

# Kompetenz messen

## Ein Forschungsprojekt zur Messung von Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften

VON THOMAS FEIL UND MATTHIAS RICHTER, BERLIN

In einem von IZT und der dwif-Consulting GmbH und von der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA, Brandenburg) durchgeführten Forschungsprojekt wurden Ansätze für die Messung von Kompetenzen untersucht. Im Rahmen einer landesweit durchgeführten Kampagne sollte die Handlungskompetenz von Fach- und Führungskräften aus der Tourismusbranche gefördert werden, um so mittel- und langfristig die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sicherzustellen.

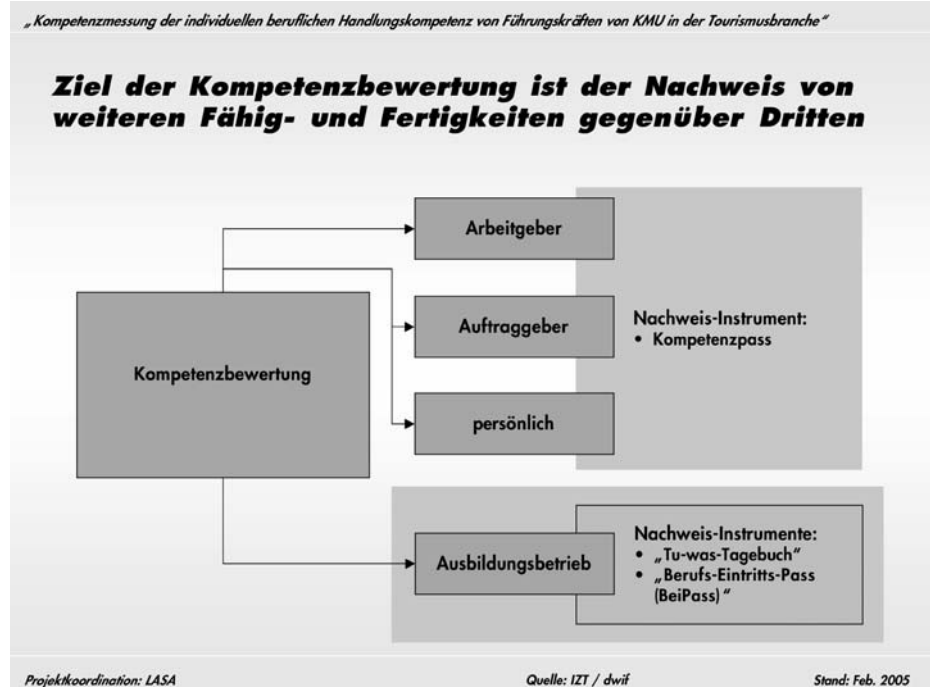
Mit einer parallel zu den laufenden Schulungen durchgeführten Kompetenzmessung und einer teils neu-, teils weiterentwickelten Messmethodik sollten die Effekte der Schulungen auf das Arbeits- und Betätigungsfeld untersucht und dargestellt werden.<sup>1</sup> Hierzu wurden die Anforderungen an Fach- und Führungskräfte aus dem Tourismus-Sektor ermittelt und durch deren betriebliche Anforderungsprofile ergänzt.

Parallel hierzu sind die betriebswirtschaftlichen Parameter und Kennzahlen der Unternehmen erhoben und in das Bewertungsinstrument übertragen worden. Zudem wurden externer Einflussfaktoren mit hinzugezogen, zu denen neben den wirtschaftlichen und unternehmerischen Indikatoren auch das persönliche Umfeld der Befragten zählen. Für die Wirksamkeit des Instruments ist die Ausrichtung auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens und die Möglichkeit der laufenden Anpassung der Messkriterien an die Erfordernisse unternehmensinterner und externer marktbezogener Faktoren wichtig.

Charakteristisch für das gewählte Vorgehen ist ein Methodenmix, d.h. die Kombination aus Telefoninterviews, Fragebögen und persönlichen Gesprächen vor Ort. Als Nachteil der hier vorgestellten Messmethode ist sicherlich der hohe Personal- und Zeitaufwand zu nennen, der insbesondere auf den – systembedingten – sehr stark individualisierten Ansatz der Kampagne zurückzuführen ist. Darüber hinaus ist durch die Koppelung von schriftlichen Befragungen einerseits und Intensiv-Interviews andererseits ein hoher Auswertungsaufwand entstanden.

