an den vorbereitenden und begleitenden Workshops).</p>

Quelle: Betriebsfallstudien. Eigene Darstellung.

Praktika beziehungsweise Probearbeiten im Betrieb werden von allen Betrieben als Möglichkeit der Kompetenzfeststellung genutzt; die in den Interviews allerdings nicht differenzierter dargestellt werden.

Art des Kompetenzerwerbs zweitrangig

In fast allen Fällen wird – wie oben dargestellt – ein kompetenzbasierter Ansatz (ausgerichtet auf berufliche Handlungskompetenz) umgesetzt, was impliziert, dass es bei der Feststellung in der Regel

⁴ Die Feedbackgeber (in der Regel Vorgesetzte, Kolleginnen/Kollegen und interne/externe Kundinnen/Kunden, Schnittstellenpartner) beurteilen mittels eines standardisierten Fragebogens das Arbeitsverhalten der Kollegin/des Kollegen aus ihrer jeweiligen Perspektive.

Um die Anonymität der Feedbackgeber zu gewährleisten, werden pro „Perspektivgruppe“ mindestens fünf Personen eingeladen. Durch den Abgleich von Selbst- und Fremdbildung soll eine individuelle und differenzierte Standortbestimmung möglich werden.

keine Rolle spielt, auf welchem konkreten Weg – formal, non-formal oder informell – die Kompetenzen erworben wurden.

„Ich denke, (...), dass es tatsächlich unerheblich ist, wo die Kompetenz herkommt. Also, sie kann informell erworben sein, sie kann aber auch geschult sein. Und das ist eben der Unterschied. Anders als über 'ne Quali-Matrix, wo ich frage, "hast du die Qualifizierung bekommen? Wenn ich dann sage,..." „nein“, wird es gleich gesetzt mit "kann die Person nicht" und das ist ja eben nicht immer so.“

(Bildungsverantwortliche Großbetrieb)

Der größere mittelständische Betrieb (FU 6) beschreibt bei der Berücksichtigung der Berufserfahrung einen Sonderweg: Der Betrieb plant, im Kompetenzkatalog auch Berufserfahrung zu operationalisieren und diese zu berücksichtigen. Festgehalten werden sollen vermeintlich messbare Faktoren, von denen man annimmt, dass sie einen Indikator für erworbene Kompetenzen darstellen, z. B. Gesamtdauer, Anzahl Unternehmen und Positionen, Dauer der jetzigen Position. Hier wird also nicht nur auf die vorhandenen Kompetenzen geschaut, sondern der Versuch unternommen, Berufserfahrung auf andere Weise messbar zu machen.

„Wir haben 'nen Fokus auf der Eigenverantwortung unserer Mitarbeiter“

Die interviewten Personalverantwortlichen sehen den Betrieb vor allem in der Pflicht, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten und Wege aufzuzeigen, sich den individuellen Gegebenheiten entsprechend weiterzuentwickeln. Eigeninitiativ sollten diese dann die Entwicklung des eigenen Kompetenzprofils vorantreiben.

„Wir haben an vielen Stellen Mitarbeiter, die so 'n Stück weit drauf warten, "entwickel' mich 'mal", die - glaube ich - den nächsten Schritt gerne auch 'mal auf 'nem Silbertablett bekommen würden. Das ist nicht unser Ansatz, sondern wir sagen wirklich: "Guck selbst!".“ (Bildungsverantwortliche Großbetrieb)

Diese Erwartung einer hohen Eigeninitiative bezieht sich nicht nur auf Weiterbildungsmöglichkeiten, sondern auch auf die Kompetenzfeststellung selbst. Die Mitarbeitergespräche böten durchaus die Möglichkeit für Beschäftigte, vorhandene Kompetenzen zu benennen, auch wenn diese außerhalb der, in der Regel anforderungsorientiert aufbereiteten, Kompetenzprofile lägen. Beschäftigte müssten entsprechende Kompetenzen aber auch einbringen (wollen).

„Und nicht, das eine ist privat und das andere ist jetzt betrieblich. Und diese Spaltung da aufheben und stärker auf sich selber gucken, „was kann ich denn und was hab` ich im Repertoire“, ich sag immer: „was habe ich im Bauchladen und dann gucken „wo bin ich jetzt grad, was kann ich davon einsetzen?“ (Bildungsverantwortliche Großbetrieb).

Auch seitens einer befragten Mitarbeiterin scheint diese Erwartungshaltung nachvollziehbar:

„Mein Wissen ist, dass jeder die Möglichkeit hat, jeder weiß, dass es diese Möglichkeiten im Personalbüro gibt, dass man es (=das ProfilPass-Verfahren) auf Anfrage dann machen kann. Die Workshops sind während der Arbeitszeit. Klar ist man freigestellt für diesen Zeitraum. Und dann hat man zu Hause ein bisschen an Aufarbeiten noch. Das ist dann eben in der Freizeit, weil, man tut es ja auch für sich. Also das find ich auch ganz gut, weil,... 'n bisschen Aufwand sollte man doch auch betreiben, wenn man das möchte.“

(Mitarbeiterin eines Großbetriebs, die selbst an einem ProfilPass-Verfahren teilgenommen hat)

Vergleiche zu den wechselseitigen Erwartungen zwischen Betrieb und Beschäftigten auch Abschnitt 5.5.

