

Berlin, 11. November 2004

## *w o r k s h o p*

### **zur Identifikation (Bewußtmachung) und Nutzbarmachung von außerberuflich erworbenen Kompetenzen für die berufliche Arbeit**

ABLAUF :

#### **I. Begrüßung & Vorstellungsrunde**

#### **II. Einführung in das Thema**

#### **III. "Einstieg" ins Thema**

1. "Erfahrungsaustausch"
2. Außerberufliche Erfahrung - "eine Wissenschaft für sich"
3. "Kompetenzbilanzierung" - ein internationales Bestreben

#### **IV. Nutzen außerberuflich erworbener Kompetenzen fürs Unternehmen - Ein Ausblick durch Einblick in Kosten-Nutzen-Überlegungen**

#### **V. Extrafunktionale Fähigkeiten für die Arbeit nutzen**

#### **VI. "Wie soll's gehen?" - Erarbeitung eines Kompetenz-Fragebogens**

INHALTE:

	<i>Seite</i>
Â <b>Anliegen und Ziel des workshops</b>	3
Â <b>Bedeutung extrafunktionaler Kompetenzen</b>	4
a) Wissenswertes zum Thema "Erfahrung & ihr Nutzen"	5
b) Wissenswertes zum Thema "Lebenslanges Lernen"	6
c) Berufliche Handlungskompetenz	7
Â <b>Lernorte</b>	8
Â <b>Außerberufliche Erfahrung - "eine Wissenschaft für sich"</b>	9
1.) "Familienkompetenzen - Rüstzeug für den Arbeitsmarkt;	9
2.) "Das Erfahrungspotenzial des 'Erziehungsurlaubs' als Möglichkeit außerberuflichen Kompetenzerwerbs und seine Bedeutung für die Berufsarbeit, untersucht bei weiblichen und männlichen Angestellten ..."	12
a) Anforderungen/Aufgaben der Familien- u. Hausarbeit während Elterzeiten	12
b) Erfahrungen während Elternzeiten	13
c) Nutzen und Auswirkungen der Erfahrungen und Fähigkeiten aus der Elternzeit für den beruflichen Kontext	14
d) Vergleichbarkeit der Bereiche (Parallelität der Anforderungen)	15
Â <b>"Kompetenzbilanzierung" - ein internationales Bestreben</b>	17
- Frankreich	17
- Schweiz	18
- Großbritannien	18
- Niederlanden	19
- Deutschland (Projekt "Seitenwechsel")	19
Â <b>Nutzen außerberuflich erworbener Kompetenzen fürs Unternehmen - Ein Ausblick durch Einblick in Kosten-Nutzen-Überlegungen</b>	20
Â <b>Literaturverzeichnis</b>	24

## Anliegen & Ziel des workshops

### Ö Anliegen des workshops

Erläuterung der Bedeutung von *nicht fachlichen* Anforderungen, wie z. B.

Teamfähigkeit  
Organisationsfähigkeit  
kommunikative Kompetenz  
Konfliktfähigkeit u.v.a.m.

neben fachlichen Qualifikationen;

Erläuterung der Erlangung "*außerfachlicher*" oder auch "*extrafunktionaler*" Kompetenzen unter Verweis auf mögliche Lernorte (nämlich nicht nur bzw. kaum in der Schule oder bei der Ausbildung, sondern im alltäglichen, auch außerberuflichen Leben). Das sind oft jahrelange Erfahrungen an unterschiedlichen Orten oder in unterschiedlichen Bereichen.

### Ö Ziel des workshops

"Aufspüren" genau dieser extrafunktionalen und außerfachlichen Kompetenzen mit dem Ziel,

bei der **Stellenbesetzung** *auch* außerberuflich erworbene **Kompetenzen** mit zu berücksichtigen, sie demnach also **identifizieren** zu können und somit

die **Person als Ganzes**, und *nicht nur* bezüglich ihrer **formalen**, durch **Zeugnisse** nachgewiesenen **Qualifikationen** zu sehen und

gegebenenfalls eine **optimalere Besetzung** erreichen zu können.

## Bedeutung extrafunktionaler Kompetenzen

Ö Bedeutung extrafunktionaler Kompetenzen im heutigen Arbeitsprozess:

Es wird herausgestellt,

dass sich die benötigten beruflichen Kompetenzprofile vor dem Hintergrund **neuer Unternehmensstrukturen**, von Reorganisation und Verwaltungsreform, stark verändert haben.

**Soziale und persönlichkeitsbezogene Kompetenzen** gewinnen neben den berufsfachlichen Anforderungen zunehmend an Gewicht. **Außerberufliche Lernfelder**, und hier vor allem der **Kompetenzgewinn** 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** zu verschenken.

In den letzten Jahren hat sich das Verständnis zum **Erwerb von Kompetenzen** erweitert:

Zum einen ist der **Kompetenzbegriff nicht** mehr nur an fachliche Qualifikationen, zum anderen bezüglich ihres **Erwerbsortes** nicht nur an **Schule oder Ausbildung** geknüpft.

Æ U N D : Vielmehr - so ergaben Untersuchungen - werden die **im Berufsleben erfolgsentscheidenden Kompetenzen** schwerpunktmäßig **außerhalb** der beruflichen Entwicklung, **im sozialen Umfeld, im Alltag** erworben.

Â Was brauchen Unternehmen?

Sie brauchen Menschen, die in der Lage sind, immer wieder

Neues zu lernen,  
Veränderungen zu meistern,  
Konflikte zu lösen und  
mit anderen gut und erfolgreich zusammen zu arbeiten.

Damit dies gelingt, sind vielfältige Kompetenzen notwendig. Diese sozialen Kompetenzen werden aber nicht erlernt wie das Einmaleins: Sie werden durch **Erfahrung** erworben, und zwar gerade an **Lernorten außerhalb** von Schule und Ausbildung, nämlich am Arbeitsplatz, **im persönlichen Lebensbereich**, vor allem in der Familie.

a) Wissenswertes zum Thema "Erfahrung & ihr Nutzen"

Wie eingangs schon betont, hat man herausgefunden, dass die im Berufsleben und für den beruflichen Erfolg entscheidenden Kompetenzen hauptsächlich außerhalb der beruflichen Entwicklung, vordergründig im Alltag und sozialen Umfeld, erworben werden.