### Personalmanagement und Kompetenzbewertung werden wichtiger

Nicht nur in großen, sondern zunehmend auch in kleinen und mittleren Unternehmen ist zu beobachten, dass Instrumente für das Personalmanagement immer wichtiger werden, zumal die Anforderungen an die Beschäftigten besonders in den Bereichen der Sozial-, Methoden- oder Personalkompetenz weiter



steigen. Insbesondere vor den drei zuletzt genannten Kompetenzbereichen wäre daher zu überlegen, Kompetenzmessungen bereits schon für Jugendliche anzubieten.

Mit Blick auf die Weiterentwicklung der vorgestellten Messmethodik für zusätzliche Anwendungsfelder können neben den oben vorgestellten Messungen weitere drei Zielrichtungen verfolgt werden:

1. Die präzise Erfassung von Qualifizierungsbedarfen wie auch Qualifizierungserfolge in der Breite. Auf Grundlage der hier erarbeiteten Kompetenzbewertung können Beratungs- bzw. Schulungsunternehmen sowie Bildungsträger ihre Coaching- und Schulungsmaßnahmen schon in den Vorplanungen präzisieren, sodass die Inhalte bedarfsoptimierter angeboten werden können.
2. Unterstützung von KMUs und Arbeitsagenturen bei der Optimierung der Mitarbeiterauswahl bzw. auch der Mitarbeiterentwicklung.
3. Die Weiterentwicklung der Methodik zur Verbesserung der Arbeitssuche von Jugendlichen, indem besonders die „weichen“ Kompetenzen untersucht und mögliche Arbeits- und Ausbildungsplatzprofile gegenüber gestellt werden.

Als Adressaten einer Kompetenzbewertung kommen einerseits mögliche Arbeitgeber, Auftraggeber oder Ausbildungsbetriebe, aber auch der Bewertete selbst in Betracht. Eine der wesentlichen Aufgaben der Kompetenzbewertung ist es dabei, besonders Fähigkeiten und Fertigkeiten, die nicht in klassischen Zeugnissen dokumentiert werden (können), vorzustellen und zu beschreiben.

Die Kompetenzbewertung für Arbeit- und Auftraggeber soll Hinweise auf zusätzliche Qualifikationen, Fähig- und Fertigkeiten des Mitarbeiters bzw. des Bewerbers geben. Darüber hinaus ist besonders für Personalverantwortliche im Rahmen der innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen und des Skillmanagements wichtig, nicht nur die Fort- und Weiterentwicklung zu dokumentieren, sondern diese auch (strategisch) planen zu können. Inzwischen gibt es einige positive Beispiele hierfür.

### Kompetenznachweis für Laufbahnplanung

Das Dossier „Kompetenznachweis“ der Schweizer Gesellschaft „CH-Q“ unterstützt den gezielten Nachweis von Kompetenzen in Bezug auf das Anforderungsprofil des eidgenössischen Fachausweises Ausbilderin/Ausbilder (EFA-A), dokumentiert frühere (Lern-) Leistungen aus beruflichen und außerberuflichen Lernleistungen, zeigt auffällige Lücken in Bezug auf die Anforderungen des EFA-A und unterstützt die Berufs- und Laufbahnplanung sowie das nachhaltige Selbstmanagement von Kompetenzen. Primär spricht der Kompetenznachweis Personen an, die über langjährige Bildungserfahrung in der Erwachsenenbildung verfügen, dies aber nicht oder nur bedingt mit entsprechenden Abschlüssen belegen können.

Der BeiPass der MaßArbeit gGmbH<sup>2</sup>: unterstützt Jugendliche in Bewerbungssituationen. Der BeiPass soll Ausbildungsbetrieben einen umfassenden Eindruck von den persönlichen Stärken des BeiPass-Inhabers

vermitteln, indem er Auskunft über seine besondere Aktivitäten, z. B. Nebenjobs, ehrenamtliche Tätigkeiten, Praktika, Vereinszugehörigkeit, Engagement in der Schule gibt.

Wird die Kompetenzbewertung von dem Bewerter persönlich in Auftrag gegeben, dient das Verfahren primär der Dokumentation und Planung von Fort- und Weiterbildungsgebieten sowie des Aufzeigens des Kompetenzzuwachses. Weiterhin kann mit der Kompetenzbewertung auch eine Übersicht über bisher nicht bekannte Kompetenzen dargestellt werden. Eine solche Kompetenzbewertung kann auch psychologische Effekte, wie die Stärkung des Selbstbewusstseins, beinhalten. Als Beispiel kann auch hier der bereits oben erwähnte Kompetenzpass der Schweizer Gesellschaft CH-Q dienen.

Schließlich kann ein Kompetenzpass auch für Ausbildungsbetriebe angefertigt werden. Hier sollen primär Hinweise auf zusätzliche Qualifikationen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten gegeben werden mit dem Ziel, die Vermittlung von Ausbildungsplatzsuchenden zu verbessern. Ein Beispiel ist das Nürtinger Tu-Was-Tagebuch<sup>3</sup>. Das Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg und die Freudenberg Stiftung

haben im April 2000 gemeinsam das Pilotprojekt Qualipass gestartet.

