

**Gerhard Herz, Hartmut Posch**

**Bedeutung informeller Kompetenzen aus der Sicht von  
Betrieben und Institutionen -  
Untersuchungsergebnisse**

**Vorwort**

„Innovativ gilt mehr als konservativ“ unter dieser Überschrift berichtet die Süddeutsche Zeitung von einer Entscheidung des Bayerischen Verwaltungsgerichtshofs nach der die Besetzung einer Funktionsstelle in einem Gymnasium aufgrund der „Begeisterung für Neuerungen“ einer Kandidatin die Nichtberücksichtigung des „Rangdienstalters“ eines anderen Kandidaten als zulässig erkannt wurde. Der unterlegene Kandidat hatte auf die Wirksamkeit der bisher üblichen formalen Qualifikationsmerkmale, vor allem des höheren Dienstalters geklagt. Damit hat das Gericht die Berücksichtigung nicht formell feststellbarer Fähigkeiten, wie etwa Innovationsfreude als Entscheidungsgrundlage ausdrücklich unterstützt.

Informell erworbene Fähigkeiten, verstanden als Fähigkeiten, die nicht durch Zeugnisse oder Abschlüsse nachgewiesen sind, scheinen also bei Stellenbesetzungen selbst in formal sehr dicht geregelten Verhältnissen, wie im Öffentlichen Dienst an Gewicht zu gewinnen! Diese Tendenz entspricht auch den Ergebnissen dieser Studie.

## Informelles Lernen

Zum Thema der informell erworbenen Kompetenzen gibt es nicht nur zahlreiche Publikationen, es sind dazu auch national, europäisch und international eine Reihe von Umsetzungsformen entwickelt worden.

Die Auftraggeber der Studie haben diese Diskussion und ihre Ergebnisse in verschiedenen Publikationen und durch Vorträge auf Kongressen ausführlich beschrieben. (s. u.a. Frank/Gutschow/Münchhausen: Von Meistern des Lebens – Dokumentation und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen. BWP 3/2003)

Das Schweizerische Qualifikationshandbuch der Gesellschaft CH-Q taucht in den engeren Fachdiskussionen immer wieder als eine Art Flaggschiff der Erfassung solcher Kompetenzen auf.

In Finnland wurde schon 1994 begonnen, ein kompetenzorientierte Qualifikationssystem einzuführen, das seit 1998, kompetenzbasierte Qualifikationen, den formal erworbene gleichstellt. Es kennt als Anerkennungsverfahren neben einem Portfolio, die Bewertung am Arbeitsplatz und in einer Bildungseinrichtung und verzeichnet inzwischen sehr hohe Teilnehmerzahlen. Das norwegische „Realkompetanse Project (Validation of non-formal and informal learning in Norway)“ hat deshalb Aufsehen erregt, weil es auf das Erwachsenenlernen im ganzen nationalen Bildungssystem zielt. In einer Fachzeitschrift wird kürzlich auf den französischen Ansatz „Bilan de Compétence“ hingewiesen und die Überschriften unter denen den das geschieht, drücken die inhaltliche Tendenz des Artikel aus: „Übertriebene Erwartungen? – Zu formalistisch, zu wenig Beratung“ (in: Personalführung 10/2003, S. 8f). Diese Bilanz ist im französischen Arbeitsgesetzbuch verankert, wodurch der Arbeitssuchende Anspruch auf diese Verfahren hat. Sie wird von 900 Bilanzierungszentren durchgeführt (Stand 2000).

In Österreich wird seit September 2003 im Zukunftszentrum Tirol eine Kompetenzbilanz für Arbeitnehmer angeboten, die über drei Wochen an vier Terminen zu je zwei Stunden mit Hilfe von Coaches durchgeführt wird. Firmen sind daran bisher nicht beteiligt.

Deutsche Ansätze sind entweder firmenspezifisch, wie der Bildungspass von DaimlerChrysler oder in Bereichen angesiedelt, in denen Menschen einen Weg zum Arbeitsmarkt suchen. Z.B. im Umfeld der Förderung von Benachteiligten oder für andere definierte Zielgruppen:

- Qualifizierungspässe, oft auf bestimmte Berufe hin orientiert, die in Rahmen des Verbunds von 5 BIBB-Modellversuchen zur Nachqualifizierung, die zwischen 1996 und 2001 durchgeführt wurden.
- Stärker auf die Gruppe der Berufsrückkehrer orientiert, arbeitet z.B. das Projekt „Aneko“ (Anerkennung von Kompetenzen) der VHS Stuttgart, das über die Dokumentation informell erworbener Kompetenzen den Weg zu IT-Berufen erschließen will.

- Einen ähnlichen Ansatz legt auch das Projekt „Qualipass - Dokumentation der persönlichen und fachlichen Kompetenzen“ zugrunde, den das baden-württembergische Kultusministerium, die Freudenberg Stiftung und die Bundesanstalt für Arbeit herausgeben. Ihre Zielgruppe sind Jugendliche ab 12 Jahren, die damit ihre Bewerbungen vorbereiten und durch informell erworbene Kompetenzen besser fundieren können.
- Das Projekt „Familienkompetenz als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Die Kompetenzbilanz: Kompetenzen aus informelle Lernorten erfassen und bewerten“, das die Katholische Arbeitnehmerbewegung Süddeutschland zusammen mit dem Deutschen Jugendinstitut durchführte, steht ausdrücklich unter der Programmüberschrift Beruf und Familie. Hier wird über eine Kompetenzbilanz versucht, die Familie als Lernfeld für beruflich relevante Kompetenzen zu erschließen.

Bei den von uns befragten Betrieben sind diese Konzepte unbekannt. Wenn dort informelles Lernen ins Blickfeld kommt, geschieht das eher zufällig, aus dem persönlichen Verhältnis der Mitarbeiter untereinander oder durch interessierte Vorgesetzte und Personalentwickler, die sich dafür z.T. auch eigene Erhebungsinstrumente erstellen.

Die unterschiedlichen Strukturen der beruflichen Bildung in den verschiedenen europäischen Staaten sind einer der wesentlichen Gründe für die unterschiedliche Bedeutung, die diese Verfahren im jeweiligen System gewinnen können.

## **Vorbemerkung**

Die Auswahl der Firmen erfolgte unter folgenden Gesichtspunkten:

- Innovative Firmen, die als solche in der aktuellen Wirtschaftsliteratur auftauchen
- Firmen die immer wieder Mitarbeiter einstellen – Basis: Firmen mit denen IBU schon kooperiert hatte/Stellenteil von überregionalen Zeitungen
- Letztlich war die Studie auf die Bereitschaft der Firmen angewiesen, den Fragebogen auszufüllen bzw. die Zeit für ein Interview zur Verfügung zu stellen.

## **Vorgehensweise**

### Phase 1

- Sammlung von Adressdaten von geeigneten Firmen/Organisationen aus Fachartikeln, Internet, Tageszeitungen, Adress-Sammlungen: Insgesamt 230
- Entwurf eines Anschreibens für Brief, Entwurf eines Anschreibens für e-mail
- Entwurf eines Einstiegsfragebogens mit Fragen zum Projekt mit einigen allgemeinen Fragen zur Erfassung von Mitarbeiter-Know-How, Kenntnisse über Instrumente sowie Bereitschaft zur Mitwirkung am Projekt
- Verschickung des Einstiegsfragebogens an 140 Adressen (E-mail oder Brief)

Rücklauf Einstiegsfragebogen:

- 3x Bereitschaft für Interview
- 8x Bereitschaft für Fragebogen
- 10x keine Bereitschaft für Mitwirkung

### Phase 2

- Entwurf eines ausführlichen Fragebogens mit 14 Bereichen und 35 Fragen (187 Items incl. freie Antwortmöglichkeiten)
- Entwurf eines Interviewleitfadens für ein ca. 1-stündiges Interview
- Entwurf eines Anschreibens für Brief zum Fragebogen
- Unterstützung durch zusätzlichen Adressenpool „Berufsfit 2003“ in München mit 50 Adressen
- Unterstützung durch „Ausbilderarbeitskreis Schule – Wirtschaft“ in Hamburg mit 100 Adressen
- Verschickung des Fragebogens an 260 Adressen davon 120 vom IBU aus per Brief, der Rest per mail

### Phase 3

Gespräche mit ausgewählten Personalverantwortlichen zur Motivationsverstärkung für Mitwirkung (incl. Recherche der Personen/Telefonnummern)

#### Ergebnis:

32 Zusagen für Fragebogen oder Interview

10 Absagen

Verschickung der Fragebögen bzw. Durchführung der Interviews

#### Rücklauf ausgefüllte Fragebögen und durchgeführte Interviews

21 Einstiegsfragebögen

39 Fragebögen

14 Interviews

### Phase 4

Auswertung und weiter laufende Durchführung von Interviews bzw. Versand einzelner Fragebögen bis 10.11.03.

Wir haben zugesagt, im Februar 2004 im Rahmen der Zusammenkunft der Hamburger Ausbilder die Frage des informellen Lernens, bzw. die Ergebnisse der Studie einem größeren Kreis von Ausbildern vorzustellen.

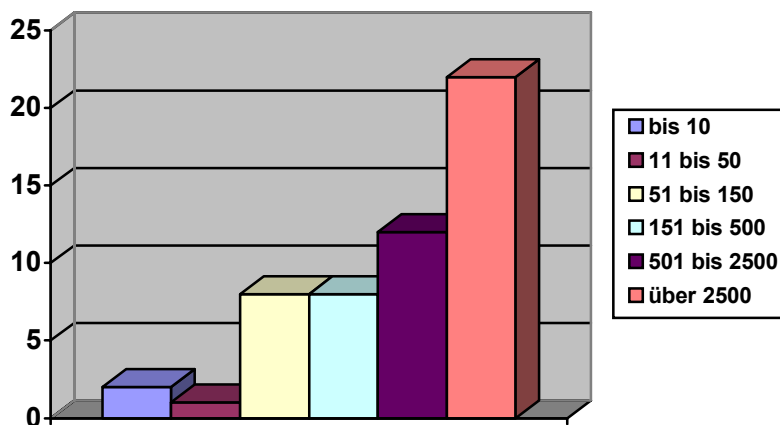
Durch die nach Auftragsübernahme einsetzende Ferienperiode und die nach den Ferien folgende Auswahlperiode des neuen Ausbildungsjahrgangs war es nicht einfach, sowohl die Ansprechpartner, als auch deren Bereitschaft zur Mitwirkung zu finden.

## Zum Lesen der in der Studie verwendeten Diagramme

Die Skala auf der senkrechten Achse in den Diagrammen zeigt die Anzahl der abgegebenen Antworten zur jeweiligen Frage an. Insgesamt wurden 53 Organisationen befragt.

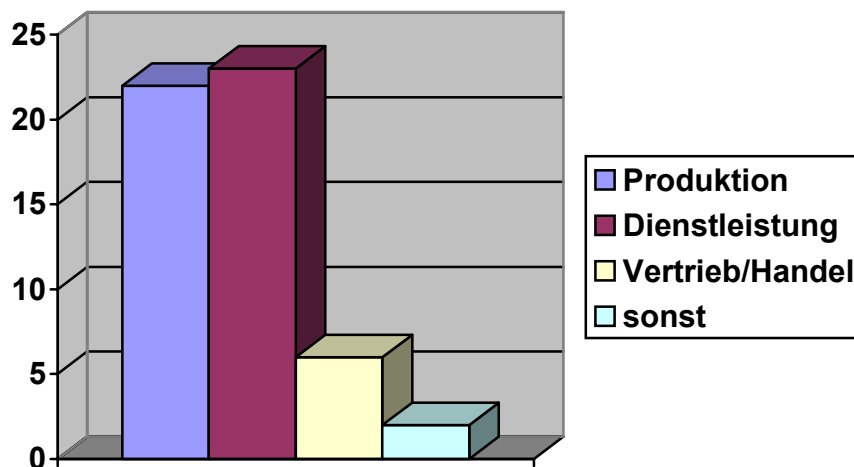
### Bereich: Situation des Betriebs / der Organisation

Anzahl der Mitarbeitenden:



Wir haben versucht auch bezüglich der Firmengröße zu streuen, waren aber innerhalb der Projektlaufzeit auf die Firmen angewiesen, die kooperationsbereit waren. Letztlich überwiegt die Anzahl der Großbetriebe, denn die Anzahl der Betriebe, mit 500 bis über 2500 Mitarbeitern, bilden einen Anteil von 65% der befragten Betriebe.

Betriebsart:



Die Branchenauswahl ist gemischt, es sind vertreten der Metallbereich, Finanzdienstleister, Chemie, Energie, Pharma bzw. Kosmetik bis zu Medienunternehmen und Körperschaften öffentlichen Rechts.

Bezüglich der Art der Tätigkeit liegen Dienstleistung und Produktion fast gleich, Vertrieb und Handel sind mit sechs Betrieben vertreten.