Unser Wissen im Alltag entsteht und entwickelt sich durch Handeln und den daraus gemachten Erfahrungen.

Das resultierende - sogenannte - **Erfahrungswissen** bzw. Alltagswissen stellt dabei eine entscheidende **Ressource** individueller **Handlungsfähigkeit** bzw. aufgrund seiner pragmatischen Unmittelbarkeit ein **Kompetenz-Potenzial** dar.

Anders formuliert:

"Erfahrung ist Seinsaneignung durch Aktivität."

Erfahrungen sind aber *mehr* als bloße Erlebnisse und sinnliche Empfindungen immer dann, wenn sie von **verarbeitet** worden sind, wenn über sie **nachgedacht**, sich **auseinandergesetzt**, über sie - aus welchem Anlass auch immer - **reflektiert** wurde.

**Erfahrungswissen** bzw. die Erfahrungen selbst stellen zunächst stilles Wissen dar, über das zumeist nicht bewußt nachgedacht wird.

Die **Bedeutung** bzw. der **Nutzen** von **Erfahrungen** *bemißt* sich aber nun genau daran, inwieweit im Rahmen einer Auseinandersetzung mit diesen Erfahrungen (man nennt das auch kognitive Verarbeitung) ein **Lernen** aus diesen Erfahrungen stattfindet.

**Lernen resultiert** immer aus einer aktiven Verarbeitung von Erfahrungen. In dieser Form wird Lernen auch als **Erfahrungslernen** bezeichnet.

**Lernprozesse** erfordern zur Bewußtmachung ihrer Inhalte (in diesem Fall Erfahrungen) **Reflexion** .

Wenn sich eine Person über eine gewisse Zeit in einen anderen Lebensbereich begibt, dort völlig andere und neuartige Anforderungen zu erfüllen hat, so kann man davon ausgehen, daß aus **diesem Situations-, Bereichs- und Tätigkeitswechsel** zum einen **Erfahrungen resultieren**, zum anderen **Fähigkeiten** aufgrund **persönlicher Lern- und Entwicklungsprozesse**.

b) *Wissenswertes zum Thema "Lebenslanges Lernen"*

"Jeder lernt, so lang er lebt."

Durch die UNESCO wurde schon 1973 eine Konzeption des "lebenslangen Lernens" vorgelegt, welche verschiedene Lernarten umfaßt, von denen für den hiesigen Zusammenhang wesentlich das

- . inzidentielle (beiläufige) Lernen (Lernen en passant; Erfahrungslernen) sowie das
- . informelle Lernen

interessiert.

So wird das Lernen bezeichnet, was von statten geht, wenn wir Erfahrungen machen.

Es kennzeichnet ein

- . **nicht geplantes,**
- . **nicht beabsichtigtes**
- . (oft auch unbewußtes) **Gelegenheitslernen,**

welches insbesondere beiläufig als Nebenprodukt aus anderen Tätigkeiten entsteht.

Dieser Form eines nicht beabsichtigten Lernprozesses unterliegen hauptsächlich eigene Erfahrungen.

So ist beim **Erfahrungslernen** die überwiegende **Motivation *nicht*** auf den Erwerb von Wissen oder Können ausgerichtet, sondern vom **Problemlösen** oder von der **Aufgabenbewältigung** abzuleiten.

**Informelles Lernen** kennzeichnet ein unregelmäßig im Lebenszusammenhang stattfindendes Lernen.

Dort macht es ca. 75 % des menschlichen Lernens insgesamt aus.

Charakteristisch für das informelle Lernen sind folgende Merkmale:

- nicht von außen organisiert,
- nicht formell strukturiert,
- weitgehend selbstbestimmt,
- aus Lebenserfahrungen u. situativen Herausforderungen erwachsend,
- in der täglichen Lebens- und Arbeitspraxis stattfindend.

Durch **konstruktive Reflexion** kann dieses Lernen bedeutsam für die **persönliche Kompetenzentwicklung** werden. Als **Lernsituationen für informelles Lernen** sind insbesondere

- Anforderungssituationen mit fehlenden Handlungsstrategien,
- Entscheidungssituationen mit unvollständigen Informationen

auszumachen.

Lernen ereignet sich vor allem in unbefriedigenden Situationen:

- bei mangelnder Übersicht,
- Defiziten,
- Intransparenz der Situation oder
- durch Streben nach Souveränität.

Informelles Lernen stellt einen **Grundprozeß** der **individuellen Kompetenzentwicklung** dar, welches sich vor allem im Alltagshandeln vollzieht.

### c) Berufliche Handlungskompetenz

Berufliche Handlungskompetenz - Trias aus

- Methodenkompetenz,
- Fachkompetenz und
- Sozialer/Personaler Kompetenz -

kennzeichnet bzw. umfasst sämtliche beruflich benötigte Kompetenzen.