Einbezogene Zielgruppen - An- und Ungelernte

Das Forschungsprojekt verfolgte auch das Ziel, zu identifizieren, ob sich durch Verfahren der Kompetenzfeststellung berufliche Entwicklungsmöglichkeiten für die Gruppe der An- und Ungelernten ergeben.

Die Frage nach „An- und Ungelernten“ im Zusammenhang mit Kompetenzfeststellung und Anerkennung sorgte im Rahmen der Interviews immer wieder für Erklärungsbedarf und zu Zuordnungsproblemen. Die Großbetriebe berichteten beispielsweise von betriebsinternen „Funktionsausbildungen“ (die zeitlich ein paar Monate umfassen) und zur Ausübung konkreter Aufgaben befähigen. Daran teilnehmen können vor allem Quereinsteiger aber auch Personen ohne formalen Abschluss. Nachdem eine solche Ausbildung durchlaufen wurde, zählt der Betrieb diese allerdings nicht mehr als An- und Ungelernte, sondern als Fachkräfte im Sinne des Betriebs.

Auch der folgende Dialog zeigt, dass Beschäftigte, die über keinen formalen Abschluss verfügen, dennoch weder als Un- noch als Angelernte, sondern als Fachkräfte betrachtet werden können und damit im Rahmen von Befragungen leicht auch aus dem Fokus der Betrachtung fallen können (obwohl gerade solche Fälle besonders aufschlussreich wären).

Dialog zwischen der Zuständigen für die Personalentwicklung (PE) und einem langjährigen Mitarbeiter (MA) – Betrieb mittlerer Größe (gekürzt):

PE: „Weißt du was, was mir jetzt gerade einfällt: Herr S., der ist im Spritzraum und er lackiert auch super gerne sein Auto, ne.“ (...)

MA: „Ja,...der ist bei uns in der Endbearbeitung eingeteilt, der lackiert wie wild, das macht ihm halt Spaß.“

PE: „Gut, der ist auch Ungelernter. (Anmerkung: PE zum Interviewer) Darauf drängen sie ja immer.“

MA: „Ja, genau.“

PE: „Fällt mir gerade ein. (...) Sehen Sie, da habe ich 'ne falsche Angabe gemacht gleich am Anfang.....Der ist für mich aber nicht mehr ungelernt.“

MA: „Nee, der ist ja auch schon fast fünfzehn Jahre hier.“

PE: „Ja, der ist für mich, den sortier' ich gar nicht mehr als ungelernt ein, nö. Nö, falsche Angabe am Anfang.“

PE: an MA gewandt: „Der zählt für mich gar nicht mehr. Hättest du jetzt auch nicht als angegeben, ne? Den hättest du jetzt auch nicht angegeben als ungelernt.“

MA: „Nö“

Den Aussagen der interviewten Betriebe folgend, stehen Möglichkeiten der Personalentwicklung (und damit der Kompetenzfeststellung und vor allem der Qualifizierung) grundsätzlich allen Beschäftigten offen und sind nicht auf eine spezielle Beschäftigtengruppe beschränkt.⁵ Das heißt, dass auch

⁵ Eine Ausnahme stellen Zeitarbeitnehmer dar, die erstmal nicht als Beschäftigte gelten, sondern in der Regel erst nach Überführung in ein Arbeitsverhältnis von den Angeboten profitieren könnten. Ein Großbetrieb berichtet bspw. von gezielten Qualifizierungsmaßnahmen für Zeitarbeitnehmer/-innen, die je nach Schul- oder Ausbildungsabschluss zwischen 35 und 240 Stunden umfassen können.

An- und Ungelernte davon profitieren könnten, so betonen es die Betriebe mehrheitlich. Notwendig sei aber auch das Engagement der einzelnen Beschäftigten, die gebotenen Chancen zu nutzen (vgl. vorheriger Abschnitt).

Inwieweit diese Möglichkeiten sich auch tatsächlich positiv auf die (innerbetrieblichen) Entwicklungsmöglichkeiten für diese Beschäftigtengruppe auswirken, kann auf Basis des vorhandenen Materials jedoch nicht beantwortet werden. Anders als geplant konnte leider keine Person aus dieser Gruppe für ein Interview gewonnen werden, so dass vertiefte Einblicke nicht möglich waren. Die Bildungsverantwortliche eines Großunternehmens äußert den Eindruck, dass An- und Ungelernte häufiger wegen Konflikten oder Krankheit, als mit dem Ziel, den eigenen Entwicklungsbedarf zu melden, an Vorgesetzte heranträten. Zu überprüfen wäre, ob An- und Ungelernte diese Möglichkeiten tatsächlich ebenso nutzen (können) wie andere Beschäftigtengruppen, oder ob sich gerade die hohe Anforderung an Eigeninitiative bei der Kompetenzentwicklung zum Nachteil für diese Gruppe auswirkt.