### Nicht nur auf betrieblicher Ebene

*Dabei wurde festgestellt, dass der „Qualipass“ nach Information über die Einsatzmöglichkeiten auf breite Zustimmung bei Jugendlichen, Betrieben und in der Schule, der Jugendhilfe sowie in Vereinen trifft. Die Mehrheit der befragten Jugendlichen verspricht sich durch den Qualipass verbesserte Chancen im Bewerbungsverfahren. Mit dem Qualipass seien zudem künftige Chefs in der Lage zu erkennen, was der Bewertete alles gemacht hat und was dieser auch gut kann. Gleichzeitig wirkt der Pass als Ansporn, weitere Einträge und damit Praxiserfahrungen zu sammeln und ist eine Merkstütze für das, was bereits gemacht wurde.*

Das Instrument der Kompetenzmessung ist aus Sicht der Verfasser weitaus vielfältiger einzusetzen, als nur auf betrieblicher Ebene. Die Ansätze und Projekte in der Schweiz wie auch in Osnabrück und in Nürtingen belegen überdies auch, dass selbst Jugendliche von Kompetenzmessungen und Kompetenzpäs-

sen profitieren können. Dabei darf nicht nur der rein bewertende bzw. dokumentierende Bereich einer Kompetenzmessung gesehen werden. Viel wichtiger ist, dass vor allem für Jugendliche mit nur geringem Selbstbewusstsein eine Kompetenzmessung durchaus auch stärkenden und motivierenden Charakter haben kann. Vor dem Hintergrund der hohen Zahl von Schulabgängern ohne Ausbildungsplatz wie auch der hohen Jugendarbeitslosigkeit sollte bundesweit über die Einführung von Kompetenzmessungen und -pässen für junge Menschen nachgedacht werden. ●

Matthias Richter ist wiss. Mitarbeiter am IZT in Berlin. Thomas Feil ist Prokurist der dwif-Consulting GmbH in Berlin.

1 Im Auftrag der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) Brandenburg GmbH. Informationen zum Projekt sind auf der Seite der LASA unter [www.lasa-brandenburg.de/index.php?id=105](http://www.lasa-brandenburg.de/index.php?id=105) erhältlich. Der Abschlussbericht zum Projekt kann unter [www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user\\_upload/IP-dateien/kampagnen/IZT\\_komp\\_tourism.pdf](http://www.lasa-brandenburg.de/fileadmin/user_upload/IP-dateien/kampagnen/IZT_komp_tourism.pdf) gedownloadet werden.

2 weitere Informationen im Web unter: [www.lkos.de/buergerservice/buergerservice/abc\\_detail.php?IDDL=352](http://www.lkos.de/buergerservice/buergerservice/abc_detail.php?IDDL=352)

3 vgl.: [www.buergerorientierte-kommune.de/practise/anererkennung/projekte/nuertingen/nt\\_tu\\_was.html](http://www.buergerorientierte-kommune.de/practise/anererkennung/projekte/nuertingen/nt_tu_was.html)

## Personalia

**Prof. Kreibich vom Schweizerischen Architektenverband in Jury berufen:** Nominiert durch den Schweizerischen Architektenverband beteiligt sich Prof. Dr. Rolf Kreibich (IZT) an der Jury des Verbandes zur Auszeichnung von Nachhaltigkeitsprojekten, die aufgrund einer offenen Ausschreibung eingereicht wurden.

## Publikationen

### „Perspektiven für ein nachhaltiges Regierungsprogramm in Deutschland“

In seinem Arbeitsbericht „Perspektiven für ein nachhaltiges Regierungsprogramm in Deutschland“ benennt Prof. Dr. Rolf Kreibich grundlegende Zukunftstrends und Kernprobleme des globalen Wandels. Anschließend zeigt er auf, dass bereits 2002 die damalige Bundesregierung in ihrer Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie detaillierte und plausible Lösungsschritte benannt hat, um Deutschland zukunftsfähig zu machen. Prof. Kreibich diagnostiziert auch beim aktuellen schwarz-roten Regierungsbündnis: „Der Krebschaden realer Regierungsprogramme – vor allem in Deutschland – liegt darin begründet, dass sie ausschließlich von Alltagsdrücken und vom Alltagshandeln geprägt sind.“ Dabei mangle es in keinem deutschen Politikbereich auf dem Papier an Nachhaltigkeitperspektiven.