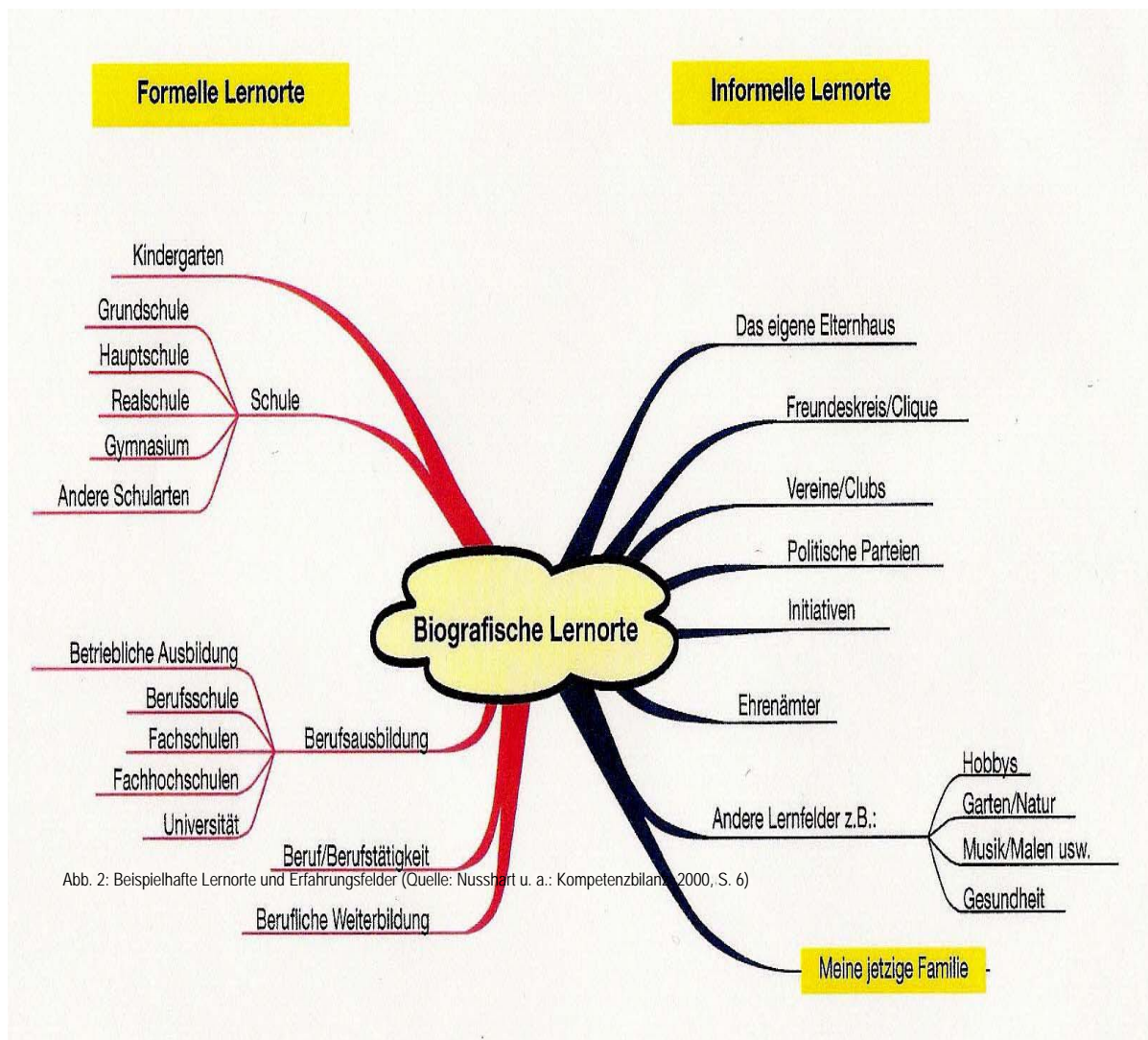
Ausgenommen der fachlichen Kompetenz fließen in die Berufliche Handlungskompetenz konkret genau die im außerberuflichen Bereich/Kontext erlangbaren (und transferierbaren/nutzbaren) Potenziale und Fähigkeiten ein.



Abb. 1: Berufliche Handlungskompetenz (Quelle: Becker & Rother, 1998, S. 6)

## Lernorte

Die Thematik des außerberuflichen Kompetenzerwerbs bezieht sich auf alle außerhalb des beruflichen Tätigsein möglichen Lernfelder, Aktivitäten, Situationen, Bereiche, Lebensbereiche. Es gibt demnach vielerlei - **außerberufliche** - Lernorte, an denen wertvolle Erfahrungen gesammelt werden können, die die - persönliche und soziale - Kompetenz eines Menschen prägen können.



## **Außerberufliche Erfahrung - "eine Wissenschaft für sich"**

Ö Das Thema "Nutzen von Erfahrungen und Kompetenzgewinn" ist nicht nur ein Trend oder eine Idee, sondern es gibt auf diesem Gebiet schon jahrelang wissenschaftliche Untersuchungen und Bemühungen.

Ö Vorstellung der Ergebnisse zweier Studien:

- 1.) "Familienkompetenzen - Rüstzeug für den Arbeitsmarkt;  
*Das Qualifizierungspotenzial der Familien- und Hausarbeit und seine Bedeutung für den Beruf (FHAB)*" - Schweiz
- 2.) "Das Erfahrungspotenzial des 'Erziehungsurlaubs' als Möglichkeit außerberuflichen Kompetenzerwerbs und seine Bedeutung für die Berufsarbeit, untersucht bei weiblichen und männlichen Angestellten eines Dienstleistungsunternehmens" - eigene Untersuchung, durchgeführt bei DTAG Niederlassung 3 Berlin (2001)

zu 1.)

Es handelt sich um die Schweizer Untersuchung :

"*Familienkompetenzen - Rüstzeug für den Arbeitsmarkt*", die die Haus- und Familienarbeit mit einem arbeitswissenschaftlich-fundierten Meßverfahren untersucht hat.

Das Projekt Sonnhalde Worb initiierte 1992 unter dem Titel: "*Das Qualifizierungspotenzial der Familien- und Hausarbeit und seine Bedeutung für den Beruf (FHAB)*" ein arbeitspsychologisches Projekt, in dem Familien- und Hausarbeit analog zur Erwerbsarbeit nach arbeitswissenschaftlichen Maßstäben untersucht wurde.

Mit Hilfe arbeitswissenschaftlicher bzw. arbeitspsychologischer Verfahren wurden Arbeitsanalysen und Arbeitsplatzbewertungen in Haushalten durchgeführt.

