

# Kompetenzbilanz

**Die Kompetenzbilanz:  
Ein Instrument zur Optimierung  
betrieblicher Personalarbeit**

- ◆ **Innovative Nutzung von Kompetenzpotentialen**
- ◆ **Einsatz in der praktischen und strategischen Personal- und Organisationsentwicklung**
- ◆ **Stärkung der Leistungsmotivation**
- ◆ **Beitrag zu einer familienbewußten Unternehmenskultur**



## Kompetenz und Innovation

**Wandel und  
Bewältigung  
von Wandel**

Vor dem Hintergrund neuer Unternehmensstrukturen, von Reorganisation und Verwaltungsreform, haben sich die benötigten beruflichen Kompetenzprofile stark verändert. Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden mehr und mehr zum entscheidenden Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungen. Soziale und persönlichkeitsbezogene Kompetenzen gewinnen neben den berufsfachlichen Anforderungen zunehmend an Gewicht. Außerberufliche Lernfelder, und hier vor allem der Kompetenzerwerb aus eigener Lebenserfahrung und aus Familienverantwortung, tragen zur Ausbildung dieser sozialen Kompetenzen entscheidend bei. Wissensmanagement ohne den Blick auf diese breiten Lernfelder, heißt vorhandenes Humankapital und damit Markt- und Leistungschancen verschenken.

**Nutzung  
außerberuflich  
erworbener  
Kompetenzen aus  
der Familienarbeit**

Das im Projekt „Familienkompetenzen als Potential einer innovativen Personalentwicklung“ entwickelte Instrument einer „Kompetenzbilanz“ zielt auf die betriebliche Nutzung von außerberuflich erworbenen Kompetenzen aus der Familienarbeit ab. Es liefert der betrieblichen Personalarbeit ein Instrument, um die gerade auch in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und als Leistungspotential zu erschließen.

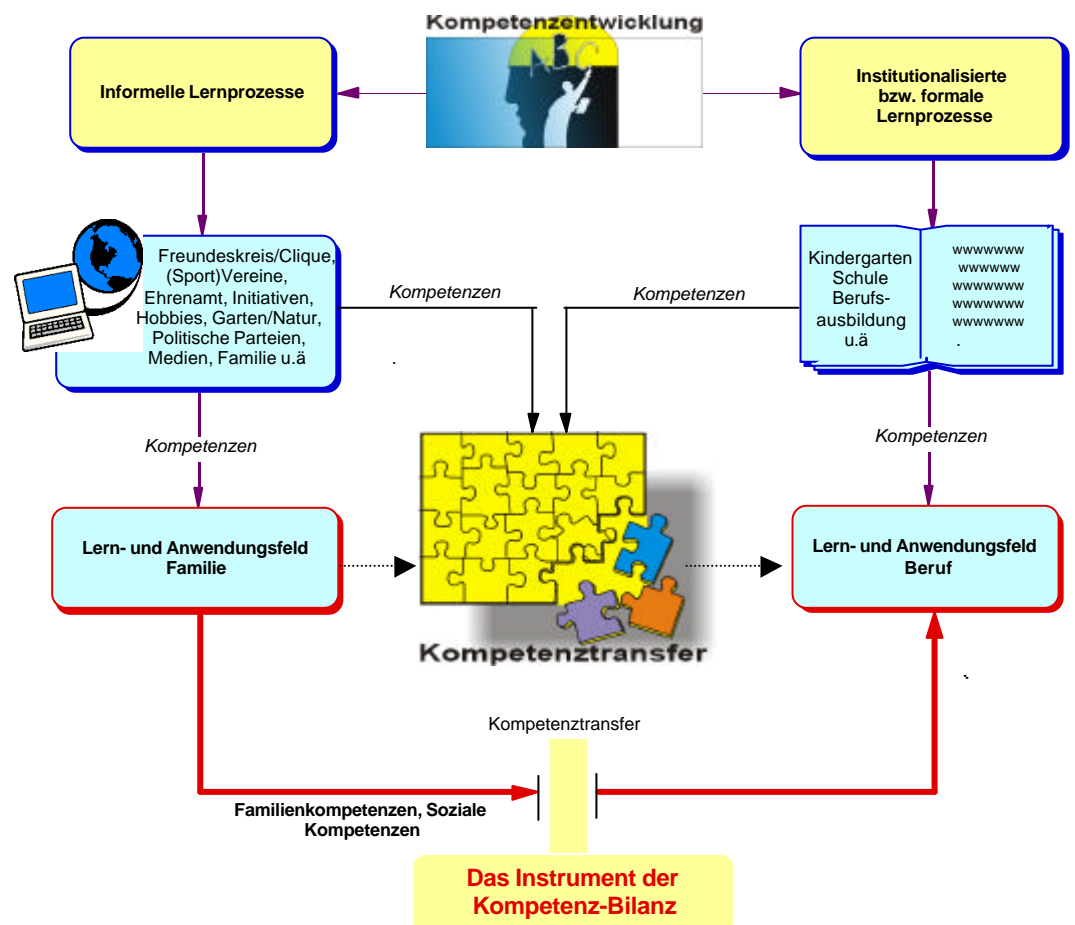
Mit der hier vorliegende Informationsbroschüre wollen wir vor allem Personalverantwortliche und Führungskräfte ansprechen. Sie soll mit der Grundidee der Kompetenzbilanz vertraut machen und mögliche Handlungsfelder aufzeigen. In der betrieblichen Praxis wird sich dann erweisen müssen, wieweit dieses Konzept tragfähig ist und wo es gegebenenfalls ergänzt und weiterentwickelt werden muss.

