



### Kontakt

k.o.s GmbH  
Christel Weber  
Am Sudhaus 2  
12053 Berlin  
[www.kos-qualitaet.de](http://www.kos-qualitaet.de)

Projekt: Quali4Pro (Qualifizierung und Professionalisierung für das Bildungspersonal)

Verbund der Projektpartner:  
Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V. (Projekträger), k.o.s GmbH,  
Ausbildungsverbund Teltow e.V. und Prof. Dr. Peter Dehnbostel

01.11.2015 - 30.04.2018

Gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung "Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung".

Quali4Pro

innovat<sup>WB</sup>

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Forschen  
Beraten  
Zukunft gestalten

ibbf

Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

 kos

# Betriebliches Kompetenzmanagement mit Strategie



## Betriebliches Kompetenzmanagement mit System

Durch ein betriebliches „Weiterbildungssystem“ können Kompetenzen der Beschäftigten wahrgenommen, dokumentiert und kontinuierlich fortgeschrieben werden. Das individuelle Lernen von Beschäftigten und in Teambesprechungen kann dann auch zum Lernen des Unternehmens führen, wenn die Ergebnisse der Lernprozesse der Beschäftigten auf die Prozesse der Organisationsentwicklung bezogen werden.

Handlungsleitend für Maßnahmen des betrieblichen Kompetenzmanagements sind die betrieblichen Lernanlässe und -gelegenheiten. Diese werden in angemessene Formate der Qualifizierung z.B. durch interne oder externe Trainings überführt. Bei Bedarf werden Maßnahmen zum organisationalen Lerntransfer durchgeführt. Der Betrieb stellt die notwendigen Ressourcen zur Ermöglichung von Lernprozessen durch Freistellung, Budgets für Lernmittel sowie zur Kompetenzentwicklung des für die Aufgaben betrieblicher Weiterbildung zuständigen Personals bereit. Das beauftragte Personal koordiniert die dazu notwendigen Prozesse und die Qualitätssicherung.

Die hier vorgestellte Systematik für ein betriebliches Kompetenzmanagement mit Strategie (s. Grafik zum Qualitätsmodul) beschreibt die Elemente einer betrieblichen „Lernorganisation“. Mit dem Qualitätsmodul wird die Qualität des Unternehmensprozesses „Betriebliches Kompetenzmanagement“ geprüft und gesichert. Das Qualitätsmodul lässt sich in bestehende betriebliche QM-Systeme integrieren.

Eine ausführliche Darstellung des Qualitätsmoduls finden Sie unter:

[www.kos-qualitaet.de/kompetenzmanagement](http://www.kos-qualitaet.de/kompetenzmanagement)

## Lernen der Beschäftigten      Lernen der Organisation



Die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und das Lernen des Unternehmens sind im Unternehmensprozess „Betriebliche Weiterbildung“ aufeinander bezogen. Dabei sind die möglichen Formen des mehr oder weniger organisierten Lernens im Unternehmen denkbar vielfältig. Beim betrieblichen Kompetenzmanagement sind hier drei Handlungsebenen zu berücksichtigen, die bei der Organisation betrieblicher Weiterbildung mit einbezogen werden.

### 1 Ebene der strategischen Geschäftsprozesse (Strategisches Management)

Abhängig von den Unternehmenszielen und betrieblichen Entwicklungsvorhaben werden Ressourcen für die betriebliche Weiterbildung bereitgestellt. Im Rahmen der strategischen Unternehmenspolitik werden der Qualitätsansatz und die vereinbarten Verfahren zur Qualitätssicherung von Konzepten und Maßnahmen betrieblicher Weiterbildung geprüft.

### 2 Ebene der Leistungsprozesse (Operatives Management I)

Kompetenzen der Beschäftigten werden mit Bezug zu ihren Qualifikationen und den Aufgaben im Unternehmen anforderungsorientiert festgestellt und dokumentiert. Auf dieser Basis sowie mit Blick auf die Entwicklung von Leistungsprozessen im Unternehmen werden Mitarbeitende und Teams für betriebliche Kompetenzentwicklungsmaßnahmen gewonnen. Durch die Vernetzung der Akteure und die Beteiligung von unterschiedlichen Akteursebenen wird schließlich auch das Lernen und die Kompetenzentwicklung der Organisation ermöglicht.

### 3 Ebene der Arbeitsprozesse (Operatives Management II)

Gelingende Lernprozesse zeigen sich in der praktischen Anwendung des Gelernten im Arbeitsprozess. Die Ergebnisse betrieblicher Weiterbildung können so bewertet und für die Beschäftigten nachgewiesen und dokumentiert werden.

## Welche Kompetenzen braucht das betriebliche „Weiterbildungspersonal“?

Das mit den Aufgaben des betrieblichen Kompetenzmanagements beauftragte Personal - bei kleinen Unternehmen ist das in der Regel die Geschäftsführung selbst - steuert und organisiert das betriebliche Lernen und die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten.

Dabei sind besondere Kompetenzen der zuständigen Personen in den folgenden Handlungsfeldern erforderlich:

- Feststellen und Dokumentieren von Qualifikationen und Kompetenzen, über die die Beschäftigten bereits verfügen
- Klären von organisationalen Handlungs- und Qualifizierungsbedarfen zur Personal- und Unternehmensentwicklung
- Prüfen der möglichen Anschlussfähigkeit betrieblicher Weiterbildungsinitiativen an den Deutschen Qualifizierungsrahmen (DQR) bzw. anerkannte Berufsqualifikationen
- Planung und Vorbereitung von Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen, von Wissensaustausch und Zielfindungsprozessen im Netz, am Arbeitsplatz, in Projekten (Auswahl an digitalen/analoge Lernquellen und Medien, von Lernmethoden, Auswahl und Einsatz externer Trainer/innen ...)
- Begleitung und Durchführung der geplanten Maßnahmen (Moderation und Prozesssteuerung, Förderung der Selbstorganisation ...)
- Vernetzung und Beteiligung von Stakeholdern und Akteursebenen im Unternehmen
- Präsentation, Bewertung und Dokumentation von Ergebnissen
- Qualitätssicherung und Bildungscontrolling