Die beiden vorgenannten Verfahren wurden für das Untersuchungsfeld der Hausarbeit modifiziert. Danach ergaben sich folgende zu erhebende **Anforderungen/Belastungen** für den Bereich der Familien- und Hausarbeit:

*¾ Leistungsbezogene Anforderungen und Belastungen*

- Planen und Organisieren
- Flexibilität
- Zeitmanagement/Zeitdruck
- Geistig-intellektuelle Anforderungen
- Vielfalt (neue und wechselnde Anforderungen)
- Freiheitsgrade, Handlungsspielraum (Routineaufgaben)
- Arbeitsunterbrechungen, Störungen
- Mehrfachhandeln, Koordinieren

*¾ Soziale und psycho-soziale Anforderungen und Belastungen*

- Kooperation und Arbeitsteilung
- Kommunikation
- Einfühlung
- Besondere psycho-soziale Belastungen

*¾ Verantwortung*

- Verantwortung für die Arbeitsergebnisse anderer Personen/Führung und Führungsverantwortung
- Verantwortung für menschliches Leben
- Verantwortung für wertvolle Materialien und Güter
- Verantwortung für den Schutz der Umwelt

*¾ Physische Anforderungen und Belastungen*

- Anforderungen an die Muskelkraft
- Anforderungen an die Bewegungspräzision
- Beeinträchtigung hinsichtlich zeitlicher Bedingungen
- Beeinträchtigende Umgebungsbedingungen

*¾ Personale Anforderungen*

- Konfliktverhalten (bei Kommunikation und Kooperation)
- Flexibles bzw. individuelles Selbstverständnis (Anspruchsniveau, Abgrenzung, Bewältigungskompetenzen).

Ö Im Ergebnis der Arbeitsanalyse erhielt jeder Familien- und Hausarbeitsplatz einen numerischen Arbeitswert zugewiesen.

Dieser Arbeitswert zeigt eine ganz spezifische Kombination von Anforderungen und Belastungen pro (Haus-)Arbeitsplatz.

Aus dieser Untersuchung ergeben sich folgende **Schlußfolgerungen**:

Ein Vergleich der Bewertungen bzw. (Arbeitsplatz-)Analysen von Familien- und Berufsarbeit zeigt, daß die Anforderungen und Belastungen an Familien- und Hausarbeitsplätzen in der Regel **mindestens so hoch sind wie an vielen** - nicht nur haushaltsnahen und erzieherischen, sondern anderen - **Erwerbsarbeitsplätzen**.

Angesichts der festgestellten Anforderungen und Belastungen läßt sich ableiten, dass Hausarbeit und Kinderbetreuung - mit hoher Wahrscheinlichkeit - dafür prädestiniert sind, ein breites Spektrums an geistigen, psychosozialen und physischen Fähigkeiten sowie Verantwortungsbereitschaft zu erwerben und zu trainieren.

Dabei handelt es sich um **Schlüsselfähigkeiten**, wie sie auch im Beruf gefragt sind.

Die folgende Darstellung gibt einen Überblick über die **Schlüsselfähigkeiten**, die **potenziell** aus Familien- und Hausarbeit hervorgehen können:

*¾ Leistungsbezogene Kompetenzen*

- Planungsfähigkeit
- Organisations- und Koordinationsfähigkeit
- Initiative ergreifen
- Fähigkeit zum Mehrfachhandeln
- Flexibilität bei sich ändernden Situationen
- Problemlöse- und Entscheidungsverhalten
- Lernfähigkeit und Ausdauer

*¾ Soziale Kompetenzen*

- Kompetenzen zum Tragen von Verantwortung und Führungskompetenz
- Teamfähigkeit
- Vermittlungsfähigkeit
- Kommunikations- und Kontaktfähigkeit
- Einfühlungsvermögen - Fähigkeit zum Perspektivenwechsel

*¾ Selbstkompetenzen*

- Belastbarkeit - Fähigkeit zur Streßbewältigung
- Prioritäten setzen
- Selbstvertrauen - Selbstverantwortung.

zu 2.)

In Anlehnung an diese Untersuchung wurden (im Rahmen einer von mir 2001 durchgeführten Studie) im Unternehmen Deutsche Telekom AG Niederlassung 3 Berlin Frauen und Männer zu

- ihren **Erfahrungen** in der Elternzeit,
- den **Lerneffekten**,
- der "**Verwendbarkeit**" und
- den **Nutzen dieser Erfahrungen** für sich *selbst* und insbesondere für die **Arbeit im Unternehmen** befragt;

und im weiteren dazu,

- wie sie sich **selbst verändert** haben,
- was es **ihnen gebracht** hat, insbesondere nach Rückkehr an den Arbeitsplatz, der nicht immer der gleiche war, den sie verlassen haben.

befragt.

Ö Zu den **Ergebnissen**:

a) **Anforderungen/Aufgaben** der Familien- u. Hausarbeit während Elternzeiten

Die Befragten (DTAG) benennen hauptsächlich folgende **Anforderungen**, denen sie sich durch Kinderbetreuung und verstärkte Haus- und Familienarbeit gegenübersehen:

- Planung, Organisation, Koordination des Tagesablaufes
- Übernahme von Verantwortung
- Aufstellen von Regeln für die eigene Person, fürs Kind und für Familie
- Umgang mit Konflikten von Kindern
- Eingehen auf die Bedürfnisse der Kinder
- Konsequenz
- Kompromißbereitschaft

## b) Erfahrungen während Elternzeiten

Die Befragten (DTAG) berichteten über folgende **Erfahrungen**, die sie durch diese Auszeit gemacht haben:

### Ä Das Erfahrungspotenzial der Elternzeit

- Konfliktlösevermögen, Konfliktbewältigung; Kompromißbereitschaft
- Teamfähigkeit, Teamarbeit; Führungskompetenz
- Organisations- und Koordinationsfähigkeit; Planungsfähigkeit
- Kontaktinitiativität, Aufbau neuer Lebensumfelder;
- Entscheidungsverantwortung/Entscheidungsverhalten/Entscheidungsfindung
- Einfühlungsvermögen/Feinfühligkeit
- Flexibilität im Umgang mit wechselnden Situationen/Offenheit gegenüber wechselnden Situationen und Problemlagen/ Anpassungsfähigkeit an Situationen
- Verantwortung/Verantwortungsbewußtsein; Selbstverantwortlichkeit
- Lösungssuche und -findung bei Problemen
- Fähigkeit zum Mehrfachhandeln
- konsequentes Verhalten
- Belastbarkeit
- Kommunikationsfähigkeit/kommunikatives Verhalten
- Selbstsicherheit/Selbstvertrauen
- Prioritätensetzung.

