

## Der ProfilPASS in Unternehmen: ein Leitfaden für die Praxis

Seusing, Beate; Bosche, Brigitte

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
W. Bertelsmann Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Seusing, B., & Bosche, B. (2014). *Der ProfilPASS in Unternehmen: ein Leitfaden für die Praxis*. (Perspektive Praxis). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <https://doi.org/10.3278/43/0048w>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0>

OFFEN ZUGANG

**Perspektive Praxis**

Brigitte Bosche | Beate Seusing

# **Der ProfilPASS in Unternehmen**

Ein Leitfaden für die Praxis

Open Access



## Perspektive Praxis

Eine Publikationsreihe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)

Die grüne Reihe des DIE stellt Fachkräften in der Erwachsenenbildung bewährtes Handlungswissen, aktuelle Themen und in anderen Bereichen erprobte, didaktische Methoden vor. Die Bände sind aus der Perspektive des Handlungsfelds konzipiert, vermitteln verwendungsbezogenes Wissen und setzen Handlungsstandards, die sich am Stand der Forschung orientieren. Sie sollen somit zur Kompetenz- und Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung beitragen.

**Wissenschaftliche Betreuung der Reihe am DIE:** Dr. Thomas Jung

## Herausgebende Institution

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Dr. Thomas Jung/Christiane Barth

### Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Diese Publikation ist frei verfügbar zum Download unter [www.diespace.de](http://www.diespace.de) und [wbv-open-access.de](http://wbv-open-access.de)

Diese Publikation ist unter folgender Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>



Verlag:  
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG  
Postfach 10 06 33  
33506 Bielefeld  
Telefon: (0521) 9 11 01-11  
Telefax: (0521) 9 11 01-19  
E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)  
Internet: [wbv.de](http://wbv.de)

Umschlaggestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam

ISBN 978-3-7639-5414-8

**DOI: 10.3278/43/0048w**

# Inhalt

<b>Vorbemerkungen .....</b>	<b>5</b>
<b>1. Der ProfilPASS ist anders – Eine Einleitung .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Von der Qualifikation zur Kompetenz – Begriffe und Programme .....</b>	<b>9</b>
2.1 Theoretische Rahmung .....	9
2.2 Kompetenzerwerb auf drei Wegen .....	10
2.3 Kompetenzerfassung mit dem ProfilPASS – umfassend und entwicklungsorientiert .....	12
<b>3. Unternehmen für den ProfilPASS gewinnen .....</b>	<b>14</b>
3.1 Kompetenzerhebung in Unternehmen .....	14
3.2 Was bewegt Unternehmen heute in Bezug auf ihr Personal? .....	15
3.3 Welchen Nutzen kann eine Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS haben? .....	16
3.4 Varianten der Durchführung .....	18
<b>4. Die Beratung im Unternehmen – Schritt für Schritt .....</b>	<b>20</b>
4.1 Wer ist Kunde? .....	20
4.2 Wie kann ich das Unternehmen gewinnen? .....	21
4.3 Was tue ich nach einem erfolgreichen Erstkontakt? .....	23
4.4 Ausblick .....	40
<b>Herausforderungen im Unternehmen – Weitere Ideen für die Anwendung des ProfilPASS .....</b>	<b>41</b>
<b>Vorlagen und Dokumente für die Beratungsarbeit .....</b>	<b>46</b>
<b>FAQ im Unternehmen .....</b>	<b>63</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>65</b>
<b>Autorinnen .....</b>	<b>66</b>
<b>Zusammenfassung/Abstract .....</b>	<b>67</b>



## Vorbemerkungen

Im Berufsalltag brauchen wir mehr als Fachwissen: Wir brauchen auch die Kompetenz, dieses Wissen angemessen einzusetzen. Sogenannte Schlüsselkompetenzen, wie beispielsweise Team- und Lernfähigkeit, Kreativität, Anpassungsfähigkeit und Belastbarkeit, erwerben wir häufig nebenbei oder unbewusst im beruflichen Alltag oder in der Freizeit.

Der ProfilPASS unterstützt dabei, diese Kompetenzen zu ermitteln und darzustellen. So entsteht ein persönliches „Profil“, das bei der beruflichen Orientierung, bei anstehenden Veränderungen, bei der Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen oder bei der Formulierung von persönlichen und beruflichen Zielen hilft.

Der ProfilPASS gehört zu einem System, dessen Zusammenwirken die genannten Ziele erreichbar werden lässt: der ProfilPASS-Ordner, der eProfilPASS sowie die professionelle Beratung durch geschulte Berater und Beraterinnen.

Das System rund um den ProfilPASS entwickelte sich in mehreren Projektphasen nach gründlicher, systematisierender, theoretisch begründeter und praktisch erprobter Analyse bereits vorhandener Kompetenzpässe und nimmt neben eigenen methodischen Entwicklungen gleichsam das Beste aus all diesen auf. Das auf Selbstreflexion und Selbstbewertung beruhende Instrument wurde im Jahr 2012 durch eine digitale Version ergänzt. Der eProfilPASS bietet die Möglichkeit, eigene Kompetenzen in digitaler Form zu dokumentieren und bei Bedarf auch online zu verschicken.

An der Entstehung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des ProfilPASS-Systems sind das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) sowie das Forschungsinstitut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung an der Universität Hannover (ies) beteiligt. Über einen Zeitraum von zehn Jahren konnten mit Förderung durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) Strukturen geschaffen werden, die dieses System auch über die Projektförderung hinaus nachhaltig sichern. Dazu zählen, neben der am DIE angesiedelten Servicestelle ProfilPASS, 36 bundesweit verbreitete Dialogzentren sowie etwa 3.000 zertifizierte und aktive ProfilPASS-Beratende, die Menschen dabei unterstützen, ihren Kompetenzen durch Selbstreflexion auf die Spur zu kommen.

Die vorliegende Handreichung entstand im Rahmen des vom BMBF geförderten Projekts „ProfilPASS in der Wirtschaft“, das von 2009 bis 2012 von DIE und ies gemeinsam umgesetzt wurde. Ziel des Projekts war es, den ProfilPASS als Instrument der Kompetenzerfassung im Rahmen der unternehmerischen Personalentwicklung einzusetzen. Entstanden ist dabei eine Handreichung, die sich in erster Linie an Beraterinnen und Berater richtet, die aber auch von Personalverantwortlichen genutzt werden kann, um sich über die Einsatzmöglichkeiten des ProfilPASS-Systems für die eigene Arbeit zu informieren.

An dieser Stelle möchten wir dem BMBF unseren Dank für die kontinuierliche Förderung aussprechen. Ebenso danken wir Willi Kräuter vom saarländischen Bildungsministerium, der als Vertreter der Länder alle Projektphasen konstruktiv begleitet hat.

*Bonn, Juni 2014*

*Mona Pielorz*

*Deutsches Institut für Erwachsenenbildung –  
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen*

## 1. Der ProfilPASS ist anders – Eine Einleitung

Qualifizierte und kompetente Arbeitskräfte bilden die Grundlage für den Erfolg eines jeden Unternehmens. So ist es für Unternehmen von essenziellem Interesse, zu wissen, was ihre Mitarbeitenden – über die fachlichen Qualifikationen hinaus – können. Und nur auf Grundlage dieses Wissens kann das Unternehmen rechtzeitig kommende Bedarfe in der Personalsituation identifizieren, vorhandenes Personal passend einsetzen oder für zukünftige Aufgaben weiterbilden.

Um das Potenzial von Mitarbeitenden einschätzen zu können, sind in den vergangenen Jahren verschiedene Instrumente und Methoden zur Erfassung von Kompetenzen und Neigungen, sogenannte Stärken-Schwächen-Analysen und Kompetenzmessverfahren, entwickelt worden. Die meisten von ihnen beruhen auf psychologisch-diagnostischen Verfahren, die personenbezogene Daten zu Vorlieben und Stärken erheben und auswerten. Mit diesen Methoden lassen sich in erster Linie Wissen, Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen erfassen. Allerdings bilden Tests und Fragebogen nur das ab, was auch gefragt bzw. getestet wurde. Alle anderen Kompetenzen, über die ein Mensch darüber hinaus verfügt, bleiben unentdeckt.

Daneben kommen auch Assessment-Center-Verfahren zum Einsatz, in denen Teilnehmende in simulierten Arbeitssituationen ihr Wissen und Können zeigen, welches dann von Beobachtern bewertet wird. Doch auch dieses Verfahren ist in den vergangenen Jahren in die Kritik geraten. Denn aufgrund der Subjektivität der Beobachter lässt auch das Assessment Center keine verlässlichen Rückschlüsse auf die berufliche Handlungsfähigkeit der getesteten Personen zu und ist damit nur bedingt aussagekräftig mit Blick auf die Prognose beruflicher Potenzialentwicklung.

Im Gegensatz zu den genannten Verfahren ist es mit dem ProfilPASS möglich, die Kompetenzen von Mitarbeitenden in einem biografisch-selbstreflexiven Prozess zu ermitteln und zu bilanzieren.

In der Praxis wird der ProfilPASS von vielen verschiedenen Zielgruppen genutzt. Dies sind in der Regel vor allem Menschen, die sich in beruflichen und privaten Umbruchsituationen befinden und mit dem ProfilPASS eine Standortbestimmung vornehmen wollen. Dazu zählen beispielsweise Berufsrückkehrende, Arbeitssuchende, Schüler und Berufstätige, die sich neu orientieren wollen. Anhand dieses Instruments ermitteln sie ihre Kompetenzen und Ziele; dies geschieht idealerweise mit Unterstützung durch eine ProfilPASS-Beratung, die entweder in Einzel- oder Gruppenberatung stattfindet und von den Ratsuchenden aktiv aufgesucht wird. Zu diesen Beratungssettings liegen umfangreiche Erfahrungen und Ergebnisse vor.<sup>1</sup>

Ein neues Feld ist die Verwendung des ProfilPASS im Kontext der unternehmerischen Personalentwicklung. Wir reagieren damit auf den sich in der Arbeits-

---

1 Diese sind im internen Bereich der ProfilPASS-Webseite nachzulesen, der den zertifizierten Beraterinnen und Beratern vorbehalten ist. URL: [www.profilpass.de](http://www.profilpass.de)



welt rapide vollziehenden Wandel, der durch Effektivitätssteigerung, kurze Innovationszyklen und sich unablässig verändernde Anforderungen an die Mitarbeitenden gekennzeichnet ist. Der ProfilPASS unterstützt die Mitarbeitenden dabei, sich für unternehmerische Interessen und Zwänge zu öffnen und damit stärker Eigenverantwortung zu übernehmen. Für die Beschäftigten bedeutet der Wandel der Arbeitswelt, sich flexibel auf kurzfristige Veränderungen einstellen zu müssen und in der Lage zu sein, Arbeitsprozesse und Arbeitszeiten eigenverantwortlich zu gestalten. Unter diesen Voraussetzungen kann es sowohl aus Sicht des Unternehmens als auch aus Sicht des Mitarbeitenden wichtig sein, sich der vorhandenen Kompetenzen zu vergewissern und Potenziale daraus abzuleiten. Der ProfilPASS kann diesen Prozess anstoßen.

Diese Handreichung basiert auf einer Auswertung der Praxiserprobung des ProfilPASS in den beteiligten zehn Unternehmen im Rahmen des Projekts „ProfilPASS in der Wirtschaft“. Sie richtet sich primär an ProfilPASS-Beratende, die ihr Aufgabenspektrum auf Betriebe ausweiten möchten und dafür Handlungsanleitungen wünschen, die auf Praxiserfahrungen und -reflexionen beruhen. Aber auch Entscheidungsträger in Unternehmen können hier erfahren, wie Kompetenzen und Potenziale von Mitarbeitenden identifiziert werden können. Wir wollen mit der Handreichung dazu beitragen, die Wertschätzung und strategische Nutzung informell erworbener Kompetenzen in der Personalentwicklung zu stärken.

Wir möchten an dieser Stelle den ProfilPASS-Beratenden Ralf Kulesa, Sigrid Harp und Barbara Veltjens für ihre engagierte Unterstützung bei der Realisierung dieses Projekts und der daraus hervorgegangenen Handreichung danken. Bedanken möchten wir uns auch bei der ProfilPASS-Beraterin und Personalentwicklerin Mechthild Ehses-Flohr von der Hekatron Technik und Vertriebs GmbH, die uns durch den Einblick in die Umsetzung des ProfilPASS in ihrem Unternehmen wertvolle Hinweise und Tipps für diese Handreichung gegeben hat.

## 2. Von der Qualifikation zur Kompetenz – Begriffe und Programme

### 2.1 Theoretische Rahmung

Spätestens seit die Europäische Kommission im Jahr 2001 in ihrer programmatischen Schrift zum Lebenslangen Lernen ein umfassendes neues europäisches Konzept der Lernbewertung (Europäische Kommission 2001) fest schrieb, hat das Konzept des Lebenslangen Lernens in die bildungspolitische und -praktische Diskussion Einzug gehalten. Das Konzept beruht im Wesentlichen auf drei Grundannahmen:

#### Grundannahmen des Konzepts Lebenslanges Lernen

1. Lernen ist ein Prozess, der die Menschen ihr Leben lang begleitet und der nicht mit dem Verlassen der Schule oder mit Erreichen eines bestimmten Alters abgeschlossen ist. Neben dem Angebot, auch nach einem formalen Abschluss weiterlernen zu können, findet darin auch die Aufforderung ihren Ausdruck, an der Gestaltung der eigenen Berufsbiografie durch stetiges Weiterlernen aktiv mitzuwirken. Damit wird an die Eigenverantwortung der Bürgerinnen und Bürger appelliert, einen Beitrag zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu leisten.
2. Menschen lernen nicht nur an klassischen Lernorten wie Schule, Hochschule oder Ausbildungsstätte. Diese Erkenntnis beruht auf der vielfach zitierten Untersuchung von Livingstone (2001), dass Menschen etwa 70 Prozent außerhalb von formal organisierter Bildung lernen (vgl. Dohmen 2001).
3. Es kommt weniger darauf an, wo oder wie ein Mensch sein Wissen erworben hat, sondern vielmehr darauf, was er gelernt hat. Damit geht eine Orientierung an den Ergebnissen des Lernens einher, die auch als Outcome-Orientierung bezeichnet wird.

Mit der Orientierung an den Ergebnissen von Lernprozessen verbunden ist eine Verschiebung des Fokus vom Begriff „Qualifikation“ hin zum Begriff „Kompetenz“. Das bedeutet, im Vordergrund steht nicht mehr, welchen formalen Abschluss – also welche „Qualifikation“ – eine Person auf welchem Bildungsweg erworben hat, sondern vielmehr, über welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse – also „Kompetenzen“ – diese Person verfügt. Die durch den erfolgreichen Abschluss von formalen und organisierten Bildungsgängen erworbenen Qualifikationsnachweise (in Form von Zeugnissen, Diplomen, Gesellenbriefen etc.) treten in Konkurrenz zu den verfügbaren Kompetenzen, die auf vielfältige Weise, also auch über informelle und non-formale Lernvorgänge, erworben sein können.

Dieter Gnahs (2013) bezeichnet Kompetenz vor diesem bildungspolitischen Hintergrund als „Schlüsselbegriff“ in der politischen, wissenschaftlichen und bildungspraktischen Diskussion. Der Begriff wird allerdings vielfach genutzt, ohne dass damit immer das Gleiche gemeint ist.

#### DEFINITION

### Kompetenz

Eine Kompetenz ist die Fähigkeit zur erfolgreichen Bewältigung komplexer Anforderungen in spezifischen Situationen. Kompetentes Handeln schließt den Einsatz von Wissen, von kognitiven und praktischen Fähigkeiten genauso ein wie Haltungen, Gefühle, Werte und Motivationen. Kompetenzen äußern sich in der Performanz, also in der tatsächlich erbrachten Leistung.

Im ProfilPASS werden die Kompetenzen aus dem Tun abgeleitet. Man spricht dann von einer „Kompetenz“, wenn sich eine Fähigkeit auch in einem anderen Handlungszusammenhang zeigt.

#### TIPP

In Unternehmen werden unter „Kompetenzen“ häufig die mit einer bestimmten Stelle verbundenen Berechtigungen und Pflichten verstanden, so z.B. bei Entscheidungskompetenz. In der Beratung von Unternehmen sollte daher vorab auf die Definition aus dem ProfilPASS hingewiesen werden.

## 2.2 Kompetenzerwerb auf drei Wegen

Menschen erwerben Kompetenzen auf unterschiedlichen Wegen. In der Fachliteratur werden drei Formen des Lernens unterschieden, die Voraussetzung für den Erwerb von Kompetenzen sind:

- das formale Lernen,
- das non-formale Lernen und
- das informelle Lernen.

Im Folgenden wollen wir diese drei Formen des Lernens erläutern, wobei wir den Begriff „Lernen“ mit dem der „Bildung“ gleichsetzen.

### *Formale Bildung*

zielt auf den Erwerb eines Abschlusses oder eines Zertifikats, mit dem in der Regel auch eine Zugangsberechtigung zum Bildungs- und Beschäftigungssystem einhergeht. Sie wird organisiert von den Institutionen der Schul-, Berufs- und Hochschulbildung. Das Abitur, ein Hochschuldiplom oder der Meisterbrief sind Beispiele für formale Bildungsabschlüsse.

### *Non-formale Bildung*

findet beispielsweise in einem innerbetrieblichen Seminar oder einem Kurs einer Weiterbildungseinrichtung statt. Dieses Lernen ist intentional und organisiert, der Lernerfolg wird aber nicht in einer Prüfung gemessen und zertifiziert.