## Kompetenzen erkennen und für die eigene berufliche Entwicklung nutzen

Mehr als 70% unserer Fähigkeiten aus stammen aus informellen Lernfeldern

Kompetenzen entwickeln sich im Laufe des Lebens an einer Vielzahl von Lernorten. Neben den formellen Lernorten wie Schule, Ausbildung, Hochschulen u.ä. gibt es eine Reihe weiterer Lern- und Erfahrungsfelder, in denen man bewußt oder unbewußt neue Fähigkeiten und Fertigkeiten, also Kompetenzen erwirbt. Hierzu zählen Freunde bzw. Freundesclique, Vereine, politisches und ehrenamtliches Engagement, Medien, Familie usw. Nach neuesten Untersuchungen stammen sogar mehr als 70% unserer erlernten Fähigkeiten aus diesen sogenannten informellen Lernfeldern.

### "Learning History" Kompetenzerwerb im Lebensverlauf





**Problem des  
Transfers in die  
Arbeitswelt**

Soziale Kompetenzen werden aber nicht erlernt wie das Einmal-eins. Sie werden durch Lebenserfahrung erworben, und zwar gerade außerhalb von Schule und Ausbildung, nämlich im persönlichen Lebensbereich, wozu vor allem auch die Familie zählt.



**Kompetenzbilanz  
ein Instrument der  
Selbstevaluation**

Für die außerschulisch erworbenen sozialen Kompetenzen besteht allerdings das Problem der Übertragbarkeit bzw. des Transfers dieser Kompetenzen in die Arbeitswelt. Die meisten Menschen sind sich gar nicht bewußt, was sie außerhalb von Schule und Ausbildung alles gelernt haben und was sie alles können. Die geringe öffentliche und betriebliche Akzeptanz solcher Kompetenzen erschweren oder verhindern sogar ein aktives und bewußtes Einbringen in die Arbeitswelt, auch wenn im beruflichen Alltag viele dieser Fähigkeiten wie selbstverständlich genutzt werden.

Mit dem Instrument der Kompetenzbilanz wird nun der Versuch unternommen, das Problem des Kompetenztransfers anhand von Beispielen und Übungen zu konkretisieren. Das heißt, mit Hilfe der Selbstevaluation sollen – zunächst im biographischen Rückblick und anschließend am Beispiel von Familienerfahrungen und Familienarbeit - die erworbenen Kompetenzen bewußt gemacht werden und auf ihre mögliche Übertragbarkeit in die Arbeitswelt überprüft werden. Dem einzelnen Arbeitnehmer wird damit ein Instrument an die Hand gegeben, mit dem er seinen eigenen Standort und seine beruflichen Perspektiven neu bestimmen kann.