Darüber hinaus benennen die befragten Personen noch folgende Veränderungen hinsichtlich:

- sensiblerer Wahrnehmung
- Durchsetzungsfähigkeit
- flexibles Reaktionsverhalten.

Die Interviewten benennen eine Reihe von Veränderungen, die sie in Selbstwahrnehmung ihrer Person festgestellt haben:

- Gelassenheit ; Geduld ; Ausgeglichenheit
- Offenheit, Aufgeschlossenheit; Zugänglichkeit
- Lockerheit
- Unantastbarkeit; Integrität
- Reflexivität, selbstkritische Betrachtung
- Änderungsbereitschaft eigenen Verhaltens u. persönlicher Einstellungen, gesamtpersönliche Weiterentwicklung
- Verminderung Egozentriertheit/Selbstbezogenheit
- Einsatzbereitschaft
- Flexibilität.

c) Nutzen und Auswirkungen der Erfahrungen und Fähigkeiten aus der Elternzeit für den beruflichen Kontext

Â Spezifische Formen der Übertragung (sogenannte Modi):

So werden durch das familiär-häusliche Tätigsein (in der Elternzeit) hervorgerufene

¾ Veränderungen persönlicher Eigenschaften/  
Merkmale

(z. B. Offenheit, Aufgeschlossenheit u. a.)

¾ direkt als die veränderte persönliche  
Eigenschaft i. d. beruflichen Bereich  
eingebracht

(Offenheit, Aufgeschlossenheit d. Person u. a.)

-----> o d e r

¾ verhelfen zur Erlangung einer  
(geforderten) beruflichen (nicht  
fachlichen) Fähigkeit

(Mut z. Präsentation, Durchsetzungsfähigkeit);

(z. B. Selbstsicherheit/Selbstbewußtsein)

So werden durch das familiär-häusliche Tätigsein ((in der Elternzeit) hervorgerufene

¾ Änderungen persönlicher Verhaltensweisen

(z. B. Einfühlsamkeit, Feinfühligkeit)

¾ als persönlich veränderte  
Verhaltensweisen im beruflichen Umfeld

-----> sowie im Umgang eingebracht u. gelebt

(sensiblere Wahrnehmung von Kollegen u. a.)

Und so werden durch das familiär-häusliche Tätigsein (in der Elternzeit) hervorgerufene,

¾ veränderte Anforderungen und Erfordernisse  
von der Person  
Bewältigungsfähigkeiten abverlangt, die

(z. B. Leben mit Unterbrechungen)

¾ als Bewältigungsfähigkeiten einen  
veränderten Umgang in und mit  
beruflichen Situationen/Gegebenheiten

-----> bewirken

(Senkung Störanfälligkeit bei Aufgaben-  
erledigung, Unterbrechungstoleranz u. a.).

Wenn Personen in der und für die Familie - und das während der Elternzeit verstärkt - Tätigkeiten verrichten, machen sie spezifische Erfahrungen, die eingebunden in Lernprozesse eine **Handlungsfähigkeit** hervorbringen, aus der **Kompetenzen aufgebaut** und **modifiziert** werden können.

#### d) Vergleichbarkeit der Bereiche (Parallelität der Anforderungen)

Der Transfer von Fähigkeiten (Kompetenzen) von einer Person kann nur in als **ähnlich bewerteten Situationen** erfolgen.

Dies setzt also voraus, daß eine Person **analoge Merkmale in Situationen**, die natürlich durch die jeweilige Umgebung unterschiedliche Ausformungen und Charakteristika aufweisen, erkennt (*Beispiel*: zu Hause gibt es Konflikte mit den Kindern, zwischen den Kindern, mit dem Ehemann; bei der Arbeit unter Kollegen, Vorgesetzten. Der Bereich ist jeweils ein anderer, aber das Verhaltenskonstrukt "Konflikt" gibt es hier und da).

Wenn Merkmale in den Situationen bzw. im Bereich Elternzeit/Familie und Arbeit trotz ihrer unterschiedlichen situativen Kennzeichnungen von der jeweiligen Person als analog erachtet werden, sind die Voraussetzungen zur Konstruktion von (kontextüberschreitenden) Kompetenzen gegeben.

Die Befragten (DTAG) stellten eine Menge **Parallelen** zwischen den **Anforderungen der beiden Bereiche** (Arbeit + anderer Lernort) heraus, so dass sie die Bereiche durchaus für vergleichbar hielten, wonach für beide Bereiche (Arbeit + anderer Lernort) folgende Anforderungen aufgezeigt wurden:

- Organisieren, Koordinieren können und müssen;
- Verantwortung übernehmen und tragen;
- Konflikte bewältigen/lösen;
- Entscheidungsvermögen/-zuverlässigkeit/-verantwortung.
- Planen; strukturiertes Handeln;
- Zeitmanagement; Kontinuität;
- Konsequentes Verhalten i. V. m. Sanktionsbereitschaft;
- Belastbarkeit;
- Delegieren von Aufgaben;
- Einfühlungsvermögen; die Notwendigkeit sensibler Wahrnehmung;
- Kommunikative Fähigkeiten;
- Problemlöseverhalten;
- Wege der Informationsbeschaffung kennen und erkunden;
- die Notwendigkeit selbstkritischen Verhaltens; Kritikfähigkeit;
- Motivieren und Loben-Können;
- Notwendigkeit d. Zielsetzung (Arbeit) bzw. Führen mit Zielen (Familie);
- die Fähigkeit zum Mehrfachhandeln;
- die Veränderbarkeit von Situationen;
- plötzliches Auftauchen von Fehlern;
- Neuregelungen/Umorganisationen;
- die Notwendigkeit von Flexibilität bei der Terminplanung;
- die Erledigung unangenehmer Aufgaben; routinemäßig ablaufende Arbeiten;
- die Existenz von Grenzen; Notwendigkeit des Grenzziehens;
- Fremdbestimmtheit;
- Behinderungen bei der Arbeitsausführung;
- "Allgemeinqualifikationen" (= meint alles, was außerhalb fachlichen Wissens und Könnens verlangt wird).