### *Informelles Lernen*

wird auch als Lernen *en passant* oder als „beiläufiges Lernen“ bezeichnet. Es handelt sich um Lernen, das nicht strukturiert oder organisiert ist. Es kann aber dennoch zielgerichtet verlaufen, etwa durch das Lesen einer Fachzeitschrift, das Recherchieren von Informationen oder durch den Austausch mit Kollegen.

Gemäß diesen drei Lernformen spricht man auch von Kompetenzen, die auf formalem, non-formalem oder informellem Weg erworben wurden. Gelegentlich spricht man auch verkürzt von formalen, non-formalen oder informellen Kompetenzen.

Menschen lernen und entwickeln sich ein Leben lang weiter. In Bezug auf die formalen Lernfelder scheint uns der Lern- und Kompetenzzugewinn hierbei selbstverständlich. Dies liegt an der weit verbreiteten Auffassung, nur geprüfte Fähigkeiten in Form von Zeugnissen und Abschlüssen gelten als „echte“, da nachgewiesene Kompetenzen. Dabei lernen wir aber auch in Bereichen wie Familie, Freizeit, Ehrenamt oder am Arbeitsplatz. Die Ergebnisse aus diesen Lernfeldern sind uns selbst oft nicht bewusst und wir können sie deshalb auch nicht benennen. Resultate aus informellen Lernprozessen spiegeln sich in der Fähigkeit, Beziehungen zu anderen Menschen zu gestalten, bei der Bewältigung neuer Aufgaben am Arbeitsplatz oder im privaten Umfeld, aber auch in Eigenschaften wie Selbstvertrauen und Reflexionsvermögen, und nicht zuletzt im Erwerb spezifischer Fertigkeiten oder Wissensbestände.

#### BEISPIEL

Im Rahmen einer ehrenamtlichen Vorstandstätigkeit in einem Verein kann die Kompetenz, schwierige Gruppenprozesse kommunikativ auszuloten und zu steuern, informell erworben worden sein.

Etwa 70 Prozent unserer Lernerfahrungen machen wir in informellen Lernfeldern. Das Verhältnis von formalen und informellen Lernmöglichkeiten ist also ungefähr eins zu drei, was die unten stehende Grafik (→ Abb. 1) bildlich darstellt.

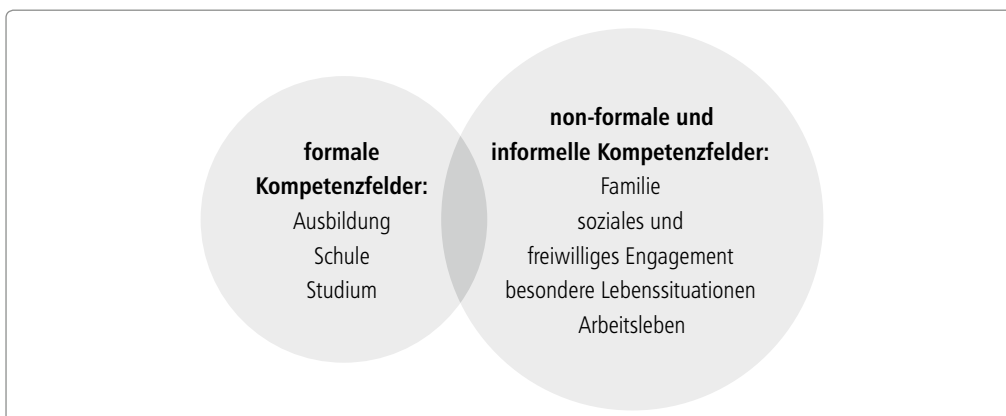


Abbildung 1: Das Verhältnis formaler und non-formaler sowie informeller Kompetenzfelder  
(in Anlehnung an den ProfilPASS)

## 2.3 Kompetenzerfassung mit dem ProfilPASS – umfassend und entwicklungsorientiert

Der ProfilPASS eignet sich zur beruflichen Standort- und Zielbestimmung genauso wie zum Anstoß von beruflicher Neuorientierung. Das ProfilPASS-System besteht aus einem Ordner und einem Beratungssystem. Beides basiert auf einem humanistischen Bildungsziel, d.h. im Mittelpunkt der ProfilPASS-Beratung steht die gesamte Persönlichkeit des Menschen mit all seinen Fähigkeiten und Kompetenzen.

Die wesentlichen Merkmale des ProfilPASS lassen sich wie folgt zusammenfassen.

### **Merkmale des ProfilPASS**

#### *Bildungsbereichsübergreifender Ansatz*

Damit ein ganzheitliches Profil individueller Stärken entstehen kann, werden im ProfilPASS alle Lernorte und Lernformen gleichermaßen mit einbezogen. Insbesondere im Rahmen von Personalentwicklungsarbeit ist es für viele Mitarbeitende – aber auch für Vorgesetzte – häufig eine neue Erfahrung, individuelle Kompetenzen, die außerhalb der beruflichen Tätigkeit erworben wurden, wie z.B. durch die Mitarbeit in einem Verein, in ein Gespräch über die berufliche Weiterentwicklung einzubringen.

#### *Zielgruppenübergreifender Ansatz*

Der ProfilPASS kann von allen Interessierten genutzt werden. Im Rahmen der ProfilPASS-Beratung orientieren sich die Beraterinnen und Berater an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppe. Wenn der Auftraggeber ein Unternehmen ist, finden auch die Ziele des Unternehmens Berücksichtigung.

#### *Biografisch-systematischer Ansatz*

Die individuelle Biografie der Nutzenden bildet den Ansatzpunkt für die Kompetenzfeststellung. Anhand einzelner Lebensabschnitte und dort ausgeübter Tätigkeiten werden Stärken, Fähigkeiten und Kompetenzen systematisch ermittelt.

#### *Entwicklungsorientierter Ansatz*

Vor dem Hintergrund lebenslangen Lernens ist der Prozess der Kompetenzerfassung und -entwicklung zu keinem Zeitpunkt endgültig abgeschlossen. Der ProfilPASS ist für jeden Lebensabschnitt offen, so dass die Dokumentation jederzeit wieder aufgenommen werden kann.

#### *Vermittlung von Selbstreflexion*

Kernelement des ProfilPASS-Verfahrens ist die Selbstreflexion. Wer sich mit seinen persönlichen Lernorten und Lernformen beschäftigt, schult die Fähigkeit zur Selbstreflexion und kann besser eigenverantwortlich und selbstgesteuert handeln.

#### *Ergebnisoffenheit*

Die Ergebnisoffenheit des ProfilPASS steht im Gegensatz zu geschlossenen Verfahren, die in der Regel Kompetenzanforderungen beinhalten, die im Vorhinein formuliert und damit auf bestimmte Kompetenzen begrenzt sind. Beim ergebnisoffenen Verfahren können alle fachlichen und überfachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen zum Vorschein kommen, und zwar in ihrer ganz persönlichen Ausprägung.

*Freiwilligkeit*

Die Freiwilligkeit der Bearbeitung ist eine wesentliche Grundlage für den Selbstreflexionsprozess. Durch die freiwillige Entscheidung für den ProfilPASS sollen außerhalb der Person liegende Verwertungsinteressen vermieden werden. Da es um die Biografie des Einzelnen und damit um sensible Daten und Informationen der Persönlichkeit geht, ist dies ein wichtiger Punkt, den es auch in der Arbeit mit Unternehmen einzuhalten gilt.

*Alleinige Verfügbarkeit*

Die Nutzenden entscheiden zu jedem Zeitpunkt selbst, wem sie Einblick in ihre erarbeiteten Inhalte geben. In der Umsetzung im Unternehmen bringen beispielsweise Mitarbeitende in schriftlicher oder mündlicher Form eine Liste von Kompetenzen ein, über die sie gerne mit ihrem Vorgesetzten ins Gespräch kommen möchten.

*Offenheit für Selbst- und Fremdevaluation*

Im Fokus steht die Selbstexploration der Nutzenden in Bezug auf die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Darüber hinaus wird den Nutzenden empfohlen, ihre Selbsteinschätzung durch Fremdeinschätzungen durch andere zu ergänzen. Durch diese mitunter neuen Sichtweisen auf die eigene Persönlichkeit können die Nutzenden ihr Profil vervollständigen und schärfen. In Unternehmen kann die Fremdeinschätzung auch von einer vorgesetzten Person erfolgen.

*Professionelle Beratung*

Zum ProfilPASS-System gehört die professionelle Beratung, der ein Beratungskonzept mit Beratungsverständnis, theoretischen Grundannahmen und didaktischen Prinzipien zugrunde liegt. Die ProfilPASS-Beratung unterstützt und begleitet den Selbstreflexionsprozess, die Bilanzierung, die Zielfindung und -formulierung. Die Beratungsarbeit in Unternehmen umfasst zusätzlich weitere Punkte, die im Folgekapitel näher ausgeführt werden.

Die Kenntnis dieser Merkmale kann in der Akquise- und Vorbereitungsphase als Grundlage für die Argumentation hilfreich sein.

In der Beratung von Unternehmen wird darüber hinaus häufig die Frage nach der Qualitätssicherung und -entwicklung des ProfilPASS-Systems gestellt. Auch hierfür gibt es eine solide Argumentationsgrundlage: Der ProfilPASS wurde vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (ies) entwickelt und wird regelmäßig evaluiert. Die Beratung wird von qualifizierten Beraterinnen und Beratern durchgeführt, die sich alle zwei Jahre neu zertifizieren lassen müssen. Die Berater selbst werden von sogenannten Multiplikatoren ausgebildet, Grundlage ist ein von DIE und ies entwickeltes Curriculum. Für die Einhaltung der Qualitätssicherung ist die ProfilPASS-Servicestelle am DIE zuständig.

## 3. Unternehmen für den ProfilPASS gewinnen

### 3.1 Kompetenzerhebung in Unternehmen

Die Erfassung und gezielte Nutzung von Kompetenzen erlangt seit einigen Jahren auch in Unternehmen an Bedeutung, vor allem im Zusammenhang mit Personalbeurteilung, Personalentwicklung und betrieblicher Weiterbildung. Denn um das Können und das Potenzial von Mitarbeitenden richtig einschätzen zu können, benötigen Entscheidungsträger in Betrieben neben formalen Qualifikationsnachweisen ein umfassendes Bild über die Kompetenzen und die damit einhergehenden Entwicklungsmöglichkeiten ihres Personals.

In Unternehmenskontexten kommen dazu bereits verschiedene, zum Teil von den Unternehmen selbst entwickelte Instrumente zum Einsatz. Diese lassen sich unterscheiden in

- anforderungsorientierte Verfahren und
- entwicklungsorientierte Verfahren.

*Anforderungsorientierte* Verfahren haben ihren Ausgangspunkt in vorab festgelegten überfachlichen Kompetenzen, spezifischen Wissensbeständen, Einstellungen, aktuellen oder zukünftigen Arbeitsaufgaben. Die Einschätzung der Kompetenzen erfolgt in Bezug zu diesen formulierten Anforderungen beispielsweise in Form eines Fragebogens. Ein in dieser Form durchgeführtes Verfahren bietet die Chance, vorher definierte Anforderungen durch den Arbeitnehmer selbst (Selbsteinschätzung) und durch den Vorgesetzten (Fremdeinschätzung) bewerten zu lassen und die Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Pielorz und Seidel (2012) weisen darauf hin, dass über die definierten Anforderungen hinaus keine anderen Kompetenzen erfasst werden können.

*Entwicklungsorientierte* Verfahren zielen auf die Identifizierung von in der Lebens- und Arbeitswelt erworbenen Kompetenzen. Dabei liegt der Fokus der Kompetenzermittlung auf den individuellen Ressourcen und Stärken eines Menschen, die von den Mitarbeitenden subjektiv ermittelt werden. Es ist möglich, die Erhebung im Dialog mit einer anderen Person, beispielsweise mit einem Trainer, einem Arbeitskollegen oder dem Vorgesetzten durchführen zu lassen. Von Entwicklungsorientierung spricht man deshalb, weil die Kompetenzbilanzierung Ausgangspunkt für weitere Entwicklungen darstellt.

Grundsätzlich eignen sich beide Verfahren, um Kompetenzen von Mitarbeitenden festzustellen. Manche Unternehmen praktizieren auch eine Kombination aus beiden und führen die Ergebnisse in einem Mitarbeitergespräch zusammen.

Eine Kompetenzfeststellung in Unternehmen, die neben formalen Kompetenzen auch informelle Kompetenzen in den Blick nehmen möchte, muss daher einerseits

die biografische Lerngeschichte sowie andererseits die Entwicklungsperspektive der Mitarbeitenden berücksichtigen. Die Herausforderung in der Praxis ist es, Menschen dabei anzuleiten, eine aktive Sprache für ihre biografischen Lernereignisse und die damit verbundenen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu finden. Dabei hilft der ProfilPASS mit seiner verständlichen Sprache und seinem systematischen Aufbau.

#### FAZIT

Der ProfilPASS leitet dazu an, Kompetenzen – vor allem die informell erworbenen Kompetenzen – aus der Biografie heraus bewusst, sichtbar und nicht zuletzt auch kommunizierbar zu machen. Folge der ressourcenorientierten ProfilPASS-Beratung sind eine Stärkung des Selbstbewusstseins, die Ermutigung zu Eigeninitiative und die Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins.

### 3.2 Was bewegt Unternehmen heute in Bezug auf ihr Personal?

Der rasche technologische Wandel, kürzere Innovationszyklen und die Dynamik der Märkte stellen immer wieder neue Anforderungen an Unternehmen und ihre Mitarbeitenden. Um erfolgreich zu handeln, sind eine hohe Flexibilität und eine Anpassung der Arbeit an externe Anforderungen notwendig. Dafür bedarf es Mitarbeitender, die selbstgesteuert und selbstreflexiv handeln, und einer Unternehmenskultur, die sie dabei unterstützt.

Von vielen Mitarbeitenden wird erwartet, ihre Leistungen kontinuierlich zu steigern. Motivierte und leistungsbereite Mitarbeiter sind besonders gefährdet, durch verdichtete Aufgaben, neue Projekte und neue Managementvorgaben in die „Beschleunigungsfalle“ zu geraten und sich damit dauerhaft zu überlasten. Hier sind insbesondere Führungskräfte gefragt, psychische Belastungen, die aus der Arbeit resultieren können, rechtzeitig zu identifizieren und gegenzusteuern. Eine Möglichkeit der Erschöpfungsprophylaxe besteht beispielsweise in der Anpassung der Arbeit an die Fähigkeiten des Mitarbeitenden.

Der demografische Wandel ist gekennzeichnet durch Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung. In den Unternehmen altern die Belegschaften. Der Wirtschaft stehen weniger nachrückende Kräfte zur Verfügung. Die betriebliche Personalpolitik sieht sich daher herausgefordert, einerseits qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und andererseits Mitarbeitende an sich zu binden, die gemäß ihrer veränderten Leistungsfähigkeit eingesetzt werden. Nicht zuletzt können Unternehmen darüber nachdenken, die Arbeitsorganisation an die Kompetenzen der vorhandenen Mitarbeitenden anzupassen.



### **3.3 Welchen Nutzen kann eine Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS haben?**

Die oben skizzierten Herausforderungen von Unternehmen wirken sich auch auf den Umgang mit den Personalressourcen aus. Im Folgenden wollen wir Ideen aufzeigen, an welchen Stellen der ProfilPASS ergänzend zur Personalentwicklungsarbeit im Unternehmen einen sinnvollen Beitrag leisten kann. An den aus unserer Sicht passenden Stellen haben wir die Argumente durch Zitate von Personalverantwortlichen oder Mitarbeitenden verstärkt. Die Zitate stammen aus Interviews, die wir mit Führungskräften, Personalentwicklern und Mitarbeitenden von Firmen geführt haben, die den ProfilPASS eingesetzt haben.

Mit diesen Argumenten können Sie als Beraterin oder Berater in die Akquisegespräche mit Unternehmen gehen.

#### **Effektive Vorbereitung von Mitarbeitergesprächen**

Viele Unternehmen haben das Mitarbeitergespräch als festes Instrument ihrer Personalentwicklung eingeführt. Mit dem ProfilPASS können diese Gespräche effektiver vorbereitet werden. Denn dank der Beratungsarbeit lernen Mitarbeitende ihre Kompetenzen zu benennen und selbstbewusst zu vertreten.

Aus meiner Sicht ist das Mitarbeitergespräch viel zielgerichteter verlaufen als sonst. Hier hatte ich Gelegenheit, meine Kompetenzen anhand von eigenen Beispielen vorzustellen und darüber ins Gespräch zu kommen. (Mitarbeiterin)

Der Vorteil beim ProfilPASS ist, dass der Mitarbeitende an konkreten Beispielen beschreiben muss, in welchem Kontext er seine Kompetenzen erworben hat. Und das ist für mich als Führungskraft dann sehr überzeugend. (Führungskraft)

#### **Wissenstransfer im demografischen Wandel**

Der demografische Wandel führt dazu, dass in Unternehmen Mitarbeitende ausscheiden, die über Jahre zu Experten in ihrem Gebiet geworden sind. Für Unternehmen kann es zu kostenintensiven Störungen in den Arbeitsabläufen kommen, wenn mit ausscheidenden Mitarbeitenden das an den Arbeitsplatz gebundene Erfahrungswissen verloren geht. Eine Erfassung, Dokumentation und gezielte Weitergabe dieses Erfahrungswissens und der darauf bezogenen Kompetenzen an neue Mitarbeitende kann diese Störung abfedern. Mit dem ProfilPASS lassen sich diese Kompetenzen und das spezifische Wissen erfassen. Es kann dann z.B. in einem Workshop an die Nachfolger weitergegeben werden.

Mit der ProfilPASS-Methode konnten wir die arbeitsplatzbezogenen Kompetenzen eines Mitarbeiters erheben. Dabei waren aus Sicht unseres Unternehmens vor allem die überfachlichen Qualifikationen interessant, die wir vorher nicht im Blick hatten. (Personalentwicklerin)

### **Gezielte Planung der personellen Ressourcen**

Der Fachkräftemangel in Deutschland macht es für Unternehmen tendenziell schwieriger, passgenaues Personal zu rekrutieren. Manche Unternehmen investieren daher lieber in vorhandene Mitarbeitende. Mit dem ProfilPASS lässt sich ein Bild über die im Unternehmen bereits vorhandenen Kompetenzen ermitteln. Somit können ungenutzte Ressourcen der Mitarbeitenden offengelegt und diese gezielter eingesetzt werden.

Unser Unternehmen muss ständig auf neue Anforderungen reagieren. Da müssen die Mitarbeiter mitziehen und sich mitunter auch neue Kompetenzen aneignen. Um herauszufinden, was jemand bereits kann und was er noch dazulernen muss, ist für mich der ProfilPASS ein ideales Instrument. Gerade, weil er auch über den Tellerrand der Qualifikationen schaut. (Personalentwicklerin)

### **Stärkung der Selbstreflexion**

Die Feststellung von Kompetenzen unterstützt die Reflexion des beruflichen Handelns der Mitarbeitenden und fördert so deren Bewusstsein vom eigenen Können. Das Bewusstwerden eigener Stärken ist wiederum Voraussetzung dafür, Entwicklungspotenziale zu erkennen und im Rahmen von Personalentwicklung aufzugreifen. Unternehmen profitieren deshalb von Mitarbeitenden, die ihre Kompetenzen selbstreflexiv ermittelt haben und ihre Stärken kennen. So können sie selbst an der Gestaltung einer beruflichen Zielstellung mitwirken und berufsbiografische oder unternehmerische Umbruchsituationen mitgestalten.

Ich meine, dass die Stärkung der Selbstreflexion auch dazu führt, dass die Mitarbeiter mit mehr Eigenverantwortung an ihrer beruflichen Entwicklung mitwirken. (Führungskraft)

### **Sichtbarmachen von Entwicklungspotenzialen**

Mitarbeitende verfügen über weit mehr Kompetenzen, als ihnen selbst und ihrem Arbeitgeber bewusst ist. Die begrenzten Anforderungen am Arbeitsplatz lassen es gar nicht zu, dass alle Kompetenzen gezeigt werden können. Eine Sichtbarmachung dieser Kompetenzen legt verborgene Potenziale frei, die bislang ungenutzt waren und die mitunter an anderen Stellen des Unternehmens gut eingesetzt werden könnten.

Ich sehe jeden Tag, was meine Mitarbeiter können und auch das, was sie nicht können. Aber natürlich können meine Mitarbeiter noch viel mehr, nur das sehe ich nicht im Job. Um das herauszufinden, ist der ProfilPASS ein gutes Instrument. (Führungskraft)

### **Stärkung der Mitarbeitermotivation**

Anerkennung und Wertschätzung gehören zu den Grundbedürfnissen des Menschen. Mitarbeiter sind motivierter, wenn ihre Kompetenzen erkannt werden und ihre Interessen bei ihrer beruflichen Weiterentwicklung berücksichtigt werden.

Jeder hat sicher ein Bedürfnis, dass er in seinen Stärken gesehen wird. Wenn diese Stärken auch noch vom Arbeitgeber wertgeschätzt werden, ist es ideal, weil ich dann als Mitarbeiter wieder Motivation erfahre. (Mitarbeiter)

### **Bindung an das Unternehmen erhöhen**

Die Chance, auf freiwilliger Basis und unterstützt durch das eigene Unternehmen eine Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS zu machen, erleben viele Mitarbeitende als Wertschätzung; sie fühlen sich stärker an das Unternehmen gebunden.

Der ProfilPASS hat mich vor allem darin bestärkt, dass das, was ich hier im Unternehmen mache, auch gut zu mir passt und dass ich das gut und gerne mache. (Mitarbeiterin)

### **Effektive Teambildung nach Kompetenzen und individuellen Präferenzen**

Eine Kompetenzfeststellung mit dem ProfilPASS ist eine gute Grundlage für eine optimale Zusammenstellung eines Teams nach Kompetenzen und individuellen Stärken.

Durch die Erarbeitung individueller Kompetenzen in einem gemeinsamen Workshop wurde deutlich, wer welche Kompetenzen hat und welchen Platz im Team am besten ausfüllen kann. (Führungskraft)

## **3.4 Varianten der Durchführung**

Die Erprobung des ProfilPASS in den Unternehmen hat deutlich gemacht, dass verschiedene Umsetzungsszenarien möglich sind. Wichtig ist, dass das Umsetzungsszenario zur Kultur und zu den Zielen des Unternehmens sowie zur Zielgruppe passt.

Es gibt grundsätzlich mehrere Möglichkeiten, die Beratung durchzuführen:

- Mit dem ProfilPASS kann sowohl in der *Gruppe* gearbeitet werden als auch alleine und die Beratung kann als *Einzelberatung* erfolgen.
- Die Beratung kann *intern* oder *extern* moderiert werden.
- Die Beratung kann *online* oder *offline* durchgeführt werden.

### *Gruppen- oder Einzelberatung?*

Die Arbeit in der Gruppe hat den Vorteil, dass die Teilnehmenden sich untereinander Anregungen zur Reflexion geben. In der Regel werden die individuellen Ergebnisse dadurch vielfältiger und facettenreicher. Der offene Austausch in der ProfilPASS-Beratung setzt voraus, dass alle Teilnehmenden sicher sein können, dass das, was in der Beratung berichtet wird, vertraulich behandelt und in keinem anderen Zusammenhang genutzt wird. Anders als in heterogenen Teilnehmergruppen (z.B. in Bildungseinrichtungen) kennen sich die Teilnehmenden in Unternehmen überwiegend untereinander. Es ist sogar möglich, dass die Teilnehmenden in Unternehmen ver-

schiedenen Hierarchiestufen angehören, eventuell besteht ein Abhängigkeitsverhältnis. All das hat Auswirkungen auf die Zusammenarbeit in der Gruppe und muss Berücksichtigung finden oder sogar thematisiert werden. Das gilt vor allem in dem Fall, dass sowohl Vorgesetzte als auch Untergebene an der Gruppenberatung teilnehmen wollen. In dieser Situation ist im Vorfeld der Beratung mit beiden Seiten zu klären, ob sie sich durch die Teilnahme der jeweils anderen beeinträchtigt fühlen könnten. Selbst wenn das nur auf einer Seite der Fall sein sollte, dann sollten Alternativen zu der gemeinsamen Arbeit in einer Beratung entwickelt werden. Eventuell reicht es schon aus, wenn diese Personen innerhalb der Beratung bei Gruppenarbeit in unterschiedlichen Gruppen arbeiten.

Um auf individuelle Fragen und Probleme der Teilnehmenden eingehen zu können, hat es sich bewährt, Einzelgespräche bzw. Elemente von Einzelcoaching in die Gruppenberatung einzubauen. Darüber hinaus sollten der Abschluss der Kompetenzbilanzierung und die Zielformulierung in Einzelgesprächen erfolgen, um die Vertraulichkeit der Ergebnisse zu sichern. Insbesondere bei der Abschlussberatung haben die Teilnehmenden in der Erprobung immer wieder betont, wie wichtig das Einzelgespräch für die Zielformulierung gewesen sei.

#### *Interne oder externe Beratung?*

Es ist möglich, die Beratung mit dem ProfilPASS von einem Berater durchführen zu lassen, der im Unternehmen beschäftigt ist. In der Erprobung hat sich dieses Vorgehen in einigen Unternehmen als kostengünstige Alternative zu dem Engagement eines externen Beraters bewährt. Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Settings ist, dass

- das Verhältnis zwischen den internen Beratern und den Teilnehmenden unbelastet ist,
- die internen Beratenden aus den Unternehmen sich auf die Erklärung des ProfilPASS und die Steuerung des Arbeitsprozesses konzentrieren und nur auf Wunsch der Beratenen in die inhaltliche Erarbeitung eingebunden werden,
- der Informationstransfer zwischen interner und externer Beratung gut funktioniert.

#### *Online mit dem eProfilPASS oder offline mit dem Ordner?*

Da der eProfilPASS noch ein neues ergänzendes Instrument ist, liegen noch wenige Erfahrungen mit dieser Form der Beratung vor. Überlegen Sie, ob es in Ihrem Fall sinnvoll sein könnte, eine Beratung mit dem eProfilPASS anzubieten. Da in Unternehmen die Zeitressourcen häufig begrenzt sind, könnte eine ergänzende Beratung in digitaler Form attraktiv für Unternehmen sein.

## 4. Die Beratung im Unternehmen – Schritt für Schritt

### 4.1 Wer ist Kunde?

Die Nutzung des ProfilPASS in Organisationen wie Wirtschaftsunternehmen ist ein junges Einsatzfeld. Die meisten ProfilPASS-Beraterinnen und -Berater haben bislang vor allem einzelne Personen oder Gruppen beraten und sich dabei auf die individuellen Interessen und Zielvorstellungen dieser konzentriert, die in diesem Fall ihre Auftraggeber waren.

In Unternehmen hat man es als Berater bzw. Beraterin mit einem ganzen „Kundensystem“ zu tun (→ Abb. 2). Dazu gehören folgende Akteure:

- der Auftraggeber, in der Regel ist das die Unternehmensleitung,
- eine Person aus der Personalentwicklung (wenn vorhanden),
- Mitarbeitende, die eine Kompetenzbilanz mit dem ProfilPASS erstellen,
- Führungskräfte, die mit den Mitarbeitenden über deren Kompetenzen sprechen und daraus Maßnahmen ableiten und
- der Betriebsrat oder die Personalvertretung (wenn vorhanden).

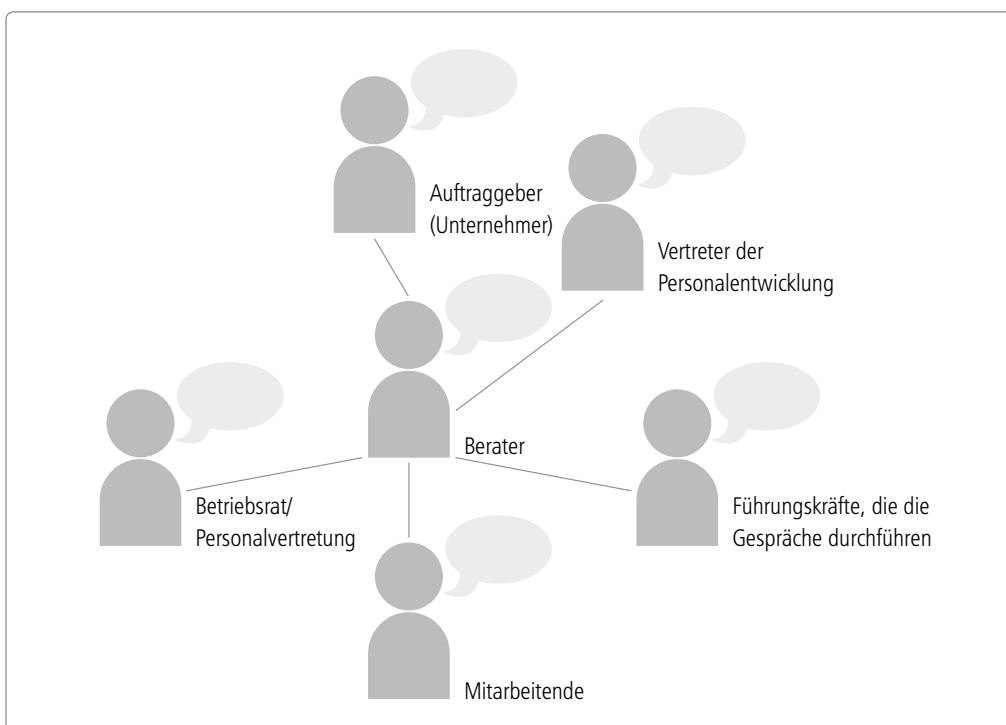


Abbildung 2: Konstellation einer Beratungssituation mit mehreren Akteuren

Die beteiligten Akteure haben in der Regel unterschiedliche Interessen. Ihnen muss der Nutzen einer Kompetenzbilanzierung individuell vermittelt werden. So ist die

Personalentwicklerin vom Nutzen einer systematischen Kompetenzerfassung ihrer Mitarbeitenden ggf. schnell zu überzeugen, während die mittlere Führungsebene andere Ziele als prioritär einstuft, wie z.B. das möglichst reibungslose Abarbeiten der vollen Auftragsbücher. Der Betriebsrat wiederum sieht womöglich die Gefahr, mit einer Kompetenzerfassung den Boden für eine Auswahl von „freizusetzenden“ Mitarbeitenden zu bereiten. Und die Mitarbeitenden stehen der Idee, die Kompetenzen zu bilanzieren, solange mit gemischten Gefühlen gegenüber, bis klar ist, was die Unternehmensführung sich davon verspricht und wofür die Ergebnisse genutzt werden.

#### FAZIT

Bei der Beratung von Unternehmen treffen Sie als Berater auf ein komplexes Kundensystem mit vielen Beteiligten und verschiedenen Interessen. Für das Gelingen einer ProfilPASS-Beratung in Unternehmen ist es notwendig, die Ziele der Beteiligten gut herauszuarbeiten, die Struktur des Prozesses zu definieren und vorab festzulegen.

## 4.2 Wie kann ich das Unternehmen gewinnen?

Die Beschäftigung mit den Kompetenzen der eigenen Mitarbeitenden und deren gezielte Weiterentwicklung im Sinne eines Kompetenzmanagements sind für viele Unternehmen nicht selbstverständlich. Insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen verfügen häufig nicht über die nötigen personellen und zeitlichen Ressourcen, sich diesem Feld zu widmen. Häufig müssen sie für den Nutzen von Kompetenzbilanzierungen erst aufgeschlossen werden. Für ProfilPASS-Beratende stellt sich also die Frage, auf welche Weise sie Unternehmen für die Idee und den Nutzen einer ProfilPASS-Beratung begeistern können. Im Folgenden geben wir Ihnen einige Anregungen.

#### TIPPS

- Veröffentlichen Sie kleine Artikel zum Nutzen und den Zielen des ProfilPASS in den Wirtschaftsbeilagen Ihrer Regional- oder Lokalzeitung oder in den Printmedien der Wirtschaftsverbände und machen Sie so auf sich und Ihr Angebot aufmerksam.
- Stellen Sie den ProfilPASS im Rahmen von Arbeitskreisen der Wirtschaftsverbände vor.
- Präsentieren Sie den ProfilPASS in Ihren eigenen Beraternetzwerken und lassen Sie sich von den Ideen der anderen inspirieren.
- Vernetzen Sie sich mit anderen Beratenden im Online-ProfilPASS-Forum und erhalten Sie dort weitere Impulse und Ideen.

[www.profilpass-forum.de](http://www.profilpass-forum.de)

Wenn Sie als Berater neue Kunden akquirieren wollen, ist ein Telefongespräch meist der erste Schritt der Kontaktaufnahme. Das Gespräch sollten Sie gut vorbereiten und dafür bereits möglichst viele Informationen über das Unternehmen im Vorfeld sammeln. Je mehr Sie in Erfahrung darüber bringen, mit welchen Themen das Unternehmen in Bezug auf sein Personal beschäftigt ist, desto gezielter können Sie Ideen für ein Angebot unterbreiten.

**TIPP**

Unternehmen geben in verschiedenen Medien Informationen über sich preis, wie z.B. in Fachbeilagen von Wirtschaftsmagazinen, auf ihrer Internetseite und auf Messen.

**CHECKLISTE 1**

Sammeln Sie Informationen über das Unternehmen, mit dem Sie in Kontakt treten wollen.

- Welche Betriebsgröße hat das Unternehmen?  
\_\_\_\_\_
- Von wem wird das Unternehmen geführt?  
\_\_\_\_\_
- Ist es ein Ausbildungsbetrieb?  Ja  Nein
- Zu welcher Branche gehört es?  
\_\_\_\_\_
- Wie viele Auszubildende werden übernommen?  
\_\_\_\_\_
- Was sind derzeit bzw. typische Herausforderungen für diese Branche?  
\_\_\_\_\_
- Welche Personalstruktur hat das Unternehmen?  
\_\_\_\_\_
- Wie ist das Verhältnis von fachlich qualifiziertem und weniger qualifiziertem Personal?  
\_\_\_\_\_
- Wie präsentiert sich das Unternehmen in der (Fach-)Presse, z.B. in den Fachmagazinen der Kammern?  
\_\_\_\_\_

- Welche Themen beschäftigen das Unternehmen?
- |   |                             |                               |
|---|-----------------------------|-------------------------------|
| anstehender Generationenwechsel                               | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| Umgang mit Wissensmanagement                                  | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Pflege und Beruf     | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| Fachkräftemangel  | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| Integration vieler neuer Mitarbeitender                       | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| Integration von Arbeitskräften aus unterschiedlichen Kulturen | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| schneller technologischer Wandel                              | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |
| dynamisches Wachstum  | <input type="checkbox"/> Ja | <input type="checkbox"/> Nein |

Die gesammelten Informationen tragen dazu bei, das Bild über ein Unternehmen zu erweitern, mögliche Problemfelder zu identifizieren und ein passgenaues Angebot zu formulieren.

Das Telefongespräch eröffnen Sie mit einem knackigen Einstiegssatz. Dieser ist besonders wichtig, damit der Angerufene sofort weiß, worum es geht. Informieren Sie kurz über sich, den Grund Ihres Anrufs und Ihr Angebot. Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner Zeit, Fragen zu stellen und stellen Sie selbst auch Fragen. Wenn Sie merken, dass der Angerufene Interesse zeigt, vereinbaren Sie einen konkreten Termin oder bieten Sie an, bestimmte Informationen zuzusenden. Am Ende des Gesprächs fassen Sie das Gesprächsergebnis kurz zusammen. Notieren Sie sich, was Ihnen wichtig erschien und auch die Dinge, die zwischen den Zeilen zu vernehmen waren.

Wenn Sie im Nachgang des Gesprächs weitere Informationen zum ProfilPASS und Ihrer Beratungsleistung versenden wollen, finden Sie im Anhang einen Beispieltext (→ Dok. 1), mit dem Sie Ihr persönlich formuliertes Angebot unterfüttern können.

### 4.3 Was tue ich nach einem erfolgreichen Erstkontakt?

In dem nun folgenden Teil wollen wir einen typischen Ablauf einer Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS vorstellen. Die einzelnen Schritte, die in der folgenden Abbildung 3 dargestellt sind, werden anschließend ausführlich erläutert.





Abbildung 3: Schrittfolge bei der Kompetenzfeststellung im Unternehmen

### Schritt 1: Den Auftrag klären

Wenn ein Unternehmen grundsätzliches Interesse bekundet hat, so ist das weitere Vorgehen vor Ort mit Sensibilität für die unterschiedlichen Interessen im Detail zu planen. Dafür sind weitere Gespräche zur Klärung nötig.

Die Unternehmen können unterschiedliche Ziele verfolgen, die Sie als Berater gut herausarbeiten müssen. Nicht immer können Unternehmen ihre Interessen konkret formulieren, manchmal beruhen sie auf der Annahme, die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erfassen sei grundsätzlich gut, ohne dass damit ein direktes Verwendungsinteresse einhergeht. Auch der gegensätzliche Fall ist möglich: Das Verwendungsinteresse ist bereits angedacht (z.B. die Kompetenzprofile der Mitarbeitenden

in die Personalgespräche zu integrieren), aber es fehlt ein Bewusstsein darüber, dieses Vorgehen mit den verschiedenen Interessenvertretern im Haus gut abzustimmen.

Für den erfolgreichen Einsatz des ProfilPASS in Unternehmen ist es daher notwendig, mit dem Unternehmen gemeinsam zu erkunden, *warum*, mit *welchem Ziel* und mit *welchen Erwartungen* dieses Instrument verwendet werden soll.

Die folgenden Fragen können Sie dabei unterstützen.

## CHECKLISTE 2

### Voraussetzungen im Unternehmen erkunden

#### 1. Ist-Zustand

- Wie wurden in der Vergangenheit Kompetenzen der Mitarbeitenden erhoben?

\_\_\_\_\_

- Welche Art von Mitarbeitergesprächen gibt es im Unternehmen?

\_\_\_\_\_

- Wie sind diese organisiert? Gibt es Leitfäden dazu?

\_\_\_\_\_

- Werden diese dokumentiert?

\_\_\_\_\_

- Wie wurden bisher unterschiedliche Interessenvertretungen einbezogen?

\_\_\_\_\_

- Sind die Personalverantwortlichen auf die Gespräche vorbereitet?

\_\_\_\_\_

#### 2. Akzeptanz der Maßnahmen

- Auf welche Akzeptanz würde eine Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS stoßen?

\_\_\_\_\_

- Wer würde das Vorhaben unterstützen – wer oder welche Gruppen eher nicht?

\_\_\_\_\_

#### 3. Ziele

- Welche Ergebnisse und Wirkungen (Ziele) werden gewünscht ...

von der Geschäftsführung? \_\_\_\_\_

von der Personalabteilung? \_\_\_\_\_

von den Mitarbeitenden? \_\_\_\_\_

- Was soll sich durch die Maßnahme konkret ändern?  
\_\_\_\_\_
- Woran würden die Beteiligten ein bis zwei Monate nach der Maßnahme erkennen, dass diese ein Erfolg war?  
\_\_\_\_\_
- Gibt es unterschiedliche oder vielleicht verdeckte Ergebniswünsche im Unternehmen?  
\_\_\_\_\_
- Wie können die Ergebnisse der Beratung mit der bisherigen Personalentwicklungsarbeit verknüpft werden?  
\_\_\_\_\_
- Gibt es hierzu seitens des Unternehmens schon Überlegungen?  
\_\_\_\_\_
- Was weiß das Unternehmen über die Wünsche der Teilnehmenden?  
\_\_\_\_\_

#### **4. Ressourcen**

- Welche personellen und zeitlichen Ressourcen kann das Unternehmen investieren?  
\_\_\_\_\_
- Gibt es gar eine interne „Projektleitung“ als Ansprechpartner?  
\_\_\_\_\_
- Über welche Zeitspanne kann die Maßnahme laufen?  
\_\_\_\_\_

#### **5. Zielgruppen**

- Welche Mitarbeitergruppen sollen zu einer freiwilligen Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS eingeladen werden und warum?  
Wie viele Mitarbeitende sollen davon profitieren? \_\_\_\_\_

#### **6. Umsetzung**

- Soll die Beratung in einer Gruppe oder in Einzelberatung stattfinden?  
\_\_\_\_\_
- Gibt es geeignete Berater im Unternehmen, die die Beratung übernehmen können?  
\_\_\_\_\_
- Soll mit dem eProfilPASS oder mit dem Ordner gearbeitet werden? Wenn ja, warum?  
\_\_\_\_\_

In der Phase der Auftragsklärung kommen häufig weitere Fragen auf; diese haben wir für Sie gesammelt und beispielgebend beantwortet (→ FAQ im Unternehmen, S. 63). Wenn dann alle Fragen geklärt sind, fassen Sie für Ihr Gegenüber noch einmal zusammen, wie eine gelingende Umsetzung aussehen kann und welche Rahmenbedingungen dafür geschaffen sein sollten. Dabei weisen Sie auf folgende Prinzipien hin.

### **Diese Prinzipien sollte das Unternehmen vorab kennen**

#### *Partizipation*

Alle relevanten Akteure sollten in das Vorhaben einbezogen werden.

#### *Transparenz*

Über die Ziele und Zwecke des Vorhabens sowie die Ergebnisverarbeitung sollten alle Akteure transparent informiert werden.

#### *Freiwilligkeit*

Mitarbeitende oder Führungskräfte sollten freiwillig an einer ProfilPASS-Beratung teilnehmen. Sie entscheiden selbst, über welche ihrer Kompetenzen sie mit ihrer Führungskraft ins Gespräch kommen wollen.

#### *Glaubwürdigkeit*

Das Unternehmen sollte klar benennen können, in welche Gesamtstrategie das Vorhaben eingebunden ist.

#### *Nachhaltigkeit*

Die Ergebnisse sollten im Rahmen weiterer Personalentwicklungsarbeit genutzt werden.

Stellen Sie in einem Unternehmen fest, dass die Bereitschaft und die Ressourcen fehlen, die oben genannten Punkte zu erfüllen, sollten Sie als Berater überlegen, ob Sie dem Kunden die ProfilPASS-Beratung tatsächlich anbieten oder sich nicht aus dem Angebot zurückziehen. Denn es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse Ihrer Beratung nicht genutzt werden können. Weiterbildungsmaßnahmen, deren Nutzen unklar bleibt, schaden nicht nur dem Unternehmen, sondern fallen in der Regel auch auf den Berater zurück.

Die Beratung von Mitarbeitenden mit dem ProfilPASS ist zeit- und ressourcenintensiv. Manchmal ist es daher besser, klein anzufangen und die ProfilPASS-Beratung mit nur einem Mitarbeitenden zu beginnen. Die positiven Erfahrungen tragen dazu bei, dass der ProfilPASS zu einem späteren Zeitpunkt auch von anderen Mitarbeitenden genutzt wird.

#### ACHTUNG

Falls im Unternehmen bereits andere Kompetenzerfassungsinstrumente angewandt werden, muss geklärt sein, wie diese mit dem ProfilPASS in Einklang zu bringen sind.

#### BEISPIEL

In einem Unternehmen fehlen die Voraussetzungen, um die Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu besprechen. So sind die Führungskräfte nicht geübt darin, über die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu sprechen. Sie sind daher dem Verfahren gegenüber nicht aufgeschlossen. Die Leitung möchte aber dennoch mit dem ProfilPASS arbeiten. In diesem Fall kann der ProfilPASS als Incentive-Maßnahme angeboten werden für Mitarbeitende, deren Vertrag befristet ist, oder für Praktikanten. So wird diesen Mitarbeitenden die Chance geboten, ihre beruflichen Ziele auf der Grundlage einer persönlichen Kompetenzbilanz zu bestimmen.

Wichtig ist es, diese Zielsetzung klar zu kommunizieren. Mitarbeitende, die vergeblich auf einen Termin mit dem Vorgesetzten warten, um gemeinsam Schlussfolgerungen aus der Kompetenzbilanzierung zu ziehen, werden sonst enttäuscht.

#### FAZIT

Am Ende der Gespräche zwischen dem ProfilPASS-Berater und dem Unternehmensvertreter sollte der Auftrag klar formuliert und schriftlich fixiert werden.

Bei der Beratung von Unternehmen treffen Sie auf ein komplexes System, dessen Teil Sie nicht sind und das Sie von außen auch nur bedingt erkennen können. Umso wichtiger ist es für Berater und Personalentwicklung, schriftlich festzuhalten, wer welche Rolle und welche Aufgaben im Prozess übernimmt. Klären Sie also ganz genau:

- Wer? (Berater, Unternehmensvertreter)
- Wen? (Mitarbeitende, Betriebsrat, Führungskräfte)
- Worüber? (Ziele, Abläufe)
- In welcher Form informiert? (Infoveranstaltung, schriftliche Materialien)
- An welchem Ort? (Infoveranstaltung, Workshop, Einzelberatung)

Wenn die wesentlichen Schritte festgelegt sind, halten Sie Ihr Angebot schriftlich fest. Aus diesem Angebot können Sie auch Bausteine für die Information der Mitarbeitenden und der Personalverantwortlichen verwenden. Ein Beispiel für ein solches Angebot finden Sie im Anhang (→ Dok. 2).

**CHECKLISTE 3****Am Ende der Auftragsklärung**

- Die Erwartungen und Ziele des Unternehmens in Verbindung mit der ProfilPASS-Beratung sind geklärt.
- Die Zielgruppen sind festgelegt.
- Die Akzeptanz der Grundvoraussetzungen der ProfilPASS-Beratung (Freiwilligkeit der Teilnahme und Vertraulichkeit der Beratungsergebnisse) ist gegeben.
- Das Prozessdesign ist abgestimmt und liegt in schriftlicher Form vor.
- Es ist festgelegt, wann wer die Personalverantwortlichen und Mitarbeitenden über die Arbeitsweise des ProfilPASS sowie die zu erwartenden Ergebnisse der ProfilPASS-Beratung informiert.
- Der Ablauf, die Inhalte und die Rollenverteilung bei der Informationsveranstaltung sind festgelegt.
- Die Rahmenbedingungen (zeitlicher Umfang, Ressourcen, Freistellung der Mitarbeitenden) sind festgelegt.
- Die Personalverantwortlichen sind in der Lage, die kompetenzorientierten Gespräche mit den Mitarbeitenden zu führen.
- Über flankierende Maßnahmen, wie z.B. die Vorbereitung der Personalverantwortlichen auf die Kompetenzbilanzierungsgespräche, ist gesprochen worden. Gegebenenfalls erhalten diese zusätzliche Vorbereitung auf die Gespräche.

**Schritt 2: Die Unterstützung aller Beteiligten sichern**

Die Initiative zur Einführung des ProfilPASS geht in der Regel von einer Person aus, die mit der Personalentwicklung im Unternehmen beauftragt ist. Dabei kann es sich um die Geschäftsführung selbst, aber auch um eine Person, die in der Personal- bzw. Weiterbildungsabteilung beschäftigt ist, handeln. Das hängt von der Größe des Unternehmens ab. Um den ProfilPASS im Unternehmen erfolgreich und auf eine für alle Beteiligten transparente Weise einzuführen, sind möglichst alle Entscheidungsträger im Unternehmen von Anfang an einzubeziehen (→ Kap. 4.1):

- die Geschäftsführung,
- der Betriebsrat bzw. die Personalvertretung,
- die Personalverantwortlichen.

Erst nachdem diese ihre Unterstützung zugesichert haben, werden die Mitarbeitenden einbezogen. Dies geschieht im anschließenden Schritt 3.

### *Geschäftsführung*

Die Einführung von Kompetenzorientierung in die Personalentwicklung eines Unternehmens bedarf unbedingt der Unterstützung der Führung. Personen mit Führungsverantwortung sollten also bereits *vor* Beginn der ProfilPASS-Beratung über das Instrument ProfilPASS informiert und in die Planung der begleitenden Maßnahmen eingebunden werden.

Der Geschäftsführung kommt die Aufgabe zu, die notwendigen Aktivitäten, die die Einführung des ProfilPASS begleiten sollen, zu unterstützen, und mit dem Betriebsrat bzw. der Personalvertretung einen Konsens über die Ziele und die Verwendung der Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS zu erzielen. Gegenüber den Mitarbeitenden sollte die Geschäftsführung deutlich machen, aus welchen Gründen der ProfilPASS eingeführt werden soll und wie die Ergebnisse verwendet werden.

### *Betriebsrat*

Bei der Einführung eines Kompetenzpasses in einem Unternehmen handelt es sich um einen mitbestimmungspflichtigen Sachverhalt nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Sofern ein Betriebsrat bzw. eine Personalvertretung im Unternehmen vorhanden ist, muss dieser vor der Information der Mitarbeitenden einbezogen werden.

Die Beteiligung des Betriebsrates muss jedoch kein Problem darstellen. Im Gegenteil: Die Erfahrungen aus der Erprobung des ProfilPASS in Unternehmen zeigen, dass aus Perspektive der Arbeitnehmervertretung die Chancen, die das kompetenzorientierte Herangehen an die Mitarbeitenden bietet, in der Regel überwiegen. Da der ProfilPASS in der Hand der Mitarbeitenden bleiben soll, für die Beratungen Vertraulichkeit zugesichert wird und es der Entscheidung der Mitarbeitenden überlassen ist, ob sie die Ergebnisse der Kompetenzfeststellung kommunizieren, können eventuelle Anfangsbedenken wegen des Datenschutzes leicht ausgeräumt werden. Die Unterstützung des Betriebsrats wiederum erhöht die Akzeptanz des ProfilPASS in der Belegschaft.

## WICHTIG

### **Auszug aus dem Betriebsverfassungsgesetz**

#### **§ 94 Personalfragebogen, Beurteilungsgrundsätze**

(1) Personalfragebogen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats. Kommt eine Einigung über ihren Inhalt nicht zustande, so entscheidet die Einigungsstelle. Der Spruch der Einigungsstelle ersetzt die Einigung zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat.

(2) Absatz 1 gilt entsprechend für persönliche Angaben in schriftlichen Arbeitsverträgen, die allgemein für den Betrieb verwendet werden sollen, sowie für die Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze.

*Personalverantwortliche*

Damit die Ergebnisse der ProfilPASS-Beratung dem Unternehmen tatsächlich zur Verfügung stehen, müssen nicht nur diejenigen, die mit dem ProfilPASS gearbeitet haben, bereit sein, über ihre Kompetenzen und Ziele zu sprechen. Auch aufseiten des Unternehmens müssen Voraussetzungen geschaffen werden, damit diese Informationen im Rahmen von Personalgesprächen für die Entwicklung des Unternehmens genutzt werden können. Grundvoraussetzung ist dabei, dass Personalgespräche so gestaltet werden, dass Mitarbeitende die Möglichkeit haben, ihre Kompetenzen und Ziele einzubringen. Darüber hinaus ist es nützlich, wenn im Unternehmen Kenntnisse darüber vorhanden sind, welche Kompetenzen derzeit und zukünftig benötigt werden.

Zur Vorbereitung der Personalgespräche sollten diejenigen, die diese Gespräche führen werden, Informationen über den ProfilPASS und die zu erwartenden Ergebnisse der ProfilPASS-Beratung erhalten – dies kann z.B. in Form einer Informationsveranstaltung geschehen.

**Schritt 3: Die Beteiligten vorbereiten**

Nachdem die Entscheidungsträger im Unternehmen ihre Unterstützung signalisiert haben, geht es in die letzte Vorbereitungsphase. Hier sollen nun auch die Mitarbeitenden einbezogen werden. Die Erarbeitung einer individuellen Kompetenzbilanz setzt voraus, dass diese Arbeit freiwillig, vertrauensvoll und aus eigenem Interesse heraus erfolgt. Aus diesem Grund gilt es für die Beratenden und das Unternehmen, die Motivation und die Bereitschaft aufseiten der Mitarbeitenden aufzubauen.

Grundsätzlich ist eine Informationsveranstaltung am besten geeignet, das Verfahren transparent darzustellen, sich als Beraterin oder Berater vorzustellen und für Fragen ansprechbar zu sein. Diese Veranstaltung sollte gemeinsam mit einem Vertreter oder einer Vertreterin des Unternehmens durchgeführt werden.

Für die Gespräche mit den Mitarbeitenden können die Personalverantwortlichen in einer separaten Informationsrunde vorbereitet werden. Über den Bedarf muss die Geschäftsleitung entscheiden. Sie als Beraterin bzw. Berater sollten aber diese zweite Informationsrunde vorschlagen.

**Die Informationsveranstaltung – Wer sollte worüber informieren?**

Es liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung, die Ziele sowie die Rahmenbedingungen der ProfilPASS-Beratung aufzeigen. Dazu zählen die Hinweise,

- dass die Teilnahme freiwillig ist,
- in welchem Umfang die Teilnehmenden für die Bearbeitung freigestellt werden,
- dass das Unternehmen die Kosten übernimmt,
- in welcher Weise die Ergebnisse genutzt werden.

Der ProfilPASS-Berater informiert danach zu folgenden Themen:

- *Was sind Kompetenzen? Was ist informelles Lernen?*

Zu diesem Punkt bietet das Kapitel 2 viele Informationen.



- *Wie funktioniert das Instrument ProfilPASS?*  
Das Ableiten von Kompetenzen aus Tätigkeiten erläutern Sie am besten an einem konkreten Beispiel aus der Praxis. Voranstellen können Sie eine Übersicht der Tätigkeitsfelder (→ Dok. 7).
- *Wie wird in der Beratung vorgegangen?*  
Machen Sie deutlich, dass es den meisten Menschen nicht leicht fällt, ihre Kompetenzen, die ihnen zu selbstverständlich erscheinen, zu benennen. Deshalb unterstützen Sie diesen Prozess mit anregenden Fragen und Methoden.
- *Wie können die Beratungsergebnisse aussehen?*  
Hier können Sie unser Beispiel einer aussagekräftigen Kompetenzbilanz (→ Dok. 9) verwenden. Überprüfen Sie, ob unser Beispiel auf Ihre Zielgruppe passt; wenn nicht, ist es besser, eigene Beispiele anzufügen.
- *Wer bekommt die Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung?*  
Für die Mitarbeitenden ist es wichtig zu wissen, dass der Umgang mit den Ergebnissen der Kompetenzbilanz vertrauensvoll und wertschätzend erfolgt. Die Frage des Datenschutzes stellt sich deshalb auch für die Mitarbeitenden. Informieren Sie darüber, auch wenn die Unternehmensführung das bereits getan hat, dass Informationen aus der Beratung an das Unternehmen ausschließlich mit Wissen und Zustimmung der Beratenen weitergegeben werden und dass über die Weitergabe der Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung allein der Mitarbeitende entscheidet.
- *Was sind Chancen und Grenzen der Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS?*  
Die Potenziale des ProfilPASS sind in Kapitel 2 gut zusammengefasst. Zu den Grenzen lässt sich sagen, dass der ProfilPASS ein Selbstbewertungsinstrument ist und die Kompetenzen subjektiv erhoben werden. Sie werden – wenn das vorgesehen ist – gespiegelt durch die Sicht der Führungskräfte auf den Mitarbeiter.
- *Wie sieht die Zeitplanung für die Umsetzung aus?*  
Für diesen Punkt sollten Sie eine Übersicht vorbereiten, die den Anwesenden zusammen mit schriftlichen Informationen zum Instrument und zur Beratung am Ende ausgehändigt wird.

**TIPP**

Für die Informationsveranstaltung hat sich ein Zeitraum von einer bis anderthalb Stunden als ausreichend erwiesen.

Im Anschluss an die Informationsveranstaltung erhalten die Teilnehmenden die Gelegenheit, sich zu entscheiden, ob sie das Angebot, mit dem ProfilPASS zu arbeiten, annehmen möchten.

Ergänzend können Sie am Ende der Veranstaltung auch schriftliche Informationen über das Verfahren selbst und seinen Nutzen für die Mitarbeitenden verteilen.

#### Schritt 4: ProfilPASS-Beratung durchführen

Wenn Sie alle Voraussetzungen geklärt und die Vorbereitungen abgeschlossen haben, kann die ProfilPASS-Beratung beginnen. Im Folgenden schildern wir beispielhaft den Ablauf einer Beratung und schlagen einige Methoden für die praktische Arbeit vor.

Ziel der Beratung in diesem Beispiel ist es, die Erhebung der Kompetenzen durch die Mitarbeitenden im Anschluss mit ihrem Personalverantwortlichen zu besprechen und daraus weitere Schritte der eigenen Entwicklung abzuleiten.

#### BEISPIEL

Arbeitsphasen	Aufwand
<p><b>A. ProfilPASS-Workshop: Einführung in die ProfilPASS-Methode</b> Sie erarbeiten gemeinsam, d.h. in der Gruppe, ein Tätigkeitsfeld in ihrem ProfilPASS-Ordner. Hier wird die Grundlage für die selbstständige Erarbeitung weiterer Kompetenzen gelegt.</p>	ca. 6 Std.
<p><b>B. Einzelarbeit: Benennen und Beschreiben von Kompetenzen</b> Erarbeitung weiterer Kompetenzfelder im ProfilPASS-Ordner.</p>	mind. 2 Std. je Mitarbeitendem
<p><b>C. Kompetenzbilanzierung und Zielformulierung in der Einzelberatung</b> Sie werten in einem Beratungsgespräch die Ergebnisse Ihrer Einzelarbeit aus. Gemeinsam mit dem Beratenden wird ein persönliches Kompetenzprofil erstellt. Auf Wunsch kann dieses Kompetenzprofil mit den Kompetenzanforderungen der derzeitigen Stelle abgeglichen werden. Abschließend werden Entwicklungsziele für die berufliche Zukunft im Unternehmen abgeleitet.</p>	ca. 1 Std. je Mitarbeitendem
<p><b>D. Mitarbeitergespräch</b> Die Ergebnisse aus der Kompetenzbilanzierung werden im Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten besprochen und durch die Einschätzung des Vorgesetzten in Form von Feedback gespiegelt.</p>	ca. 1 Std.

#### A. ProfilPASS-Workshop: Einführung in die ProfilPASS-Methode

In diesem ersten Teil liegt der Fokus auf der Einführung in das biografische Arbeiten im Allgemeinen sowie in die Arbeit mit dem ProfilPASS im Besonderen. Die Teilnehmenden werden dafür sensibilisiert, dass überall gelernt wird: bei der Arbeit, in der Familie, im Ehrenamt, in der Freizeit. An dieser Stelle sollten die Möglichkeiten und Grenzen der Kompetenzorientierung und der ProfilPASS-Beratungen benannt werden, um einerseits ein Grundverständnis herzustellen und andererseits die Erwartungen der Teilnehmenden auf realistische Ziele auszurichten.

#### TIPP

Um die Verbindlichkeit der gemeinsamen Arbeit zu erhöhen, kann es angezeigt sein, mit jedem einzelnen Mitarbeitenden eine Arbeitsvereinbarung abzuschließen (→ Dok. 3).

#### METHODE

##### **Zum Einstieg**

Nachdem Sie den Ablauf der gemeinsamen Arbeit dargestellt haben, können Sie mit einer Übung beginnen, die sich zum gegenseitigen Kennenlernen und zur ersten Annäherung an die eigenen Kompetenzen eignet. Legen Sie auf den Platz eines jeden Teilnehmenden vier bis sechs Kärtchen, auf denen verschiedene Kompetenzen, Eigenschaften oder Persönlichkeitsmerkmale stehen. Die Teilnehmenden werden aufgefordert, diese zu lesen und diejenigen Karten auszuwählen, die aus ihrer Sicht gut oder am ehesten zu ihnen passen. Die anderen Karten, die weniger passend erscheinen, können sie zu tauschen versuchen. Dabei kommen sie mit den anderen Teilnehmenden ins Gespräch. Im Anhang haben wir eine Liste mit Persönlichkeitseigenschaften zur Verfügung gestellt, die Sie zur Vorbereitung dieser Übung nutzen können (→ Dok. 10).

##### **Zum Kennenlernen**

Wenn sich Teilnehmende namentlich nicht gut kennen, können Sie ein Namens-Anagramm einführen. Dazu überlegt sich jeder Teilnehmende eine Kompetenz, die den gleichen Anfangsbuchstaben hat wie der Vorname oder Nachname, wie z.B. der „disziplinierte Dieter“ oder die „kommunikative Frau Küster“.

##### **Zur Einführung**

Diese Übung eignet sich als Einführung in das Thema „informelle Kompetenzen“ sowie in das biografische Arbeiten.

Legen Sie hierfür genügend Materialien wie Flipchart-Papiere, Stifte, Zeitschriften für Collagenarbeit, Scheren und Klebestifte bereit.

Schreiben Sie auf ein Flipchart die Frage: „Wann haben Sie in Ihrem Leben was, wo, wie oder von wem gelernt?“

Fordern Sie die Teilnehmenden dazu auf, sich von diesen Fragen anregen zu lassen für die Erstellung einer Collage oder eines Bildes. Weisen Sie darauf hin, dass nicht alle Fragen behandelt werden müssen, es ferner nicht um ein richtig oder falsch, sondern nur um einen ersten Zugang zu den eigenen Kompetenzen geht. Dieses Bild soll auf einem Flipchart-Papier gestaltet werden.

Lassen Sie alle Bilder im Raum aufhängen, wertschätzen Sie die Arbeiten und stellen Sie die Frage, wer etwas zu seinem Bild sagen möchte.

Aus den Berichten der Teilnehmenden wird hervorgehen, dass sich die meisten Lernerfahrungen auf informelle Lernfelder beziehen. Abschließend können Sie diese Erkenntnis noch einmal betonen.

## B. Einzelarbeit: Benennen und Beschreiben von Kompetenzen

Die Ableitung von Kompetenzen aus den Tätigkeiten muss gut eingeführt werden. Dafür eignen sich die folgenden Methoden.

### METHODE

#### Mindmap

Jeder Teilnehmende benennt eine Aktivität und schreibt diese in die Mitte eines Blattes. Dazu entstehen verschiedene Assoziationen, welche die genannte Aktivität näher beschreiben und ebenfalls notiert werden. So entsteht eine Mindmap, die erste Ideen sammelt.

Danach nehmen die Teilnehmenden zum ersten Mal den ProfilPASS-Ordner in die Hand und übertragen ihr Beispiel in den Ordner. Dies sollte vonseiten der Beratung begleitet werden.

Nachdem die Teilnehmenden eine Aktivität benannt und ausführlich beschrieben haben, folgt nun die Ableitung von Kompetenzen aus den Tätigkeiten. Die Evaluation der ProfilPASS-Beratungen zeigt, dass es sich hierbei um einen für die Teilnehmenden sehr herausfordernden Schritt handelt. Es scheint nicht so leicht, an dieser Stelle das eigene Können „auf den Punkt zu bringen“, denn von der Beschreibung der Tätigkeiten muss hier ein neues Abstraktionsniveau von Kompetenzzuweisung erreicht werden (→Dok. 8).

### BEISPIEL

Versuchen Sie mit dem Teilnehmenden, die Abstraktionsleistung aus seinem Beispiel gemeinsam zu erbringen. Bei der Beschreibung: „Ich habe ein Angebot für eine Dienstleistung eingeholt“ liegt es nahe, die Kompetenz „Ich kann Angebote einholen“ abzuleiten. Doch Sie als Berater können bei einem präziseren Formulieren unterstützen. So entsteht aus dem Beispiel des Teilnehmenden die Abstraktion: „Ich kann die Preise verschiedener Angebote vergleichen, das Für und Wider abschätzen und meine Auswahl gut begründen.“

Als Nächstes ordnen Sie die herausgearbeiteten Kompetenzen in Niveaustufen ein. Präsentieren Sie hierzu die Erläuterungen aus dem ProfilPASS für die Teilnehmenden und erläutern Sie diese (→Dok. 4). Weisen Sie darauf hin, dass im ProfilPASS eine Fähigkeit dann zur Kompetenz wird, wenn sie sich auch in einem anderen Kontext zeigt.

### BEISPIEL

Bitten Sie einen oder mehrere Teilnehmende/n, die Formulierungen von Kompetenzen und Fähigkeiten vorzustellen. Schreiben Sie – mit Einverständnis des Mitarbeitenden – diese auf einem Flipchart auf. Nun bitten Sie die Teilnehmenden um Rückmeldungen, Ergänzungen, Präzisierungen. Fragen

Sie auch danach, in welchem Kontext sich eine Kompetenz noch zeigt und ob dann die gewählte Formulierung auch zutrifft. Nutzen Sie Ihre eigene Beratungskompetenz dazu, die Formulierungen zu schärfen und auf den Punkt zu bringen.

In dieser Gruppenübung erfahren die Teilnehmenden häufig noch zusätzliche Anregungen und positives Feedback von ihren Kolleginnen und Kollegen. Dazu können Sie auch zusätzlich auffordern.

Alternativ können Sie auch die Gruppe dazu ermutigen, dass sich die Teilnehmenden gegenseitig Rückmeldungen geben. Das schärft bei allen Anwesenden den Blick für das genaue Formulieren der Kompetenzen.

Wenn Sie sicher sind, dass alle Teilnehmenden die Schrittfolgen im ProfilPASS verstanden haben, schließen Sie diesen Teil mit einem Ausblick auf das nächste Treffen. Entweder wird es einen zweiten gemeinsamen Workshop geben, in dem am Ende eine individuelle Kompetenzbilanz steht, oder das nächste Treffen widmet sich ausschließlich der Kompetenzbilanzierung, vielleicht auch in Einzelberatung nur mit Ihnen.

In beiden Fällen können Sie eine „Hausaufgabe“ aufgeben: Lassen Sie die Teilnehmenden weitere Tätigkeitsfelder alleine bearbeiten. Hierfür können Sie ankündigen, dass Sie telefonisch oder per Mail für eine weitere individuelle Beratung zur Verfügung stehen.

#### METHODE

##### Zum Abschluss

Breiten Sie in der Mitte des Raumes verschiedene Gegenstände aus. Eine gute Fundgrube ist oftmals eine Spielzeugkramkiste. Bitten Sie die Teilnehmenden, sich um diese Gegenstände zu stellen. Fordern Sie die Teilnehmenden auf, einen Gegenstand zu nehmen, der am besten symbolisiert,

- was sie aus dem Tag mitnehmen,
- wie sie sich gerade im Moment fühlen,
- was sie heute über sich gelernt haben.

### C. Kompetenzbilanzierung und Zielformulierung in der Einzelberatung

Da der Kompetenznachweis am Ende des Gesprächs vom Berater ausgefüllt und unterschrieben überreicht werden soll, ist es sinnvoll, die Teilnehmenden im Vorfeld dazu aufzufordern, die von ihnen selbst erarbeiteten und formulierten Kompetenzen vor dem Bilanzierungsgespräch dem Berater zur Verfügung zu stellen. Für die Mitarbeitenden bietet dies die Möglichkeit, frei von Rücksichtnahmen und Profilierungszwängen die eigenen Kompetenzen und Ziele im Unternehmen zu reflektieren.

**METHODE****Ergebnisbogen**

Der Ergebnisbogen knüpft an die im Kompetenznachweis (→ Dok. 5) dokumentierten Kompetenzen an und erweitert das persönliche Kompetenzprofil um persönliche Besonderheiten. Gleichzeitig werden die Schwerpunktaufgaben am Arbeitsplatz aufgeführt. Da bereits vorher die Kompetenzen aus den Tätigkeiten abgeleitet werden, fällt es den Beratenen in der Regel leicht, den Bogen von den besonderen Stärken und Kompetenzen zu den Tätigkeiten am Arbeitsplatz wieder herzustellen und zu erkennen, welche ihrer Kompetenzen sie in die Tätigkeit einbringen.

Die Auflistung aller Kompetenzen aus den bearbeiteten Tätigkeitsfeldern bildet die Grundlage für den Kompetenznachweis. Sollte der Mitarbeitende hierbei Schwierigkeiten haben, können in der Einzelberatung Kompetenzen formuliert bzw. die Formulierungen geschärft werden.

**METHODE****Zielformulierung**

Eine Metaplanwand, auf der die wichtigsten Kompetenzen aufgelistet und den Schwerpunktaufgaben des Arbeitsplatzes gegenüber gestellt werden, unterstützt die Formulierung von Zielen (→ Dok. 6). Die persönlichen Interessen des Beschäftigten sollen hier ebenfalls notiert werden. Mit dieser Gegenüberstellung werden Ideen zur persönlichen und beruflichen Entwicklung entfaltet. Daraus werden dann die Entwicklungsziele für Mitarbeitende abgeleitet.

In dieser Phase besteht die Aufgabe des Beraters darin, den Mitarbeitenden durch den Prozess zu begleiten. Als Ergebnis sollen Kompetenzen und realistische Ziele im beruflichen sowie privaten Kontext stehen, die der Mitarbeitende dann im späteren Gespräch mit dem Personalverantwortlichen kommunizieren kann.

**D. Mitarbeitergespräch**

Der Transfer der Ergebnisse in den Kontext des Unternehmens verfolgt das Ziel, Anknüpfungspunkte zu den Kompetenzen der Mitarbeitenden herzustellen. Bereits im Auftaktgespräch haben Sie der Geschäftsführung und dem Personalverantwortlichen gegenüber geklärt, dass diejenigen, die mit dem ProfilPASS ihre Kompetenzen erarbeitet und Entwicklungsziele formuliert haben, zeitnah nach Abschluss der Beratung ein Personalgespräch angeboten wird. In diesem Gespräch werden die Ergebnisse der Beratung besprochen. Erfahrungsgemäß sind die Mitarbeitenden hoch motiviert, ein solches Gespräch zu führen und daher in der Regel gut vorbereitet.

Zur Vorbereitung des Gesprächs können Fragen, die auf die Ergebnisse der ProfilPASS-Beratung zielen, gemeinsam von Ihnen und dem Personalverantwortlichen entwickelt werden.