## Familie als Ressource für betriebliche Personalpolitik und Unternehmenskultur



Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt

Familie als Ressource von Humankapital

Produzent von "soft skills" und Schlüsselqualifikationen


Die Bedeutung der Familie als „Aktivposten“ für die betriebliche Unternehmenskultur und Personalpolitik ist lange Zeit vernachlässigt worden. Dies hat sich jedoch in jüngster Zeit sehr verändert. Zunehmend mehr Unternehmen erkennen, dass nur eine Unternehmenspolitik, die auch bewusst die familiären Lebensbedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einbezieht, ihre Wettbewerbsfähigkeit auf dem Markt erhöht.

In diesem Zusammenhang hat das Audit Beruf & Familie<sup>1</sup> viel dazu beigetragen, dass familienbewusste Personalpolitik - inzwischen auch europaweit - mittlerweile ein Thema vieler Unternehmen geworden ist. Dabei geht es einerseits um eine effizientere Personalpolitik, um die Produktivität zu verbessern und andererseits um eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie, so dass beide Seiten - die Unternehmen wie auch die Mitarbeiter – davon profitieren. Das Instrument der Kompetenzbilanz erweitert nun das Spektrum: Familie bleibt nicht nur der Adressat von familienorientierten betrieblichen Maßnahmen, sondern gewinnt auch als Ressource von Humankapital an Bedeutung.

Das Kompetenztraining, das Mütter und Väter im Lern- und Erfahrungsfeld Familie als absolvieren, ist bisher allerdings noch ein weißer Fleck im betrieblichen Qualifizierungs- und Wissensmanagement. Dies ist um so erstaunlicher als in der Familie mehr noch als z.B. in einem ehrenamtliche Engagement ein breites Spektrum an Lernprozessen, Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation stattfindet, das durchaus auf die neueren Managementkonzepte im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung übertragbar ist. In der Familie werden viele der heute geforderten "soft skills" und Schlüsselqualifikationen praktisch angewandt, trainiert und weiterentwickelt. Die Familie war schon immer eine "lernende Organisation" und immer in "Netzwerke" eingebunden. Kennzeichen des Lernortes Familie ist, dass Lernen hier nicht in organisierter Form stattfindet,

---

<sup>1</sup> Das Audit Beruf & Familie - eine Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung - ein Managementinstrument zur Optimierung einer familienbewussten Personalpolitik.




**Nachhaltigere  
Wirkung  
als viele formale  
Lernprozesse**

sondern als Erfahrungslernen. Diese Form des Lernens ist gleichzeitig als handlungsorientiertes Lernen zu sehen, da sich Persönlichkeitsentwicklung und Erkenntnisbildung auf der Grundlage tätiger Auseinandersetzung in einer lebendigen Lernkultur vollziehen. Aufgrund seiner Unmittelbarkeit, seiner Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit sowie durch seine emotionalen Bezüge hat der Lernort Familie eine stärkere und oft auch nachhaltigere Wirkung auf die Kompetenzentwicklung als viele formale Lernprozesse.



**Stärkung der  
Leistungsmotivation  
der Mitarbeiter**

Die Einbeziehung der Familie oder genauer ihrer Mitglieder als Träger von Humankapital und Produzenten von sozialem Kapital in betriebswirtschaftliche und Personalmanagementkonzepte schließt nicht nur eine Lücke in der hierzulande noch weitgehend theoretisch geführten Diskussion um Wissensmanagement, organisatorisches Lernen u.ä., sondern kommt auch der betrieblichen Praxis zu gute: Die Leistungsmotivation der Mitarbeiter werden gestärkt, ihre Identifikation mit dem Unternehmen erhöht, die innerbetrieblichen Flexibilitätspotentiale können besser ausgeschöpft und die betriebliche Produktivität verbessert werden.



Arbeitswissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die Anforderungen und Belastungen im Rahmen der Haus- und Familienarbeit einen Vergleich mit den Anforderungsprofilen eines Bauarbeiters, eines Handwerkers, eines Informatikers durchaus standhalten. In Mehrkindfamilien mit höherem Bildungsniveau übertreffen sie sogar die eines Bauingenieurs, einer Chefsekretärin in der Verwaltung, eines Arbeitsamtleiters, eines Untersuchungsrichters.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Kerstin Költzsch Ruch (1997): Familienkompetenzen – Rüstzeug für den Arbeitsmarkt. Eine arbeitspsychologische Untersuchung zum Qualifizierungspotential der Familien- und Hausarbeit für die Berufswelt, Edition Soziothek, Ch-3098 Köniz)

# Aufbau der Kompetenzbilanz



Zielgruppe

- ◆ berufstätige Mütter und Väter
- ◆ an Weiterbildung Interessierte
- ◆ Berufsrückkehrer/innen

Lernschritte  
Selbstreflexion

Lebensgeschichte als  
Lerngeschichte

Kompetenz-  
entwicklung in  
außerschulischen  
Lernfeldern

Beispiele und Übungen  
anhand von Mind Maps

Familie als  
Lernort

Perspektivenwechsel:  
Arbeitsplatz Familie - Arbeitsplatz Beruf

Selbsteinschätzung  
der eigenen  
Kompetenzen

Persönliches  
Kompetenzprofil

Selbsteinschätzung  
Vorgegebene Kategorien (Ausschnitt)

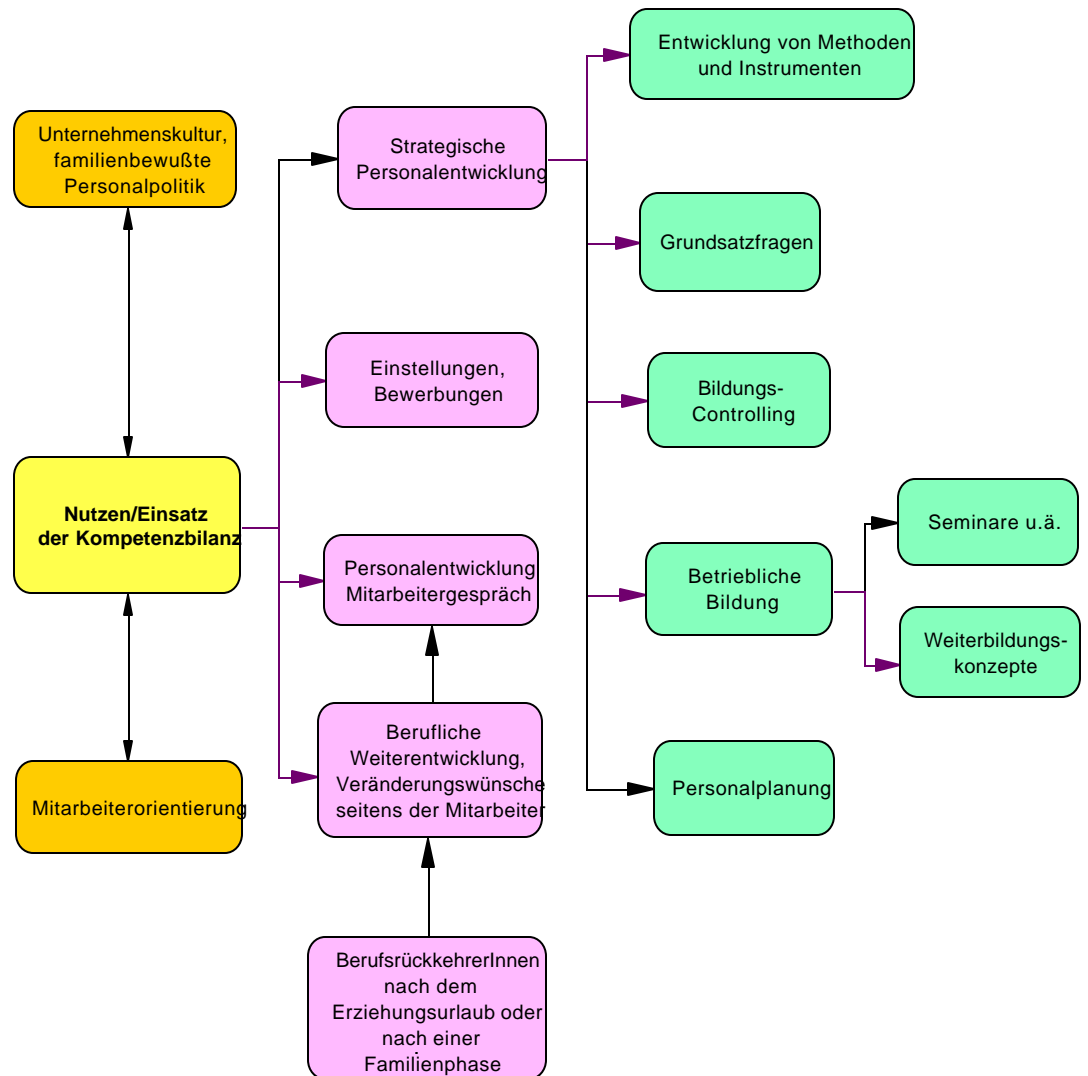
Kompetenzen	Kompetenzprofil = Grad des Könnens Das kann ich...					Diese Kompetenzen wurden in der Familientätigkeit...		
	sehr gut (1)	(2)	(3)	(4)	nicht gut (5)	neu erwor- ben	weiter entwickelt	nicht beeinflusst
<i>Kreuzen Sie bitte an, was zutrifft!</i>								
Für das eigene Leben Ziele <u>entwickeln</u>								
Gesetze Ziele auch verwirklichen								
Mit der eigenen Zeit verantwortlich umgehen								
Für die eigene und körperliche Gesundheit sorgen								
Die Folgen des eigenen Handelns einschätzen								
Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen								
Sich an gemeinsame <u>Vereinbarungen halten</u>								
In schwierigen Situationen und unter Zeitdruck handeln								