Dabei fiel auf, dass dies auch von den jeweiligen Anforderungen der Stelle abhängt. Hat/kennt also jemand sehr viele personale und soziale Anforderungen von seiner Arbeit her, läßt sich dies dann durchaus mit dem Familienbereich vergleichen.

Sofern sich Personen diesbezüglich (nur) auf konkrete praktische Aufgaben beziehen (exemplarisch ein Herr, der die Bedienung eines Geschirrspülautomaten oder einer Kaffeemaschine als einzige - neue - Anforderungen erkannte, die seine Elternzeit hergab) und sich auch im Arbeitskontext eher wenigen oder keinerlei ausgeprägten sozialen bzw. personalen Anforderungen gegenübersehen, wird das Erkennen/die Abstraktion paralleler Anforderungen beider Bereiche schwerlich bzw. *nicht* gelingen.

## **"Kompetenzbilanzierung" - ein internationales Bestreben**

Die Idee, Kompetenzgewinn aus biografischem Lernen im "privaten Leben" abzuleiten, ist - wie sich zeigen wird - nicht nur ein Trend oder eine Idee oder eine speziell "deutsche" Entwicklung/"Erfindung", sondern dieses Thema wird schon seit einigen Jahren europaweit, ja sogar weltweit untersucht.

So haben sich viele theoretische Verknüpfungen und Bezüge zwischen den einerseits veränderten betrieblichen Qualifikationsanforderungen, also sprich den geforderten sozialen und personellen Kompetenzen der Unternehmen an seine Mitarbeiter, und andererseits den Erfahrungen/Kompetenzen herausgestellt, die Menschen in anderen Bereichen als der Arbeit, also dem außerberuflichen Feld, in anderen Situationen und Zeiten machen.

Im folgenden seien - bezüglich der Thematik zum außerberuflichen Kompetenzgewinn - 4 Länder im Hinblick auf den Stand der Entwicklung vorgestellt. Das werden im einzelnen **Frankreich** und die **Schweiz**, **Großbritannien** und die **Niederlande** sein. Aus Deutschland wird - zusätzlich - das Projekt "Seitenwechsel" vorgestellt.

### **- FRANKREICH -**

- gesetzliche Verankerung des Instruments der Kompetenzbilanzen (1991) ;
- umfassender Kompetenzbegriff, der vor allem auch Lernen im sozialen Kontext mit berücksichtigt;
- Mitte der 80er Jahre Schaffung spezieller Einrichtungen zur Erfassung und Validierung von Kompetenzen (= staatliche Initiative);
- Metallarbeitgeberverband begann mit dem Aufbau von insgesamt 35 Zentren zur Kompetenzbilanzierung
- Verschärfung der Arbeitsmarktkrise zu Beginn der 90er Jahre Beitrag zu einer verstärkten Nachfrage nach Instrumenten zur "Objektivierung" von Personalentscheidungen (z. B. Entwicklung sog. Kompetenzportefeuilles sowie Einführung jährlicher Personalgespräche;
- 1991: branchenübergreifender Tarifvertrag zur Einführung von Kompetenzbilanzen als individuellem Recht aller Beschäftigten.

## - SCHWEIZ -

### - Qualifikationshandbuch

- erlaubt den NutzerInnen eine "Buchhaltung" persönlicher Weiterbildungsbemühungen
- Begleiter jeder beruflichen Laufbahn

### - Berücksichtigung informeller Lernleistungen

- etwa im Militär,
- in der Familie oder
- in Vereinen, Freizeit, freiwilligen Einsätzen oder
- aus besonderen Berufs- und Lebenssituationen

### - Deutschsprachige Schweiz: in Einzel- und Gruppengesprächen werden die eigenen Ressourcen bewusst gemacht und eigene Zielsetzungen formuliert.

## - GROSSBRITANIEN -

### - Annahme: Familienarbeit produziert vor allem bei Frauen "Zuwächse"

Aktuelle Beispiele:

*Lehrer* vor allem im Grundschulbereich

- massives Interesse an der Reaktivierung ("reentry") von - wegen familiärer Verpflichtungen - ausgeschiedenen Lehrerinnen;
- "Gutschreibung" der Jahre einer Familienpause als Berufsjahre (Anreiz)

*Verkaufsberufe* im Einzelhandel

- gravierender Arbeitskräfte-Mangel: die Qualifikationsmängel der am Arbeitsmarkt verfügbaren Kräfte beziehen sich offenbar zentral auf die kommunikativen und sozialen Kompetenzen, die im Verkaufsbereich benötigt werden.

### - NIEDERLANDEN -

- Tendenz zum Arbeitskräftemangel in diversen Branchen und Berufszweigen
- aktives Interesse vieler Unternehmen + Arbeitgeber im öffentlichen Sektor am riesigen Reservoir der in der Familienphase teilzeitbeschäftigten Frauen (über 60 % der erwerbstätigen Frauen) und Männer
- Rekrutierung deshalb auch unter Rückgriff auf individuelle Kompetenz-Potenziale für Jobs mit höherer Wochenstundenanzahl und größeren beruflichen Entwicklungsperspektiven

*Beispiel 1:*

Polizei - Rekrutierung Frauen & Ziel: Verbesserung kommunikatives Klima zwischen Polizei und BürgerInnen

*Beispiel 2:*

"managing diversity" bzw. auch interkulturelles Lernen im Sinne der Fähigkeit, mit Unterschieden umgehen zu können

- "Frauenberufsschule" = flächendeckend für Berufsrückkehrerinnen

### - DEUTSCHLAND -

- Projekt: "*Seitenwechsel*"

Leitgedanke dabei ist:

Die spezifischen sozialen Kompetenzen weiterzuentwickeln, die in familien- und haushaltsnahen, auch sozialen Berufsfeldern, wie z. B. der Kinderbetreuung oder der Pflege, der Arbeit mit Behinderten u. ä. gefordert und zugleich ausgebildet werden, Fachleuten aus anderen Bereichen, vor allem aus den Management-Etagen i. R. v. Praktika zugänglich zu machen.

