

# Kompetenzentwicklung in KMUs – Ein Pilotprojekt

*Arthur Drexler & Heidi Möller*

ArbeitnehmerInnen in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMUs) kommen in der Regel nicht in den Genuss von systematischen Personalentwicklungsmaßnahmen, da sich kleinere Betriebe keine eigene Personalentwicklungsabteilung leisten können. Als Folge davon werden verfügbare Kompetenzen der Belegschaft – insbesondere dann, wenn sie nicht zertifiziert sind – im Betrieb mitunter kaum erkannt und Entwicklungen eher auf der Basis von Intuition und Lebenserfahrung versucht.

Es würde der Anhebung der Arbeitszufriedenheit und der Leistungsmotivation der MitarbeiterInnen dienen, wenn betriebliche Herausforderungen im Einklang mit den eigenen Kompetenzen stehen. Diese Entwicklung wäre lohnend für das Personal und ebenso für das Unternehmen, welches das Potenzial dann nutzen könnte.

## 1. Einleitung

Klein- und mittelständische Unternehmen (KMUs) kommen in der Regel nicht in den Genuss von gezielten Maßnahmen einer Personal- und Organisationsentwicklung, da solche Abteilungen dort nicht bzw. nur marginal vorhanden sind. Als Folge davon werden bei weitem nicht alle vorhandenen Fähigkeiten und Fertigkeiten der Belegschaft im laufenden Betrieb erkannt und gefördert. Dieses Ignorieren von Ressourcen ist unbefriedigend für das Personal, da MitarbeiterInnen nicht unbedingt gemäß ihren Fähigkeiten eingesetzt werden und ebenso für das Unternehmen, welches das Potenzial betrieblich nicht nutzt und bei zukünftigen Entwicklungen nicht berücksichtigen kann.

Betriebe suchen MitarbeiterInnen über Stellenanforderungen aus, die sich großteils auf formale Kriterien beziehen. Die Besetzung erfolgt dann meist auf Grund von zertifizierten Ausbildungen und von Dienstzeugnissen – und „social skills“ wie beispielsweise kommunikative Kompetenzen werden aus dem ersten Eindruck eines Einstellungsgesprächs abgeleitet. Sind die MitarbeiterInnen einmal im Beschäftigungsverhältnis, dann werden selten zusätzliche Qualifikationen untersucht und überprüft oder Fördermaßnahmen angeboten – insbesondere wenn es sich um KMUs handelt, die keine

eigene Personalentwicklungsabteilung unterhalten. Das Personal bleibt dann so eingesetzt, wie ursprünglich festgelegt. Das bedeutet aber nicht, dass deshalb die „richtigen MitarbeiterInnen am richtigen Platz“ tätig sind.

Ebenfalls stehen betriebliche Entwicklungen zumeist nicht im Einklang mit dem Entwicklungspotenzial der Belegschaft. Unternehmensleitung und MitarbeiterInnen planen aneinander vorbei, weil die Interessen unterschiedlich und Ressourcen nicht transparent sind.

Damit Personal wirklich adäquat eingesetzt und zukünftige Entwicklungen mitgetragen werden können, ist eine breitere Beleuchtung der individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten erforderlich. Die Berücksichtigung von Zeugnissen und Ausbildungsabschlüssen ermöglicht nur einen eingeschränkten – wenngleich zwar augenscheinlich relevanten – Blick auf die tatsächlich vorhandenen Qualifikationen bei einer Person, die sich im Laufe des Lebens an Hand von unterschiedlichen Anforderungen und jenseits von Schule und Beruf entwickelt haben. Meuler (2005) beschreibt in dem Zusammenhang das lebendige Wissen des einzelnen Subjekts als ein komplexes Konglomerat aus der Gesamtheit aller Kenntnisse, die das Subjekt allgemein (Allgemeinwissen) und auf einem bestimmten Gebiet (Spezialwissen) selbsttätig und selbstorganisiert erworben hat. Wenn nun ein Betrieb auf diese Fülle an Fähigkeiten seiner MitarbeiterInnen verzichtet, weil sie dort nicht erkannt wurden, dann nutzt er auch nur einen Bruchteil des vorhandenen Potenzials der Belegschaft. Aus diesem Grund ist es wichtig, entweder im Zuge der Personalselektion oder zumindest einmal im laufenden Betrieb einen erweiterten Fokus auf die Ressourcen der Belegschaft zu richten, um die Resultate betrieblich aktuell und bei zukünftigen Entwicklungen nutzbar machen zu können. Positive Effekte sind dabei ebenfalls für die Belegschaft zu erwarten. Wenn MitarbeiterInnen entsprechend der eigenen Stärken eingesetzt werden, deshalb mit den Anforderungen besser zurecht kommen und an den Aufgaben wachsen können, dann reduzieren sich negative Auswirkungen von Arbeit wie z.B. Burnout (vgl. Maslach & Leitner 2001) und werden individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten trainiert und ausgebaut.