Aufgrund des Fachkräftebedarfs wurde seitens verschiedener Befragter betont, dass man – bei entsprechendem Potenzial – Ungelernte gerne auch in die klassische Ausbildung übernehmen könne; ein Betrieb (FU 4) berichtet auch von einem Projekt in Kooperation mit einem Bildungsträger, das berufsbegleitend den Erwerb des Berufsabschlusses ermöglichen soll.

5.3 Betriebliche Anerkennung der festgestellten Kompetenzen und Fähigkeiten – Bedeutung und Funktion

In Abschnitt 5.2 wurde dargestellt, dass die befragten Betriebe Interesse daran haben, die Kompetenzen ihrer Beschäftigten festzustellen – gerade die großen betreiben dafür einen relativ hohen Aufwand. Aber was folgt nach der Kompetenzfeststellung? Wie werden die Ergebnisse verwertet und was bedeutet Anerkennung in diesem Zusammenhang?

Durch die betriebliche Kompetenzfeststellung sollen die Kompetenzen der Beschäftigten sichtbar und für die Erreichung der Unternehmensziele nutzbar gemacht werden. Zum Teil wird die schriftliche Kompetenzeinschätzung den Beschäftigten zur Verfügung gestellt oder in der Personalakte dokumentiert – darüber hinaus wird von keinen weiteren Dokumentationsformen im Sinne von Zertifikaten berichtet. Nach Qualifizierungsmaßnahmen erhalten die Teilnehmenden Teilnahmebescheinigungen oder Zertifikate, denen die gelernten Inhalte zu entnehmen sind.

Ergebnisse der Kompetenzfeststellung dienen insbesondere der Identifikation von gezieltem Weiterbildungsbedarf; es kann auch eine Zuweisung anderer Aufgabenbereiche folgen (Fach- bzw. horizontale Karriere). Für die Übertragung höherwertigerer Aufgabenbereiche ist jedoch in der Regel eine Bewerbung notwendig, die vor allem nach erfolgreich absolvierten Weiterbildungen infrage kommt (vertikale Karriere).

Anerkennung wird innerhalb der Betriebe als Teil einer betrieblichen Wertschätzungs- und Beteiligungskultur verstanden, die das gemeinsame Handeln aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung der Unternehmensziele in Kombination mit der Erreichung der persönlichen Mitarbeiterziele in den Vordergrund stellt und auf diese Weise die Wichtigkeit (der Kompetenzen) jedes Einzelnen hervorheben möchte. Wertschätzung wird sozusagen als Effekt der betrieblichen Aktivitäten im

Zusammenhang mit Kompetenzfeststellung und -entwicklung erwartet. Kompetenzmanagement soll auch die Transparenz für die einzelnen Beschäftigten erhöhen, er solle „*sich natürlich gerecht beurteilt fühlen, er soll sagen, ja das sind objektive Maßstäbe*“, so der Personalverantwortliche eines mittelständischen Betriebs. Dies bedeute Anerkennung.

Anerkennung durch kompetenzabhängige Vergütung

Es wird aber auch von Ansätzen berichtet, das Gehalt kompetenzabhängig festzulegen. Hier kristallisieren sich in den Betriebsfallstudien insgesamt zwei abweichende Standpunkte heraus.

Beide befragten mittelständischen Betriebe (FU 5 und FU 6) berichten von Plänen, die Gehälter an Kompetenzen zu koppeln. Zum Zeitpunkt der Betriebsfallstudien befanden sich beide Betriebe allerdings erst in der Vorbereitungsphase für die Implementierung dieser Verfahren und hatten daher noch keine Erfahrung mit der Umsetzung.

„Ja, ich werde Punkte verteilen auf die einzelnen Kompetenzen, die sie erreicht haben und dann koppeln mit Gehalt und das dann pro Mitarbeiter natürlich individuell erarbeiten.“ (Geschäftsprozessmanager FU 6)

FU 5 plant ein Grundgehalt, das mit zunehmender vorab klar definierter Fachkompetenz erhöht werden könne. Dafür werde festgelegt, wer welche konkreten Tätigkeiten beherrsche, wie z. B.: das Bauen bestimmter Treppenarten bzw. Geländer, das Verarbeiten besonderer Materialien und das Bedienen spezieller Maschinen.

„Und ich habe jetzt eben angefangen, da wir jetzt viele Maschinen haben, fünf verschiedene Karrierewege...wo die dann hier auch ein Grundgehalt haben... und dann sich Bonuspunkte erarbeiten können und damit dann ihr Gehalt auch steigern, dass sie mehr Fachkompetenz erreichen.“ (Personalverantwortliche FU 5)

Andere Betriebe berichten, dass eine kompetenzabhängige Vergütung allein schon aufgrund der Tarifbindung nicht umsetzbar sei. Man könne nicht auf Basis festgestellter Kompetenzen Eingruppierungen verändern. Bonuszahlungen und Gratifikationen dagegen seien an konkrete Arbeitsleistung im Rahmen bestimmter Zeitfenster gebunden. Deshalb werden in diesen Betrieben auch Leistungs- und Kompetenzgespräche bewusst getrennt voneinander durchgeführt (vgl. Abschnitt 5.2).