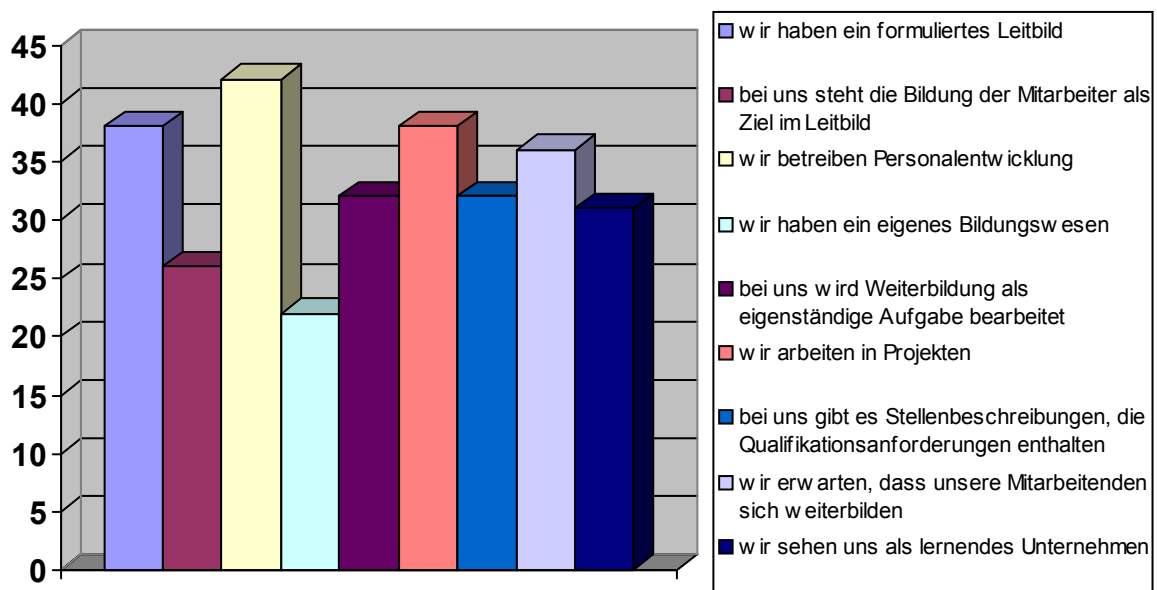
Bei Verwaltungen war die Auswahl bezogen auf die drei Ebenen, in denen die Verwaltung in den meisten Bundesländern organisiert ist:

- Landratsamt als unterste staatliche Behörde
- Bezirksregierung als mittlere Ebene
- Ministerium als oberste Verwaltungshierarchie.

Stadt- oder Gemeindeverwaltungen wurden nicht befragt.

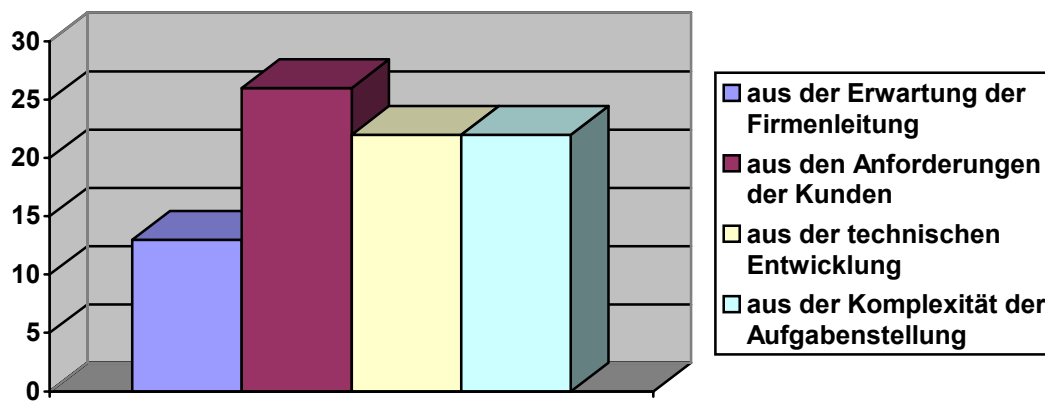
Als übergeordnete Verwaltungseinrichtung haben wir die Bundesanstalt für Arbeit in die Befragung miteinbezogen.

## (Lern)Anspruch der Organisationen)



Wenn mit 38 Nennungen die überwiegende Mehrzahl der Organisationen ein formuliertes Leitbild besitzt, kann man davon ausgehen, dass unter den befragten

Firmen ein ziemlich hohes Selbstreflexionsniveau herrscht. Wenn bei 25 Organisationen die Bildung der Mitarbeitenden als ein Ziel im Leitbild verankert ist; kann das als ein recht hoher Grad an Selbstverpflichtung über die engen produkt- und ertragsbezogenen Firmenziele hinaus gelesen werden. 31 von 53 befragten Organisationen bezeichnen sich als lernendes Unternehmen und erfahrungsgemäss ist gerade in solchen Unternehmen bewusst, dass es neben fachlichen auch soziale und persönliche Lernbereiche gibt. Damit ist ein Anknüpfungspunkt für den Umgang auch mit informell erworbenen Kompetenzen gegeben. Es ist wichtig zu erwähnen, dass dies auch für die befragten öffentlichen Verwaltungen und die Krankenhäuser gesagt werden kann.



Mit 26 Nennungen gibt die Hälfte der Befragten an, dass sich die Lernanforderungen an den Arbeitsplätzen aus den Anforderungen der Kunden ergibt. Dieses Ergebnis wird durch die weiter unten (S. 15) dokumentierte Aussage bestätigt, dass der Umgang mit den Kunden für 41 Befragte ein wichtiger interner Lernbereich ist. Damit drücken die Befragten aus, dass Lernen ein dynamischer und veränderlicher Vorgang ist, der (zwar hoffentlich durch formulierte Lernziele, aber nicht durch Lehrpläne strukturiert wird. Dass diese Lernprozesse nicht völlig selbstgesteuert von den Mitarbeitenden wahrgenommen werden, wird durch die immerhin 13 Nennungen zur Aussage angedeutet, dass sich die Lernanforderungen an den Arbeitsplätzen aus der Erwartungen der Firmenleitung ergeben.

## Repräsentativität

Wir können aufgrund des kleinen Erhebungsumfangs keine statistische Repräsentativität postulieren, gehen aber wegen der einheitlichen Häufungen der Aussagen davon aus, dass unsere Ergebnisse den gegebenen Trend im Umgang mit informell erworbene Fähigkeiten abbilden. Damit können sie eine Basis für die Planung und Entwicklung von weiterführenden Konsequenzen bilden.

## **Ergebnistrends**

- In den befragten Organisationen ist das Thema weitgehend bekannt
- Eine bewusste, gar systematische Bearbeitung findet aber nur vereinzelt statt
- Dementsprechend gibt es kaum konzeptuelle Ansätze für den Umgang mit diesem Fähigkeitenbereich
- Eine Einbindung solcher Kompetenzen in die tariflichen Strukturen der Betriebe gibt es nicht, sie wird z. T. sogar explizit ausgeschlossen
- Qualitätsmanagement oder -entwicklung wird nicht in dem möglichen Umfang genutzt
- Möglichkeiten tariflicher Verankerung sind kaum ausgebildet; wo die Möglichkeit explizit besteht (z.B. durch den Qualifizierungstarifvertrag der IG-Metall Baden-Württemberg oder den Entgelttarifvertrag ERA) wird sie offensichtlich nicht intensiv genutzt
- (wenige) Ausnahmen bestätigen die Regel: im Zusammenhang mit Projekten und Programmen, die sich ausdrücklich mit diesem Thema befassen – z.B. Kompetenzbilanzen – finden sich auch Betriebe und Organisationen, die den informell erworbenen Kompetenzen, z.B. in der Begriffsvariante „Familienkompetenzen“, ausdrücklich Raum und Entwicklungsmöglichkeiten geben. Stichprobenartige Nachfragen haben aber ergeben, dass nach Projektende die diesbezüglichen Aktivitäten nachgelassen haben.
- Vertrauenskultur ist eine Voraussetzung für die Erfassung solcher Fähigkeiten

Weil sich unsere Fragen vorwiegend an betriebliches Führungspersonal richteten und Personalvertretungen oder Betriebsräte nicht beteiligt waren, ist die Frage des nötigen Schutzes der Persönlichkeit bzw. ihrer privaten Fähigkeitsseite nicht so sehr im Vordergrund gestanden. In einer Reihe von Betrieben war spürbar, dass gerade der berechnete Schutz die Dynamik, mit der man auf die Erschließung dieses Fähigkeitspotenzials zugeht, in Grenzen hält. Auch von den Betrieben, die auf diesem Feld experimentieren oder sogar schon Formen gefunden haben wurden keine diesbezüglichen Auseinandersetzungen, z.T. aber von einem guten Klima zwischen Vertretungsorganen und Geschäftsleitung, berichtet.

## **Perspektive**

Als Perspektive für die Intensivierung informeller Kompetenzen in Betrieben ergeben sich aus dieser Studie folgende Ansatzpunkte:

Unmittelbare Intensivierung:

Erweiterung der existierenden Instrumente, z.B. des Mitarbeitergesprächs zur Erfassung und Bewertung informell erworbenen Kompetenzen mit der Möglichkeit der Weiterführung in Zielvereinbarungen

Mittelbare Intensivierung:

Nutzung der vorhandenen PE-Softwaretools

Nutzung der Vorgaben der ISO 9001 bzw. anderer  
Qualitätsentwicklungsinstrumente

Nutzung von Tarifregelungen, die ausdrücklich ein breites Kompetenzprofil und  
seine Entwicklung mit einbeziehen

Nutzung der Formen des Vorschlagswesens, von KVP und TQM

Entwicklung praktikabler und betriebsnaher Formen der Messung und Bewertung

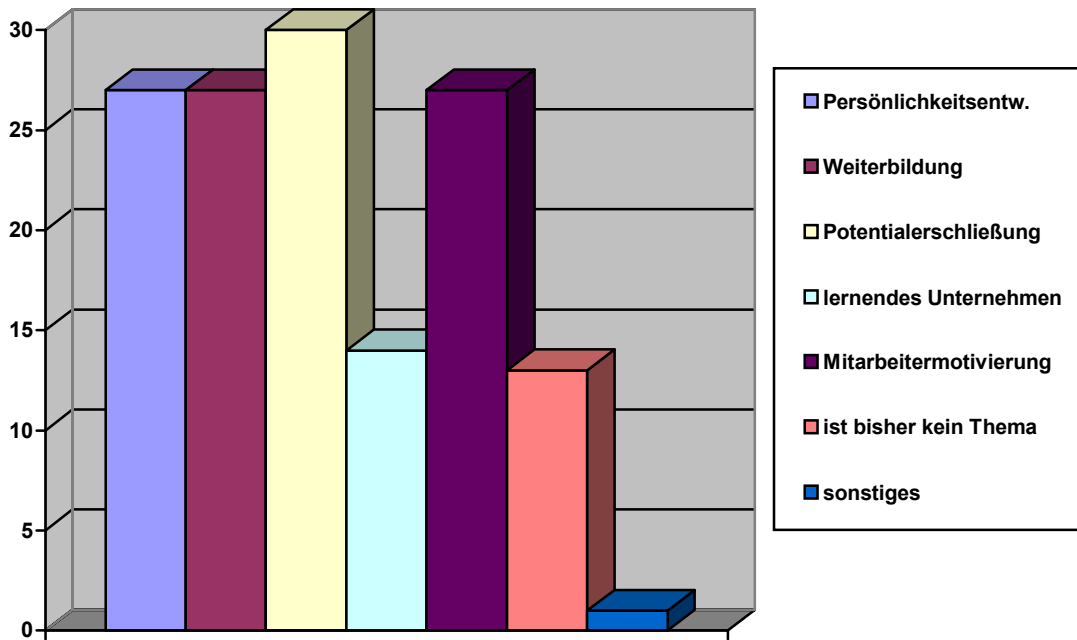
Es erscheint sinnvoll diese Aufgabenperspektiven zusammen mit Betrieben aus der  
hier zugrundeliegenden Population weiter zu entwickeln, weil einige davon in  
Konzeption und Praxis interessante Ansätze aufweisen können.