Der oben beschriebenen Thematik widmet sich ein aktuelles Forschungsprojekt, das als „work in progress“ dargestellt wird. Der Bericht beschreibt den Stand einer Pilotstudie, die derzeit in einem Unternehmen der Bekleidungsbranche in Innsbruck durchgeführt wird.

## 2. Der Ablauf des Projekts

Für die Pilotstudie war es erforderlich, ein geeignetes Partnerunternehmen zu requirieren, was nicht ganz einfach war. Das Projekt stellt in gewisser Weise eine Herausforderung für einen Betrieb dar, da zum einen ein zeitlicher und organisatorischer Aufwand für die Analyse der Ressourcen mit der Belegschaft zu berücksichtigen sind und zum zweiten der betriebliche Nutzen am Beginn des Prozesses noch nicht konkret beschrieben werden kann. Die Effekte hängen von den Plänen der Firmenleitung und den Res-

sourcen der Belegschaft ab. Wichtig ist weiters eine Vertrauenskultur zwischen Leitung und MitarbeiterInnen sowie ein partizipativer Führungsstil im Unternehmen, da ansonsten keine ausreichende Motivation seitens der MitarbeiterInnen vorhanden wäre und in der Folge eine betriebliche Verwertung der Resultate fraglich erscheinen würde. Es dauerte daher einige Monate, bis als Partnerunternehmen für das Pilotprojekt ein Familienbetrieb gefunden werden konnte, der die Voraussetzungen erfüllte. Dabei handelt es sich um ein Haut Couture-Bekleidungs-geschäft mit ca. 40 MitarbeiterInnen, wobei sich die Führungskräfte (ca. 15 Personen) an der Studie beteiligten. Die Firmenleitung konnte nach grundlegenden Informationen rasch für das Projekt gewonnen werden und sie übertrug ihre Erwartungshaltung und Kooperationsbereitschaft auch auf die Führungskräfte, die ebenfalls interessiert und aktiv Anteil nahmen.

Der Ablauf des Projekts gliedert sich in eine

1. Befragung der Unternehmensleitung nach ihren Zukunftsvorstellungen und Entwicklungsperspektiven für den Betrieb,
2. einen moderierten „Einführungsworkshop“ mit der Leitung und den beteiligten Führungskräften, bei dem es darum geht, die Vorstellungen der Leitung transparent zu machen und die nächste Etappe der individuellen Ressourcenanalyse zu besprechen und zu planen,
3. die Analyse aller Führungskräfte nach ihren individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten in Form von je zwei Coachingterminen und einer Feedbackschleife für die TeilnehmerInnen zur Abstimmung der persönlichen Ergebnisse mit der Projektleitung und zur Erteilung der Erlaubnis, diese im folgenden Workshop verwenden zu können – und schließlich
4. einen Workshop mit der Leitung und den beteiligten Führungskräften zur Integration der Resultate in das Unternehmen.
5. Geplant ist auch ein weiterer Workshop nach sechs Monaten als Katamnese, um die Auswirkungen der Intervention evaluieren und reflektieren zu können. Als Methode sind dafür Fokusgruppeninterviews vorgesehen.

Momentan erfolgen die Analysen gemäß Schritt drei; der Integrationsworkshop (Schritt 4) ist für Februar 2007 geplant. Insgesamt dauert der Prozess (ohne Katamnese-Workshop) 4 Monate.

### **3. Die eingesetzten Methoden**

#### **Das Leitfadenterview mit der Firmenleitung**

Die erste Datenerhebung erfolgte als Interview mit der Firmenleitung des Familienunternehmens, wobei Vater und Tochter als GesprächspartnerIn zur Verfügung standen. Das Interview orientierte sich an einem Leitfaden, der folgende Fragen- und Themenbereiche umfasste:

- Das Konzept erklären und neuerlich Commitment einholen, den weiteren zeitlichen Ablauf koordinieren, Information über Datenschutz geben und Erlaubnis zur Aufzeichnung einholen.
- Wie sieht das Organigramm aus? Wie viele MitarbeiterInnen werden beschäftigt? Wer nimmt noch an dem Projekt teil? Wer nicht? Wer entscheidet das?
- Wie steht die Firma da? Ihre Stärken/Schwächen
- Wie steht es um die Zufriedenheit mit der derzeitigen Aufgabenverteilung oder gibt es Verbesserungsbedarf?
- Wo liegen die Herausforderungen der Zukunft? Wo wollen Sie mit der Firma in fünf Jahren stehen? Wie sieht das Gesamtkonzept der zukünftigen Entwicklung aus?
- Wie sehen Ihre Visionen aus? Von wem kommen sie? Wie werden sie im Betrieb mitgetragen?
- Was wünschen Sie sich idealerweise von diesem Forschungsprojekt?
- Wie und von wem werden MitarbeiterInnen ausgewählt? Gibt es nachträgliche „Versetzungen“?
- Wie würden Sie Ihren Führungsstil beschreiben? Ist dieser günstig für Ihre Zielerreichung?
- Wie steht es um die Leistungsmotivation? Gibt es ein Prämiensystem?
- Sind Ihnen die MitarbeiterInnenbedürfnisse bekannt? Wo liegen da Ihre Informationsquellen? Gibt es Freiräume und Bereiche der Selbstverantwortung für die MitarbeiterInnen?
- Wie würden Sie das Klima in Ihrer Firma beschreiben? Wie wird mit Kritik und Beschwerden umgegangen? Wie ist das Kooperationsmilieu?
- Wo liegen Konfliktfelder im Betrieb?

Das aufgezeichnete Interview wurde transkribiert und auf die relevanten Fragestellungen (größtenteils die Fragen des Leitfadens) hin untersucht. Die Inhalte wurden zusammengefasst und strukturiert und dienten im darauf folgenden Workshop als Input, um die Perspektive der Firmenleitung transparent zu machen.

## Der Einführungsworkshop

Kurze Zeit nach der ausführlichen Befragung der Firmenleitung wurden die TeilnehmerInnen an dem Pilotprojekt zu dem gemeinsamen Einführungsworkshop eingeladen. Die Veranstaltung gliederte sich in die Vorstellung des Projekts und seiner Ablaufschritte (worüber die Führungskräfte bisher noch nicht im Detail informiert waren), die Präsentation der wesentlichen Ergebnisse aus der Befragung der Firmenleitung und der Organisation und Terminplanung der personenbezogenen Analysen.

Betont wurden dabei die Freiwilligkeit der Teilnahme und die vertrauliche Behandlung der individuellen Ergebnisse seitens der Projektleitung bis zur Erlaubnis, diese für den letzten Schritt im Sinne einer Organisationsberatung verwenden zu dürfen. Die TeilnehmerInnen konnten durch eine eingeplante Feedbackschleife ihre Analyseergebnisse

gegebenenfalls so eingrenzen, dass sie noch betrieblich relevant blieben aber keine „Intimitäten“ enthielten.

## Die Analyse von nicht zertifizierten Fähigkeiten und Fertigkeiten

Ein zentrales Element des Projekts ist die Analyse der nicht zertifizierten Fähigkeiten und Fertigkeiten der MitarbeiterInnen. Daraus entsteht ein Ressourcen-Pool, der dem Betrieb für zukünftige Entwicklungen zur Verfügung stehen kann. Zunächst stellt sich aber die Frage, was nicht zertifizierte Fähigkeiten sind und welche Zugänge es zu ihrer Analyse und Beschreibung gibt. Zu dem Thema hat sich gerade in den letzten Jahren eine breite Debatte entwickelt, die mit dem Begriff „Kompetenzen“ und „life long learning“ eng verbunden ist. Insbesondere Kompetenzen zu erkennen und sie zu fördern ist mittlerweile europaweit ein zentrales Thema geworden. Dabei geht es neben den engeren beruflichen Qualifikationen zunehmend um Fähigkeiten, die nicht durch formale Abschlüsse belegt sind.

Es gibt eine Fülle unterschiedlicher Kompetenzdefinitionen bzw. Kompetenzkonstrukte, die sich inhaltlich mehr oder weniger unterscheiden. Fast allen ist aber gemeinsam, dass Kompetenzen dazu dienen, eine offene Zukunft nicht nur adaptiv, sondern kreativ und produktiv zu bewältigen (Lenbet 2004).

Für die laufende Studie wurde eine Methode zur Deduktion von Kompetenzen aus dem biografischen Material (Lang-von Wins & Triebel 2005; Lang-von Wins 2003) zur Anwendung gebracht. Dieses Verfahren wird seit drei Jahren im „Zukunftszentrum Tirol“, einer Einrichtung in Innsbruck, die sich mit der „Veränderung der Arbeits- und Lebenswelt von morgen“ auseinandersetzt, bei über 1000 TeilnehmerInnen angewendet. Die Methode bezieht sich auf das von Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) formulierte Kompetenzkonzept und das schriftliche Ergebnis wird als „Kompetenzbilanz“ bezeichnet.

In dem Konzept werden Kompetenzen als Kombinationen kognitiver, sozialer und motivationaler Potenziale aufgefasst, für die auch moralisch-ethische Komponenten (z.B. individuelle Werthaltungen) wesentlich sind (vgl. Weinert 2001). Kompetenzen sind in ihrer jeweiligen Ausprägung in komplexe Handlungssysteme eingebettet und lassen sich daher nicht durch einfache Fähigkeiten oder Fertigkeiten charakterisieren. Der derzeit von wissenschaftlicher Seite empfohlene Zugang (vgl. Erpenbeck & Heyse 1999) zur Analyse und Beschreibung von Kompetenzen besteht in einer biografischen Annäherung und der auf einer theoretisch fundierten Taxonomie beruhenden Bewertung der sich im Lebensverlauf äußernden Kompetenzen. Dafür wurde ein standardisiertes Verfahren konzipiert (Lang-von Wins 2003), das auch für dieses laufende Projekt die Grundlage darstellt.

Erpenbeck und von Rosenstiel (2003) unterscheiden vier Kompetenzklassen:

- Fachlich-methodische Kompetenzen: Die Dispositionen einer Person, bei der Lösung von sachlich-gegenständlichen Problemen geistig und physisch selbstorganisiert zu handeln.

- Personale Kompetenzen: die Disposition einer Person, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.
- Sozial-kommunikative Kompetenzen: Die Dispositionen einer Person, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln.
- Aktivitätsorientierte Kompetenzen: Die Dispositionen einer Person, aktiv und gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln und dieses Handeln auf die Umsetzung von Absichten, Vorhaben und Plänen zu richten.

Diese Klassifizierung wurde auch für das Projekt übernommen und die zusammengefassten individuellen Ergebnisse (Kompetenzenbilanzen) stellen einen Ressource-Pool für Optimierungen und zukünftige Entwicklungen im betrieblichen Kontext dar. Der Ablauf und der Umfang der Erstellung einer Kompetenzenbilanz wurde allerdings etwas modifiziert, da der Fokus auf die betriebliche Verwertbarkeit der Kompetenzen gerichtet ist und insbesondere grundlegende berufliche Orientierungen – die ansonsten mit TeilnehmerInnen erörtert werden – keine Rolle spielen, da die Personen bereits in einem Arbeitsverhältnis stehen. So kann der Prozess etwas verkürzt werden und ist auch der Umfang der schriftlichen Kompetenzenbilanz gegenüber der standardisierten Version (Lang-von Wins 2003) reduziert.

Die Evaluation des Prozesses der Erstellung der Kompetenzenbilanzen am Zukunftszentrum Tirol (Lang-von Wins & Triebel 2006) hat gezeigt, dass damit das Selbstwertgefühl der TeilnehmerInnen gesteigert wird, dass sie handlungsaktiver werden und verbessert Ziele entwickeln und an ihrer Erreichung arbeiten können. Diese positiven Effekte werden ebenfalls für die teilnehmende Belegschaft des Betriebs erwartet.

## **Die Analyseschritte zur Erstellung von Kompetenzenbilanzen**

Für die Analyse des biografischen Materials werden jeder teilnehmenden Person zwei Termine zu je ca. 2 Stunden mit einem persönlichen Coach angeboten. Zusätzlich sind vor dem ersten und zwischen dem ersten und zweiten Termin unterschiedliche Aufgaben zu bearbeiten. Zum ersten Coachingtermin sollen die TeilnehmerInnen bereits eine biografische Datensammlung mitbringen, die zuvor im Einführungsworkshop erklärt wurde. Da die Kompetenzen auf der Grundlage der bisherigen Biografie einer Person erarbeitet werden, ist die Sammlung der biografischen Daten auf einem großformatigen Papierbogen der erste Schritt im Analyseverfahren. Dazu werden die Lebensbereiche in Familie und Beziehungen, Schule und Ausbildungen, berufliche Tätigkeiten sowie Freizeitaktivitäten gegliedert und die jeweiligen Ereignisse, Veränderungen und Erlebnisse mit dem Lebensalter korrespondierend eingetragen. Diese Aufgabe verlangt Selbstreflexivität und Erinnerungsvermögen und bietet Gelegenheit, sich mit dem bisherigen Leben in der Erinnerung auseinanderzusetzen. Als Ergebnis der ersten Ausarbeitung präsentiert sich das eigene Leben danach möglichst vollständig und in übersichtlicher Form mit seinen Besonderheiten und Eckdaten.

Der nächste Schritt besteht darin, die biografische Sammlung mit einem geschulten Coach unter vier Augen und unter der Zusicherung der Vertraulichkeit nach enthaltenen Tätigkeitsbereichen und Ereignissen zu durchforsten, die vom Individuum besondere Fertigkeiten zu ihrer Bewältigung abverlangten. Beispielsweise ist aus der Tatsache, dass jemand in seiner Freizeit seit Jahren häufig als ehrenamtlicher Sanitäter beim Roten Kreuz engagiert ist, zu erkennen, dass Bestrebungen, anderen Menschen helfen zu wollen, spezifische Fachkenntnisse und Verantwortungsbereitschaft offensichtlich dabei eine Rolle spielen.

Aus der Gesamtheit der spezifischen Anforderungen an das Individuum und der Fertigkeiten, die im Laufe des bisherigen Lebens von Bedeutung waren, erstellen die TeilnehmerInnen dann bis zum nächsten Coachingtermin strukturierte Zusammenfassungen und Gruppierungen ihrer Fertigkeiten. Im zweiten Termin unterstützt der Coach die Person bei der Auffindung von „roten Fäden“ in der Biografie sowie bei der Abgrenzung und Präzisierung von Begrifflichkeiten. Wenn z.B. ein Drang nach Hilfeleistung nicht nur in einer einzigen Freizeitaktivität sondern auch im beruflichen Bereich durch die Ausübung einer beratenden Tätigkeit (z.B. Verkauf) ersichtlich ist, dann lässt sich allgemein „Hilfsbereitschaft“ oder eine Fähigkeit im Sinne von „andere Menschen beraten und unterstützen können“ erkennen. Das Ergebnis dieser Abstraktionen ist eine Übersicht der Kernkompetenzen des Individuums, die wiederum an Hand der konkreten Manifestationen in der biografischen Sammlung belegt werden können. Für die vier Kompetenzbereiche (soziale, fachlich-methodische, personale und aktivitätsorientierte Kompetenzen) werden Zuordnungen vorgenommen.

In der Folge wird ein schriftlicher Bericht erstellt, welcher der Person zugesendet wird. Damit die individuellen Kompetenzen schließlich für die Organisationsentwicklung genutzt werden können, muss die Person dafür erst die Erlaubnis erteilen – ansonsten kann auf dieses Ergebnis kein Bezug genommen werden. Die schriftlichen Bilanzen verbleiben in jedem Fall bei den MitarbeiterInnen und werden von der Projektleitung vertraulich behandelt.