In diesen Fällen würden Kompetenzen entlohnt; sozusagen als in die Zukunft gerichtete Potenziale. Es wäre aufschlussreich, die daraus resultierenden Folgen für die personalpolitische Steuerung eines Unternehmens näher zu untersuchen.

Abbildung 8: Formen betrieblicher Anerkennung

	FU 2, FU 3	FU 5	FU 6	FU 4	FU 1
Anerkennung als Teil einer Wertschätzungs- und Beteiligungskultur	Mitarbeiterorientierte Kommunikation und Wahrnehmung u. a. durch transparente und faire Bewertung, durch Bereitstellung von Möglichkeiten der Kompetenzfeststellung (z. B. regelmäßige Mitarbeitergespräche), Lob, persönliche Aufmerksamkeiten				

Anerkennung durch kompetenzabhängige Vergütung	Gezielte (Kompetenz-)Entwicklungsmöglichkeiten (Qualifizierung, [Fach-] Karriere)				
	Bewusst <u>nicht</u> beabsichtigt, Kompetenzfeststellung soll nur der Identifizierung von Entwicklungsbedarf dienen, Bonuszahlungen für gute Arbeitsleistung	Grundgehalt + Aufstockung durch fachliche Kompetenzen geplant	Berechnung des Gehalts anhand von Kompetenzpunkten geplant	-	-

Quelle: Betriebsfallstudien. Eigene Darstellung.

Die beschriebenen Formen von Anerkennung zielen auf den Effekt, die Zufriedenheit der Beschäftigten zu erhöhen, sie an das Unternehmen zu binden und sich somit insgesamt positiv auf die Leistungsbereitschaft auszuwirken. Schließlich erwarten die Betriebe eine höhere Bereitschaft an Kompetenzentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen sowie vor allem eine verbesserte Arbeitsleistung.

5.4 Abschließende Bemerkungen und weitere Perspektiven

Es hat sich gezeigt, dass die befragten Unternehmen Maßnahmen ergreifen (müssen), um ihre Beschäftigten zu binden und zu motivieren. Kompetenzfeststellungsverfahren sollen gezielt Qualifizierungsbedarf identifizieren und Beschäftigten auf diese Weise eine bedarfsorientierte individuelle Weiterbildung ermöglichen. Als Effekt erhofft man sich, durch die Möglichkeit der individuellen Kompetenzentwicklung, neben dem Kompetenzzuwachs auch eine Steigerung der Motivation der Beschäftigten und damit schließlich Mitarbeiterbindung sowie eine verbesserte Arbeitsleistung insgesamt.

Auch innerbetriebliche Karrieren (vertikale⁶ aber auch horizontale) finden auf Basis von (vorhandenen und festgestellten) Kompetenzen und Erfahrungen statt. Kompetenzen stehen - als betriebsinterne Ressourcen - damit vor allem in der Logik der betrieblichen Verwertung. Für die Beschäftigten sind die Ergebnisse der Kompetenzfeststellung im Sinne einer persönlichen und beruflichen Entwicklung innerhalb der Betriebe grundsätzlich verwertbar. Aber ob und inwieweit Ergebnisse der Kompetenzfeststellung auch außerhalb des Betriebs nutzbar sind, also einen Wert über den einzelbetrieblichen Kontext hinaus haben, bleibt erstmal offen. So können Arbeitszeugnisse zwar die Ausübung von Tätigkeiten auch im Hinblick auf die Qualität dokumentieren. Bedingt durch ihre andersartige Gestaltung und den damit verbundenen Interpretationsspielraum stellen sie aber, anders als Zertifikate der Weiterbildung, keine Kompetenznachweise, sondern bestenfalls Indizien für das Vorliegen von Kompetenzen dar. Der „Verkehrswert“ solcher non-formal und informell erworbenen Kompetenzen bleibt im deutschen Beschäftigungssystem daher eher beschränkt. Aus bildungspolitischer Perspektive wären aber Nachweise bzw. Dokumentationsformen sinnvoll, die auch über den einzelbetrieblichen Kontext hinaus Kompetenzen sichtbar machen.

⁶ Voraussetzung für eine vertikale Karriere kann eine Bewerbung auf eine höhere Stelle sein, wenn eine Höhergruppierung „rein“ auf Basis festgestellter Kompetenzen tarifrechtlich nicht möglich ist.

Aktuell bestehende bildungskonforme Möglichkeiten der abschlussbezogenen Validierung und Anerkennung von informell und non-formal erworbenen Kompetenzen bieten die sogenannte Externenprüfung, das Anerkennungsgesetz sowie die Pilotinitiative „Abschlussbezogene Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen“ (kurz: ValiKom)⁷. Alle berücksichtigen in unterschiedlicher Weise (auch) informell und non-formal erworbene Kompetenzen und haben das Ziel, diese zu formalisieren.