# BIBB- Fragen und die Antworten

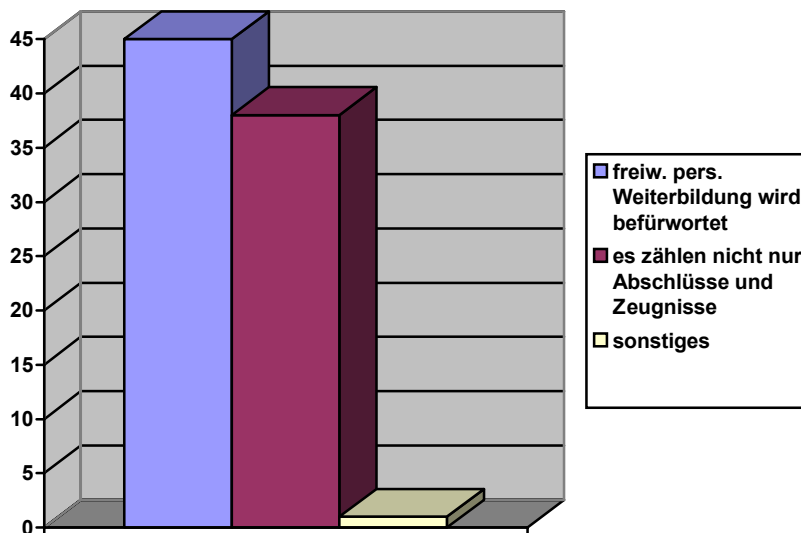
## Bedeutung in der Firma

### 1. Warum beschäftigen sich Betriebe/Verwaltungen mit dem Thema?

Wir beschäftigen uns mit Fragen des informellen Lernens unter Aspekten wie:



Zum Thema Qualifikation gilt bei uns:



Alle befragten Firmen befürworten ausdrücklich die persönliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter und geben an, dass nicht nur die formellen Abschlüsse zählen. Dies gilt ausdrücklich auch für die befragten Verwaltungen, obwohl diese in ihren

Einstellungsregelungen stark an beamtenrechtliche bzw. BAT-induzierte Vorschriften gebunden sind.

Schwierig ist die Berücksichtigung von Fähigkeiten, die nicht durch Zeugnisse oder Abschlüsse belegt sind, vor allem im Gesundheitsbereich, d.h. in Kliniken, wo der Nachweis formale Qualifikationen eine wichtige Rolle spielt. Dennoch ist auch hier ein deutliches Bewusstsein gegenüber dieser Frage zu finden. In einer der befragten Kliniken wird die „Erschließung“, „Nutzung“ und Förderung der informell erworbenen Fähigkeiten in Zusammenhang mit der Entwicklung des Qualitätsmanagements gestellt und aktiv betrieben.

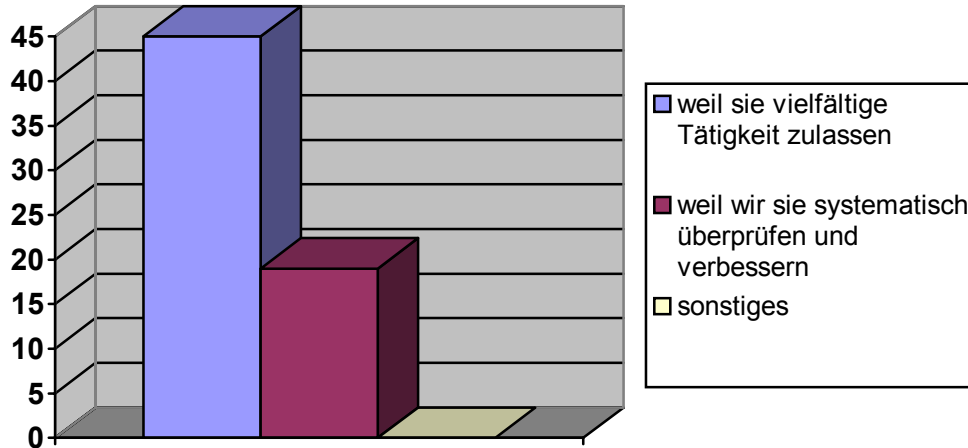
Der am stärksten betonte Zusammenhang, in dem informelles Lernen eine Rolle spielt, ist der zwischen der Weiterbildung, der Potentialerschließung und der Mitarbeitermotivation. Diese Felder werden etwa von der Hälfte der befragten Organisationen als leitende Gesichtspunkte angegeben.

Für alle diese Formen wurde auf ihren Prozesscharakter hingewiesen, der dazu führen sollte, die wichtigen Vorlauf- bzw. Vorsorgeprozesse ebenso in Auge fassen, wie den „Nachsorge-“ und Rückschauprozessen den ihnen gebührenden Platz einzuräumen.

Freiwillige persönliche Weiterbildung wird in einer Mehrheit der befragten Organisationen hoch geschätzt. Damit wird dem Lernen generell ein hoher Stellenwert beigemessen. Die Interviewaussagen gehen allerdings dahin, dass das berufsbezogene Lernen und seine Ergebnisse bevorzugt anerkannt und konkret durch zeit- und finanzbezogene Firmenleistungen unterstützt wird. Weitergehende oder nicht direkt arbeits- und berufsbezogenes Lernen wird zwar geschätzt und individuell auch anerkannt, erhält aber nur in Ausnahmefällen einen festen Platz in der betrieblichen Aus- und Weiterbildungsstruktur

## 2. An welchen Lernorten findet informelles Lernen statt? Arbeitsplatz, Firma als soziales Arbeitsfeld, extern/privat

Unsere Arbeitsplätze sind lernfreundlich:

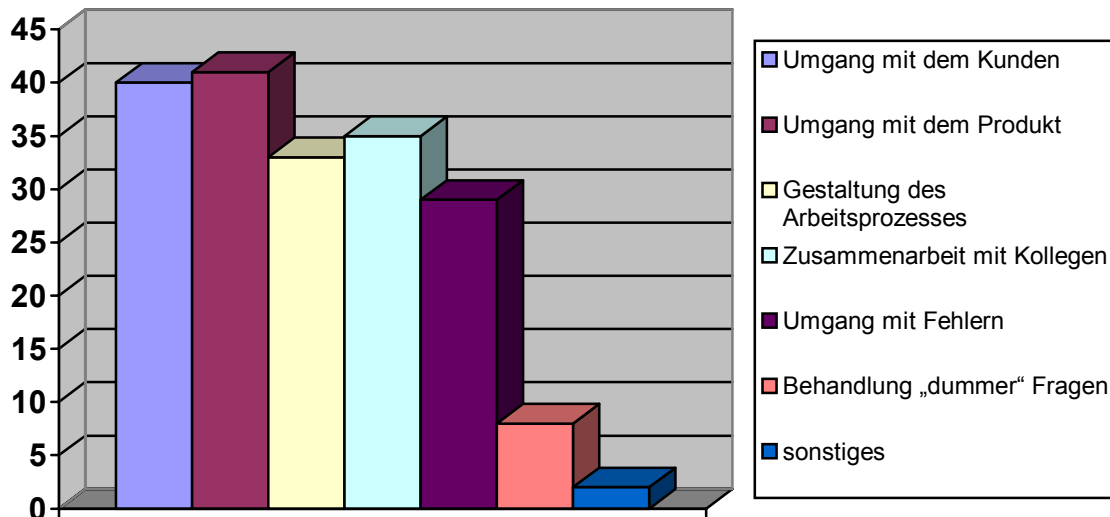


Informelle Lernprozesse sind der Sache nach nicht ohne weiteres einem Lernort zuzuordnen. In den beteiligten Organisationen betrachtet man das Lernen außerhalb der Organisation als eine der Quellen für solche Lernprozesse, unabhängig davon, ob sie in der Familie, in der Freizeit oder einer vorangehenden beruflichen Erfahrung erworben wurden.

Die private Weiterbildung von Mitarbeitern wird von den Befragten überwiegend ausdrücklich anerkannt und damit die positive Stellung dem Lernen gegenüber generell ausgedrückt. Geht man davon aus, dass nicht alles was als private Bildungsanstrengung unmittelbar beruflich nutzbar ist, die Interviewaussagen dennoch alles diesbezügliche Lernen wertschätzen, kann man durchaus sagen, dass die Firmen sich vom Lernen und von der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter generell Nutzen erwarten. In vielen Organisationen wird das über Arbeitszeit, die Bezahlung von Kursgebühren und oder kombinierte individuelle Verfahren ausdrücklich anerkannt. Hier wird allerdings in den meisten Fällen der betriebliche Bezug als Voraussetzung genannt.

Die Arbeitsplätze werden insofern als wichtige Quelle für informelle Lernprozesse betrachtet, weil sie überwiegend als lernfreundlich eingeschätzt werden. In den Interviews wurden drei diesbezügliche Aspekte genannt: Ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, Lernmaterial am Arbeitsplatz und die vielfältige Tätigkeit. Als ebenfalls lernfreundlichkeitssteigernd wurden Formen der job-rotation genannt. Ferner wurde darauf hingewiesen, dass die Förderung von Eigeninitiative als ein weiterer Faktor eines lernfreundlichen Arbeitsplatzes betrachtet werden muss.

Bei uns sind wichtige interne Lernbereiche:



Fragt man nach möglichen Lernbereichen, in denen informell gelernt werden kann, so werden der Umgang mit dem Kunden und mit dem Produkt als fast gleichbedeutend genannt. Der Umgang mit Kollegen und der Umgang mit Fehlern folgen in jeweils abnehmender Gewichtung.

Die Gestaltung der Arbeitsprozesse hat ebenfalls einen hohen Stellenwert. Der Umgang mit Fehlern wird in etwas geringerem Umfang als Entwicklungsfeld für innerbetriebliche produkt-/prozessbezogene Lernprozesse genannt. Der Schluss, dass diese Bereiche bewusst als Lernfelder (didaktisch) erschlossen wären, kann allerdings nicht gezogen werden. Allenfalls kann hier von einer indirekten didaktischen Nutzung gesprochen werden, weil im Zusammenhang von betrieblichem Vorschlagswesen, KVP oder Maßnahmen zur Prozessoptimierung durchaus gelernt oder Bildungsbedarf konstatiert wird.

Zusätzlich zu den im Fragebogen genannten Faktoren wurden als wichtige Lernbereiche genannt:

Konfliktmanagement

Führung

Kommunikation

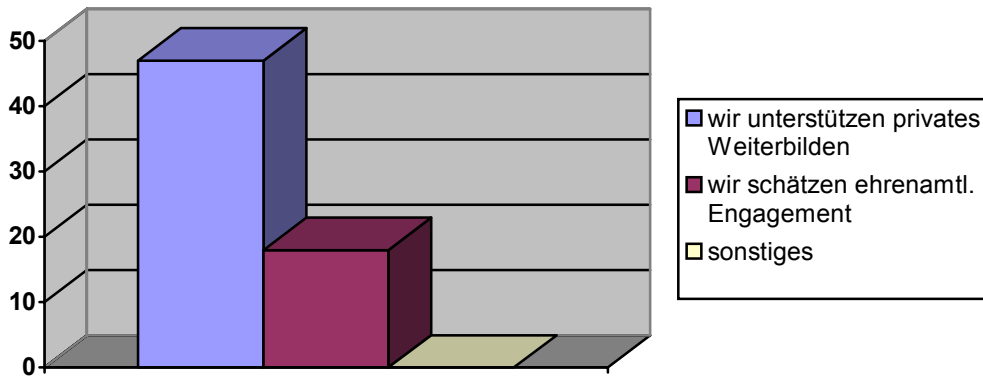
Prozesse

Vorträge und Publikationen

EU-Anforderungen

Im Bereich der Kliniken wurden zum Faktor „Kunden“ ausdrücklich der Umgang mit Angehörigen und zum Faktor „Produkt“ der Umgang mit neuen Operationstechniken für alle beteiligten Gruppen, also Ärzte, Pflegepersonal und Verwaltung genannt

Zu externen Lernbereichen gilt für uns folgendes:



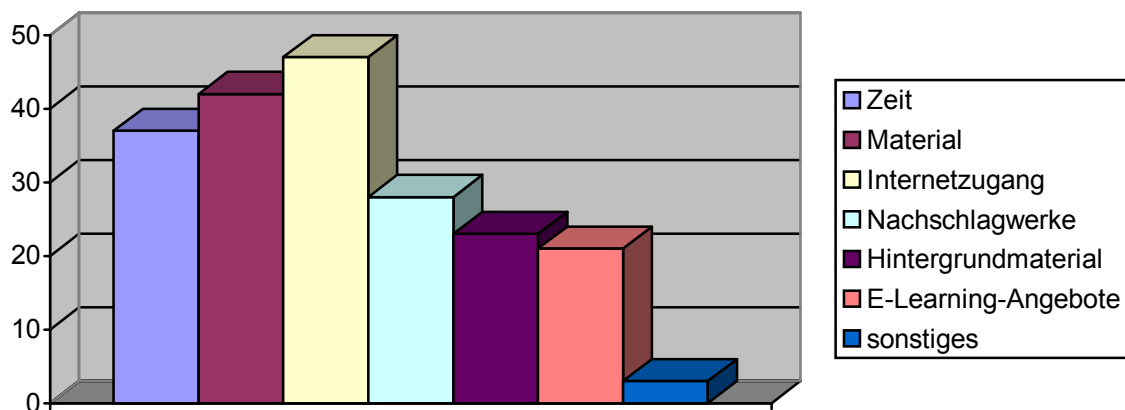
Die Unterstützung der privaten Weiterbildung ist weit verbreitet. In einem Fall wird allerdings eine klare Hierarchie für die der Entscheidung aufgezählt:

1. Strategischer Bedarf des Betriebs
2. Einschätzung des Vorgesetzten
3. Wunsch des Mitarbeitenden

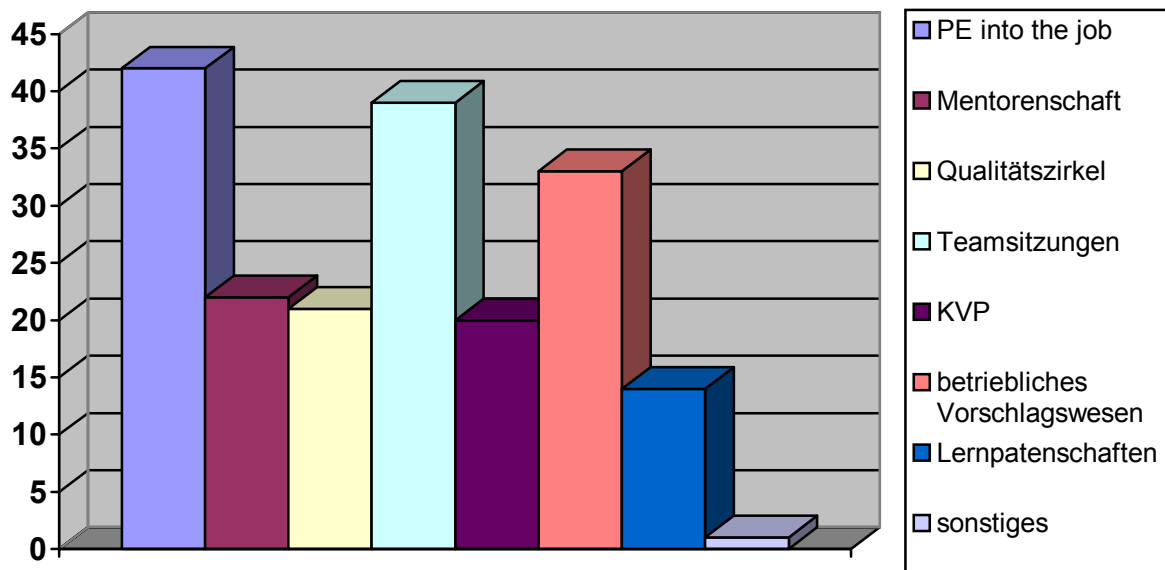
### 3. Welche Methoden werden genutzt?

**stand by, Einarbeitung, Lernprogramme am Arbeitsplatz, Qualitätszirkel  
Kompetenzen, die durch Selbstlernen bzw. e-learning erfasst werden**

Unseren Mitarbeitenden stehen für Lernaktivitäten zur Verfügung:



In unserem Betrieb gibt es Lernangebote im Bereich:



Es gibt kaum explizite Methoden zur Intensivierung des informellen Lernens, „drumherum“ wird aber, wie bereits erwähnt, manches genutzt: vor allem im Zusammenhang von Einarbeitungsprozessen und betrieblichem Vorschlagswesen. In der Qualitätsentwicklung, und KVP sind Lernprozesse und systematische Weiterentwicklung installiert, wenn auch nicht auf Personen, sondern auf die jeweiligen Prozesse bezogen.

Als ein stärker beachtetes Feld ist der Einarbeitungsprozess zu betrachten, für den in der überwiegenden Zahl der befragten Betriebe ein Konzept existiert. Die Zeitdauer dieser konzeptunterlegten Maßnahmen ist unterschiedlich und umfasst in der Regel ein bis drei Monate. Inhaltlich werden neben der Vermittlung der fachlich gebotenen Regeln und Verfahrensweisen auch die Eingewöhnung in die spezifische Firmenkultur genannt.

Ein weiteres, häufig genanntes Lern-Instrument, das nicht nur fachspezifische ausgerichtet ist, sind Teamsitzungen. Hier kann der Lernaspekt ausdrücklich thematisiert werden und sowohl auf seine fachliche, sowie seine prozessbezogene Seite hin bearbeitet werden.

Bezüglich der Nutzung von e-learning ist offensichtlich eher Zurückhaltung zu konstatieren. Aus den Interviews geht hervor, dass dieser Bereich entweder noch gar nicht im Weiterbildungsprogramm der jeweiligen Firma existiert oder nach schlechten Erfahrungen wieder abgesetzt worden ist. Die schlechten Erfahrungen stellen sich dar als Abflauen des Interesses, wenig freiwillige Bereitschaft. Positiv wurde eine Form erfahren, die e-learning in ein Lernarrangement einbindet, das neben Präsenzphasen auch eine Form der Anerkennung oder Zertifizierung enthält. Die kombinierte Form wird heute vielfach unter dem Begriff blended learning diskutiert.

## Erfassung

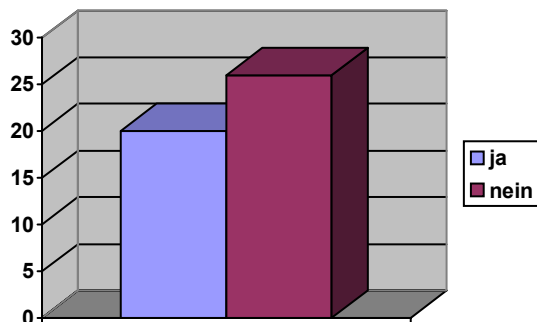
### 4. Was wird erfasst?

erfasste Kompetenzbereiche/Inhalte

**Welche Bezugspunkte werden bei der Erfassung zugrundelegt?**

**arbeitsbezogene oder übergreifende oder beide Arten von Kompetenzen**

Wir kennen die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden, die nicht in Zeugnissen stehen (z.B. Kenntnisse durch Ehrenamt, Vereinstätigkeit, Auslandsaufenthalt):



Bezüglich der Erfassung informell erworbener Fähigkeiten kann recht eindeutig festgestellt werden, dass es in den befragten Betrieben so gut wie keine direkten Erfassungskonzepte und dementsprechend auch keine unmittelbar darauf bezogenen Instrumente gibt. Dennoch gibt es ein sich entwickelndes Bewusstsein für die Bedeutung dieses Fähigkeitenbereichs und des darin liegenden Potenzials. So führt ein Befragter an, dass es für ihn interessant war, vom Engagement eines Mitarbeiters beim THW zu erfahren, weil er damit eine Erklärung für die Zurückhaltung des Mitarbeiters bei außerordentlichen betrieblichen Veranstaltungen hatte. In anderen Betrieben werden z.B. Kenntnisse über musikalische oder kabarettistische Begabungen von Mitarbeitern gern für die Gestaltung von Betriebsfeiern genutzt. Dennoch bleibt diese Feld etwas widersprüchlich: kaum wirklich erfasst aber steigendes Bewusstsein dafür.

Interessant ist, dass Fragen, die zur Art der Erfassung informeller Fähigkeiten gestellt wurden, auch von Organisationen beantwortet wurden, die diesen Bereich eigentlich gar nicht erfassen. Das weist darauf hin, dass es eine Art Grauzone von Fähigkeiten gibt, die für Firmen interessant ist, die aber in ihren offiziellen Datenbeständen nicht enthalten sind.

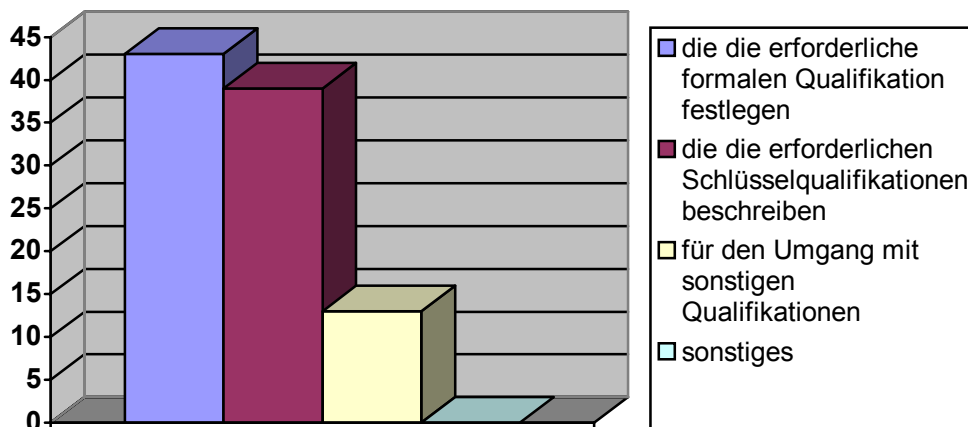
Etwa die Hälfte der befragten Organisationen gibt an, auch die Fähigkeiten der Mitarbeiter zu kennen, die nicht in den Zeugnissen stehen. In den meisten Fällen handelt es sich dabei allerdings nicht um systematisch erhobene Daten.

Diese Kenntnisse stammen in der Regel aus den persönlichen Beziehungen, die in Arbeitsteams bestehen, oder aus einem Vertrauensverhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, das auch zu Einblicken, z.B. in ehrenamtliche Aufgaben führt.

Ein Fähigkeitsbereich wird allerdings unterschiedlich behandelt, nämlich der sprachliche. Hier weiß man in vielen Firmen auch um sprachliche Kompetenzen der Mitarbeiter, auch wenn sie nicht durch Zeugnisse nachgewiesen werden können, wie sie z.B. durch ein zweisprachiges Elternhaus, längeren Auslandsaufenthalt oder ähnliche „natürliche“ Lerngelegenheiten zustande gekommen sind.

Für diesen Bereich gibt es auch Dokumentationen in Form von „Dolmetscherlisten“. Die darin enthaltenen Personen müssen dabei die jeweiligen Sprachkenntnisse nicht durchgehend durch Zertifikate nachweisen. Hier gelten auch Fähigkeiten, die durch ein mehrsprachiges Aufwachsen, fremdsprachige Verwandtschaft, und längere Auslandsaufenthalte erworben wurden.

Für die Einstellung von Mitarbeitenden gibt es Regelungen:

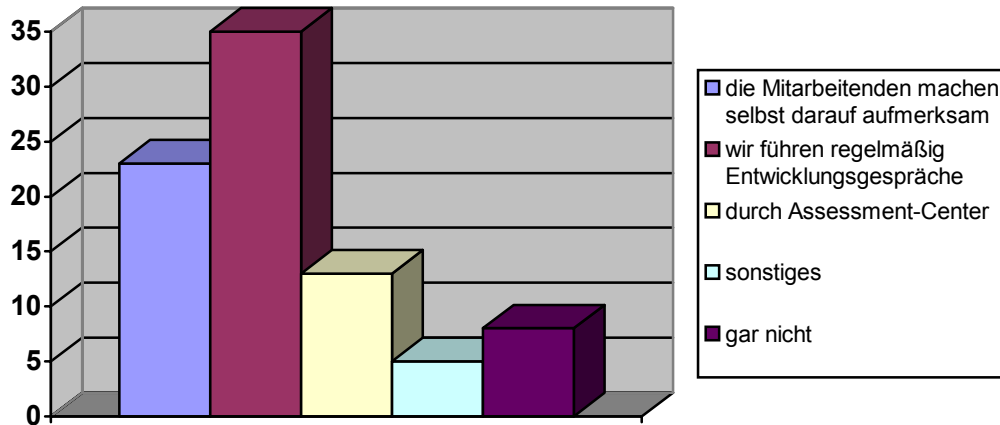


Ein Indiz für den relativ großen Umfang der aktiven Beachtung informeller Fähigkeiten ist die Tatsache, dass in mehr als zwei Drittel der befragten Organisationen schon bei der Einstellung neben den formalen, fast im gleichen Umfang, auch auf schlüsselqualifikatorische Fähigkeiten geachtet wird. Damit wird bereits ein Fähigkeitenbereich anerkannt, der, ebenso wie die informell erworbenen Fähigkeiten, nicht ohne weiteres messbar und bewertbar ist.