Optional: Fremdeinschätzung

- Verwendung des Kompetenzprofils:
- ◆ um Klarheit zu gewinnen, welche dieser Kompetenzen bisher bereits am Arbeitsplatz genutzt werden;
  - ◆ ergänzend zu den Bewerbungsunterlagen über das fachliche Wissen und Können;
  - ◆ als Grundlage für das nächste Personalgespräch;
  - ◆ als Orientierungshilfe bei einer beruflichen Neuorientierung;
  - ◆ bei Interesse an einem beruflichen Aufstieg oder einer Führungsaufgabe;
  - ◆ zur Neuorientierung nach einer Elternzeit oder einer längeren Berufsunterbrechung.

# Einsatzmöglichkeiten der Kompetenzbilanz in der betrieblichen Personalarbeit

Beispiele





## Die Kompetenzbilanz als Instrument der Personalentwicklung

Die persönliche Kompetenzbilanz – verknüpft mit bereits vorhandenen betrieblichen Instrumenten der Personalentwicklung – bietet sich als Instrument für vielfältige Aufgaben der Personalarbeit an:

- Das Kompetenzprofil als Grundlage von Personalgesprächen

Vom Unternehmen ermuntert oder durch Eigeninitiative, können Mitarbeiter mit Hilfe der Kompetenzbilanz eine eigene Standortbestimmung vornehmen, die ihnen eine wichtige Grundlage für Gespräche über Arbeitseinsatz und –aufgaben, für die Gestaltung von Zielvereinbarungen, für Gehaltsverhandlungen, für die Bildungsplanung und insgesamt für die berufliche Zukunftsplanung liefert.

- Einsatz bei betrieblich notwendigen Umstrukturierungen

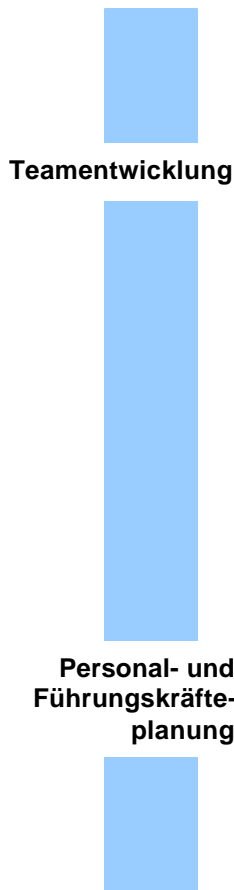
Um über die Frage "steht der richtige Mann/die richtige Frau am richtigen Platz?" entscheiden zu können, ist ein betriebliches Anforderungsprofil erforderlich. Dabei geht es neben den fachlichen Anforderungen immer auch um die dazu benötigten sozialen Kompetenzen (wie z.B. Teamfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick usw.).