Diese Idee greifen immer mehr Firmen auf, weil sie ihnen effektiver und angemessener scheint, als die "synthetische" Nachschulung von (meist männlichen) Führungskräften zum Themenfeld "soziale Kommunikation, Kooperation" etc.

Diese Idee wird z. B. in München auf Anregung des kommunalen Sozialreferats diskutiert.

## **Nutzen außerberuflich erworbener Kompetenzen fürs Unternehmen - Ein Ausblick durch Einblick in Kosten-Nutzen-Überlegungen**

- ‘ Es sind bislang noch wenig Untersuchungen bekannt, die einen "rechnerischen" - Beleg dafür erbrächten, inwieweit die **Erfassung**, das Eruiieren von **Potenzial**, das Personen in Bereichen und Lebensabschnitten **außerhalb** der Erwerbsarbeit erlangen (z. B. durch Ehrenamt, durch Pflege eines Angehörigen, durch Erziehungstätigkeit u. a.), **betriebswirtschaftlich** betrachtet **einen Gewinn darstellt** und wie er sich **bemißt**.

Vorstellbar wäre dies z.B. im Bereich

- der **Weiterbildungskosten**  
(Verhaltensschulungen und/oder hinsichtlich methodischer Kenntnisse + Fähigkeiten)
- des **Erwerbs von Führungsqualitäten**  
(z. B. durch Wegfall von aufwendigen, kostenintensiven und langwierigen Trainings).

- ‘ Lohnenswert & interessant zugleich ist in diesem Zusammenhang und im Rahmen dieser Thematik aber allemal der Blick auf den - betriebswirtschaftlichen - Nutzen durch die **Wirkungen von familienfreundlichen Maßnahmen**. Denn hier gibt es mittlerweile aufschlussreiche Kosten-Nutzen-Analysen.

Es kommt zunächst einmal darauf an herauszustellen, inwieweit sich **familienfreundliche Maßnahmen von Unternehmen** rechnen und darin eingeschlossen die **Einbeziehung des Potenzials** von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterinnen mit Betreuungsaufgaben für das Unternehmen - als eine familienfreundliche Maßnahme - eher einen **Gewinn**, denn **Verlust darstellen**.

- ‘ Zu diesem Zweck hat das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend an die PROGNOSE AG den Auftrag zur Untersuchung der "**Wirkungen familienfreundlicher Unternehmen**" gegeben.

Hierbei wurden auf der **Basis betrieblicher Controllingdaten** aus zehn typischen mittelgroßen deutschen Unternehmen die Wirkungen familienfreundlicher Maßnahmen ermittelt. D. h., es wurde eine **Kosten-Nutzen-Analyse** durchgeführt, die

Deutsche TELEKOM AG - Dipl.-Psychologin Andrea Boeber ~ 11. November 2004 ~ Berlin

- die **Kosten für familienfreundliche Maßnahmen**
- mit den **Aufwendungen und Bemühungen** (relevante Kostengrößen)  
für **Fluktuation und längerfristige Betriebsabwesenheit**

gegenübergestellt.

Aufgrund der **demografischen Entwicklung** geht einerseits das **Angebot** an qualifizierten Fachkräften **zurück**, *andererseits* wird es z. B. im **Zuge der EU-Erweiterung** einen **wachsenden Konkurrenzdruck** geben, der **grundsätzlich höhere und zunehmend spezifischer Qualifikationen** der **Arbeitskräfte** erforderlich macht, was auch bedeutet, dass das **Matching von ArbeitnehmerInnen und zu besetzender Stelle** zunehmend schwieriger wird.

Das heißt, dass das wachsende bzw. **wachsend spezifische Qualifikationsniveau** ein **Matching** in Zukunft **nicht mehr erlaubt**. Insofern ist es um so wichtiger, die *richtige Frau, den richtigen Mann am richtigen Platz einzusetzen*, was in jedem Falle aber ein **umfassendes und ganzheitliches Bild** von

Ihrem/seinem **Können**,  
ihren/seinen **Fähigkeiten** und insbesondere **Kompetenzen**,

die es zu erfassen und einzusetzen gilt, bedarf.

Aufwendige **Verhaltens(-"Nach"-)Schulungen** wird man sich - nicht zuletzt aufgrund des **hohen Konkurrenzdrucks**, dem insbesondere **nur mit Flexibilität und Innovationsfähigkeit** standzuhalten sein wird, dann nicht mehr leisten können.

Es wird also - wieder mit Blick auf die **zukünftige demografische Entwicklung** und den **wachsenden Konkurrenzdruck** - immer wichtiger, dass **Ressourcen**, die die bereits im Unternehmen tätigen MitarbeiterInnen mitbringen, über die sie verfügen, **an das Unternehmen zu binden**. Das bedeutet wiederum, dass auch **Potenziale ganzheitlich und umfassend ermittelt und erfasst** werden müssen.

Grundsätzlich wird daher zur **Deckung des Arbeitskräftebedarfs** eine **verbesserte Ausschöpfung des Arbeitskräfteangebots**, erforderlich werden, was nichts anderes heißt, als die "sich anbietende **Arbeitskraft**" hinsichtlich ihres **gesamten Könnens** + ihrer **Fähigkeiten/Kompetenzen** zu betrachten.

' Zum **Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit** sind zunehmend **Investitionen in neuen Bereichen der Personalentwicklung** notwendig, gleichzeitig hält der **Kostendruck** unvermindert an.