## 5. Wie wird erfasst?

### Methoden und Instrumente zur Registrierung der Kompetenzen

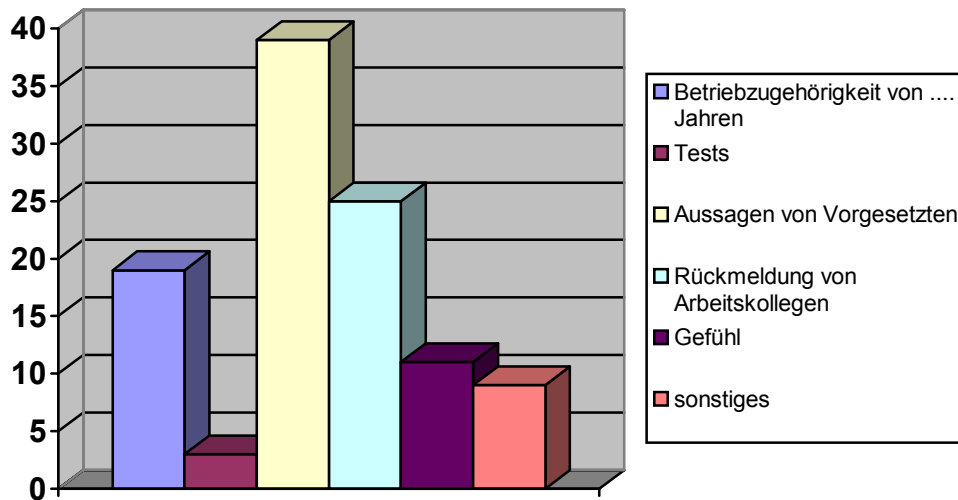
Wie stellen Sie Fähigkeiten fest, die durch informelles Lernen erworben wurden:



Auch wenn das Instrument des Entwicklungsgesprächs nicht direkt als Erfassungsmethode für informelles Lernen gesehen und dafür eingesetzt wird, ist auffällig, dass es in diesem Zusammenhang von etwa zwei Dritteln der Organisationen als regelmäßig benutztes Instrument genannt wird. Aus den Interviews geht hervor, dass diese Gespräche eine hohe Bedeutung für den Personalentwicklungsprozess und seine Steuerung haben und dass gerade hier persönliche Qualifizierungsfragen im weitesten Sinne ihren Platz bekommen.

Auch die Tatsache, dass Mitarbeitende in einem erheblichen Umfang selbst auf solche Fähigkeiten aufmerksam machen deutet darauf hin, dass informelles Lernen in den Firmen informell durchaus einen höheren Stellenwert hat, als dies in den formell verwendeten Instrumenten und den dazu zur Verfügung stehenden Dokumentationen zum Ausdruck kommt. Zusätzlich zu den im Fragebogen aufgezählten Items wurde das Vorstellungsgespräch als Gelegenheit genannt, von solchen Fähigkeiten zu erfahren.

Wie erfassen Sie betriebliche Erfahrung?

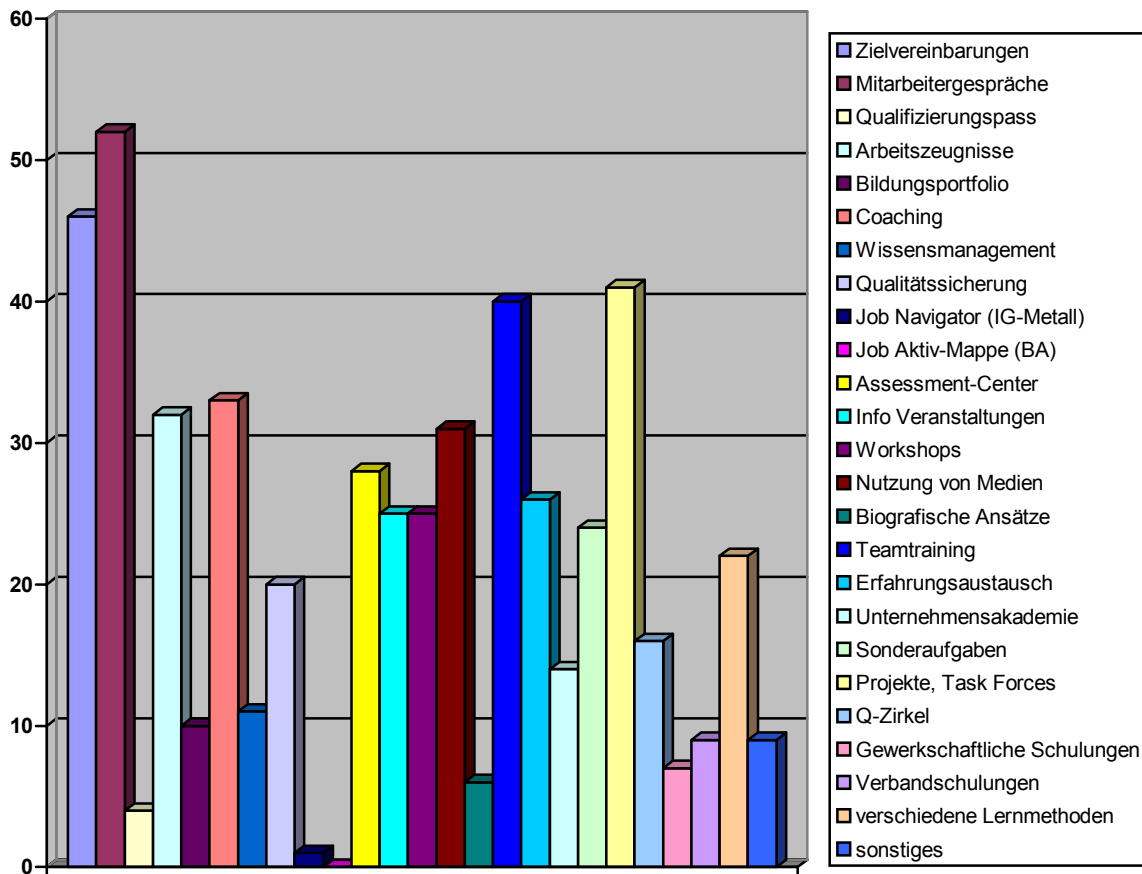


Ein Lernbereich, der von den Befragten offenbar wenig als informell erworbene Fähigkeit betrachtet wird, ist der Bereich der betrieblichen Erfahrung. Die Tatsache, dass hier erforderliche Zeiträume genannt werden, die sich zwischen drei Monaten und 15 Jahren (in einem Fall) bewegen und dass dafür – mit Ausnahme der Einführungsphase – nicht von formellen Lernprogrammen oder Schulungskonzepten gesprochen wird, weist auf einen Anforderungsbedarf hin, der im weiteren Verlauf der Arbeit an der Erfassung und Bewertung informellen Lernens besonderer Aufmerksamkeit bedarf.

Weil hier offensichtlich Vorgesetzte eine besondere Rolle spielen und die Frage, ob für die Erfassung informeller Fähigkeiten eine besondere Schulung benötigt wird in den Interviews überwiegend bejaht wird, erscheint es vielversprechend, dieses Feld evtl. im Zusammenhang mit Führungskräftebildungen konzeptionell - neu - zu betrachten.

## Instrumente

Wir verwenden folgende Instrumente:



Die Antworten auf das Angebot dieser Instrumentenliste im Fragebogen und in den Interviews, zeigen aus unserer Sicht mögliche Ansätze für die Beschäftigung mit informell erworbenen Fähigkeiten in Firmen und Verwaltungen.

Am Beispiel des *Mitarbeitergesprächs* kann dies gezeigt werden. Dieses Instrument wird, mit einer Ausnahme, von allen Befragten verwendet und damit branchen- und betriebsgrößenunabhängig. Die Formen des Einsatzes variieren zwischen jährlich zweimal als Pflichtveranstaltung dem Einsatz mindestens alle vier Jahren, bzw. der Empfehlung, es möglichst jährlich einzusetzen.

Weil es inhaltlich offen ist, können hier die informell erworbenen Fähigkeiten bzw. Wünsche nach Weiterqualifizierung in speziellen Feldern artikuliert werden. Tatsächlich ist dies auch der Ort, wo zumindest die Vorgesetzten, die diese Gespräche in der Regel führen, eine Möglichkeit hätten, solche Fähigkeiten zu erfahren, sie und ggf. zu dokumentieren. Das Mitarbeitergespräch wird auch in der Untersuchung von R. Bahnmüller und Stefanie Fischbach „Betriebliche Weiterbildungspraxis und Erwartungen an den Qualifizierungstarifvertrag“ ([www.bw.igm.de/dokumente/Begleitforschung.pdf](http://www.bw.igm.de/dokumente/Begleitforschung.pdf)) als ein wesentliches und breit

genutztes Instrument zur Erfassung von Bildungsbedarf genannt. Damit ist auch von einer ganz anderen Perspektive her auf einen wichtigen Ansatzpunkt für eine Intensivierung des Bewusstseins für informelle Kompetenzen hingewiesen

In zahlreichen Fällen werden Mitarbeitergespräche mit *Zielvereinbarungen* verbunden. In diesen Fällen bestünde auch die Möglichkeit, solche Qualifikationen bei der Vereinbarung neuer Aufgaben gezielt zu berücksichtigen. Es gibt auch Fälle, in denen ausdrücklich zwischen Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung getrennt wird. Als Begründung wird angeführt, dass die Leistungsbeurteilung und -bewertung, die mit Zielvereinbarungen üblicherweise verbunden ist, vom Mitarbeitergespräch getrennt werden soll, damit die Gelegenheit zu offenem gegenseitigen Feedback über die Situation, in der sich Mitarbeiter und Betrieb jeweils befinden, nicht unnötig eingeengt oder belastet wird.

Auf einen Gesichtspunkt, der für den effektiven Einsatz mehrerer der hier besprochen Instrumente gilt, sei am Beispiel der Zielvereinbarung hingewiesen: Ein Instrument, das in einem Betrieb zwar vorhanden ist, da und dort auch eingesetzt wird, aber in seinen Konsequenzen nicht bis zu Ende geführt wird, verbraucht sich oder wird nicht ernst genommen.

Wenn also beispielsweise Ziele vereinbart werden, für deren Erfüllung sich im weiteren Verlauf niemand mehr wirklich interessiert, wird das Instrument stumpf (vgl. A. HANFT: Evaluation und Organisationsentwicklung in: EvaNet-Positionen [www.evanet.his.de](http://www.evanet.his.de)). Es gilt also, bezüglich der Instrumente eine passende Auswahl zu treffen und nur solche einzusetzen, die im Betriebsablauf auch verkraftbar sind. Dies unterstreichen auch machen Äußerungen in den Interviews.

Weil die informell erworbenen Fähigkeiten insgesamt explizit noch keinen hohen Stellenwert in der Personalentwicklung besitzen, scheinen auch in den Mitarbeitergesprächen dazu keine speziellen Fragen vorgesehen zu sein.

In der Öffnung des Mitarbeitergesprächs für diesen Bereich oder der Präzisierung des Instrumentes auf diesen Fähigkeitenbereich hin, ist sicher ein Ansatzpunkt für die Implementation dieses Themas in die Betriebe zu finden

Ähnlich liegt der Fall mit dem ebenfalls vielfach genannten Instrument der *Projektarbeit*. In vielen Betrieben wird ein erheblicher Aufwand getrieben, um die Mitarbeiter für Projektmanagement zu schulen. Das zeigt, dass dieser Fähigkeitenkomplex, bestehend aus Moderationstechniken, der Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit, der Intensivierung von Planungs- und Kontrollinstrumenten und der Ergebnisorientierung, nicht mit der üblichen Fachausbildung zusammen entsteht, sondern gesonderter Bearbeitung und Schulung bedarf. Weil Projektarbeit aber vielfach auch geleitet wird ohne entsprechenden Schulung, kann die dazu nötig Fähigkeit auch zu den oft informell erworbenen gezählt werden.

Dieser Prozess der Entwicklung informell erworbener Fähigkeiten weist auf die Wurzeln dieser Debatte, nämlich die Frage, welche Fähigkeiten z.B. „Berufsrückkehrerinnen“ während der Kinder und Familienphase entwickelt haben, ohne sich dies in der Regel bewusst gemacht zu haben.

Einen demgegenüber etwas eingeschränkten Bereich stellt das *Teamtraining* dar, das als verwendetes Instrument ebenfalls mit hoher Häufigkeit genannt wurde. Auch darin kann, wegen der großen Verbreitung dieser Lernform, ein Ansatz gesehen werden, informelle Lernprozesse bewusst und bei Bedarf dokumentierbar zu machen.

Das *Assessment-Center*, ein sich ausbreitendes Instrument zur Fähigkeitenerfassung wird von deutlich mehr als der Hälfte der Betriebe eingesetzt. Lässt man den modischen Effekt, den das Instrument sicher auch hat und die Unsicherheit, die bezüglich der Einschätzung eines Menschen damit besser bewältigt werden soll, als Motive des Einsatzes unberücksichtigt, so kann man sicher sagen, dass ein Betrieb damit auch signalisiert, dass ihn das Fähigkeitenpotenzial eines Bewerbers in einem breiten Sinne interessiert. Assessments sollen ja Aussagen zur Entscheidungsfähigkeit, zum Handeln aus Übersicht, zur Kooperation und Kommunikationsfähigkeit erbringen, jenen Fähigkeiten also, die man im Zeugnis nicht findet, nicht zuletzt deshalb weil sie auch nicht direkt schulbar sind.

In gut der Hälfte der Firmen wird systematischer oder unsystematischer *Erfahrungsaustausch* betrieben und damit ein offenes Lern- und Erfahrungsinstrument eingesetzt, das breite Fähigkeitsbereiche anspricht und damit die Möglichkeit schaffen könnte, sowohl vorhandenes Potenzial als auch Bedarf genauer zu bestimmen.

Auch das Instrument des *Coaching* wird bei gut der Hälfte der Betriebe angewendet. Wenn es sich auch in den meisten Fällen um freiwillige und um individuelle Maßnahmen handelt und der tatsächliche Umfang der Verwendung eher überschaubar zu sein scheint, handelt es sich um eines der Mittel, Lernprozesse außerhalb von Schulungen anzuregen, in diesem Fall sogar zu begleiten und zur gewünschten bzw. vereinbarten Form zu bringen.

Mit dem Coachingverfahren hat man es zwar mit einem für informelles Lernen sehr geeigneten Instrument zu tun, weil es aber durch seinen individuellen Charakter und die damit in der Regel verbundenen Vertraulichkeit der Ergebnisse kaum im eigentlichen Sinne erfassbar und bewertbar ist, zeigt sich an ihm fast klassisch das Dilemma der Verwertung des informellen Lernens: es findet auf eine mehr oder weniger unbemerkt, z.T. sogar (lern-)unbewusster Weise statt, es ist damit als Lernprozess schwer in einen curricularen Zusammenhang zu bringen, weil es wenig didaktisierbar und systematisierbar ist, und es kann deshalb auch nicht so einfach in einen formalen Anerkennungsprozess gebracht werden. Im Falle des Gelingens kann man die Ergebnisse dennoch individuell erkennen, aber eher über flexible Instrumente, wie etwa ein Mitarbeitergespräch im betrieblichen Zusammenhang zur Anerkennung bringen.

In gut zwei Drittel der beteiligten Firmen wird in *Projekten* und damit in einer Form gearbeitet, die nicht nur informell erworbenen Fähigkeitenpotenziale zum Tragen bringen, sondern diese auch entwickeln kann. Auch wenn die Projektarbeit primär aus arbeitsorganisatorischen Gründen eingesetzt wird, ist sie ein Mittel, Erfahrungen mit einem breiten Fähigkeitenpotenzial der Mitarbeiter zu gewinnen. Eine

regelmäßige und systematisierte Reflexion des Lernprozesses von Projektgruppen kann ein Dokumentationsverfahren für informell erworbene Fähigkeiten sein.

*Projektarbeit* nimmt speziell bei flacher werdenden Hierarchien, der kundenorientierten Spezialisierung der Produktion und dem Bedarf der Mitarbeiter nach eigenverantworteten Tätigkeiten zu und liegt in vielen Organisationen immer noch, wie man bezeichnenderweise sagt, „quer“ zum „normalen“ betrieblichen Aufbau. Hier liegt ein breites Einsatzfeld von Fähigkeiten, die zumindest im weiteren Sinne als informell erworbene bezeichnet werden können und wäre auch ein Ansatzpunkt – und eine Reihe von Betrieben tun das ja auch – die damit verbundenen Lernprozesse bewusster und die dabei erworbenen Fähigkeiten sichtbar und damit zumindest aner kennbar zu machen.

Die Frage der angemessenen Dokumentation und ihrer weiteren Verwendung, die am letztgenannten Beispiel als notwendig für eine Anerkennung sichtbar wird, stellt sich aber für alle genannten Instrumente. Denn mit der Feststellung von Fähigkeiten und dem daraus sich ergebenden Blick auf mögliche Defizite tritt man nahe an den jeweiligen Mitarbeiter heran, ein Vorgehen, das des Schutzes und der Transparenz in gleichem Masse bedarf. Darauf wird im weiteren Verlauf noch eingegangen.

Die bisher bekannten und genutzten Instrumente zur Erfassung informell erworbener Fähigkeiten, wie *Qualifizierungspässe*, *Bildungsportfolio*, *Biographische Ansätze* oder spezielle Instrumente wie *Job-Navigator* und *Job Aktiv Mappe* spielen in der betrieblichen Praxis offensichtlich keine Rolle.

Bei einem Einsatz bei nur einem Fünftel der beteiligten Betriebe ist auch das *Wissensmanagement*, kein verbreitetes Instrument. In dessen Rahmen könnten ja Wissenspotenziale eines Betriebs und damit zumindest Ansätze für den Bedarf an informell erworbenen Fähigkeiten angezeigt werden.

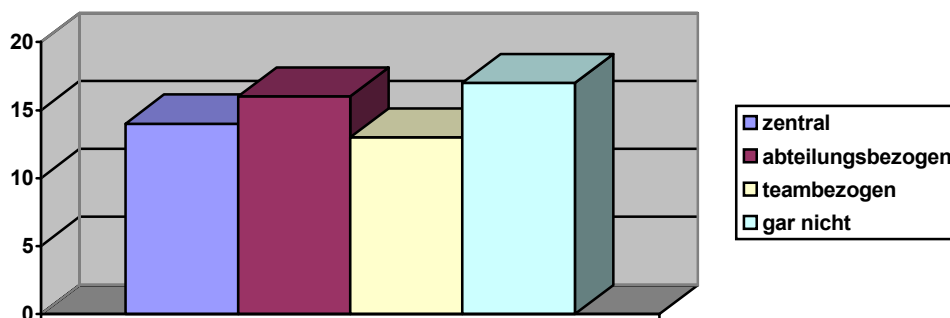
*Arbeitszeugnisse* stellen insofern eine Ausnahme dar und fallen damit eigentlich aus der Systematik dieser Instrumentenliste heraus, weil Mitarbeitende darauf einen Anspruch haben. Dennoch lassen sie oft Schlüsse auf informell erworbene Fähigkeiten zu.

Über die im Fragebogen aufgezählten Instrument hinaus wurden zusätzlich genannt:

- Best-practice-Ansätze
- Dienstbesprechungen
- Mitarbeiterinfomarkt
- Rückmeldebogen für Kunden
- Jahreszielgespräche
- SAP
- Fortbildungsplaner

## 6. Aus welcher Perspektive wird die Erfassung vorgenommen? (Team/Personalabteilung)

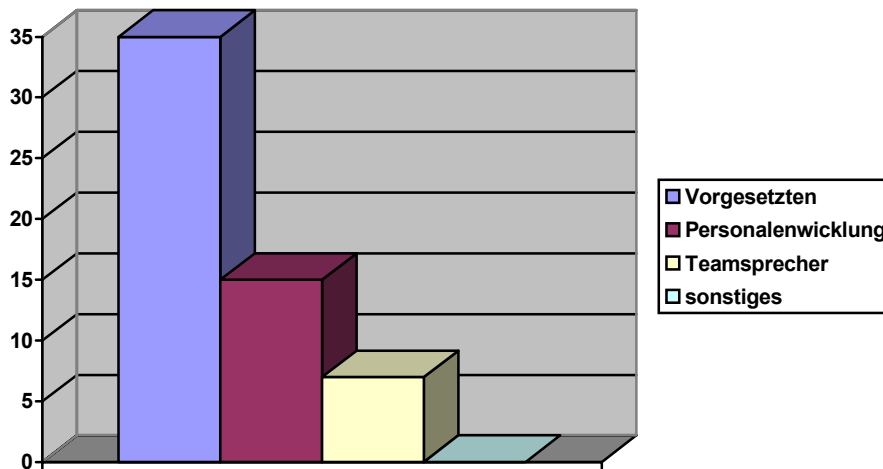
Die Fähigkeiten, die durch informelles Lernen erworben, werden so erfasst:



Für die Frage der Perspektive aus der informell erworbenes Lernen erfasst wird, gibt es eine klare Tendenz: die Mehrheit der Betrieb erfasst diese Fähigkeiten gar nicht. Wenn Fähigkeiten erfasst werden, erfolgt das überwiegend abteilungsbezogen. Für das informelle Lernen dürfte eine Erfassung die arbeitsplatznäher, also nicht zentral erfolgt, günstiger sein, weil auf diese Weise der Mitarbeiter mehr Transparenz hat, wer mit seinen, ja sehr personnahen Daten umgeht. Deshalb wurde auch in den Gespräche auf die Vertrauenskultur als eine notwendige Voraussetzung für die Erfassung informell erworbener Fähigkeiten hingewiesen.

## 7. Wer ist mit der Erfassung befasst?

Die Erfassung wird vorwiegend vorgenommen von:

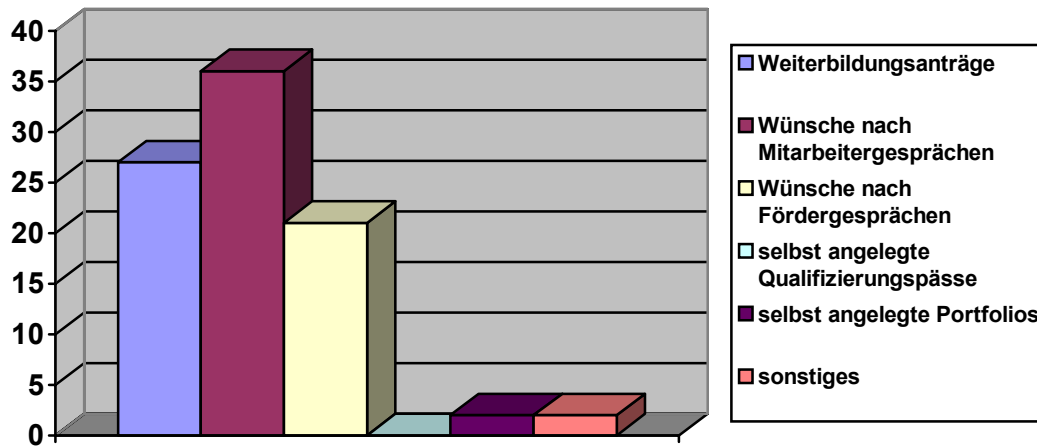


*Aus den Gesprächen und dem Vergleich der Antworten innerhalb eines Fragebogens kann geschlossen werden, dass viele Betriebe offensichtlich nicht nur Aussagen zur Erfassung der informell erworbenen Fähigkeiten, sondern zur Erfassung von Fähigkeiten generell gemacht haben. Diese Inkonsistenz in den Aussagen gilt vermutlich für alle der folgenden Fragebereiche in denen es um Erfassung und Dokumentation geht. Damit entsteht aber ein Einblick in die Erfassungspraxis von Fähigkeiten überhaupt. Ein Bereich, der ja für die Erschließung des mit den informell erworbenen Fähigkeiten vorhandenen Potenzials wichtig ist.*

In etwa zwei Dritteln der Fälle wird festgestellt, dass die Vorgesetzten damit befasst sind. Interessant im Sinne einer Dezentralisierung erscheint unter dem schon vorher erwähnten Transparenz- und Intimitätsschutzgesichtspunkt, dass in zwölf Prozent der Fälle die Erfassung bei Teamsprechern liegt.

## Rolle der Mitarbeitenden bei der Erfassung

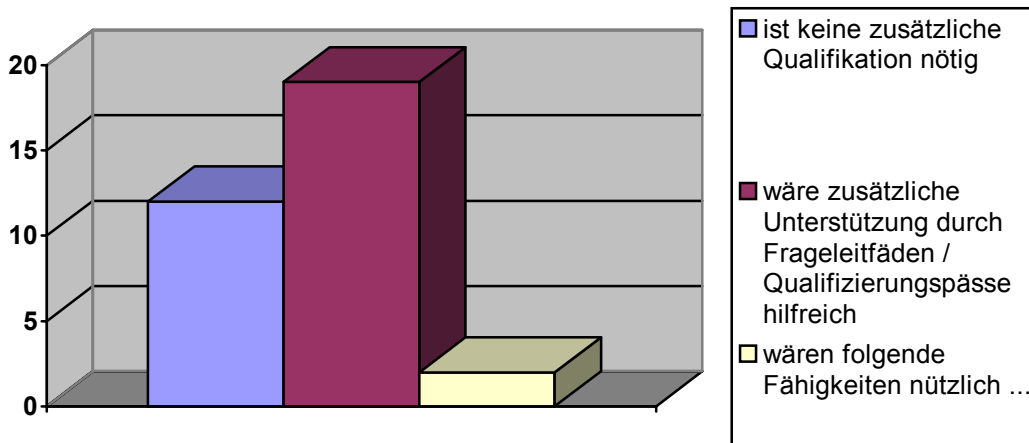
Die Mitarbeitenden spielen dabei eine wichtige Rolle durch:



Als die beiden wichtigsten Artikulationsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, aus denen Fähigkeiten oder ein diesbezüglich bestehender Bedarf erschlossen werden können, sind mit knapp der Hälfte der Nennungen der Wunsch nach einem Mitarbeitergespräch und mit knapp unter der Hälfte die Weiterbildungsanträge genannt. In fast einem Viertel der Fälle werden Wünsche nach Fördergesprächen artikuliert.

## 8. Welche Kompetenzen werden für die Erfassung benötigt?

Für die Erfassung informell erworbener Fähigkeiten:

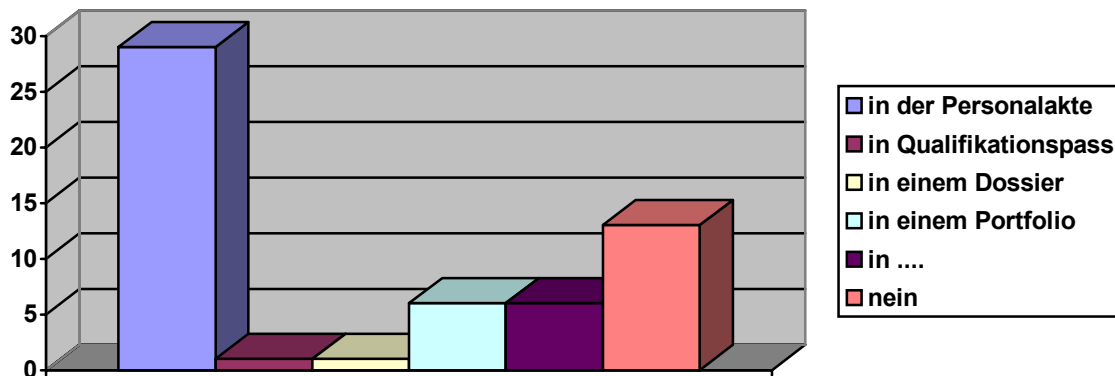


Von denen, die diese Frage beantwortet haben, geben die Hälfte an, dass eine Unterstützung für die Erfassenden nötig wäre und etwa ein Fünftel ist der Meinung, dass für die Erfassung keine zusätzliche Qualifikation nötig ist. Beide Antworten zusammengenommen, zeigen einen Qualifizierungs-, bzw. einen instrumentellen Unterstützungsbedarf an. Einfühlungsvermögen und Gesprächsführung wurden als

Schulungsbereiche genannt. Dies entspricht auch den Erfahrungen aus den Projekten zur Einführung von Kompetenzbilanzen, wo der Umgang mit diesen Instrumente vorlaufend geschult wurde.

## 9. Welche Art von Dokumentationen gibt es?

Vorhandene zusätzliche Kompetenzen der Mitarbeitenden werden dokumentiert:



Auch wenn der Begriff des informellen Lernens in den Betrieben noch nicht weit verbreitet ist, geben doch deutlich mehr als die Hälfte der Befragten an, dass zusätzliche Kompetenzen in der Personalakte erfasst werden. Dieser Aussage stehen 13 Befragte gegenüber die angeben, dass nichts diesbezügliches erfasst wird. Sicher ist es nicht übertrieben zu sagen, dass bei den Betrieben ein Interesse auch an diesen Kompetenzen existiert.

Hier wird es interessant sein zu beobachten, wie sich dieser Bereich entwickelt, wenn Betriebe verstärkt PE-Software nutzen, bei der Mitarbeitende seine Fähigkeiten selbst eintragen und bewerten kann. Dies ist beispielweise über SAP ESS (Employee Self Service) möglich, mit dem einer der interviewten Betriebe gerade zu arbeiten beginnt.

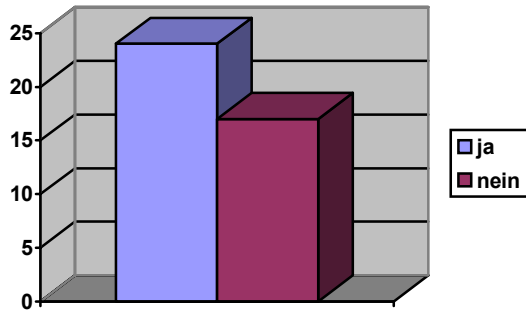
Ähnliche Versuche sind von verschiedenen Interviewpartnern auf der Basis anderer, oder selbst entwickelter Instrumente berichtet worden. Hier wurde z.B. eine Qualifikationsmatrix genannt, die sowohl Anforderungen als auch den Bedarf verzeichnet.

Darauf weisen auch die bei dieser Frage zusätzlich genannten Aussagen hin, die fast ausnahmslos auf den Gebrauch von Instrumenten bzw. Software hinweisen.

Hier ist – von der technischen Seite her - ein zukünftig sich verbessernder Zugang zur Verstärkung des Umgangs mit informellen Kompetenzen sichtbar.

## 10. Beteiligung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin bei der Dokumentation

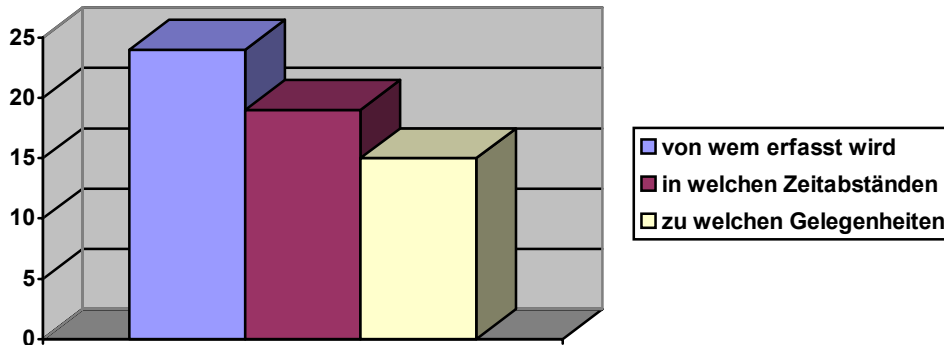
Die Mitarbeitenden werden bei der Dokumentation von Fähigkeiten, die durch informelles Lernen erworben wurden, beteiligt:



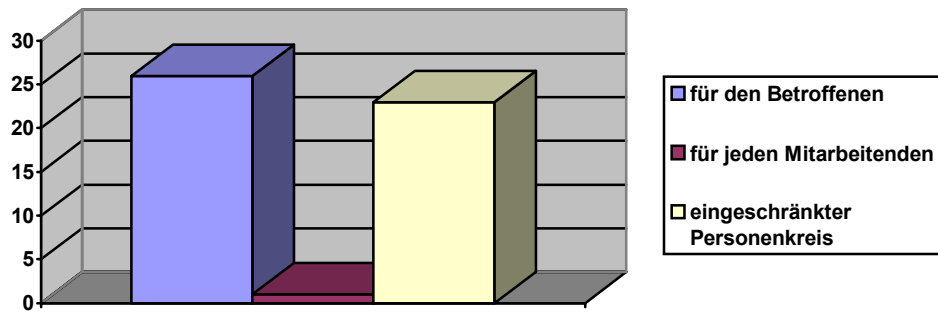
Sollten Betriebe zukünftig informell erworbene Kompetenzen stärker nutzen, so wird die Art und Weise, wie die Mitarbeitenden Beteiligung und Einblick bekommen entscheidend für die Durchsetzung solcher Vorhaben sein.

Dass dies – sofern überhaupt erfasst wird – in den Betrieben durchaus bewusst ist, zeigen 24 Ja-Aussagen, denen aber immerhin noch 17 Nein-Aussagen gegenüber stehen. Der Hinweis auf Software, die es erlaubt die Mitarbeitenden direkt mit einzubeziehen, wird hier sicher zu einer deutlichen Veränderung führen.

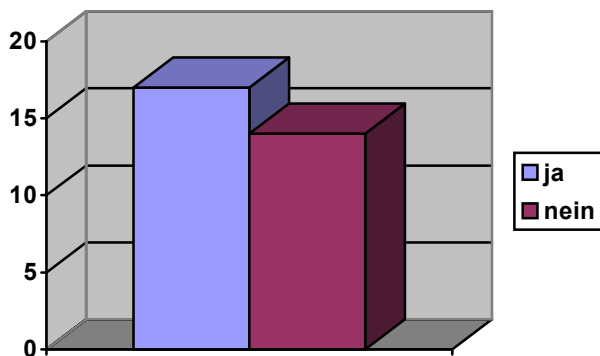
Die Mitarbeitenden wissen in Bezug auf die Dokumentation:



Die Dokumentation ist für folgende Personengruppen zugänglich:



Über die Dokumentation gibt es eine Vereinbarung mit der Personalvertretung / dem Betriebsrat:

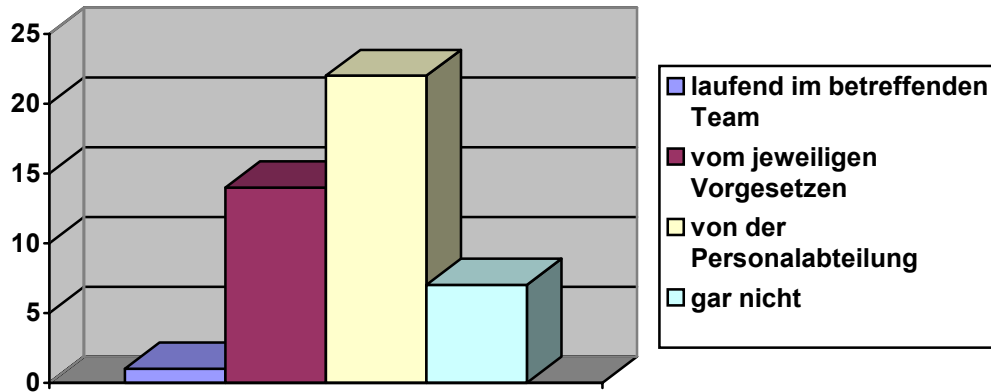


Ähnliche Zahlenverhältnisse finden sich bezüglich der Transparenz den Mitarbeitern gegenüber, bezüglich der Zuständigkeit und dem Rhythmus des Erfassens. Bezüglich der Zugänglichkeit der Daten ist aufgrund der gesetzlichen Vorgaben nicht überraschend, dass die Mehrheit angibt, die Betroffenen und ein eingeschränkter Personenkreis – in den meisten Fällen die Personalverwaltung oder Personalentwicklung - sei zugangsberechtigt. Die annähernde Gleichgewichtigkeit der Aussagen bezüglich einer Vereinbarung mit der Personalvertretung hat mehrer Gründe: kleinere oder Organisationen ohne Personalvertretung geben hier ebenso Nein-Aussagen ab, wie öffentliche Verwaltungen, bei denen dieser Bereich gesetzlich geregelt ist.

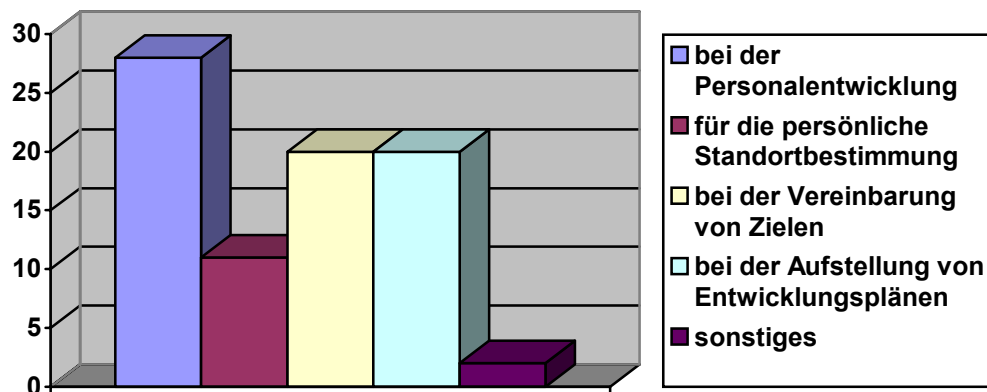
## NUTZUNG/ ANERKENNUNG

### 11. Werden die Ergebnisse / Erkenntnisse genutzt?

Die Dokumentation wird ausgewertet:



Die Ergebnisse aus der Erfassung der durch informelles Lernen erworbenen Fähigkeiten spielen eine Rolle:

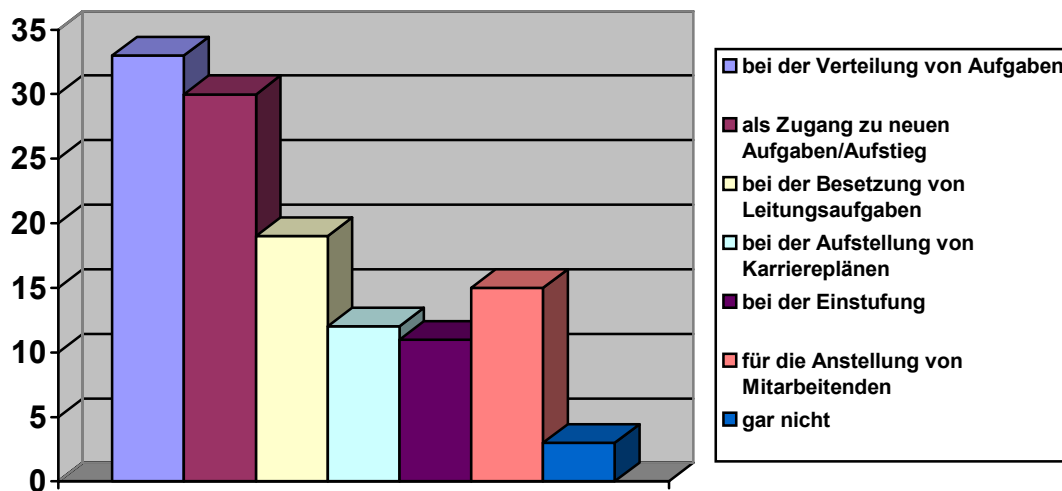


Zumindest aus den Interviews geht hervor, dass die Auswertung der Daten in den Personalakten weniger häufig und weniger systematisch erfolgt, als man allein durch die Tatsache, dass erfasst wird, erwarten könnte. Personalakten werden in vielen Fällen nur bei der Einstellung und einer Stellenveränderung herangezogen. Weitere Auswertungen erfolgen in Firmen auch zur Weiterbildungsplanung. Darauf weist auch die Zahl von 28 Nennungen bezüglich der Personalentwicklung hin.