Anhand des in der Kompetenzbilanz erstellten Kompetenzprofils werden mögliche Potentiale sichtbar, die Entscheidungen bei einer betrieblichen Um- oder Neuorganisation unterstützen helfen.



Personal-  
gespräche

Umorganisation




- Das Kompetenzprofil als Entscheidungshilfe bei Teamentwicklungs-Prozessen


Der Erfolg von Arbeitsgruppen/Teams/Projektgruppen ist oft abhängig von der sozialen Kompetenz ihrer Mitglieder. Bei der Zusammenstellung bzw. Reorganisation von Gruppen haben vielfach Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und andere "Teamkompetenzen" zumindest gleichwertigen Rang neben fachlichen Qualifikationen. Das Kompetenzprofil bietet einen Überblick über gruppenrelevante Kompetenzpotentiale.

- Bei der Personal- und Führungskräfteplanung

Die Kompetenzbilanz gibt Aufschluß darüber, wo Potentiale für Managementfähigkeiten und komplexe Führungsaufgaben vorhanden sind. Sie erhöht damit die Effektivität innerbetrieblicher Personalrekrutierung. Gleichzeitig wird dabei auch erkennbar, wo Interesse und Bereitschaft zur Übernahme von Führungsaufgaben gerade bei Frauen vorhanden ist.



**Ziel der  
Selbstevaluation  
Erstellung eines  
persönlichen  
Kompetenzprofils**



## **Vergleich eines betrieblichen Anforderungsprofils mit dem persönlichen Kompetenzprofil**

Ziel der Selbstevaluation ist die Erstellung eines persönlichen Kompetenzprofils. Hierbei werden eine Reihe von Kompetenzmerkmalen vorgegeben, die auch in der Arbeitswissenschaft und in betrieblichen Eignungstests Anwendung finden. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind dabei aufgefordert, anhand einer Skala einzuschätzen, in welchem Maße sie die vorgegebenen Kompetenzen beherrschen. Ergänzend dazu kann eine externe Überprüfung des Kompetenzprofils vorgenommen werden (z.B. durch fachkundige Kollegen), die dann mit der Selbsteinschätzung abgestimmt wird.

Dieses Kompetenzprofil ist schließlich die Grundlage für ein Personalgespräch oder für andere betriebliche Personalmaßnahmen.

Für eine optimale Nutzung der Kompetenzbilanz bzw. des persönlichen Kompetenzprofils im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs, der betrieblichen Personalentwicklung, einer betrieblich notwendigen Umstrukturierung o.ä. ist es erforderlich, vorab den Anteil der sozialen Kompetenzen an dem betrieblich erforderlichen Anforderungsprofil möglichst differenziert abzuschätzen und (zumindest in groben Kategorien) festzulegen. Der Vergleich zwischen dem Anforderungsprofil und dem persönlichen Kompetenzprofil ermöglicht es dem Vorgesetzten oder Personalverantwortlichen zu prüfen, ob die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter für die Stelle geeignet (zum Teil geeignet, weniger geeignet usw.) ist, und wo gegebenenfalls noch Zusatzqualifikationen erforderlich sind.