Mit der Zulassung von externen Kandidatinnen und Kandidaten zur Abschlussprüfung besteht schon seit Ende der 1960er Jahre ein Instrument im Berufsbildungsgesetz (§45 (2) BBiG), das die Teilnahme an einer regulären Abschlussprüfung ohne vorherige berufliche Ausbildung regelt und somit die Validierung non-formal und informell erworbener Kompetenzen ermöglicht.

Eine vollständige berufliche Anerkennung kann in diesem Rahmen aber nur über das Ablegen der Abschlussprüfung erfolgen und ist somit dem formalen System zuzurechnen. Die Möglichkeit einer Anrechnung oder Bescheinigung nachgewiesener Lernergebnisse sieht sie nicht vor (vgl. GUTSCHOW; SCHREIBER 2013). Das wäre erst dann der Fall, wenn die Abschlussprüfungen selbst lernergebnisorientiert, d. h. auf der Basis von Kompetenzstandards formuliert wären.

Auch das bereits 2012 in Kraft getretene Anerkennungsgesetz des Bundes⁸ sieht eine Berücksichtigung von informell und non-formal erworbenen Kompetenzen vor. Unter bestimmten Voraussetzungen können im Anerkennungsverfahren berufliche Kompetenzen auch individuell durch eine sogenannte Qualifikationsanalyse festgestellt werden.⁹ Voraussetzung dafür ist aber immer ein Berufsabschluss aus dem Ausland.

In der Folge dieser bestehenden Möglichkeiten für Bildungsausländer durch das Anerkennungsgesetz wurde das o.a. Verbundprojekt ValiKom vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiiert. In Kooperation mit Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern wird im Rahmen dieses Projekts aktuell ein Verfahren entwickelt und erprobt, mit dem berufsrelevante Kompetenzen von Personen ohne formalen Abschluss validiert und zertifiziert werden können. Zielgruppe sind damit sowohl (formal) Geringqualifizierte als auch qualifizierte Um- und Aufsteiger im Aus- und Weiterbildungssystem, die in einem anderen als dem Ausbildungsberuf tätig sind. Diesen bietet das Verfahren die Möglichkeit, einen formalen abschlussbezogenen Kompetenznachweis durch die zuständige Kammer zu erwerben und damit auch einen über den einzelbetrieblichen Kontext hinaus einsetzbaren „Verkehrswert“, der sie auf dem Arbeitsmarkt mobil(er) macht.

Kritisch zu hinterfragen bleibt, ob ein Anreiz auch für die Betriebe vorhanden ist, die Beschäftigten bei der „Formalisierung des Informellen“ zu unterstützen bzw. gegebenenfalls sogar dazu zu motivieren.

Hinweise im Rahmen der Fallstudien lassen auch Vermutungen des Gegenteils zu:

So betont die Führungskraft eines der befragten Großunternehmen, dass ein von der IHK zertifizierter Meister erst nach einer weiteren halbjährigen betriebsinternen Qualifizierung mit mehreren Bausteinen auch Meister im Sinne des Betriebs werde. In dem Zusammenhang könne man auch durchaus auf den formalen Abschluss verzichten und rein intern qualifizieren.

⁷ Vgl. OEHME et al. 2017 und www.validierungsverfahren.de (Abruf 28.11.2017).

⁸ Gesetz vom 6. Dezember 2011, BGBl, Teil I, Nr. 63, S. 2515.

⁹ Vgl. BÖSE et al. 2014.

„Also wir haben jetzt andiskutiert, ich hab's vorhin gesagt, bei uns werden Meister anders qualifiziert als wenn sie rein durch diese Industriemeisterqualifizierung und dann durch die entsprechende Prüfung gehen. Wir haben international diese sogenannte Meisterfachqualifizierung und wir überlegen gerade das wieder zu übertragen auf Deutschland und zu sagen, "na ja, können wir nicht eigentlich auch auf diesen formalen Abschluss verzichten und wir qualifizieren die Leute rein intern“.

Aber mit Blick auf die Beschäftigten und deren nachvollziehbarem Bedarf über einen allgemein anerkannten Abschluss zu verfügen, sehe man aktuell davon ab. *„Das stößt auch nicht unbedingt immer auf Gegenliebe. Weil viele sagen, "Ich möchte aber irgendwie etwas für mich in der Hand haben, wir wollen schon irgendwie so ein allgemeines, einklagbares Zertifikat“, so der Befragte.*

Hier sieht man demnach mit Blick auf den Nutzen eines allgemein anerkannten Fortbildungsabschlusses als „Verkehrswert“ für die Beschäftigten davon ab, rein betriebsintern zu qualifizieren – auch wenn man dies durchaus leisten könnte und es aus Betriebsperspektive ebenso sinnvoll fände. Wenn aber Betriebe zwecks Fachkräftesicherung darauf angewiesen sind, extern zu rekrutieren, sind sie selbst darauf angewiesen, verlässliche Informationen bezüglich der „Verkehrsgeltung“ der Bewerberinnen und Bewerber zu erhalten. Dafür stehen in Deutschland immer noch vorrangig anerkannte formale Berufs- bzw.- Fortbildungsabschlüsse und, im Falle einer Anerkennung, formale Gleichwertigkeitszertifikate.

Um den Kompetenzen der Beschäftigten im Rahmen des lebenslangen Lernens einen „Verkehrswert“ zu geben, besteht perspektivisch eine besondere Herausforderung für die Validierung und Anerkennung von Lernleistungen in der Erwerbstätigkeit. Der berufsrelevante Kompetenzerwerb nach der beruflichen oder hochschulischen Ausbildung ist daher in die bildungspolitischen Initiativen unbedingt einzubeziehen. Eine Validierung und Anerkennung von Kompetenzen, die im Beschäftigungssystem zu einer höheren Sichtbarkeit und „Verkehrsgeltung“ führen, sind daher für die Weiterentwicklung des Systems ins Auge zu fassen. Offene Fragen in diesem Bereich stellen sich in Bezug auf anerkannte Standards als Referenzen für Validierungsverfahren, da sie bislang nur für eine begrenzte Anzahl von Fortbildungsberufen existieren und nur einen geringen Teil der betrieblichen und beruflichen Kompetenzentwicklung abdecken.

Schließlich ist zu fragen, welchen Einfluss die Existenz von anerkannten Validierungsverfahren für Bildungsentscheidungen insgesamt einnimmt. Wird ein System zur Validierung informeller Kompetenzen zu einem Rückgang institutioneller Formen der beruflichen Aus- und Weiterbildung führen? Sind z. B. Jugendliche weniger motiviert sich auf eine Ausbildung einzulassen, wenn die Aussicht besteht, dass ihr Lohn aus einer nicht formal qualifizierenden Beschäftigung höher ist als das Ausbildungsentgelt. Spielen nicht-monetäre Vorteile von Ausbildung, wie das gezielte durch Ausbilder und Lehrer begleitete und strukturierte Lernen im Betrieb und die weiteren Entwicklungsperspektiven im Anschluss an eine Ausbildung, bei der Entscheidung von Jugendlichen für eine Ausbildung eine Rolle?

6 Transfer und Ausblick

Die Forschungsergebnisse adressieren, wie bereits in der Projektvorlage angedacht, vor allem die Akteure aus der betrieblichen Praxis, aus der Berufsbildungspolitik und aus der Berufsbildungsfor-

schung. Hier ist ein Transfer der Ergebnisse im Rahmen von Publikationen und Vorträgen auf Fachtagungen während der Projektlaufzeit bereits erfolgt; wird jedoch auch nach Projektende weitergeführt. Die Ergebnisse aus dem Projekt konnten außerdem für zwei weitere Projekte genutzt werden und fließen dort mit ein (vgl. Abschnitt 6.2).

6.1 Veröffentlichungen und weitere Aktivitäten

ANNEN, Silvia; GUTSCHOW, Katrin; MÜNCHHAUSEN, Gesa: Reichweiten, Grenzen und perspektivische Übergänge zwischen Verfahren zur Anerkennung informellen und non-formalen Lernens. In: NIEDERMAIR, Gerhard (Hrsg.): Informelles Lernen. Schriftenreihe für Berufs- und Betriebspädagogik, Band 9, 2015, S. 409-432

MÜNCHHAUSEN, Gesa: BLOG / EPALE: „Lernen in und von Betrieben – Potenziale der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz und ihrer Erfassung“ (2015) URL: [HTTPS://EC.EU-ROPA.EU/EPAL/DE/NODE/16737](https://ec.europa.eu/ropa.eu/epale/de/node/16737) (STAND: 22.03.2016)

MÜNCHHAUSEN, Gesa; SEIDEL, Sabine: Anerkennung und Validierung informellen und non-formalen Lernens - Stand der Diskussionen und Entwicklungen. In: ROHS, Matthias (Hrsg.): Handbuch Informelles Lernen. 2016

BÖSE, Carolin; DIETZEN, Agnes: Kompetenzfeststellung und Anerkennung im Betrieb Die Bedeutung von Kompetenzmanagement aus Sicht der psychologischen Vertragsbeziehung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2017) 46, S. 36-40 <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/bwp/show/8510> (Stand: 05.12.2017)

BÖSE, Carolin; DIETZEN, Agnes; EBERHARDT, Christiane: Documenting, Validating, Certifying of Competences, Skills and Work Experience in different Settings. Bonn (im Erscheinen)

WEITERE TRANSFERAKTIVITÄTEN (INSBESONDERE VORTRÄGE):