Ergebnisse aus Mitarbeitergesprächen können, je nach Vereinbarung, ebenfalls in die Personalakte aufgenommen werden.

### 12. In welcher Form werden informell erworbene Kompetenzen anerkannt?

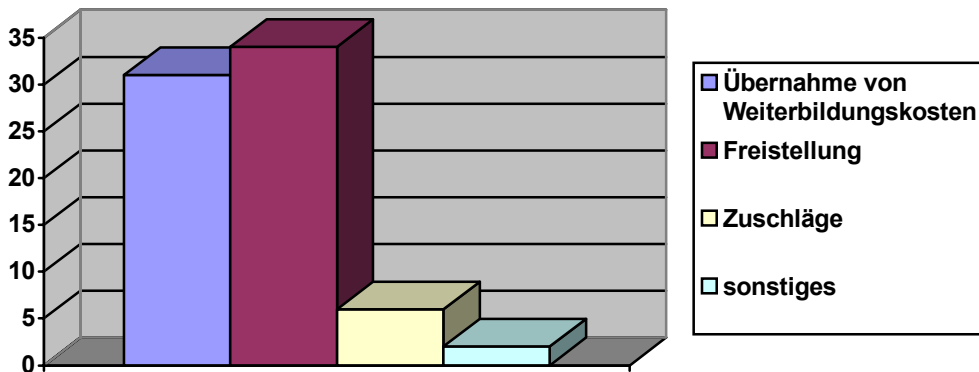
Informell erworbene Kompetenzen erkennen wir ausdrücklich an:



Generell kann man sagen, dass trotz der Tatsache, dass die Betriebe mit informellem Lernen selbst noch sehr informell umgehen, es fast durchgehend eine hohe Wertschätzung für das Lernen von Mitarbeitenden außerhalb der betrieblichen Weiterbildungsstrukturen gibt. Je näher das jeweilige Lernvorhaben eines Mitarbeiters an den Erfordernissen des Arbeitsplatzes oder der Organisation als Ganzer liegt, umso leichter ist es möglich, dafür Zeit und finanzielle Unterstützung von Seiten des Betriebes zu bekommen.

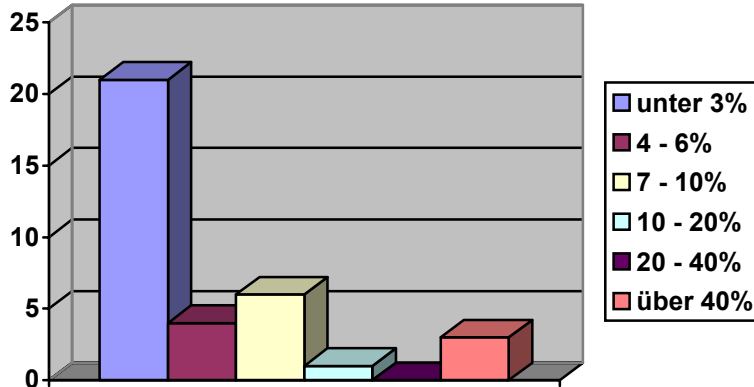
Auffällig ist fernerhin, dass informell erworbene Kompetenzen mit 33 Nennungen bei der Verteilung von Aufgaben und mit 30 Nennungen für den betrieblichen Aufstieg eine Rolle spielen und dass immerhin noch 15 Befragte (=28% der Gesamtpopulation) angeben, dass informelle Kompetenzen auch bei der Einstellung eine Rolle spielen. Nur 3 Befragte geben an, dafür gar keine Anerkennung zu ermöglichen.

Bei uns gibt es für freiwillige persönliche Weiterbildung eine Anerkennung z.B. in Form von:



Auffällig hoch ist ferner die Übernahme von Weiterbildungskosten durch den Betrieb und die Freistellung. Aus den Interviews ergibt sich dazu die Differenzierung, dass Kostenübernahme durchgehend an eine betriebliche Verwertbarkeit gebunden ist. Diesbezüglich gibt es auch Regelungen, dass Mitarbeiter sich verpflichten müssen, eine bestimmte Anzahl von Jahren in der Organisation zu bleiben oder einen bestimmten Betrag zurückzuzahlen.

Der Anteil von Personen, die leitende Funktionen ausüben, aber nicht die dafür üblichen formalen Qualifikationen besitzen, beträgt bei uns:

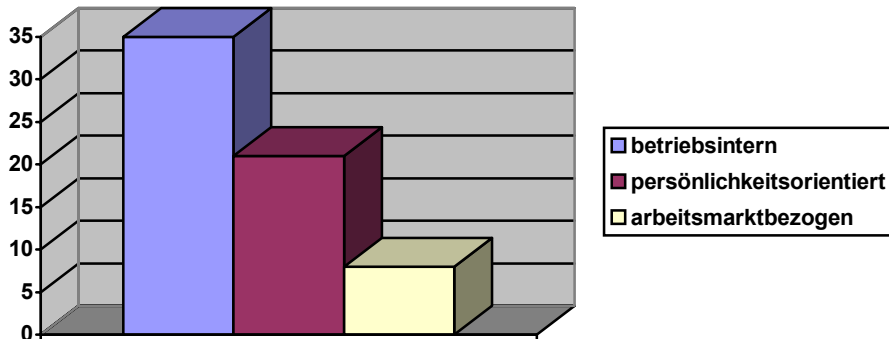


Mit der Frage nach dem Anteil der Personen, die leitende Funktionen ausüben, ohne die dafür vorgesehene formale Qualifikation nachweisen zu können, sollte ein Einblick in die Realität des Umgangs mit informell erworbenen Kompetenzen auf der Führungsebenen ermöglicht werden. Dass sich die Antworten im Bereich von unter 3% mit 21 Nennungen häufen und bis zu 20% noch einige wenige Nennungen folgen erstaunt nicht. Es ist aber wichtig darauf hinzuweisen, dass z.B. die Kliniken und öffentliche Verwaltungseinrichtungen, die sich unter den Befragten befinden, von ihrer Ausgangslage her an die Beachtung formeller Qualifikationen, besonders im Führungsbereich, gebunden sind.

### 13. Wie ist die Ausrichtung der Anerkennung?

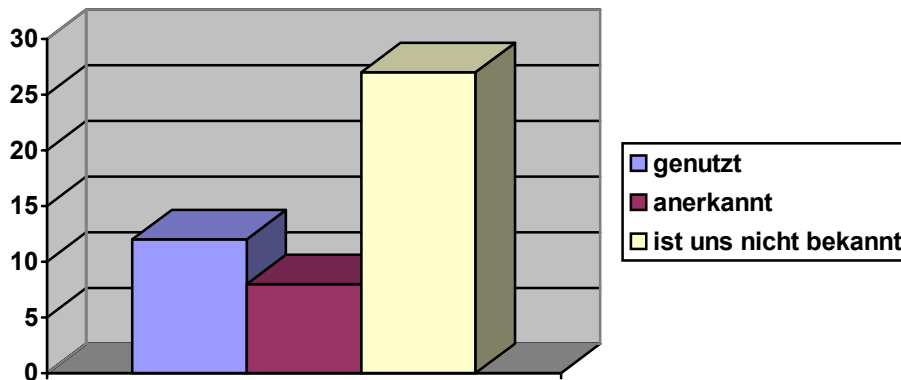
(betriebsintern, arbeitsmarktbezogen und persönlichkeitsorientiert)

Informelle Kompetenzen, die in Ihrem Betrieb / Ihrer Organisation erworben worden sind, finden Anerkennung mit folgender Ausrichtung:



Aus dem Vorhergehenden erscheint es konsequent, dass gegenüber der persönlichkeits- und arbeitsmarktbezogenen, die betriebsinterne Anerkennung der informell erworbenen Kompetenzen mit 35 Nennungen den höchsten Wert erreicht. Es ist auch von diesem Ergebnis her sicher erlaubt zu sagen, dass die Tatsache des informellen Lernens in den Betrieben eine Rolle spielt, auch wenn sich der Begriff oder ein damit zusammenhängender Teil des Ausbildungs- und Weiterbildungssystems noch nicht etabliert hat.

Diese Kompetenzen werden von anderen Betrieben / Organisationen:

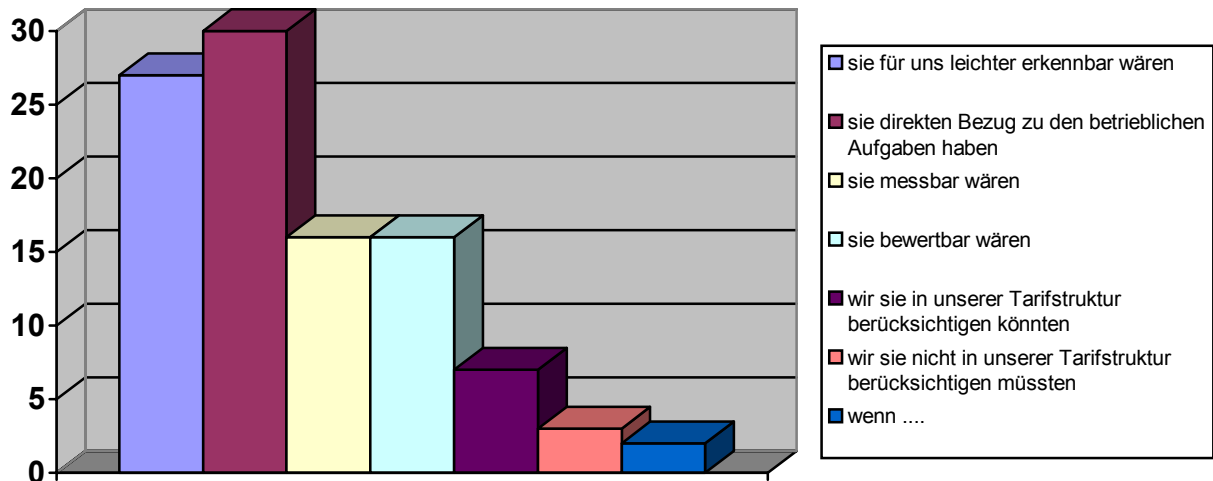


In einer gewissen Weise werden informelle Kompetenzen auch zum Exportgegenstand: 12 Befragte geben an, dass diese Kompetenzen auch von anderen Betrieben genutzt werden, wenn Mitarbeiter den Betrieb wechseln oder von anderen abgeworben werden. In einigen Fällen scheint dies auch mit Anerkennung verbunden zu sein.

## Perspektive

### 14. Wie werden die Entwicklungsperspektiven der Nutzung des Informellen Lernens als Weiterbildungsform eingeschätzt?

Wir würden informell erworbene Fähigkeiten mehr nutzen wenn:



Betrachtet man die Nutzungsperspektive informell erworbener Kompetenzen, so führt mit 33 Nennungen der direkte Bezug zum Betrieb und den betrieblichen Aufgaben. Das ist naheliegend und wird gefolgt von einer Aussage, die für eine weitere Nutzung dieser Kompetenzen methodische bzw. instrumentelle Anstrengungen zur Konsequenz hat. Dazu und möglichen Anknüpfungen bei schon existierenden Instrumenten ist im Vorgegangenen bereits einiges ausgeführt worden.

Die Messbarkeit und Bewertbarkeit, die aber mit 16, bzw. 15 Nennungen nur halb so viel Gewicht aufweisen wie der betriebliche Bezug, wird bei intensiverer Nutzung informeller Kompetenzen durch die Betriebe ebenfalls zur Entwicklung praktikabler Formen führen müssen. Die tarifliche Zuordnungsmöglichkeit spielt – aus der Sicht der hier befragten Personalverantwortlichen - offensichtlich keine entscheidende Rolle.