*Kreibich, Rolf: „Perspektiven für ein nachhaltiges Regierungsprogramm in Deutschland“, IZT-Arbeitsbericht 21/2006, Berlin 2006, kostenloser Download: [www.izt.de/publikationen/arbeitsberichte/ab21\\_-\\_regierungsprogramm.html](http://www.izt.de/publikationen/arbeitsberichte/ab21_-_regierungsprogramm.html)*

*Bestelladresse per E-Mail: [e.thiede@izt.de](mailto:e.thiede@izt.de)*

## IZT Newsletter



**Abonnieren Sie unseren Newsletter:** Gerne informieren wir sie über neue Forschungsprojekte, Veröffentlichungen, Veranstaltungen oder Online-Umfragen. Abonnieren Sie unseren Newsletter unter [www.izt.de/institut/newsletter\\_des\\_izt/index.html](http://www.izt.de/institut/newsletter_des_izt/index.html).

Die IZT-Autorinnen der viel beachteten Studie „Risiken und Chancen des Einsatzes von RFID-Systemen“ (Bonn 2004) thematisieren in einem im Januar 2006 publizierten Aufsatz aktuelle Anwendungsbeispiele der RFID-Technologie wie das Ticketing der Fifa-Fußball-Weltmeisterschaft 2006. Ihr Aufsatz „Anwendungspotenziale ‚intelligenter‘ Funketiketten“ steht zum kostenlosen Download bereit unter: [www.bpb.de/publikationen/PFC81N,0,0,Anwendungspotenzial\\_eintelligenter\\_Funketiketten.html](http://www.bpb.de/publikationen/PFC81N,0,0,Anwendungspotenzial_eintelligenter_Funketiketten.html)

*Britta Oertel, Michaela Wölk: Anwendungspotenziale „intelligenter“ Funketiketten, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, 5-6/2006, 30. Januar 2006. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, S. 16-23*

### Neue Fachbeiträge zum Sustainable Value-Ansatz

Ende 2005 sind zwei neue Fachartikel von Dr. Frank Figge vom Sustainability Research Institute der Universität Leeds und Dr. Tobias Hahn vom IZT zum Sustainable Value Ansatz erschienen. Der Sustainable Value Ansatz ist der weltweit erste wertorientierte Ansatz zur Messung der Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen. In einem kürzeren Artikel in der Schweizer Zeitschrift *Umweltperspektiven* stellen die Autoren die praktische Anwendung des Sustainable Value Ansatzes

auf das Unternehmen Unilever vor. In ihrem Beitrag im *Journal of Industrial Ecology* wird der Ansatz ausführlich methodisch hergeleitet und begründet.

*Kontakt: Tobias Hahn, E-Mail: [t.hahn@izt.de](mailto:t.hahn@izt.de), Frank Figge, E-Mail: [figge@sustainablevalue.com](mailto:figge@sustainablevalue.com), Internet: [www.sustainablevalue.com](http://www.sustainablevalue.com)*

*Figge, Frank / Hahn, Tobias (2005): „Unternehmerische Nachhaltigkeit messen“, *Umweltperspektiven*, (5/2005), 19-21.,*

*Download unter [www.umweltperspektiven.ch/inhalt/upinhalt-2005-5.html](http://www.umweltperspektiven.ch/inhalt/upinhalt-2005-5.html)*

*Figge, Frank / Hahn, Tobias (2005): „The Cost of Sustainability Capital and the Creation of Sustainable Value by Companies“, *Journal of Industrial Ecology*, 9(4), 47-58,*

*Download unter <http://mitpress.mit.edu/catalog/item/default.asp?type=6&tid=20140>*

## Zukunft: Freizeit: Wissenschaft

### Festschrift für Prof. Dr. Horst W. Opaschowski

Aus dem IZT beteiligten sich fünf Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler mit Beiträgen an der Festschrift zu Opaschowskis 65. Geburtstag. Sie beleuchten in ihren Beiträgen die Themenbereiche Freizeitmobilität, Bürgergesellschaft und Partizipation, Zukunfts- und Freizeitwissenschaft, Freizeit und Internet sowie Ältere Menschen und Freizeit in den Niederlanden.

*Reinhold Popp (Hg.): Zukunft: Freizeit: Wissenschaft. Festschrift zum 65. Geburtstag von Univ.Prof. Dr. Horst W. Opaschowski Wissenschaftliche Schriftenreihe des Zentrums für Zukunftsstudien – Salzburg, Bd. 6, ISBN 3-8258-8619-0, Münster (LIT Verlag) 2005, 650 S., br., 34,90 EUR, Buchbestellung: [www.lit-verlag.de/isbn/3-8258-8619-0](http://www.lit-verlag.de/isbn/3-8258-8619-0)*