Wenn also auf der einen Seite - gerade im Rahmen der Personal-Entwicklung - **Investitionen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit** notwendig sind, auf der anderen Seite **diese Investitionen** aber **enorme Kosten produzieren**, wobei gerade die Personal-Entwicklungs-Kosten) gering gehalten werden sollen, kann es doch nur von **Nutzen sein**, wenn in gewisse **personale Entwicklungen** (= Personalentwicklung) **gar nicht erst investiert werden muss**, sondern **diese Entwicklungen** bzw. das da **heraus hervorgehende Potenzial** und **Kompetenzen** schon **mitgebracht** und "nur " noch **eruiert/evoziert** und **ausgeschöpft** werden muss. Dies läßt zumindest einen geringeren Kostenaufwand vermuten (Lernen en passant).

' Für **Unternehmen** entsteht durch

- **familienbedingte Fluktuation** neben
- dem Problem des **kontinuierlichen Verlusts betriebsspezifischen Know hows** +
- des **Nicht-Erfassens hinzugewonnenen Potenzials** nach Rückkehr

ein **erheblicher Aufwand für die Wiederbeschaffung** des Personals.

Dabei ist folgendes zu bedenken:

Je **familienfreundlicher** ein Unternehmen ist,

Æ **desto geringer** die **Verweildauer in Auszeiten**

Æ **desto geringer** **Überbrückungszeiten**

mit **Ersatzarbeitskräften**

Æ **desto geringer** ist die **Intensität**,

mit der die **Anwerbung, Auswahl** etc.

der **Ersatzarbeitskräfte** betrieben wird.

' Letztendlich - auch wenn man's als rechnerische Größe betrachtet - geht es (als wichtigen Faktor des Unternehmenserfolges) um die **Erhaltung des entwickelten Humankapitals**.

' Zusammenfassend läßt sich festhalten, dass

**Bestandteile familienfreundlicher Maßnahmen, z. B.**

- . Beratungsangebote für Eltern, Kontakthalte-/Wiedereinstiegsprogramme für Beschäftigte in Elternzeit;
- . Teilzeitangebote, Arbeitszeitflexibilität und -souveränität für Eltern;
- . Telearbeit für Beschäftigte in Elternzeit;
- . betriebliche bzw. betrieblich unterstützte Kinderbetreuung,

die im Unternehmen Deutsche Telekom AG sicher bereits ihre Umsetzung erfahren, ergänzt um

**AE diverse Maßnahmen + Möglichkeiten zur Erhaltung des Humankapitals,**  
wie z. B.

- . die **Ausschöpfung des Potenzials** durch Erfassung von Lerngewinnen und **Potenzialzuwachsen** durch **Beschäftigung mit dem Mitarbeiter**, was nicht zuletzt seine **Wertschätzung** und damit **Motivation steigert**,

zweifelsfrei zeigt, dass **Kosten gespart** werden können, und zwar

- . **durch bessere Bindung ans Unternehmen,**
- . **Motivation,**
- . **Stressabbau,**
- . **Fehlzeitenminimierung +**
- . **zusätzlich bessere Personalauswahl.**

' Das zeigt, was es im Endeffekt **für das Unternehmen an Nutzen** erbringen kann, wenn - und sei es nur eine **halbe Stunde** z. B. im Mitarbeiterjahresgespräch - sich **Personal- oder Führungsverantwortliche** mit ihrem/r Mitarbeiter/in in ihrer **Gesamtheit befassen** und **Potenziale bzw. Kompetenzen wachrütteln** und **bewußt machen**, die **letztendlich dem Unternehmenserfolg beitragen** und die **Überlebensfähigkeit des Unternehmens sichern** helfen.

' Bezüglich weiterer Eckdaten, Faktoren und Ergebnisse (Zusammenhänge) wird an dieser Stelle auf die während des workshops als weiterführende Literatur bekanntgegebene Studie der PROGNOSE AG zum Thema "*Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen - Kosten-Nutzen-Analyse*" verwiesen.

**Literaturverzeichnis**

*Boeber, A. (2001). Das Erfahrungspotenzial des "Erziehungsurlaubes" als Möglichkeit außerberuflichen Kompetenzerwerbs und seine Bedeutung für die Berufsarbeit, untersucht bei weiblichen und männlichen Angestellten eines Dienstleistungsunternehmens. Unveröffentlichtes Manuskript, Freie Universität zu Berlin.*

*Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend [Hrsg.]; PROGNOSE AG (2003). Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen. Kosten-Nutzen-Analyse. Berlin, Basel*

*Erlor, W.; Gerzer-Sass, A.; Nußhart, C.; Sass, J. (2000a). Kompetenzbilanz - Ein Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung für berufstätige Mütter und Väter, an Weiterbildung Interessierte, Berufsrückkehrerinnen. KAB Süddeutschlands/Deutsches Jugendinstitut, München*

*Erlor, W.; Gerzer-Sass, A.; Nußhart, C.; Sass, J. (2000b). Die Kompetenzbilanz: Ein Instrument zur Optimierung betrieblicher Personalarbeit. KAB Süddeutscher Verband/Deutsches Jugendinstitut, München*

*Erlor, W.; Nußhart, C. (2001). Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Trends in Deutschland und Europa. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Berlin*

*Erlor, W.; Gerzer-Sass, A.; Nußhart, C.; Sass, J. (2001). Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Die Kompetenzbilanz: Kompetenzen aus informellen Lernorten erfassen und bewerten. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend*

*Gerzer-Sass, A.; Sass, J. (2001). Erste Ergebnisse einer Befragung zur Arbeit mit der Kompetenzbilanz. Deutsches Jugendinstitut, München*

*Heyse, V.; Erpenbeck, J. (1998). „Zu irgendwelchen Kursen bin ich nicht gegangen ...“ - Biographieforschung für die Analyse von Kompetenzerwerb und -entwicklung. QUEM-Bulletin, 5, S. 1 - 7.*

*QUEM-Bulletin Berufliche Kompetenzentwicklung [Hrsg.] (2004). Kompetenzen als immaterielle Vermögenswerte in Betrieben. Heft 5, , S. 5*

*Wittenhagen, J. (2003). Alle Kompetenzen bilanzieren. In: managerSeminare (Heft 67; 06/2003), S. 80 - 84*