- ✓ Förderung der Durchlässigkeit im Bildungssystem – Ansätze der Anerkennung und Validierung informellen Lernens in Deutschland. Vortrag vor der Besuchergruppe der Universität Osnabrück. BIBB, Bonn 2015
- ✓ Methodisches Vorgehen bei „BAKA“ - Dokumentenanalyse und Betriebsfallstudien. Vortrag im Rahmen der Beiratssitzung. BIBB, Bonn 2015
- ✓ Projektvorstellung „Betriebliche Ansätze der Kompetenzfeststellung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen – Möglichkeiten zur Verbesserung der beruflichen Entwicklung An- und Ungelernter“ (BAKA). Vortrag im Rahmen der Beiratssitzung. BIBB, Bonn 2015
- ✓ Stand der Anerkennung und Validierung informellen Lernens in Deutschland. Expertensitzung zum Thema „Kompetenzanalysen/Kompetenzbilanzierung“ bei der Stiftung Warentest. Berlin 2015
- ✓ BMBF-Arbeitsgruppe zur Validierung und Anerkennung informell und non-formal erworbener Kompetenzen. Fachliche Begleitung und Beratung. BMBF, Bonn/Berlin 2015/2016
- ✓ Ansätze der Anerkennung und Validierung informellen Lernens in Deutschland. Eine Übersicht. Vortrag vor der Besuchergruppe der Georg-August-Universität Göttingen, BIBB, Bonn 2016
- ✓ Fortlaufender Austausch (2015 – 2017) mit dem BIBB-Forschungsprojekt „Einführung von Verfahren zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens – Anforderungen und Handlungsoptionen“ (FP 4.2.452), sowie Teilnahme am initiierten Expertenaustausch. In diesem

Projekt werden mit der Szenario-Methodik und anschließender Delphi-Befragung die verschiedensten Schlüsselemente rund um das Thema Anerkennung und Validierung diskutiert. U. a. Teilnahme an der Redaktionssitzung zum BIBB-Report zum Thema „Einführung von Verfahren zur Validierung nicht formalen und informellen Lernens“ des Forschungsprojekts (2017)

- ✓ Auswertungen der Betriebsfallstudien – Vorgehen und Diskussion erster Ergebnisse. Vortrag im Rahmen der Beiratssitzung. BIBB, Bonn 2017
- ✓ „Betriebliche Ansätze der Kompetenzfeststellung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen – Möglichkeiten zur Verbesserung der beruflichen Entwicklung An- und Ungelehrter“. Vortrag im Rahmen der Fachtagung „Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen in der Praxis der Metall- und Elektroindustrie“. Filderstadt 2017
- ✓ Work-based learning: Documenting, Validating, Certifying of Competences, Skills and Work Experience in different Settings. Vortrag im Rahmen der BIBB/UNEVOC-Tagung „Work-based learning as a pathway to competence-based education – Research and implementation strategies from a comparative and global VET perspective. BIBB, Bonn 2017
- ✓ Kompetenzen anerkennen – (aber wie) machen es Betriebe? Vortrag im Rahmen der Jahrestagung der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaften. Universität Stuttgart 2017
- ✓ Projektvorstellung (Vortrag) im Rahmen eines Vernetzungs- und Austauschtreffens mit dem DIE – Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. BIBB, Bonn 2017
- ✓ Kompetenzfeststellung und Anerkennung im Betrieb – Anknüpfungspunkte für die bildungspolitische Diskussion. Vortrag im Rahmen der Fachtagung „Berufliche Bildung in Bewegung – Herausforderungen und Perspektiven für berufliches Bildungspersonal. Fachhochschule Bielefeld 2017

6.2 Nutzen der Ergebnisse für weitere Projekte/Vorhaben

- ✓ Auf Basis der Erkenntnisse aus dem BAKA-Projekt wurde gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen aus der Abteilung 2, die für das BIBB-Betriebspanel zur Qualifizierung und Kompetenzentwicklung¹⁰ zuständig sind, ein Fragenmodul zum Thema Kompetenzmanagement für die Befragung im Jahr 2018 entwickelt.
- ✓ Die Erfahrungen und Ergebnisse des BAKA-Projekts fließen auch in den qualitativen Teil der CVST5-Zusatzerhebung ein, der Betriebsfallstudien zu den Schwerpunktthemen „Betriebliche Weiterbildung in der Arbeitswelt 4.0“, „Lernformen im Unternehmen“ und „Weiterbildungskooperationen und Unterstützungsstrukturen“ vorsieht.

¹⁰ Vgl. für weiterführende Informationen zum BIBB-Qualifizierungspanel auch Abschnitt 3.5 oder <https://www.bibb.de/de/11593.php> (Abruf 14.12.2017).

7 Zielerreichung

Das Projekt musste zwischenzeitlich vor allem aufgrund von Personalwechsel und anschließender Übergangs- und Einarbeitungszeit verlängert werden; konnte jedoch die Meilensteine umsetzen. Aktivitäten, die im Meilensteinplan nicht vorgesehen waren, sind unter dem Punkt „Veröffentlichungen und weitere Aktivitäten“ genannt (Abschnitt 6.1; unter anderem Vorträge im Rahmen von Tagungen sowie Veröffentlichungen).