## Exemplarische Anwendung der Kompetenzbilanz

Betriebliches  
Anforderungs-  
profil (Beispiel)

Rangfolge Merkmale	Soll				
	Sehr wichtig	2	3	4	Nicht wichtig
A. Fachkenntnisse					
B. Fachübergreifendes Wissen					
1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.			X		
2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.	X				
3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.	X				
4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X				
5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X		
6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.			X		
7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X				

Persönliches  
Kompetenzprofil  
(Beispiel)

Rangfolge Merkmale	Ist				
	Sehr gut	2	3	4	Nicht gut
A. Fachkenntnisse					
B. Fachübergreifendes Wissen					
1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.	X				
2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.			X		
3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.				X	
4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X				
5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X		
6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.	X				
7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X				

Abgleich  
betriebl. Anforder-  
ungen mit  
persönl. Kom-  
petenzprofil

Rangfolge/Merkmale	Soll/Ist-Vergleich					
	Sehr wichtig	Wichtig	Teils/ teils	Weniger wichtig	Nicht wichtig	
Bewertung: Betriebliche Anforderungen	→					
Bewertung: Persönliches Kompetenzprofil	→	Sehr gut	2	3	4	Nicht gut
A. Fachkenntnisse						
B. Fachübergreifendes Wissen						
1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen.	X		X			
2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen.	X		X			
3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen.	X			X		
4. Bereitschaft zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen.	X X					
5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen.			X X			
6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen.	X		X			
7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere.	X X					

## Einführung der Kompetenzbilanz im Unternehmen

Von den Projektbeteiligten werden dazu folgende Möglichkeiten angeboten:

1. Vorstellen des Konzepts im Rahmen von Veranstaltungen, Tagungen, Seminaren; ebenso bei Planungssitzungen u.ä.
2. Schulung zur Einführung der Kompetenzbilanz für Personalverantwortliche und andere zuständiger Personen wie Betriebs- und Personalräte.
3. Informationsveranstaltungen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Ziele und Nutzungsmöglichkeiten des Instruments (z.B. bei Workshops, im Rahmen von Betriebsversammlungen, bei Seminaren usw.).
4. Durchführung von Modellphasen im ganzen Unternehmen oder in Unternehmensteilen und Evaluierung unter den Aspekten Zufriedenheit, Leistungssteigerung, Motivation, Teamarbeit, Betriebsklima usw.
5. Vorschläge zur Einbeziehung des Instruments im Rahmen von Organisationsentwicklungen bzw. Integration in Steuerungsgruppen, Qualitätszirkeln usw.
6. Entwicklung von vergleichbaren Instrumenten zur Nutzung von Kompetenzen aus anderen informellen Lernorten wie bürgerschaftliches Engagement, soziales Engagement, politisches Engagement, Mitarbeit in Vereinen und Verbänden u.ä.

Die Kompetenzbilanz ist das Ergebnis eines europäischen Kooperationsprojekts zur Entwicklung eines Instruments, mit dem soziale Kompetenzen aus Familientätigkeit erfasst und bewertet werden können. Mit der hier vorliegenden Kompetenzbilanz können in der Familie erworbene Qualifikationspotenziale für die betriebliche Personalentwicklung und die berufliche Weiterbildung nutzbar gemacht werden.

Mit diesem Instrument wird der betrieblichen Personalarbeit ein Instrument zur Verfügung gestellt, um die gerade auch in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und als Leistungspotenzial zu erschließen.

Damit wird auch ein Beitrag geleistet zu einer besseren Verbindung von Beruf und Familie und zu einer gerechteren Aufteilung von Familien- und Erwerbsarbeit zwischen Frauen und Männern.

Deutsches Jugendinstitut e.V.  
Nockherstraße 2  
81541 München

KAB Süddeutscher Verband  
Pettenkofenstr. 8  
80336 München

**Projektteam:**

Wolfgang Erler	Tel. (089) 62306-248
Annemarie Gerzer-Sass	Tel. (089) 62306-251
Christine Nußhart	Tel. (089) 552549-27
Jürgen Sass	Tel. (089) 62306-252
KAB Fax	(089) 5503882
E-Mail	christine.nusshart@kab-sued.de
DJI Fax:	(089) 62 306-162
E-Mail	gerzer@dji.de
	sass@dji.de

Ein Projekt  
der KAB Süddeutscher Verband und des  
Deutschen Jugendinstituts  
in Kooperation mit europäischen  
Partnern:  
Fair Play Consortium, Yorkshire, Leeds  
(GB), De Jong & van Doorne-Huiskes en  
Partners, Utrecht (NL)

Gefördert von der EU-Kommission  
und dem  
Bundesministerium für Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend