

## COMMET

### Transfer von neuen Methoden zur Identifizierung von Kompetenzen am Beispiel der Berufe Mechatroniker und Zerspanungsmechaniker

Projekt Nr. DE/07/LLP-LdV/TOI/147036 COMMET

bbw Bildungswerk der Wirtschaft in Berlin und Brandenburg e.V.

Bericht zum Arbeitspaket V: Interviews in Unternehmen der regionalen Metall- und Elektroindustrie zur Überprüfung der praktischen Anwendbarkeit der entwickelten Kompetenzraster (Stand: 30. September 2009)

Im Rahmen des Projektes COMMET wurden qualitative Experteninterviews geführt, um die Güte der von den europäischen Projektpartnern entwickelten Instrumente zur Darstellung von Kompetenzen zu beurteilen und Vorschläge für Verbesserungen bzw. Weiterentwicklungen zu sammeln. Die Gespräche mit Personal- und Ausbildungsverantwortlichen aus regionalen Unternehmen wurden unter Vorlage der Kompetenzraster für die Berufsbilder Mechatroniker und Zerspanungsmechaniker geführt, um das Expertenwissen aus der Praxis in die Projektergebnisse zu integrieren. Von Interesse waren dabei die Einschätzungen der Praktiker bezüglich Inhalt, Struktur und praktischer Anwendbarkeit der vorliegenden Entwürfe der berufsbildbezogenen Kompetenzraster. Hinzu kamen Ideen zu verschiedenen Anwendungsmöglichkeiten im Personalbereich, insbesondere als Ergänzung im Zeugniswesen (*europass*). Thematisiert wurden darüber hinaus wesentliche personalwirtschaftliche Instrumente und Aufgaben: Stellenbeschreibung, Personalbeschaffung und –auswahl, Personalbeurteilung, Entlohnung, Personalentwicklung (Skill-/Talentmanagement) sowie Folgenabschätzung bei Personalabbau.

In Berlin und Brandenburg wurden folgende Unternehmen<sup>1</sup> befragt:

- Gühring G-ELIT Präzisionswerkzeuge GmbH, 13407 Berlin
- P&G Gillette Deutschland GmbH & Co. oHG, 12099 Berlin
- GTMB Metallteilmontage GmbH, 14929 Treuenbrietzen
- EBK Holding, 14513 Teltow

In den Unternehmen wurden Personal- und Ausbildungsverantwortliche (Gühring, Gillette), Betriebsleiter (GTMB, EBK) und Geschäftsführer (EBK) befragt.

#### Die Ergebnisse im Überblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass bei allen Befragten ein großes Interesse an der Kompetenzthematik besteht. Dabei steht für die Praktiker die innerbetriebliche Anwendung von Kompetenz-

---

<sup>1</sup> Kurzprofile der befragten Unternehmen sind im Anhang beigefügt.

rastern im Vordergrund. Im Gegensatz zur bildungswissenschaftlichen und –politischen Diskussion ist das Thema ‚Kompetenz‘ für Personaler in Unternehmen mehr oder weniger untrennbar mit der Entgeltthematik verbunden. Dies wird in der Bildungsforschung meist ausgeblendet, muss aber bei den Überlegungen zur praktischen Anwendung berücksichtigt werden.

*"Du darfst alles abfordern, wenn du auch bereits bist, das zu bezahlen... hier werden wir auf betrieblicher Ebene die Schwierigkeiten haben." (Interview 2)*

Hinsichtlich der entwickelten *Kompetenzraster für Zerspanungsmechaniker und Mechatroniker* wurden folgende Leitfragen mit den Gesprächspartnern erörtert:

- Sind die Handlungsfelder (abgeleitet und komprimiert aus den Ausbildungsrahmenplänen und den Rahmenlehrplänen der Berufsausbildung) richtig erfasst und abgegrenzt?
- Sind die Prozessphasen (Bestandteile der vollständigen Handlung) zutreffend beschrieben?
- Sind die Kompetenzdimensionen (Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Soziale Kompetenz, Personale Kompetenz) plausibel?
- Sind die Kompetenzraster z.B. als Zeugniserläuterung für den *europass* geeignet?
- Welche weiteren personalwirtschaftlichen Einsatzfelder gibt es für die Kompetenzraster?

Die *Definition der Handlungsfelder* wurde als zutreffend eingestuft. Eine Gesprächspartnerin wies explizit darauf hin, dass die Herleitung der Handlungsfelder aus den Ausbildungsrahmenplänen und den Rahmenlehrplänen besonders gut geeignet sei, weil darin bereits Lernfelder und –ziele sowie zu vermittelnde Kompetenzen als Standard für bestimmte Berufsabschlüsse beschrieben sind. Die Zustimmung zur Formulierung der Handlungsfelder liegt vermutlich auch in der Vertrautheit der Gesprächspartner mit diesen Beschreibungen begründet – dies gilt umso mehr, wenn es sich um Ausbildungsverantwortliche handelt. Hierbei wurde betont, dass es neben den unmittelbar tätigkeitbezogenen Wissensbeständen und Fertigkeiten auch wichtig ist, die übrigen Kompetenzen zu beachten. In einem Unternehmen werden die Fertigkeiten in Form einer "Schulungsmatrix" erfasst. Die Berücksichtigung weiterer Kompetenzen wurde als wichtige Anregung aufgenommen.

*"Das eine ist das Ausbildungsprofil laut Ausbildungsvertrag. Das Andere ist seine tatsächliche Tätigkeit." (Interview 4)*

*"Die Ausbildung ist so komplex wie möglich... und nachher in der eigentlichen Tätigkeit im Unternehmen, da findet dann nochmal eine Spezialisierung statt... und die findet ihren Niederschlag in der Schulungsmatrix." (Interview 4)*

Auch die analytische Untergliederung der vollständigen Handlung in die einzelnen *Prozessphasen* (Analysieren, Planen, Durchführen, Kontrollieren, Dokumentieren, Bewerten) konnte von den Interviewten gut nachvollzogen werden. Die Phaseneinteilung wurde in der vorgeschlagenen Form bestätigt und als relevant angesehen, wenngleich mit unterschiedlicher Gewichtung im beruflichen Alltag der untersuchten Berufsgruppen. Das bedeutet, dass beispielsweise ein Mechatroniker nach

Abschluss der Berufsausbildung die definierten Kompetenzen beherrscht bzw. beherrschen sollte. Bedingt durch den jeweiligen Einsatzbereich bilden sich dann jedoch im Laufe der Berufstätigkeit unterschiedliche Schwerpunkte heraus, z.B. die Kontrolle von Arbeitsergebnissen in der Qualitätssicherung, also die Prozessphase ‚Kontrollieren‘. Hinsichtlich der Prozessphasen gab es die Anregung, auch andere, konkret auf den Produktionsprozess bezogene Abläufe bzw. Tätigkeitsabfolgen zu berücksichtigen.

Zu den *Kompetenzdimensionen* (Fach- und Methodenkompetenz, Soziale und Personale Kompetenz) gab es keine kritischen Aussagen. Die Befragten betonten jedoch, dass eine einheitliche Abgrenzung bzw. Definition von Kompetenzfeldern in verschiedenen Rahmenvorgaben (z.B. Ausbildungsrahmenpläne, Qualifikationsrahmen etc.) hilfreich wäre. Allerdings sind die Praktiker unterschiedliche Strukturierungen und Vorgaben gewöhnt und können diese im jeweiligen Kontext auch flexibel nutzen. Wichtig sind klare Definitionen. Die Kategorie ‚Methodenkompetenz‘ wurde als fraglich diskutiert, da methodisches Können und Wissen in der beruflichen Tätigkeit ohne fachlichen Bezug kaum sinnvoll erscheint. Insofern ist eher eine Unterteilung der Fachkompetenz in fachliches Wissen (kognitiv) und fachliche Fertigkeiten (praktisch, handwerklich) vorstellbar. Wissen und Können kann auch ganz konkrete Geräte und Maschinen bzw. Maschinensteuerungen (bestimmter Hersteller) betreffen.

*"Wichtig halte ich das auch für die Personalentwicklung... ein Schichtführer muss sowohl über fachliche Kompetenz verfügen als auch über soziale Kompetenz. Deshalb ist die Frage der Anforderungen wichtig. Was muss ein Schichtführer können?" (Interview 4)*

*"Der Teamkoordinator und der produktive Vorarbeiter, von der Fachkompetenz her sind sie in der 4 drin. Denn er bereitet vor - auch im kognitiven Bereich passt das zum Beispiel, aber dann bei Kommunikation, da muss ich dann schon von weiter unten was nehmen... so wie ein Legobaustein... genau bei Führen von Mitarbeitern muss ich unterscheiden: führt er sie nur fachlich oder führt er sie disziplinarisch." (Interview 1)*

Bei der Anwendung von Kompetenzprofilen muss man deutlich zwischen verschiedenen Tätigkeitsbildern trennen: die Produktionsplanung und Arbeitsvorbereitung, sowie die Herstellung von Werkzeugen bzw. spezifischen Maschinen und Anlagen (z.B. in der automatisierten Fertigung) ist eher durch unscharfe Wissensfelder gekennzeichnet. Die Anforderungen auf allen Kompetenzfeldern sind hoch. Dieser als "Service" gekennzeichnete Bereich zeichnet sich durch personalisiertes Wissen und Können aus. Die Mitarbeiter sind nur schwer zu ersetzen und bestimmen den Spielraum, den ein Unternehmen bei der Akquise von Aufträgen hat. In der Fertigung dagegen sind die Wissensbestände formalisierter, und die Mitarbeiter können leichter ausgetauscht werden. Hierbei ist aber auch zu unterscheiden zwischen Einrichtern und Bedienern. Hinsichtlich der Tätigkeit ist zu unterscheiden zwischen der automatisierten Fertigung und der manuellen Fertigung. Im Falle der manuellen Fertigung kommt dem Einrichter z.B. eine Führungsfunktion zu, da mit den Mitarbeitern Verrichtungen eingeübt werden müssen. Entsprechend variieren die notwendigen Kompetenzen.

## Einsatzmöglichkeiten der Kompetenzraster in der betrieblichen Personalarbeit

Die in COMMET entwickelten Kompetenzraster stellen eine nach Handlungsfeldern, Prozessphasen und Kompetenzdimensionen geordnete Menge von Informationen über die Kompetenzen einer Person, Gruppe, Organisation oder die für eine Aufgabe bzw. einen Arbeitsplatz notwendigen Kompetenzen dar. Sie können als Anforderungsprofile gestaltet sein, wenn es um die Anforderungen geht, die ein Arbeitsplatz, eine Stelle bzw. eine konkrete Tätigkeit an die Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen richtet, oder als Fähigkeitsprofile, wenn es darum geht, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten (also Kompetenzen) ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin hat. Kompetenzraster bzw. –profile lassen sich nach Überlegungen der Befragten *in allen Phasen der Personalarbeit* einsetzen:

- Stellenbeschreibungen nach Tätigkeitsbereichen/Handlungsfeldern, Kompetenzdimensionen und Prozessphasen,
- Stellenbewertungen, z.B. mithilfe einer analytischen Arbeitsplatzbewertung, wie sie teilweise bei Tarifverträgen zur Anwendung kommen, aber auch bei der Bewertung von Beamtenstellen im öffentlichen Dienst,
- Personalbeschaffung und -auswahl,
- Unterstützung der Personalbeschaffung innerhalb von Netzwerken (z.B. bei KMU oder in der Kooperation von größeren Auftraggebern mit Auftragnehmern und Lohnproduzenten),
- Personalbeurteilung, sowohl bei Leistungsbeurteilungen als auch bei Potenzialbeurteilungen,
- Entgeltbestimmung, sowohl hinsichtlich des Grundentgelts als auch im Sinne einer systematischen Leistungsbewertung,
- Personalentwicklung, hierbei auch im Skill- und Talentmanagement,
- Organisationsgestaltung, z.B. im Rahmen der Stellenbildung,
- Unterstützung der Akquise, wenn z.B. die Kompetenzen in die Dokumentation des Managementprozesses und des Qualitätssicherungsprozesses eingebunden werden,
- Folgenabschätzung bei Personalabbau (mit Blick auf die Pflege betrieblicher Kompetenzen),
- Zeugniswesen, z.B. im Rahmen des *europass*,
- Messen der individuellen, kollektiven und organisatorischen Kompetenz (im Sinne von Humankapitalbilanzierung).

Den Befragten war der *vielfältige Einsatz von Kompetenzbeschreibungen* geläufig: Der Bestand des Personals kann im Licht der vorhandenen Kompetenzen beschrieben werden, z.B. mithilfe von Kompetenzprofilen der Beschäftigten. Bei der qualitativen Planung des Personalbedarfs geht es u.a. um die Beschreibung der Kompetenzen, die ein Arbeitsplatz verlangt (*Anforderungsprofile*). Diese müssen nicht identisch sein mit den Kompetenzen der Arbeitsplatzinhaber (*Fähigkeitsprofile*). Aus der Differenz lassen sich Maßnahmen für die Personalentwicklung ableiten, aber auch für Versetzungen. Die Personalbeschaffung berücksichtigt sowohl die Anforderungsprofile, wie sie sich aus den Tätigkeits- bzw. Stellenbeschreibungen ergeben, als auch die zu ermittelnden Fähigkeitsprofile der Bewerberinnen und Bewerber. Es ist die zentrale Aufgabe der Personalauswahl zu

ermitteln, ob die Bewerberinnen und Bewerber über die geforderten Kompetenzen verfügen. Sofern Defizite bei den Fähigkeitsprofilen vorliegen, sind diese im Rahmen der Einarbeitung, durch einen angemessenen Personaleinsatz und Maßnahmen der Personalentwicklung zu kompensieren.

Die Analyse der dokumentierten Kompetenzen (z.B. in einer Schulungsmatrix) im Zeitverlauf kann Hinweise liefern für die Entwicklung der Anforderungen an das Personal und die Gestaltung des betrieblichen Wissensmanagements. Was die Schulungsmatrix anbetrifft, so hat eine befragtes Unternehmen eine vierstufige Bewertung der Kompetenzniveaus eingeführt: (1) Grundkenntnisse, (2) Prozessbeherrschung unter Anleitung, (3) Selbständigkeit in der konkreten Tätigkeit, (4) Fähigkeit zur Wissensvermittlung über den betreffenden Prozess. Diese Matrix kann sowohl zur Suche geeigneter Mitarbeiter und Dokumentation der im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen verwendet werden als auch zur Entgeltfindung. Die Befragten geben allerdings zu bedenken, dass gerade die Mitarbeiter in der Fertigung eher ein einfaches, an objektiven Kriterien geknüpft variables Lohnsystem bevorzugen (Akkordlohn). Wichtig seien Transparenz und Gerechtigkeit.

*"Man muss einen Leitfaden haben, woran man sich hält, woran sich auch ein anderer Vorgesetzter hält... das sind die Stufen, das sind die Inhalte, das ist der Grund für die Einstufung der Entlohnung... das kann man ja öffentlich machen." (Interview 3)*

Hinsichtlich des Wissensmanagements ist es offensichtlich wichtig, praktisch geeignete Medien zu entwickeln, welche die Informationen aus den Personalakten (z.B. Zeugnisse von Schulungen) mit der produktionsbezogenen Wissensmatrix verbinden. Der Beginn einer solchen elektronischen Dokumentation liegt bereits in der Bewerbung. Mehrere Unternehmen betonten, wie wichtig es sei, den Personalbestand aus eigenen Azubis zu decken. Hierbei kommen Aufnahmeprüfungen, Gespräche mit den Betroffenen und ihren Eltern, Probetage etc. zum Einsatz. Schülerpraktika bzw. der Einsatz als Werkstudenten können den Personaleinsatz vorbereiten.

Alle befragten Unternehmen begrüßen die Anwendung von Kompetenzrastern bzw. –profilen zur Personalbeurteilung (sowohl Selbstbeurteilung durch den Mitarbeiter als auch Fremdbeurteilung durch Vorgesetzte) und zur Personalentwicklung. Hilfreich ist nach Aussage der Befragten annähernd jede Form der Standardisierung.

*"Kann hier eher mit dem Baukastenprinzip herangehen, dass ich sage: passt - passt nicht." (Interview 2)*

*"Je genauer die Tätigkeit beschrieben wird, umso genauer kann ich den Mitarbeiter aussuchen oder trainieren." (Interview 3)*

Grundsätzlich ist zwischen verschiedenen "Basisanwendungen" von Kompetenzbeschreibungen unterscheiden:

- *berufsfeldbezogen*, als Beschreibung einer formalen beruflichen Kompetenz; hierbei kann es sich sowohl um eine Soll- als auch um eine Ist-Kompetenz handeln.
- *betriebs-, bereichs- oder arbeitsplatzbezogen*, als Beschreibung einer mit der bestimmten Tätigkeit (oder Rolle) verbundenen Soll-Kompetenz.
- *personenbezogene* Kompetenz, also die Ist-Kompetenz eines bestimmten Beschäftigten (denkbar wäre auch einer Gruppe oder Abteilung). Mit einem bestimmten Berufsabschluss oder dem Einsatz an einem bestimmten Arbeitsplatz wird in der Regel diese Kompetenz dem Beschäftigten zugeschrieben. Sofern zwischen der Soll- und der Ist-Kompetenz eine Differenz besteht, ist dies ein Ansatzpunkt für die Personalentwicklung.

Die qualitative Personalplanung und die Vorbereitung von Einstellungsverfahren erfolgen idealerweise mithilfe von Kompetenzprofilen (Anforderungsprofile). Eine mögliche Vorgehensweise könnte folgendermaßen aussehen: Zunächst sind die Bereiche bzw. Rollen abzugrenzen, für die ein Kompetenzprofil erarbeitet werden soll. Das können Arbeitsgruppen (Teams), Betriebsabteilungen, Teilbetriebe oder Betriebe eines Unternehmens sein, aber auch Beschäftigtengruppen oder Tätigkeitsbereiche. Anschließend werden die Handlungsfelder bestimmt. Jedes Handlungsfeld umfasst verschiedene Handlungsphasen oder Prozessstufen. Jedes der ausgewählten Handlungsfelder ist nach Handlungsphasen hinsichtlich der Kompetenzdimensionen (z.B. Fachkompetenz, Personale Kompetenz) zu bewerten. Jede Kompetenz kann dann hinsichtlich des jeweiligen Handlungsfeldes und der Handlungsphase anhand einer festzulegenden Skala bewertet werden. Nun ist es möglich (ggf. nach Gewichtung der einzelnen Bewertungen) Mittelwerte aus den Einzelbewertungen zu bilden, die sich z.B. auf ein bestimmtes Handlungsfeld, eine Kompetenzdimension oder auch auf das Gesamtniveau beziehen. Mithilfe des Rasters kann also die Ausprägung der Kompetenzen in verschiedenen „Dimensionen“ bewertet werden.

Grundsätzlich wurde es als sehr sinnvoll erachtet, die Kompetenzprofile an den Ausbildungsplänen auszurichten. Allerdings wurde angeregt, zusätzliche Rollen (Sicherheitsfachkraft, Produktverantwortlicher, Qualitätsmanager etc.) in die Beschreibung aufzunehmen. Insbesondere das Kompetenzfeld Wissen sollte ebenso wie die Prozessphasen flexibel ausgestaltbar sein. Hier gibt es also eindeutig den Wunsch nach mehr Spezialität in den Kompetenzbeschreibungen, obwohl Kompetenzen selbst als abrufbares Wissen den Personen so zugeschrieben werden, dass sie den Einsatz in variablen Situationen unterstützen sollen. Das ist natürlich in allgemein gehaltenen Kompetenzprofilen nicht detailliert abzubilden.

## europass Zeugnis Erläuterung

Das Instrument europass war keinem der Gesprächspartner geläufig. Nach entsprechender Erläuterung sind aus Sicht der Praktiker die Kompetenzraster als Zeugnis Erläuterung für den europass aufgrund ihrer Komplexität aber eher weniger geeignet. Es sei aber auch nicht auszuschließen, dass ein Adressat (z.B. ein Arbeitgeber im europäischen Ausland) Interesse an einer so tiefgehenden und analytischen Beschreibung von beruflichen Kompetenzen habe. Die bisher entwickelten europass Zeugnis Erläuterungen<sup>2</sup> sind wesentlich kürzer und vermitteln dem Leser einen kompakten Überblick über die berufsspezifischen Kompetenzen. Die im Rahmen von COMMET entwickelten Kompetenzraster könnten also als ergänzende Information (für den Bedarfsfall) dienen, scheinen aber primär für den unternehmensinternen Einsatz geeignet.

### **Komplexität und Parallelität von Kompetenzinstrumenten**

Die Existenz verschiedener Instrumente zur Kompetenzbeschreibung und -bewertung (z.B. kompetenzorientierte Qualifikationsrahmen, kompetenzbezogene tarifliche Eingruppierungskriterien) wird von den Interviewpartnern nicht als störend empfunden, da auf die jeweilige Verwendung geschaut werden muss. Übergeordnete Qualifikationsrahmen dienen aus Sicht der Praktiker dabei eher der zwischenbetrieblichen Kommunikation (z.B. Ausschreibungen, Zeugnissen). Differenziertere, berufsbezogene Kompetenzrahmen dienen eher der innerbetrieblichen Kommunikation (Personalentwicklung, Beurteilungswesen).

Alle befragten Unternehmen unterstreichen, dass die Kompetenzprofile so detailliert wie möglich sein sollten. Ein Gesprächspartner sagte, es handele sich um ein "ganz prima" Instrument zur detaillierten Leistungsbeurteilung und der Detailliertheitsgrad sei beispielsweise bei einer jährlichen Anwendung zur Leistungsbeurteilung durchaus zumutbar.

*"Die Leistungsbeurteilung ist für mich ein sehr, sehr unterschätztes Führungsinstrument. Das ist für mich das Führungsinstrument schlechthin... der Griff ins Portemonnaie oder die Belohnung, das spüren sie jeden Monat." (Interview 1)*

In einem Interview wurde angeregt, die Kompetenzprofile auf sogenannte ‚Rollen‘ zu erweitern. In dem konzerngebundenen Unternehmen übernehmen die Mitarbeiter zu etwa 80 Prozent ihrer Tätigkeit abteilungs- oder arbeitsplatzbezogene Aufgaben und zu etwa 20 Prozent sonstige betriebliche Funktionen, z.B. als Sicherheitsbeauftragter. Diese erweiterten Tätigkeitsbereiche könnten analog zu den berufsfeldbezogenen Kompetenzrastern (betriebsspezifisch) definiert werden.

Eine mobilitätsfördernde Wirkung von Kompetenzprofilen wurde eher bei Führungskräften als bei Facharbeitern als gegeben gesehen. Ein befragtes Unternehmen arbeitet mit sogenannten ‚Step up cards‘ und Skill-Matrizen. Diese sollen die Tätigkeiten standardisieren und haben insofern eine Nähe zu den Kompetenzrastern.

---

<sup>2</sup> Zwischenzeitlich ist eine europass Zeugnis Erläuterung für den Mechatroniker entwickelt worden.

Aus Sicht der Befragten sind außerdem zwei Punkte zu erwähnen:

1. Die Beurteilung beruflicher Kompetenzen macht sich an *konkreten* Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen fest.
2. Trotz der Konkretheit zielt die Beurteilung von Kompetenzen auch auf einen bestimmten *Typus* von Mitarbeiter, der durch seine Tätigkeit in Unternehmen oder Abteilung A gezeigt hat, dass er auch für eine Tätigkeit in B geeignet ist.

zu 1.

Für die Bestimmung der beruflichen Kompetenzen sind formale Qualifikationen/Abschlüsse, Schul- und Berufsausbildung, Fort- und Weiterbildung, Berufserfahrung und Arbeitsinhalt sowie Methodenkompetenz und ‚Tugenden‘ (Ordnung, Sauberkeit, Pünktlichkeit) sowie soziale und Selbstkompetenz zu unterscheiden. Auch das Motiv, sich auf eine Stelle zu bewerben, ist wichtig. Die konkreten Einsatzbereiche bestimmen die notwendigen Berufserfahrungen. Hierzu gehören im Bereich der untersuchten Metall- und Elektroberufe Anforderungen wie Datenverarbeitungsfähigkeit (Programmierung, Prozessoptimierung, Eingabe von Parametern); Abstraktionsfähigkeit (Anzahl der Achsen); Übertragung der Informationen vom Werkstück oder von der Zeichnung; Kenntnisse über Verfahren (Drehen, Fräsen, Bohren, Schleifen); Handwerkliche Fertigkeiten (z.B. Feilen); Gefühl für Material und Form; Umgang mit verschiedenen Werkzeugen und Materialien; Werkzeugauswahl; Auswahl und Bedienung von Messmitteln etc.

Auch die Art, wie die Arbeit organisiert ist, spielt eine wichtige Rolle. Ein ganzheitlicher Aufgabenzuschnitt oder eine starke Trennung zwischen Einrichtung, Bedienung und Kontrolle wirkt sich auf die notwendige bzw. erwartete Qualifikation aus. Dies korrespondiert mit der Losgröße und der Art der eingesetzten Verfahren und Maschinen.

Kompetenzprofile sind nach Auffassung der Befragten auch abhängig von den *konkreten Arbeitsprozessen*, die wiederum bestimmte Kompetenzen fordern (z.B. Flexibilität, ganzheitliches Denken). Bei einem sehr stark durch interne Anweisungen geprägten Unternehmen, stellten die geforderten Kompetenzen betriebsbezogene Fähigkeiten (engl. skills) dar, die den Mitarbeitern zu vermitteln sind. Mit einem Skillmanagement werden die Fähigkeiten der einzelnen Beschäftigten eines Unternehmens verwaltet. Skillmanagement soll das Unternehmen dabei unterstützen, die Beschäftigten systematisch entsprechend ihren Fähigkeiten gezielt an der richtigen Stelle im Unternehmen einzusetzen. Es ist insofern auch eine Form des Umgangs mit *Kompetenzprofilen*. In einer „Skilldatenbank“ werden mitarbeiterbezogene Angaben erfasst. Dies sind:

- personenbezogene Daten (z.B. Name, Geburtsdatum)
- organisatorische Zugehörigkeit (Abteilung, Vorgesetzter, Standort)
- Ausbildung, Zertifizierungen, Fremdsprachenkenntnisse, Auslandserfahrung
- Methoden, Verfahrens- und Branchenkenntnisse sowie sonstige Kompetenzen
- Kontakte, Mitarbeit an Instituten, in Vereinen, etc.
- beruflicher Werdegang und Fortbildung
- personenbezogene Daten (z.B. Belastbarkeit, Leistungsmerkmale)

Die Kontrolle der Kompetenzen (Skills) erfolgt durch eine Lernerfolgskontrolle in Form von Wissenschecks, bei denen nicht der Inhalt des gelernten Wissens, sondern der Prozess des Wissenserwerbs (Selbstlernen) überprüft wird. In dieser Anwendung kommt die Auffassung und Umsetzung vom *Lebenslangen Lernen* vorbildlich zum Ausdruck. Hierbei kommt es nicht so sehr auf den Begriff "Skills" an. Ein Unternehmen arbeitete wie gesagt mit einer Schulungsmatrix, um die produktionsbezogenen Kompetenzen zu beschreiben.

zu 2.

Die befragten Praktiker bestätigen zum Teil aber auch die Auffassung von Kompetenzen als kontextneutrale Fertigkeiten, die eine Person in verschiedenen beruflichen Umwelten anwenden kann. Sie betonen auch, dass das Umfeld "stimmen muss". Die konkreten Erfahrungen eines Arbeitnehmers sind ein Indiz für die kontextneutrale Fähigkeit, sich in ähnlichen Aufgabenstellungen oder Problemlagen zurechtzufinden. Diese Auffassung entspricht einem differenzierten Verständnis von Kompetenzen als Verhaltensdispositionen, wobei die Selbstverantwortung an verschiedenen Stellen betont wurde.

*"Wenn die große Kompetenz stimmt, dann kann der das andere auch... wenn der Mensch dafür geeignet ist... der Grundstock ist ja da. Wenn ich einen bestimmten Typ Mensch habe, der die Eigenschaften hat hinterher zu sein, sich zu engagieren, sich eigene Gedanken macht,... weil ich ja bestimmte Grundtypen habe... mein Wunsch ist, den zu klonen..." (Interview 3)*

Die geführten Interviews haben insgesamt positive Hinweise auf den praktischen Nutzen von berufs- bildbezogenen Kompetenzrastern geliefert.

*"Das muss in Europa diesen Weg gehen." (Interview 1)*

## Kurzprofile der befragten Unternehmen

---

The logo for GÜHRING, featuring the word "GÜHRING" in bold, black, uppercase letters on a yellow rectangular background.

Gühring G-ELIT Präzisionswerkzeuge GmbH, 13407 Berlin

Gühring ist einer der weltweit führenden Anbieter von Werkzeugen für die rotierende Zerspanung: Bohrwerkzeuge, Tieflochbohrer, Gewindewerkzeuge, Fräswerkzeuge, Reibwerkzeuge, Senkwerkzeuge, Diamantwerkzeuge sowie modulare Werkzeugsysteme. Das aktuelle Produktprogramm umfasst 1620 verschiedene Werkzeugsorten mit mehr als 44.000 verschiedenen Artikeln.

Die Werkzeugentwicklung erfolgt in einem hochmodernen Forschungs- und Entwicklungszentrum. Die Division Dienstleistung bietet Service rund um das Werkzeug bis hin zum kompletten Tool Management. Hergestellt werden die Werkzeuge in insgesamt 26 Produktzentren im In- und Ausland. Für die Dienstleistungen stehen weltweit 37 Servicezentren zur Verfügung und mehr als 37 Ländergesellschaften bzw. Vertriebsbüros.

Das Produktions- und Dienstleistungszentrum in Berlin hat ca. 400 Mitarbeiter.

---

The logo for Procter & Gamble (P&G), featuring the letters "P&G" in a stylized, blue, italicized font.

P&G Gillette Deutschland GmbH & Co. oHG, 12099 Berlin

Das Gillette-Werk in Berlin ist das bedeutendste Produktionszentrum für Gillette-Systemklingen in Europa und weltweit zweitgrößter Hersteller von Nassrasiersystemen. Im Jahr 2005 erfolgte der Zusammenschluss von Procter & Gamble (P&G) und Gillette Deutschland GmbH & Co. oHG.

P&G ist in Deutschland seit 1960 an etwa 20 Standorten, darunter drei Innovationszentren mit etwa 1.000 Mitarbeitern in Forschung und Entwicklung, ansässig. P&G beschäftigt etwa 138.000 Mitarbeiter in über 80 Ländern der Erde, mehr als 15.000 davon in Deutschland. Deutschland ist damit die größte Niederlassung von P&G außerhalb der Vereinigten Staaten.

Die Gillette Deutschland GmbH & Co. oHG in Berlin beschäftigt ca. 900 Mitarbeiter.

---

## Kurzprofile der befragten Unternehmen

---

### GTMB Metallteilmontage GmbH, 14929 Treuenbrietzen



Die GTMB Metallteilmontage GmbH gehört zum Firmenverbund der KOHL-GRUPPE AG und ist seit 1996 auf den internationalen Märkten präsent. Hervorgegangen ist die GTMB aus dem Bereich Mechanische Bearbeitung der Gerätewerk Treuenbrietzen GmbH, welche bereits 1990 als eine der ersten Unternehmen in den neuen Bundesländern privatisiert wurde. Seit 1996 wurde der Fokus konsequent auf die Herstellung komplexer Fräs- und Drehteile gelegt. Die GTMB Metallteilmontage GmbH bietet Dienstleistungen in den Bereichen: CNC-Drehen und Fräsen, Automattendreherei, Montagen komplexer Baugruppen und Geräte sowie komplette Outsourcing-Projekte.

GTMB beschäftigt am Standort Treuenbrietzen im Landkreis Potsdam-Mittelmark (Brandenburg) rund 115 Mitarbeiter.

---

### EBK Elektronische Baugruppen und Komponenten, 14513 Teltow



Die EBK-Gruppe bündelt Aktivitäten im Bereich Kunststoffspritzen, Stanzen, Glühen und Galvanotechnik und im Bereich Werkzeugbau. Durch die jahrelange Erfahrung als Hersteller von elektronischen Komponenten innerhalb der SIEMENS AG, wurden am Standort Teltow bei Berlin Kompetenzen aufgebaut und gepflegt, die nun eine stabile Basis zur Entwicklung eines am Markt erfolgreich arbeitenden Unternehmens bilden.

Die EBK-Gruppe beschäftigt über 100 Mitarbeiter in verschiedenen Standorten.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.