BEISPIEL

### Leitfragen für das Mitarbeitergespräch

- Haben Sie neue Kompetenzen bei sich entdeckt oder haben sich Kompetenzen bestätigt?
- Wo und wie haben Sie diese Kompetenzen bisher eingesetzt?
- Welche Kompetenzen bilden Ihren Schwerpunkt?
- Wie passen Sie in Ihr aktuelles Aufgabengebiet?
- Welche Aufgaben passen genau zu diesen Kompetenzen und fallen Ihnen leicht?
- Wie könnten fehlende, aber notwendige Kompetenzen entwickelt werden?
- Welche Perspektiven ergeben sich aus Ihrer Sicht daraus?
- Wie können Sie Ihre Kompetenzen noch besser in die Entwicklung des Unternehmens einbringen?
- Wie könnte ich Sie bei der Weiterentwicklung Ihrer Kompetenzen unterstützen?
- Welche konkreten Zielsetzungen haben Sie aus der ProfilPASS-Beratung abgeleitet?

Am Ende des Gesprächs vereinbaren der Mitarbeitende und der Personalverantwortliche folgende weitere Aspekte:

- Wie werden die Vereinbarungen aus dem Gespräch festgehalten?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung, um Vereinbartes zu realisieren (z.B. für Weiterbildung)?

### Schritt 5: Erfolg prüfen

Nach Abschluss der Beratung steht dessen Überprüfung entlang des Auftrags an. Dabei orientieren Sie sich an den gemeinsam mit dem Unternehmen formulierten Zielen. Falls Sie in der Auftragsklärung auch erhoben haben, woran das Unternehmen den Erfolg erkennen kann, dann sollten sie die dort formulierten Indikatoren mit überprüfen. Dabei erfüllt die Evaluation Ihrer Beratung grundsätzlich drei Funktionen:

- *Kontrolle*: Es wird nachträglich erkennbar, ob die Kunden zufrieden waren und ob die Beratung zum Erfolg beitragen konnte.
- *Steuerung*: Anhand der Rückmeldungen könnte der Prozess bei einem weiteren Mal anders durchgeführt werden.
- *Reflexion* von Beratungserfolg und Beratungsprozess: Durch eine begleitende oder abschließende Befragung (formative oder summative Evaluation) erhalten Sie als Berater, aber auch das Unternehmen, Gelegenheit zur Reflexion dieser Personalentwicklungsmaßnahme.

Je nach Ressourcen und Möglichkeiten, die Ihnen das Unternehmen einräumt, können Sie Folgendes evaluieren:

- die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit dem ProfilPASS-Workshop und der Beratung,
- die Zufriedenheit der Führungskräfte,
- die Zufriedenheit der Auftraggeber.

Im Anhang finden Sie einen Fragebogen, mit dem Sie die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit dem Workshop und der Beratung erheben können (→ Dok. 11).

Die Zufriedenheit der Auftraggeber lässt sich am besten in einem Abschlussgespräch ermitteln. Damit die Auftraggeber die Möglichkeit haben, fundiert Feedback zu geben, hat es sich bewährt, eine Präsentation der Maßnahme voranzustellen. In die Präsentation sollten Sie die Auswertung der Rückmeldungen aus Sicht der Mitarbeitenden – und wenn möglich auch aus der der Führungskräfte – integrieren. Das Einverständnis der Teilnehmenden vorausgesetzt, können Sie die Präsentation auch mit Fotos aus der ProfilPASS-Beratung anreichern. Die Präsentation schließt mit einer kritischen Einschätzung, mit Beobachtungen und Schlussfolgerungen Ihrerseits. Für die Gestaltung der Präsentation können Sie grafische Elemente von der ProfilPASS-Seite herunterladen.

Nach Ihrer Präsentation haben die Auftraggeber die Gelegenheit, ihre Einschätzungen zu äußern. Sie können diesen Teil einleiten, indem Sie an die Indikatoren erinnern, an denen sich der Erfolg messen lassen sollte und die Sie gemeinsam vor der Maßnahme formuliert haben.

#### TIPP

Wenn die Auftraggeber zufrieden waren, bitten Sie um Erlaubnis, das Unternehmen als Referenz auf Ihrer Webseite angeben zu dürfen.



#### Lektüretipps

- ArtSet (2009): QB 5 Arbeitshilfe. Evaluation der Beratungsprozesse. Hannover
- Nuissl, E. (2013): Evaluation in der Erwachsenenbildung. Bielefeld



## 4.4 Ausblick

Auf den vorangegangenen Seiten haben wir Ihnen Argumente für den Nutzen des ProfilPASS in Unternehmen geliefert und Ihnen gezeigt, wie man eine ProfilPASS-Beratung in Unternehmen Schritt für Schritt umsetzen kann. Da jedes Unternehmen unterschiedliche Ziele hat, ist es wichtig, die Umsetzung gut auf die Bedarfe des Unternehmens anzupassen. Eine gründliche Auftragsklärung ist aus unserer Sicht die Basis für eine gelingende Umsetzung. Dabei kommt es sicher vor, dass Sie den einen oder anderen Schritt abwandeln, verkürzen oder gar weglassen müssen.

Wir möchten, dass Sie unsere Handlungsanleitungen als Empfehlungen verstehen. In der praktischen Arbeit vor Ort kommt es vor allem darauf an, dass Sie auf Ihre eigene Erfahrung als Berater vertrauen!

Zu guter Letzt möchten wir Ihnen den Austausch mit anderen ProfilPASS-Beraterinnen und -Beratern im ProfilPASS-Forum ans Herz legen. Berichten Sie dort über Ihre Erfahrungen und stellen Sie Fragen an Beraterinnen und Berater, die ebenfalls den ProfilPASS in Unternehmen einsetzen oder eine Umsetzung planen. Auf diese Weise tragen Sie dazu bei, dass unser aller Wissen zum ProfilPASS in Unternehmen wächst und die praktische Umsetzung immer besser gelingen kann.



### Linkempfehlung

[www.profilpass-forum.de](http://www.profilpass-forum.de)

Wir wünschen Ihnen nun gutes Gelingen bei Ihrer Arbeit.

## Herausforderungen im Unternehmen – Weitere Ideen für die Anwendung des ProfilPASS

### **Bedarf im Unternehmen: Diversity-Management**

Unter dem Aspekt „Diversity“ möchte ein Unternehmen die Potenziale und Kompetenzen der Mitarbeitenden, die in einem gemischten Team arbeiten, herausarbeiten lassen. Im Team kommt es manchmal zu Konflikten, die daraus resultieren, dass Einzelne unterschiedliche Perspektiven auf die gemeinsame Arbeit haben und andere Auffassungen über die Herangehensweisen.

#### *Nutzen des ProfilPASS*

Der ProfilPASS lenkt die Aufmerksamkeit auf die Ressourcen der Menschen und kann verdeutlichen, welche unterschiedlichen Lern- und Erfahrungsgeschichten zu unserem Verhalten, zu unseren Einstellungen und Motivationen führen. Der Blick der Einzelnen wird darauf gerichtet, wie man voneinander profitieren kann und nicht darauf, was scheinbar nicht gut funktioniert.

Die ProfilPASS-Arbeit kann eine gute Vorbereitung sein für weitere (teambildende) Maßnahmen, deren Fokus stärker auf den Inhalten der gemeinsamen Arbeit und deren Umsetzung liegt.

#### *Umsetzung*

Im Rahmen eines Workshops werden ein bis zwei Tätigkeitsfelder bearbeitet. Je nach Rahmenbedingung und Kundenwunsch kann evtl. ein Feld aus dem Arbeitszusammenhang und eines aus einem informellen Lernfeld wie Familie, Hobby oder soziales Engagement zusätzlich bearbeitet werden. Gruppenübungen fördern das Kennenlernen der Teammitglieder untereinander. Ziel ist es, aus der heterogenen Gruppe ein Team zu bilden, in dem jeder seine individuellen Fähigkeiten einbringen kann.

Am Ende des Seminars hat jeder Einzelne die Gelegenheit, sich mit seinen Kompetenzen vor der Gruppe kurz zu präsentieren. Die Gruppe gibt Feedback dazu und ergänzt weitere Stärken. Feedback-Regeln tragen dazu bei, dass dieser Prozess in einer wohlwollenden Atmosphäre gelingt. Klare und kurze Zeitvorgaben sorgen dafür, dass jeder die Chance hat, sich vorzustellen.

### **Bedarf im Unternehmen: Erschöpfungsprophylaxe**

Oft sind gerade hoch motivierte und leistungsbereite Menschen neben ihrer regulären Arbeit in zusätzliche Projekte des Unternehmens eingebunden. Leider sind es auch häufig diejenigen, denen es schwer fällt, dem direkten Vorgesetzten zurückzumelden, dass das Arbeitsaufkommen zu hoch ist. Angesichts dieser Tatsache möchte ein Unternehmen von einigen ausgewählten Mitarbeitenden gezielt erfahren, welche

Tätigkeitsbereiche sie mit welchen Kompetenzen bearbeiten, um anschließend auf der Grundlage der Überprüfung das Arbeitspensum den Kompetenzen evtl. anzupassen.

#### *Nutzen des ProfilPASS*

Eine Übersicht über alle Tätigkeiten und die dabei eingesetzten Kompetenzen ist eine gute Vorbereitung für das im Anschluss stattfindende Gespräch mit dem direkten Vorgesetzten. Ziel des Mitarbeitergesprächs ist dann die Sichtung aller Arbeiten, in die der Mitarbeitende involviert ist sowie die Identifizierung von Arbeiten unter Kosten- und Nutzenaspekten.

Insbesondere erschöpfte Menschen neigen zu einem niedrigen Selbstwertgefühl. Mit dem ProfilPASS richten sie ihre Aufmerksamkeit ausschließlich auf ihre Stärken.

#### *Umsetzung*

In der Einzelberatung werden in einer Mindmap alle regulären Arbeitsbereiche, Arbeitsgruppen und Projekte gesichtet, in die der Mitarbeitende involviert ist. Im Anschluss werden diese Tätigkeiten mit den vier vom ProfilPASS vorgegebenen Schritten bearbeitet. Dies dient dem Bewusstmachen der Tätigkeitsfülle und den dabei eingesetzten Kompetenzen.

Die ProfilPASS-Beratung schließt mit einer Vorbereitung auf das Mitarbeitergespräch ab. Dabei können folgende Fragen hilfreich sein:

- Welche Kompetenzen setzen Sie in diesem Unternehmen besonders ein?
- Welche dieser Kompetenzen setzen Sie gerne ein, welche weniger gerne?
- Welche Potenziale haben Sie Ihrer Einschätzung nach noch wenig genutzt und würden dies in Zukunft gern stärker tun?
- Welche Aufgabenbereiche würden Sie in Zukunft stärker zurückfahren wollen?
- Welche Kompetenzen sind Ihrer Einschätzung nach auch in Zukunft gefragt?

Diese oder ähnliche Fragen sollte der Berater mit demjenigen in der Personalentwicklung abstimmen, der anschließend das Mitarbeitergespräch führt.

### **Bedarf im Unternehmen: Wissensmanagement**

Ein Unternehmen möchte sich auf das bevorstehende Ausscheiden von langjährigen Mitarbeitenden vorbereiten, die über Jahre zu Experten in ihrem Gebiet geworden sind. Für Unternehmen kann es mitunter zu kostenintensiven Störungen in den Arbeitsabläufen kommen, die dadurch entstehen, dass mit der Person das gesammelte an den Arbeitsplatz gebundene Erfahrungswissen fehlt.

Es geht vor allem darum, die an die Tätigkeitsbereiche gebundenen Kompetenzen und Wissensbestände festzuhalten und an die nachfolgenden Mitarbeitenden weiterzugeben.

*Nutzen des ProfilPASS*

Eine Erfassung, Dokumentation und gezielte Weitergabe des Erfahrungswissens und der darauf bezogenen Kompetenzen an neue Mitarbeitende könnte diese Störung abfedern. Mit dem ProfilPASS lassen sich die Kompetenzen und in einem weiteren Schritt das spezifische Wissen erfassen.

*Umsetzungsform*

Zwei Workshop-Termine sollten anberaumt werden.

In einem ersten Workshop mit den ausscheidenden Mitarbeitenden werden diese aufgefordert, die aus ihrer Sicht wesentlichen Tätigkeiten ihres Arbeitsplatzes in den Blick zu nehmen. Eine Mindmap kann zur Vorstrukturierung eingesetzt werden.

Danach werden die Tätigkeiten in den Schritten des ProfilPASS beschrieben. Die Essenz aus der Bearbeitung wird in einer Bilanz zusammengefasst unter der Überschrift: „Kompetenzen, die ich in meinem Arbeitsbereich eingesetzt habe.“

Die Ergebnisse werden in der Gruppe vorgestellt und von den Kollegen ergänzt.

In einem zweiten Workshop werden die Ergebnisse vorgestellt und mit den Nachfolgern diskutiert unter folgenden Fragestellungen:

- Welche Kompetenzen sind in Bezug auf den Tätigkeitsbereich besonders wichtig?
- Welche Kompetenzen sind in Zukunft für die Erfüllung des Tätigkeitsbereichs wichtig?
- Welches Wissen braucht man dazu?
- Welches Wissen ist zukünftig erforderlich?
- Welche Entwicklungen werden vorausgesehen und wie sollte diesen begegnet werden?

Je nach Verlauf des ersten Workshops können diese Fragen bereits mit den Mitarbeitenden aus dem ersten Termin diskutiert werden.

**Bedarf im Unternehmen: Angebot für kurzfristig Beschäftigte**

Ein Unternehmen arbeitet aufgrund seiner Struktur mit vielen befristet angestellten Mitarbeitenden. Es möchte dieser Mitarbeitergruppe einen Rahmen zur Reflexion über erworbene Kompetenzen bieten, damit sie sich auf ihre berufliche Zukunft besser vorbereiten kann. Dies gilt auch für Praktikanten, die erste Berufserfahrungen sammeln.

*Nutzen des ProfilPASS*

Mitarbeitende werden oftmals nur für die Dauer von Projekten beschäftigt. Der ProfilPASS bietet dieser Mitarbeitergruppe die Chance, ihre Erfahrungen aus der Arbeit und ihre sonstigen Kompetenzfelder zu bilanzieren. Die Ergebnisse sind eine gute Vorbereitung auf sich daran anschließende Bewerbungsgespräche.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass insbesondere Studierende von einem Angebot mit dem ProfilPASS sehr profitieren, weil das Studium sie wenig auf ein künftiges Berufsfeld vorbereitet. Die Beschäftigung mit der eigenen Biografie und den eigenen Stärken im Rahmen eines Praktikums erleben sie als motivierend.

#### *Umsetzungsform*

Zwei Workshop-Termine im Abstand von drei Wochen:

Beim ersten Termin werden die Teilnehmenden in die Funktionsweise des ProfilPASS eingeführt und erarbeiten ein Tätigkeitsfeld. Bis zum nächsten Termin arbeiten sie an zwei oder drei Tätigkeitsfeldern selbstständig weiter. Beim zweiten Termin geht es um die Bilanzierung der Kompetenzen auf der Grundlage des bisher Erarbeiteten. In einer Gruppenpräsentation wird das Kommunizieren der eigenen Kompetenzen eingeübt.

Es besteht die Möglichkeit, eine Einzelberatung in Anspruch zu nehmen, bei der es um die Planung nächster Entwicklungsschritte geht.

### **Bedarf im Unternehmen: Kompetenzbasierte Personalentwicklung im Rahmen von Qualitätsmanagement**

Im Zuge von Qualitätsmanagement müssen manche Unternehmen ein Verfahren vorgehen, wie sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeitenden erfassen und weiterentwickeln.

#### *Nutzen des ProfilPASS*

Der ProfilPASS ist ein ausgereiftes und seit vielen Jahren erprobtes Instrument zur Kompetenzerfassung. Er erfüllt gleichzeitig die spezifische Anforderung eines Qualitätsmanagement-Verfahrens in Bezug auf Kompetenzermittlung.

#### *Umsetzungsform*

Zwei Workshop-Termine und eine Einzelberatung. Hier könnte die Umsetzung gewählt werden, wie sie in Kapitel 3 beschrieben wird.

### **Bedarf im Unternehmen: Erweiterung des Nachwuchsprogramms um die Feststellung von informellen Kompetenzen**

Ein Unternehmen verfügt bereits über ein modular aufgebautes Programm zur Nachwuchsförderung. Es möchte ein Modul integrieren, das auf die Erfassung informell erworbener Kompetenzen abzielt.

#### *Nutzen des ProfilPASS*

Insbesondere Unternehmen mit einer eigenen Personalentwicklungsabteilung verfügen meist über ein Nachwuchsprogramm. Der ProfilPASS kann ein Modul in diesem sein, das den Fokus auf die Kompetenzen legt, die außerhalb des Arbeitsbereichs erworben wurden.

### *Umsetzungsform*

Ein bis zwei Workshop-Termine im Abstand von drei Wochen sollen anberaumt werden.

Beim ersten Termin werden die Teilnehmenden in die Funktionsweise des ProfilPASS eingeführt und erarbeiten ein informelles Tätigkeitsfeld wie Hobby, Familie oder soziales Engagement.

Bis zum nächsten Termin arbeiten sie an mindestens zwei weiteren Tätigkeitsfeldern eigenständig weiter. Beim zweiten Termin geht es um die Bilanzierung der Kompetenzen auf der Grundlage des bisher Erarbeiteten. In einer Gruppenpräsentation wird das Kommunizieren der eigenen Kompetenzen eingeübt.

Je nach Rahmenbedingungen und Kundenwünschen muss im Vorfeld abgestimmt werden, auf welche Weise das Unternehmen die Ergebnisse der einzelnen Mitarbeitenden rückgespiegelt bekommen möchte.

## **Bedarf im Unternehmen: Zur Identifizierung von Kompetenzen und Potenzialen von Auszubildenden**

Ein Ausbildungsbetrieb hat einige Auszubildende übernommen und möchte sie nun entsprechend ihrer Kompetenzen einsetzen. Darüber hinaus möchte er auch erfahren, welche Kompetenzen die Auszubildenden in ihrer Zeit im Unternehmen erworben haben und über welche Potenziale sie verfügen.