Abbildung 9: Meilensteine im Projekt

Nr.	Meilenstein	Zielerreichung
MS 1	Projektbeginn Dokumenten- Literaturanalyse	I / 2015
MS 2	Dokumenten- und Literatur- analyse; Entwicklung der Interviewleit- fäden	III / 2015
MS 3	1. Projektbeiratssitzung	III / 2015
MS 4	Durchführung der Fallstudien und erste Auswertung der In- terviews im Bereich Me- tall/Elektro	I/2016
MS 5	Zwischenbericht erstellt	II/2016
MS 6	Durchführung und weitere Auswertung der Interviews	II/2016
MS 7	Gesamtauswertung der quali- tativen Erhebungen Analyse der Anknüpfungsmög- lichkeiten an die berufliche Ausbildung	IV/2016 – I/2017
MS 8	2. Projektbeiratssitzung	I / 2017
MS 9	Projektziele erreicht und Ab- schlussbericht erstellt	I/2018 statt IV / 2017

8 Anhang

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Realisiertes Interviewsample

Abbildung 2: Aufbau der Interviewleitfäden

Abbildung 3: Ziele der betrieblichen Kompetenzfeststellung

Abbildung 4: Kompetenzfeststellung als Basis gezielter Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten

Analyseraster für die Dokumentenanalyse

Abbildung 5: Operationalisierungsgrad von Kompetenz (als Basis der Feststellung)

Abbildung 6: Systematik der Kompetenzfeststellung

Abbildung 7: Methoden der Kompetenzfeststellung in den verschiedenen betrieblichen Anwendungskontexten

Abbildung 8: Formen betrieblicher Anerkennung

Abbildung 9: Meilensteine im Projekt

Literaturverzeichnis

ANNEN, Silvia; BRETSCHNEIDER, Markus: Der Prozess der Validierung nichtformalen und informellen Lernens. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2014) 5, S. 11–15

ARGYRIS, Chris: Understanding Organizational Behavior. Homewood: Dorsey Press. 196.1, 1961

BOHLINGER, Sandra; MÜNCHHAUSEN, Gesa (Hrsg.): Validierung von Lernergebnissen – Recognition and Validation of Prior Learning. Bielefeld, 2011

BÖSE, Carolin; DIETZEN, Agnes: Kompetenzfeststellung und Anerkennung im Betrieb. Die Bedeutung des Kompetenzmanagements aus der Sicht der psychologischen Vertragsbeziehung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2017) 6, S. 36–40

BÖSE, Carolin; SCHREIBER, Daniel; LEWALDER, Anna Christin: Die Rolle formaler, non-formaler und informeller Lernergebnisse im Anerkennungsgesetz. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2014), 5, S. 30–33. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/7433> (Stand: 18.12.2017)

BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG UND FORSCHUNG (Hrsg.): Stand der Anerkennung non-formalen und informellen Lernens im Rahmen der OECD-Aktivität „Recognition of non-formal and informal Learning“. Bonn/Berlin, 2008. URL: <https://www.oecd.org/germany/41679629.pdf> (Stand: 18.12.2017)

CEDEFOP: Use of validation by enterprises for human resource and career development purposes. Cedefop Reference series 96. Luxembourg 2014

COYLE-SHAPIRO, Jacqueline A. M.: A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. In: Journal of Organizational Behavior (2002) 8, S. 927–946

EUROPÄISCHER RAT: Empfehlungen des Rates zur Validierung nichtformalen und informellen Lernens vom 20. Dezember 2012. Amtsblatt der Europäischen Union C 398, S. 1–5. Brüssel 2012. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2012:398:0001:0005:DE:PDF> (Stand: 18.12.2017)

KRUSE, Jan: Qualitative Interviewforschung: Ein integrativer Ansatz. Weinheim 2014

LAUR-ERNST, Ute: Analyse, Nutzen und Anerkennung informellen Lernens und beruflicher Erfahrung – wo liegen die Probleme? In: DEHNBOSTEL, Peter; NOVAK, Hermann (Hrsg.): Arbeits- und erfahrungsorientierte Lernkonzepte. Workshop der Hochschultage 2000, Bielefeld 2000, S. 161–175

MAYRING, Philipp: Qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel 2002.

NORTH, Klaus; REINHARDT, Kai: Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Wiesbaden 2005

OEHME, Andreas; TEWS, Kathrin; WITT, Daik: „ValiKom“ – Ein bildungssystemkonformer Ansatz zur abschlussbezogenen Validierung und Anerkennung von beruflichen Kompetenzen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (2017) 6, S. 16–20

ROUSSEAU, Denise: Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks; London/New Dehli 1995

SCHEIN, Edgar: Organisationspsychologie. Wiesbaden 1980 (zuerst 1965)

SCHREIBER, Daniel.; GUTSCHOW, Katrin: Externen Prüfungsteilnehmern auf der Spur: wie holen jüngere Erwachsene einen Berufsabschluss nach? BIBB REPORT (2013) 7/20