### **SALSA: Ein standardisierter Fragebogen**

Im Zuge des Pilotprojekts bearbeiten die TeilnehmerInnen zusätzlich zur Erstellung ihrer Kompetenzbilanzen auch einen standardisierten arbeitspsychologischen Fragebogen. Dieser wird ihnen am Ende der ersten Coachingeinheit übergeben. Es handelt sich dabei um den Fragebogen zur „salutogenetischen subjektiven Arbeitsanalyse“ (SALSA) (Rimann & Udris 1997). Das Inventar basiert auf dem ressourcenorientierten Konzept von Gesundheit (Salutogenese) und erfasst bei MitarbeiterInnen ihre individuelle Art, Arbeitsaufgaben und –bedingungen zu bewerten und zu interpretieren. Insbesondere werden die folgenden Bereiche im Fragebogen berücksichtigt:

#### *Aufgabencharakteristika:*

- Ganzheitlichkeit der Aufgaben
- Qualifikationsanforderungen und Verantwortung

*Arbeitsbelastungen:*

- Überforderung durch die Arbeitsaufgaben
- Unterforderung durch Arbeitsaufgaben
- Belastendes Sozialklima
- Belastendes Vorgesetztenverhalten
- Belastungen durch äußere Tätigkeitsbedingungen

*Organisationale Ressourcen im Betrieb:*

- Aufgabenvielfalt
- Qualifikationspotenzial der Arbeitstätigkeiten
- Tätigkeitsspielraum
- Partizipationsmöglichkeiten
- Persönliche Gestaltungsmöglichkeiten des Arbeitsplatzes
- Spielraum für persönliche bzw. private Dinge während der Arbeit

*Soziale Ressourcen im Arbeitsbereich*

- Positives Sozialklima
- MitarbeiterInnenorientiertes Vorgesetztenverhalten

*Soziale Unterstützung im Betrieb:*

- durch Vorgesetzte
- durch ArbeitskollegInnen

Die Ergebnisse aus dem Fragebogen sollen subjektive Tätigkeitsbewertungen widerspiegeln und Veränderungswünsche erkennen lassen. Gemeinsam mit den erhobenen Kompetenzen der MitarbeiterInnen, dem Organigramm der Firma sowie den Entwicklungsperspektiven der Leitung können nun konkrete Optimierungen erarbeitet werden.

## **Der Workshop zur Integration der Ergebnisse in den Betrieb**

Alle Einzelergebnisse werden schließlich zu einem Gesamtergebnis des Betriebs zusammengefasst und in einem ganztägigen Workshop werden diese Resultate mit den Vorstellungen und Absichten der Firmenleitung, die sich aus dem Interview zu Beginn ergeben haben, nach Möglichkeit in Einklang gebracht. Dabei spielen natürlich die beteiligten (und im Workshop anwesenden) Personen eine zentrale Rolle und die Anonymisierung der Kompetenzensammlung wird zum Teil aufgebrochen. Letztlich handelt es sich aber um positiv konnotierte Merkmale, die zur Sprache kommen und diese sind zuvor von den MitarbeiterInnen für das Plenum frei gegeben worden.

Diese Etappe steht im Pilotprojekt noch aus und kann zweifelsohne als Herausforderung gesehen werden. Es kann davon ausgegangen werden, dass es für diese Art von Workshops nur in Ansätzen standardisierte Vorgehensweisen geben wird, da nicht nur die jeweilige Branche und Charakteristik des Betriebs, sondern auch die verfügbaren

Kompetenzen auf die Gestaltung und letztendlich auf die finalen Ergebnisse und Veränderungen einen Einfluss haben werden.

Als Veränderungen können sich im Unternehmen beispielsweise strukturelle Optimierungen, modifizierte Aufgabenzuteilungen für MitarbeiterInnen, veränderte Teamzusammensetzungen oder individuelle Karrierepläne ergeben. Diese Entwicklungen müssen sich nicht auf den ganzen Betrieb beziehen, sondern können sich auch nur auf einen Teil der Belegschaft bzw. einige Abteilungen der Firma beschränken.

### **Der Evaluations-Workshop**

Zur Überprüfung der Nachhaltigkeit und zur Evaluation der Effekte ist sechs Monate nach dem Projektende ein Katamnese-Workshop vorgesehen. Dort sollen Fokusgruppeninterviews mit allen beteiligten Personen stattfinden, um das Ausmaß der Veränderungen erfahren zu können.