### *Nutzen des ProfilPASS*

Zu den Stärken des ProfilPASS gehört es, Kompetenzen zu bilanzieren und Potenziale zu entdecken.

### *Umsetzungsform*

Im Rahmen eines Workshops werden die Kompetenzen erarbeitet und anschließend von der Gruppe der Auszubildenden präsentiert. Dies hat zusätzlich den Effekt, dass die Auszubildenden sich stärker als Gruppe empfinden. Alternativ oder zusätzlich zur Gruppenpräsentation könnten Mitarbeitergespräche stattfinden.

## Vorlagen und Dokumente für die Beratungsarbeit

### [Dokument 1]

### Potenzialanalyse mit dem ProfilPASS

*„Ihr Unternehmen kann mehr als Sie glauben.“*

**Ziele und Nutzen für** \_\_\_\_\_ (Name des Unternehmens)

Ziel der Beratung mit dem ProfilPASS ist es, das Potenzial Ihrer Mitarbeitenden kennenzulernen und sie entsprechend ihrer Fähigkeiten und Stärken passgenau einzusetzen bzw. zu fördern.

Warum ist eine Beratung mit dem ProfilPASS sinnvoll:

- Der ProfilPASS verschafft Ihnen einen Überblick über die vorhandenen Kompetenzen und Stärken Ihrer Mitarbeiter. So können diese am richtigen Arbeitsplatz effektiv und zielgerichtet eingebracht werden.
- Neue Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden aus vorigen Tätigkeiten und nicht-beruflichem Bereich werden sichtbar und können im Wissens- und Ideenmanagement berücksichtigt werden.
- Der ProfilPASS ist ein Instrument zur Mitarbeiterbindung: Mitarbeitende fühlen sich wertgeschätzt und sind durch das Erkennen der eigenen Stärken motiviert und leistungsfähig.
- Mitarbeitende werden in ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion gestärkt und können das, was sie gut können, mit konkreten Beispielen belegen.
- Personalentwicklungsgespräche werden effektiv vorbereitet und verlaufen zielgerichteter.
- Die gemeinsame Erarbeitung von Kompetenzen in der Gruppe trägt zur Teamentwicklung bei.

### Über den ProfilPASS

Menschen erwerben Kompetenzen nicht allein in Ausbildung, Studium und dem Berufsleben. Gelernt wird auch in der Freizeit, in der Familie oder im freiwilligen Engagement. Die dort erworbenen Kompetenzen bleiben häufig unbewusst. Dennoch ist dieses Potenzial für den Unternehmenserfolg relevant. Mithilfe des ProfilPASS-Verfahrens ermitteln Ihre Mitarbeitenden berufsrelevante Potenziale mit Blick auf ihren gesamten Lebenslauf. Sie erarbeiten ein individuelles Kompetenzprofil, das Ausgangspunkt sein kann für weitere Schritte der Personalentwicklung.

Der ProfilPASS beruht, im Gegensatz zu psychologischen Test- oder Assessment-Verfahren, auf einer Selbsteinschätzung, die durch Fremdeinschätzung ergänzt werden kann. Er ist an der Biografie und den Potenzialen des einzelnen Mitarbeitenden orientiert. Die Arbeit mit dem ProfilPASS ist strukturiert und zugleich ergebnisoffen. Die Gruppen- und Einzelarbeit mit dem ProfilPASS-Ordner sowie eine qualifizierte Einzelberatung bilden gemeinsam das ProfilPASS-Verfahren.

## Aufbau des ProfilPASS-Ordners



### Mein Leben – ein Überblick

Der ProfilPASS beginnt mit einer Rückschau auf das bisherige Leben. Ausbildung, Studium und Beruf sind dabei genauso wichtig wie Freizeit, Familie und freiwilliges Engagement. Was habe ich gelernt? Was waren meine größten Erfolge? Was hat mir besonders viel Freude bereitet? Was davon erscheint mir heute wichtig?



### Meine Tätigkeiten – eine Dokumentation

Ob berufliche Qualifizierung oder ein spezielles Hobby, alles wird genau unter die Lupe genommen, auf den Punkt gebracht und bewertet: Was mache ich gern und was kann ich gut? In diesem Abschnitt lernen Mitarbeitende, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen einzuschätzen.



### Meine Kompetenzen – eine Bilanz

Ich ziehe Bilanz und erstelle eine Übersicht meiner besonderen Fähigkeiten und Kompetenzen.



### Meine Ziele – und die nächsten Schritte

Was sind meine Wünsche und persönlichen Ziele für die berufliche Zukunft im Unternehmen? Inwiefern sind diese mit den Anforderungen meiner Stelle und den Unternehmenszielen vereinbar? Welche bisher ungenutzten Kompetenzen könnte ich ins Unternehmen einbringen? Welche Interessen möchte ich weiterverfolgen?



**[Dokument 2]**

## Beispiel für ein Angebot

### 1. Beratung

Als ProfilPASS-Berater/in begleitete ich Sie dabei, persönliche Stärken und Kompetenzen zu entdecken und für das Unternehmen sichtbar zu machen. Durch gezielte Fragen und Methoden, durch Zusammenfassen und Visualisieren fördere ich durch meine Beratung den Reflexionsprozess. Die Beratung findet innerhalb der Gruppe und als Einzelberatung statt.

### 2. Ziel der Beratung in Ihrem Unternehmen

Ziel formulieren.

### 3. Prozessdesign und Honorar

Arbeitsschritt	Arbeitsform/ Beteiligte*	Aufwand	Kosten
<b>Vorgespräch</b> Abstimmung der Ziele des ProfilPASS-Verfahrens, des Vorgehens, der Rahmenbedingungen und des Ergebnistransfers.	GF/PE/ ProfilPASS- Beratender	2 Std.	keine
<b>Informationsveranstaltung</b> Die Mitarbeitenden erhalten Informationen über die Ziele und das Vorgehen des ProfilPASS-Verfahrens. Anschließend können sich die Mitarbeitenden für die Teilnahme entscheiden.	MA/PV/GF/ PE/ProfilPASS- Beratender	1 Std.	x €
<b>Workshop</b> Die Mitarbeitenden werden in die Arbeit mit dem ProfilPASS eingeführt und für die biografieorientierte Reflexion sensibilisiert. Sie erarbeiten gemeinsam unter meiner Anleitung ein Tätigkeitsfeld in ihrem ProfilPASS-Ordner. Hier wird die Grundlage für die selbstständige Erarbeitung weiterer Kompetenzen gelegt.	MA/ProfilPASS- Beratender	2 x 4 Std. oder 1 x 6 Std.	x €
<b>Einzelarbeit</b> Erarbeitung weiterer Kompetenzfelder mithilfe des ProfilPASS-Ordners.	MA	mind. 2 Std. pro MA	keine

<p><b>Einzelberatung/Auswertungsgespräch</b> Die Mitarbeitenden werten in einem Beratungsgespräch mit mir die Ergebnisse ihrer Einzelarbeit aus. Gemeinsam wird ein persönliches Kompetenzprofil erstellt. Auf Wunsch kann dieses Kompetenzprofil mit den Kompetenzanforderungen der derzeitigen Stelle abgeglichen werden. Abschließend werden Entwicklungsziele für die berufliche Zukunft im Unternehmen abgeleitet.</p>	MA/ProfilPASS-Beratender	1 Sitzung à 1,5 Std. pro MA	x € pro Sitzung
<p><b>Mitarbeitergespräch</b> Die Ergebnisse aus der Kompetenzbilanzierung werden im Mitarbeitergespräch mit dem Vorgesetzten besprochen und durch seine Einschätzung in Form von Feedback gespiegelt. Auf Wunsch unterstützte ich Sie bei der Vorbereitung und Strukturierung der Mitarbeitergespräche.</p>	MA/PV (PE)	1 Std.	keine
<p><b>Materialien</b> ProfilPASS-Ordner</p>			26,95 € pro Stück
<p>* Erläuterung Abk.: GF = Geschäftsführung, PE = Personalentwicklung, PV = Personalverantwortliche, MA = Mitarbeitender</p>			

**[Dokument 3]**

## **Beispiel für eine Arbeitsvereinbarung**

---

Mit der Bearbeitung des ProfilPASS möchten wir folgende Ziele erreichen (Beispiele):

- Ermittlung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen
  - Dokumentation persönlicher Kompetenzen
  - berufliche Standortbestimmung
- 

Um diese Ziele zu erreichen, erkläre ich mich (als Nutzer/in) bereit,

- mindestens zwei Tätigkeitsfelder zu bearbeiten
  - Fähigkeiten und Kompetenzen zu bilanzieren
  - die mit dem Berater/der Beraterin vereinbarten Aufgaben im Sinne einer kontinuierlichen Bearbeitung auch zwischen den Beratungsterminen zu erfüllen
  - die Inhalte der Gespräche in der Gruppenberatung nicht an Dritte weiterzugeben
- 

Um diese Ziele zu erreichen, erkläre ich mich (als ProfilPASS-Berater/in) bereit,

- regelmäßig als Ansprechpartner/in zur Verfügung zu stehen
  - bei der Selbstbewertung und Bilanzierung von Fähigkeiten und Kompetenzen Hilfestellungen zu geben
  - bei der Formulierung konkreter Ziele und von Schritten zu deren Umsetzung im Rahmen einer Einzelberatung behilflich zu sein
  - die Inhalte des Beratungsgesprächs nicht an andere Personen weiterzugeben.
- 

---

Ort und Datum

---

ProfilPASS-Nutzer/in

---

Berater/in

[Dokument 4]

## Niveaustufen im ProfilPASS

Niveau A	Ich kann es unter Anleitung durch eine andere Person oder mithilfe einer schriftlichen Anleitung tun.
Niveau B	Ich kann es selbstständig unter ähnlichen Bedingungen tun.
Niveau C1	Ich kann es selbstständig in einem anderen Zusammenhang (Situation, Bedingung, Ort, Arbeitsgebiet) tun.
Niveau C2	Ich kann es selbstständig in einem anderen Zusammenhang tun und kann es erläutern und vormachen.

[Dokument 5]

## Ergebnisbogen aus der ProfilPASS-Beratung

### ProfilPASS in Unternehmen

**Ergebnisbogen zur ProfilPASS-Beratung**

Name: \_\_\_\_\_

**Meine wichtigsten Kompetenzen aus der ProfilPASS-Beratung:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Das kann ich besonders gut:**

\_\_\_\_\_

**Das kann ich nach Meinung anderer besonders gut:**

\_\_\_\_\_

**Das motiviert mich:**

\_\_\_\_\_

**Das interessiert mich:**

\_\_\_\_\_

**Mein persönliches „Alleinstellungsmerkmal“:**

\_\_\_\_\_

**Diese Kompetenzen setze ich an meinem jetzigen Arbeitsplatz ein:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Folgende Kompetenzen würde ich zukünftig gerne stärker in meiner Arbeit einsetzen:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**ProfilPASS**  
**Kompetenz-Nachweis**

Herr/Frau: \_\_\_\_\_

geboren am \_\_\_\_\_

wohnhaft in \_\_\_\_\_

hat in der Zeit vom \_\_\_\_\_ bis \_\_\_\_\_

die Kompetenzplazierung mit dem ProfilPASS durchlaufen. Er/Sie hat im Rahmen eines durch Beratung unterstützten Prozesses der Selbstreflexion folgende Kompetenzen ermittelt:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

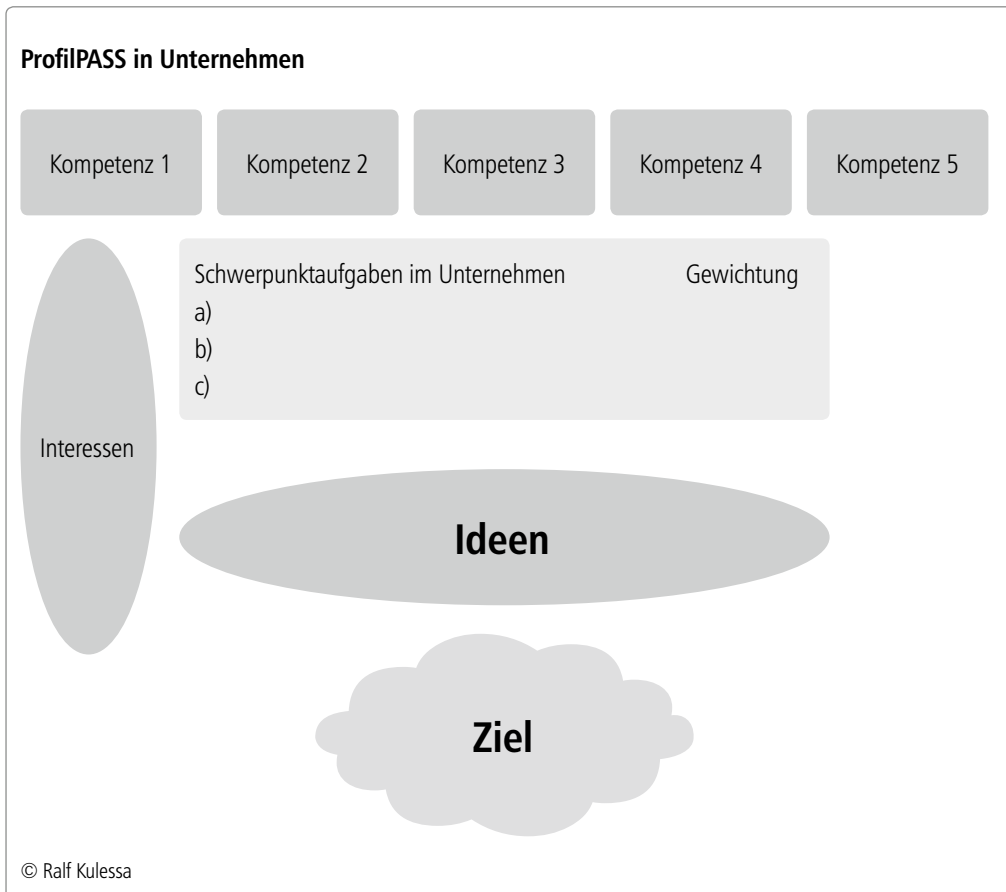
Begleitende Einrichtung (Stempel) \_\_\_\_\_ Berater (Unterschrift) \_\_\_\_\_

Der ProfilPASS ist ein durch professionelle Beratung unterstütztes Instrument der Selbstexploration und systematischen Erfassung individueller Fähigkeiten und Kompetenzen im Prozess des lebenslangen Lernens. Neben der Selbstermittlung von Lernprozessen dient es vor allem der individuellen Reflexion im Hinblick auf den privaten und beruflichen Lebensweg.  
Der ProfilPASS wurde im Rahmen des Verbundprojektes „Virtuallernungsprozess mit Zielbindung informeller Lernens“ der Bundes-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung entwickelt. Er wird unterstützt vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem Europäischen Sozialfonds. Weitere Informationen zum Projekt finden Sie im Internet unter <http://www.profilpass.de>.

© Ralf Kulessa

[Dokument 6]

## Metaplanwand für die Formulierung von Zielen



**[Dokument 7]**

## Übersicht über die Tätigkeitsfelder

Die Tätigkeitsfelder im ProfilPASS sind so gestaltet, dass sie möglichst viele Lernfelder abdecken, wenngleich es nicht nötig ist, sie alle zu bearbeiten. So ist es ausreichend, den Kompetenzerwerb anhand von drei Feldern zu bilanzieren.

<b>Schule</b>	<b>Berufsausbildung</b>	<b>Haushalt und Familie</b>
<b>Wehrdienst, Zivildienst, Freiwilligendienste</b>	<b>MEIN LEBEN</b>	<b>Hobbys und Interessen</b>
<b>Arbeitsleben, Praktika, Jobs</b>	<b>besondere Lebenssituationen</b>	<b>politisches und soziales Engagement</b>

Die acht Tätigkeitsfelder des ProfilPASS

**[Dokument 8]****Beispiel für den „Vierersschritt“ im ProfilPASS**

Sie können die Schrittfolgen an einer Metaplanwand visualisieren und dieses oder ein eigenes Beispiel übertragen.

*Tätigkeitsfeld: Hobby*

<b>1. Schritt: Benennen</b>	<b>2. Schritt: Beschreiben</b>	<b>3. Schritt: Auf den Punkt bringen</b>	<b>4. Schritt: Bewerten – in welchem Kontext zeigt sich die Fähigkeit noch?</b>
Fußball spielen	Ich gehe zweimal wöchentlich zum Training.	Ich bin in der Lage, viel Disziplin aufzubringen für das Erreichen eines Ziels, wie z.B. das Gewinnen eines Spiels.	im Training/bei der Arbeit
	Ich nehme regelmäßig an Trainingscamps teil.		
	Im Training ziehe ich auch nervige und anstrengende Übungen durch.		
	Ich spiele regelmäßig am Wochenende Spiele gegen andere Mannschaften.		
	Als Mannschaftsführer motiviere ich die anderen Mitspieler.	Ich kann andere Menschen gut in ein Team integrieren und sie für ein gemeinsames Ziel motivieren.	im Sport/am Arbeitsplatz
	In hitzigen Situationen bleibe ich ruhig und bewahre die Übersicht.	Wenn es hektisch wird, bleibe ich ruhig und besonnen.	im Sport/in der Familie/am Arbeitsplatz
	Ich muss mit unterschiedlichen Spielertypen auskommen und mit ihnen ein gutes Spiel spielen.		
	Ich kenne und beachte die Spielregeln des Fußballs.		
	Vor und während des Spiels stimme ich mich mit meinen Mitspielern ab.	Ich kann mir eine Strategie überlegen und diese umsetzen.	
	Ich setze mich mit der Kritik des Trainers auseinander.	Ich kann gut Kritik annehmen und diese umsetzen.	im Sport/am Arbeitsplatz
	Ich versuche, die Vorgaben des Trainers umzusetzen.		
Hinweis: In dieser Übersicht haben wir der Einfachheit halber die feine Unterscheidung der Kompetenzen in A, B, C1 und C2 ausgelassen und nur Kompetenzen in die Spalte übertragen.			



Schließen Sie Ihre Erklärungen mit dem Hinweis auf die Kompetenzdefinition im ProfilPASS und die Erläuterung zur Einstufung der Fähigkeiten in Niveaus. Eine Fähigkeit wird dann zur Kompetenz, wenn sie sich auch in einem anderen Kontext zeigt. Wenn z.B. der Fußballspieler aus unserem Beispiel auch im Arbeitskontext besonders gut in der Lage ist, andere Menschen in sein Team zu integrieren, dann ist das eine Kompetenz von ihm.

**[Dokument 9]****Beispiel für eine aussagekräftige Kompetenzbilanz****Zuordnung von Kompetenzen zu Kompetenzbereichen**

Beschreibung	Kompetenzbereiche
„Durch meine Rolle als Spielführer in einer Fußballmannschaft habe ich es gelernt, unterschiedliche Personen in eine Gruppe zu integrieren, sie zu motivieren und gemeinsam zu einem Ergebnis zu führen. Diese für mich so verstandene Teamfähigkeit zeigt sich auch in meiner beruflichen Arbeit.“	soziale Kompetenzen
„In meiner Berufsausbildung habe ich gelernt, meine Arbeit gut zu strukturieren und zu organisieren. Darüber hinaus bin ich in der Lage, mir schnell und gezielt Informationen zu beschaffen und mich rasch in neue Themengebiete einzuarbeiten.“	organisatorische Kompetenzen
„Ich bin in der Lage, komplexe Sachverhalte rasch zu analysieren, gut auf den Punkt zu bringen, sie in den gängigen Medien umzusetzen und adressatengerecht zu präsentieren. Diese Kompetenzen habe ich mir vor allem in meinem Studium erworben.“	Methodenkompetenzen
„Im Rahmen eines sechsmonatigen Aufenthalts in einem internationalen Freiwilligenprojekt in Bangladesch habe ich mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammengearbeitet. Dabei war ich oftmals mit verschiedenen Standpunkten und Werten konfrontiert. Ich habe diese Unterschiedlichkeit schätzen gelernt und bin nun in der Lage, meine Erfahrungen auch auf andere, kommunikativ herausfordernde Situationen zu übertragen.“	interkulturelle Kompetenzen
„Mein Hobby ist das Anfertigen von Schmuck. Dabei arbeite ich gerne mit äußerst filigranen Materialien. Es hat sich gezeigt, dass ich besonders sorgfältig und geduldig mit diesen feinen Materialien arbeiten kann. Mit Sorgfalt und Geduld gehe ich auch an meine Arbeit heran.“	künstlerische Kompetenzen
„Ich bleibe in hektischen Situationen ruhig und verliere das Ziel dabei nicht aus den Augen. Dabei kann ich sehr ausdauernd sein. Diese Kompetenzen habe ich vor allem durch das Fußballspielen im Verein erworben und zeige sie auch an meinem Arbeitsplatz.“	sonstige Kompetenzen

## [Dokument 10]

### Liste von Eigenschaften

- abenteuerlustig
- abwartend
- analytisch
- anpassungsfähig
- antriebsstark
- aufgeschlossen
- ausdauernd
- außergewöhnlich
- begeisterungsfähig
- beharrlich
- belastbar
- belesen
- beschützend
- besonnen
- beständig
- charismatisch
- diplomatisch
- diskret
- dominant
- durchsetzungsfähig
- durchsetzungsstark
- effektiv
- eindringlich
- einfallsreich
- einfühlsam
- einzigartig
- engagiert, initiativ
- enthusiastisch
- entscheidungsfähig
- entschlossen
- flexibel
- ganzheitlich und in Zusammenhängen denkend
- geduldig
- geistig offen und mobil
- konflikt- und kritikfähig
- kontaktfreudig/-fähig
- kreativ
- leistungsbereit
- logisch abstrakt denkend
- risikobereit
- sprachbegabt
- tolerant
- unternehmerisch denkend
- unterstützend
- verantwortungsbereit und -bewusst
- zielorientiert
- zuverlässig

(nach Bolles 2002, S. 338)

**[Dokument 11]****ProfilPASS-Nutzerbefragung**

*Sehr geehrte/r ProfilPASS-Nutzer/in,*

Sie haben im Laufe des Workshops den ProfilPASS kennengelernt. Dieser Fragebogen dient dazu, zu erfahren, welchen persönlichen Nutzen Sie aus der Arbeit mit dem ProfilPASS gezogen haben und welche Anregungen Sie mir zur Verbesserung meiner Beratungsarbeit geben wollen.

**1. Welche Erwartungen hatten Sie in Bezug auf den ProfilPASS?**

*Bitte erläutern Sie kurz Ihre Antwort:*

---



---



---



---

**2. Wurden Ihre Erwartungen erfüllt?**

*Bitte kreuzen Sie an:*

- ja  
 nein

*Bitte erläutern Sie kurz Ihre Antwort:*

---



---



---



---

**3. Bitte bewerten Sie Ihren persönlichen Nutzen der ProfilPASS-Arbeit auf einer Skala von 1 (hoher Nutzen) bis 6 (kein Nutzen).**

*Bitte kreuzen Sie an:*

1	2	3	4	5	6	weiß nicht
---	---	---	---	---	---	------------

**4. Glauben Sie, dass Sie die Inhalte aus dem Workshop für Ihre berufliche Zukunft nutzen können?**

Bitte kreuzen Sie an:

- ja falls ja, in welcher Hinsicht? \_\_\_\_\_
- nein falls nein, warum nicht? \_\_\_\_\_

**5. Glauben Sie, dass Sie die Inhalte aus dem Workshop auch für Ihre persönliche Zukunft nutzen können?**

Bitte kreuzen Sie an:

- ja falls ja, in welcher Hinsicht? \_\_\_\_\_
- nein falls nein, warum nicht? \_\_\_\_\_

**6. Worin besteht Ihrer Meinung nach der konkrete Nutzen des ProfilPASS?**

Bitte geben Sie an, inwiefern die Aussagen auf Sie zutreffen:

Durch den ProfilPASS ...	trifft voll und ganz zu	trifft zu	trifft weniger zu	trifft gar nicht zu
... habe ich neue Fähigkeiten an mir entdeckt.				
... weiß ich jetzt, welche nächsten Schritte ich beruflich gehen will.				
... ist mir bewusst geworden, was ich alles kann.				
... kann ich meine Fähigkeiten besser kommunizieren.				
... habe ich Anregungen bekommen, in welche Richtung ich mich weiterentwickeln/weiterbilden möchte.				
... weiß ich genauer, wie ich meine beruflichen und persönlichen Ziele erreichen kann.				
... bin ich auf das nächste Gespräch über meine persönliche Zukunft gut vorbereitet.				

Welchen Nutzen sehen Sie darüber hinaus?

Bitte schreiben Sie diesen hier auf:

---

---

---

---

---

---

---

---

**7. Würden Sie die Teilnahme an einem ProfilPASS-Workshop weiterempfehlen?**

Bitte kreuzen Sie an:

- ja falls ja, warum? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- nein falls nein, warum nicht? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8. Welche Rückmeldungen wollen Sie mir noch geben?**

---

---

---

---

**9. War die Beratung für Sie hilfreich?**

Bitte kreuzen Sie an:

- ja falls ja, wobei war die Beratung hilfreich? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- nein falls nein, was hat Ihnen gefehlt? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 10. Ihr Unternehmen hat Ihnen die Möglichkeit gegeben, an einem ProfilPASS Workshop teilzunehmen. Wie bewerten Sie das?

*Bitte kreuzen Sie an:*

Ich finde es gut, dass in meinem Unternehmen nicht nur Zeugnisse und Abschlüsse eine Rolle spielen.

- stimme zu
- stimme nicht zu
- weiß nicht

Ich glaube, dass mein Wissen um meine Kompetenzen auch einen Nutzen für das Unternehmen haben wird.

- stimme zu
- stimme nicht zu
- weiß nicht

Ich fühle mich als Mitarbeiter/in wertgeschätzt.

- stimme zu
- stimme nicht zu
- weiß nicht

*Vielen Dank für Ihre Mithilfe!*

## FAQ im Unternehmen

*Führt die Selbsteinschätzung der Kompetenzen, die der ProfilPASS anregt, nicht zu einer Selbstüberschätzung der Mitarbeitenden? Sind die Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung überhaupt realistisch?*

Unsere Antwort: Die Kompetenzfeststellung mit dem ProfilPASS erfolgt sehr systematisch. Schritt für Schritt werden aus Alltagstätigkeiten Fähigkeiten abgeleitet und daraus anschließend Kompetenzen identifiziert. Das sind nach der Definition des ProfilPASS Fähigkeiten, die man in verschiedenen Tätigkeitsfeldern zeigt. Dieses systematische Vorgehen begünstigt eine sehr fundierte und damit realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Das belegen auch die Rückmeldungen der Personalverantwortlichen aus der Erprobungsphase des ProfilPASS in Unternehmen.

*Haben die Unternehmen zu befürchten, dass Mitarbeitende durch die ProfilPASS-Beratung auf die Idee kommen, das Unternehmen zu verlassen?*

Unsere Antwort: Die Mitarbeitenden nehmen die Tatsache, dass sich das Unternehmen für ihre Kompetenzen und für ihre Entwicklungsziele interessiert, als etwas Außergewöhnliches und als Wertschätzung ihrer Person wahr. Macht das Unternehmen zudem noch glaubhaft, dass es die Ergebnisse für die Entwicklung des Unternehmens unter Einschluss der Mitarbeiterkompetenzen nutzen möchte, trägt die Arbeit mit dem ProfilPASS eher zur Mitarbeiterbindung bei.

*Was passiert, wenn ein Mitarbeitender mit dem ProfilPASS Kompetenzen bei sich entdeckt, die für das Unternehmen nicht relevant sind?*

Unsere Antwort: Der Nutzen der ProfilPASS-Arbeit besteht nach unseren Erfahrungen ganz überwiegend darin, dass das Bewusstsein und die Kommunikationsfähigkeit über Kompetenzen gestärkt wird. Es handelt sich meist um die Bestätigung und Klärung von bereits Bekanntem. Aber selbstverständlich entdecken Mitarbeitende bei der Arbeit mit dem ProfilPASS auch neue Seiten an sich. Die Frage ist, welche Folgen das hat. Im Rahmen der Kompetenzbilanzierung und Zielformulierung zum Abschluss der ProfilPASS-Beratung wird überlegt, welche Kompetenzen der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin an seinem/ihrer aktuellen Arbeitsplatz einbringen kann bzw. welche Kompetenzen zukünftig noch im beruflichen Kontext eingebracht werden können. Diese Überlegungen sollten Teil des anschließenden Personalentwicklungsgesprächs sein. Sollte jemand feststellen, dass seine zentralen Kompetenzen an seinem Arbeitsplatz aktuell und zukünftig nicht zum Einsatz kommen, dann würde diese Person sich vermutlich auch ohne den ProfilPASS über kurz oder lang nach einem



anderen Arbeitsplatz umsehen. Vielleicht gibt es aber auch gute Gründe, trotzdem im Unternehmen zu bleiben, wie z.B. ein sicherer Arbeitsplatz, ein gutes Betriebsklima, Wertschätzung durch die Vorgesetzten etc.

*Was passiert, wenn Mitarbeitende feststellen, dass ihre beruflichen Ziele im Unternehmen nicht realisiert werden können?*

Unsere Antwort: Zum Abschluss der Kompetenzbilanzierung mit dem ProfilPASS formulieren die Mitarbeitenden auf der Grundlage ihrer Kompetenzen Entwicklungsziele. Das bietet v.a. aus zwei Gründen Chancen für das Unternehmen: Es ist möglich, mit den Mitarbeitenden in einen Dialog über Entwicklungsziele zu treten. Möglicherweise ist es enttäuschend für Mitarbeitende, zu erfahren, dass das Unternehmen, in dem sie arbeiten, nicht alle Optionen bieten kann. Auf der anderen Seite eröffnet sich so die Möglichkeit, gemeinsam Alternativen im Unternehmen zu überlegen und Schritte zu deren Umsetzung zu vereinbaren. Erfahrungsgemäß können Mitarbeitende, die sich in einem Unternehmen mit ihren Plänen ernst genommen fühlen, mit einer solchen mittelfristigen Perspektive gut umgehen.

## Literatur

- ArtSet (2009): QB 5 Arbeitshilfe. Evaluation der Beratungsprozesse. Hannover
- Bolles, R.N. (2002): Durchstarten zum Traumjob. Frankfurt a.M./New York
- Dohmen, G. (2001): Das informelle Lernen – Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. URL: [www.bmbf.de/pub/das\\_informelle\\_lernen.pdf](http://www.bmbf.de/pub/das_informelle_lernen.pdf)
- Erpenbeck, J. (2009): Kompetente Kompetenzerfassung in Beruf und Betrieb. In: Münk, D./Severing, E. (Hg.): a.a.O., S. 17–44
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.v. (Hg.) (2007): Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. 2., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart
- Europäische Kommission, Generaldirektion Bildung und Kultur, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales (2001): Mitteilung der Kommission: Einen europäischen Raum des Lebenslangen Lernens schaffen. URL: [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/publ/pdf/ll-learning/area\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/publ/pdf/ll-learning/area_de.pdf)
- Gillen, J. (2006): Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz. Bielefeld
- Gillen, J. (2009): Kompetenzfeststellung als Chance zur Selbstreflexion – was können und sollen Kompetenzfeststellungen zur Förderung von Reflexion leisten? In: Münk, D./Severing, E. (Hg.): a.a.O., S. 107–120
- Gnahn, D. (2013): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld
- Livingstone, D.W. (2001): Adults' Informal Learning: Definitions, findings, gaps and future research. Toronto
- Loebe, H./Severing, E. (Hg.) (2010): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen. Bielefeld
- Loebe, H./Severing, E. (Hg.) (2011): Kompetenzmanagement im Mittelstand, Bd. 50. Bielefeld
- Münk, D./Severing, E. (Hg.) (2009): Theorie und Praxis der Kompetenzfeststellung im Betrieb – Status quo und Entwicklungsbedarf. Bielefeld
- Nuissl, E. (2013): Evaluation in der Erwachsenenbildung. Bielefeld
- Pielorz, M. (2010): Methoden zur Bearbeitung des ProfilPASS. In: Harp, S. u.a. (Hg.): Praxisbuch ProfilPASS. Ressourcenorientierte Beratung für Bildung und Beschäftigung. Bielefeld
- Pielorz, M./Seidel, S. (2012): Der kombinierte Einsatz von entwicklungs- und anforderungsorientierten Verfahren der Kompetenzfeststellung am Beispiel des ProfilPASS. In: Erpenbeck, J. (Hg.): Der Königsweg zur Kompetenz. Grundlagen qualitativ-quantitativer Kompetenzerfassung. Münster u.a.
- Strauch, A. (2008): Kompetenzbilanzierung im Betriebskontext. Eine Fallstudie. Baltmannsweiler
- Strauch, A./Jütten, S./Mania, E. (2009): Kompetenzerfassung in der Weiterbildung. Instrumente und Methoden situativ anwenden. Bielefeld

## Autorinnen

**Brigitte Bosche**, Dipl. Pädagogin, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen (DIE) in Bonn, Arbeitsschwerpunkte: Kompetenz-erfassung mit dem ProfilPASS, informelles Lernen, internationale Bildung.

Kontakt: [bosche@die-bonn.de](mailto:bosche@die-bonn.de)

**Beate Seusing**, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Entwicklungsplanung und Strukturfor-schung (ies) an der Universität Hannover, Arbeitsschwerpunkte: interkulturelle Beratung, Konfliktmanage-ment, Kompetenzorientierung.

Kontakt: [seusing@ies.uni-hannover.de](mailto:seusing@ies.uni-hannover.de)

## Zusammenfassung

ProfilPASS-Beraterinnen und Berater treffen in Unternehmen auf ein komplexes Feld mit vielen Akteuren. Deshalb sollte der Einsatz des ProfilPASS gut vorbereitet und mit allen Beteiligten im Unternehmen gut abgestimmt werden. Die vorliegende Handreichung liefert ProfilPASS-Beratenden dazu zum einen umfangreiches Wissen und zum anderen praktische Empfehlungen zur Anwendung des ProfilPASS in Unternehmen. Sie zeigt ihnen Schritt für Schritt, wie sie den ProfilPASS in Unternehmen einsetzen können und welche Aspekte dabei berücksichtigt werden sollten. Die Checklisten, Reflexionsfragen, Methoden, Tipps aus der Praxis und Beispiele ergänzen die Veröffentlichung und bieten ProfilPASS-Beratenden damit konkrete Ideen für die praktische Umsetzung in Unternehmen.

## Abstract

In companies, ProfilPASS advisors are encountered by many stakeholders in a complex environment. Therefore, the application of the ProfilPASS tool needs to be well prepared and coordinated with all people involved within the company. The guideline at hand provides ProfilPASS advisors with extensive knowledge and additional practical recommendations for using ProfilPASS in companies. It provides a step-by-step demonstration how the ProfilPASS can be used and which aspects need to be taken into consideration. Checklists, questions, methods and practical tips as well as examples supplement the publication and provide ProfilPASS advisors with specific concepts for the practical implementation in companies.