## **Schlussfolgerungen und Erwartungen zu dem Projekt**

### **Kompetenzentwicklung in KMUs**

Die Vorgangsweise, die hier beschrieben wird, eignet sich für KMUs mit einem partizipativen Führungsstil, um Organisationsentwicklungen auf der Grundlage der Kompetenzen der MitarbeiterInnen im Einklang mit der Perspektive der Firmenleitung durchzuführen oder zumindest anzustoßen. Die bisherigen Erfahrungen zeigen eine ausgeprägte Erwartungshaltung der Firmenleitung, insbesondere nach dem Eingangsgespräch, das als Gelegenheit zur Reflexion der eigenen betrieblichen Visionen erlebt wurde.

Die hoch motivierte Teilnahme der Belegschaft am Projekt deckt sich mit den bisherigen Erfahrungen bei der Erstellung der Kompetenzenbilanzen (Trinidad 2005). Die bekannten Effekte wie z.B. die nachhaltigen Steigerungen der Eigenverantwortung, der Proaktivität und der internalen Kontrollüberzeugungen sowie der „Beschäftigungsfähigkeit“ (Trinidad 2005; Schmid 2005) lassen sich auch im Zusammenhang mit dem Projekt für die TeilnehmerInnen erwarten.

Bezüglich der Beschäftigungsfähigkeit („Employability“) haben Fugate, Kinicki & Ashforth (2004) ausgeführt, dass sie nicht nur von eigenen Zielvorstellungen, der persönlichen Anpassungsfähigkeit und von sozialen und personalen Ressourcen abhängig ist, sondern diese Merkmale umgekehrt auch durch die Arbeitsanforderungen entwickelt werden. Dabei handelt es sich um einen dynamischen Prozess, der unter günstigen Voraussetzungen positive persönliche Entwicklungen bei den MitarbeiterInnen bewirkt. Diese günstigen Voraussetzungen zu schaffen ist Ziel des Projekts, bei dem eine kompetenzbasierte Verwendung des Personals im Betrieb angestrebt wird, was sich umgekehrt wieder als Kompetenzentwicklung des Einzelnen bemerkbar machen sollte. Die betrieblichen Modifikationen können vielfältig sein.

Dass ein Unternehmen davon profitiert, wenn die richtigen Fachkräfte am richtigen Platz tätig sind, liegt wohl auf der Hand. In so fern könnte sich ein win-win-Effekt für die Firma und die Belegschaft ergeben.

## Literatur

- Erpenbeck, J. & Heyse, P. (1999). Die Kompetenzbiographie. Münster.
- Erpenbeck, J. & von Rosenstiel, L. (Hrsg.) (2003). Handbuch Kompetenzmessung. Stuttgart.
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational*, 65, 14-38.
- Lang-von Wins, T. (2003). Die Kompetenzhaltigkeit von Methoden moderner psychologischer Diagnostik-, Personalauswahl- und Arbeitsanalyseverfahren sowie aktueller Management-Diagnostik-Ansätze. In J. Erpenbeck & L. von Rosenstiel (Hrsg.) Handbuch Kompetenzmessung (S. 585-618). Stuttgart.
- Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2005). Die Kompetenzenbilanz – ein Verfahren zur Förderung eigenverantwortlichen Handelns? *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 36, 173-188.
- Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2006). Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Berlin.
- Lenbet, A. (2004). Kompetenzbegriff und Kompetenzentwicklung. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 3, 221-233.
- Maslach, C. & Leitner, P. M. (2001). Die Wahrheit über Burnout. Wien.
- Meuener, E. (2005). Kompetenz oder das allseits vermessene funktionale Subjekt. *Polis* 4/2005, 23-25.
- Rimann, M. & Udris, I. (1997). Subjektive Arbeitsanalyse: Der Fragebogen SALSA. In O. Strohm & E. Uhlich (Hrsg.) Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten (S. 281-298). Zürich.
- Schmid, S. (2005). Die Kompetenzenbilanz. Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit und der proteanischen Orientierung Evaluation eines Laufbahn-Coachings. Unveröff. Diplomarbeit, Ludwig-Maximilians-Universität, München.
- Trinidad, M.-J. (2005). Die Kompetenzenbilanz. Evaluation eines ressourcenaktivierenden Coachingprogramms. Unveröff. Diplomarbeit, Ludwig-Maximilians-Universität, München.
- Weinert, F.E. (2001). Concept of competence: A conceptual clarification. In D. Rychen & L. Salganik (Eds.) *Defining and selecting key competencies* (pp 45-65). Kirkland.