

# Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung

Die Kompetenzbilanz:  
Kompetenzen aus informellen Lernorten  
erfassen und bewerten

Zusammenstellung: Christine Nußhart  
Katholische Arbeitnehmer Bewegung Süddeutschland  
Pettenkoferstraße 8  
80541 München

Wolfgang Erler, Annemarie Gerzer-Sass, Jürgen Sass  
Deutsches Jugendinstitut München  
Nockherstraße 2

80541 München

Durchführung: Katholische Arbeitnehmer Bewegung (KAB)  
Süddeutschland  
Deutsches Jugendinstitut (DJI)



**“Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen  
Personalpolitik“**

**Dokumentation der im Rahmen des Projekts durchgeführten**

**Fachsymposien am**

**06. September 2000 in Brüssel  
Familienkompetenzen als Potenzial  
einer innovativen Personalentwicklung**

**31. Mai 2001 in Brüssel  
Die Kompetenzbilanz:  
Ein Instrument zur Erfassung und Bewertung  
von Kompetenzen aus informellen Lernorten**



Umschlagseite der  
Kompetenzbilanz



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	7	<b>Die Kompetenz-Bilanz</b>	<b>Praxis-Berichte</b>
		Annemarie Gerzer-Sass Wolfgang Erler	Daniela Krahrmer Fujitsu-Siemens 35
		Die Kompetenzbilanz: Trends und Perspektiven bei der Entwicklung - Aufbau und Arbeitsweise 13	Henri Mahlendorf Bundesversicherungs- anstalt für Angestellte (BfA) 37
<b>Einführung</b>		Christine Nußhart Jürgen Sass	Gabriele Stark-Angermeier Viola Treudler Caritasverband 40
Katja Reppel Das Projekt aus der Perspektive der europäischen Kommission 9		Erprobung der Kompetenzbilanz und erste Ergebnisse 21	Christine Nußhart Sozialinstitut der KAB 42
		Wilma Henderikse Drei-Länder-Perspektive: Grundlagen und Trends 31	Angelika Steiger-Lubotzki pme – Familienservice 45
Marion Thielenhaus Das Projekt aus der Perspektive des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 11		Liz Bavidge ... und jenseits der EU 33	Wolfgang Erler Erfahrungen mit der Kompetenzbilanz in 47
			Dietrich Scholz Heinrich Krüger Bundesinstitut für Berufsbildung 51
			Saskia Schalkwijk Holländische Frauen- berufsschulen 53
			Ines Balkema Fire Service 56
			Gordon Tasker Employment-Service 58
			Tracy Wilson Uni-Lever 61

## **Trends und Hintergründe**

Reinhold Weiß

Außerberuflich erworbene  
Kompetenzen und ihre  
Bedeutung für die  
Personalpolitik 63

Jens Bjørnåvold

Die Kompetenzbilanz im  
Kontext der europäischen  
Strategien zur Nutzung  
informell erworbener  
Kompetenzen 67

Barbara Stiegler

Soziale Kompetenzen von  
Frauen und Männern als  
Thema von Gender Mains-  
streaming in Tarifpolitik,  
Personalpolitik und beruf-  
licher Bildung 71

Hans Bertram

Neue Strategien zur  
Vereinbarkeit von Familie  
und ökonomischer  
Entwicklung 75

## **Ausblick**

Gisela Erler

Neue Arbeitsmärkte, neue  
Herausforderungen, neue  
Möglichkeiten 89

Bradley K. Googins

Der Wettbewerb um  
Talente vor dem  
Hintergrund der  
Globalisierung 94

## **Anhang**

Projektteam 98

Autorenverzeichnis 99

Informationen  
zum Projekt 100

Beteiligte  
Organisationen 101

Das Projekt „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung“ ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg, die noch weitgehend brachliegenden Kompetenzpotenziale aus Familientätigkeit für betriebliche Personalarbeit zu nutzen. Im Mittelpunkt des Projekts stand daher die Entwicklung und Erprobung von Instrumenten und Methoden zur Erfassung und Bewertung dieser „Familienkompetenzen“. Damit sollte ein Beitrag geleistet werden zur Verknüpfung betrieblicher Modernisierungsstrategien mit Perspektiven der beruflichen und gesellschaftlichen Gleichstellung von Frauen und Männern.

Initiiert und durchgeführt wurde das Projekt von der Katholischen Arbeitnehmer Bewegung (KAB) Süddeutschlands gemeinsam mit dem Deutschen Jugendinstitut (DJI): Beide Organisationen bemühen sich seit langem um die Anerkennung von Kompetenzen aus Familientätigkeit in Wirtschaft und Arbeitswelt ebenso wie in Politik und Gesellschaft. Als europäische Partnerorganisationen waren beteiligt: Fair-Play, Leeds/England und Van-Doorne-Huiskes, Utrecht/Niederlande.

In dem für die Projektdurchführung zuständigen transnationalen Team (s.u.) wurden folgende Arbeitsschritte vereinbart:

- ◆ Bestandsaufnahme bei privaten und öffentlichen Arbeitgebern zur Bedeutung von außerbetrieblich / informell erworbenen Kompetenzen in der Arbeitswelt und zur Wahrnehmung von Familienkompetenzen in der betrieblichen Personalarbeit.
- ◆ Entwicklung eines Instruments zur Bilanzierung informell erworbener Kompetenzen aus dem Lernfeld Familienarbeit: Die Kompetenzbilanz! Diese wurde am 06.09.00 in Brüssel einem internationalen Fachpublikum aus Unternehmen, Wissenschaft, Bildungs- und Sozialpolitik vorgestellt.
- ◆ Erprobung der Kompetenzbilanz in privaten und öffentlichen Unternehmen, in Organisationen, sowie bei Weiterbildungsträgern. Erste Ergebnisse aus der Erprobungsphase wurden am 31.05.01 bei einem weiteren Symposium in Brüssel präsentiert.

Die vorliegende Dokumentation spiegelt die zweijährige Projektarbeit entlang der Referate und Präsentationen aus den beiden Fachtagungen; sie werden ergänzt durch Berichte bzw. Statements, die sich auf wichtige „Schnittstellen“ des Konzepts Familienkompetenzen beziehen, wie etwa die gewerkschaftliche Diskussion zur Nutzung informeller Kompetenzen von Frauen oder auch die Nutzung informeller Kompetenzen in der Meisterfortbildung.

Bei der ersten Tagung im September 2000 wurden zunächst die Grundlagen und Rahmenbedingungen diskutiert, die für das Projektkonzept und die Entwicklung der Kompetenzbilanz maßgeblich waren: Der Wandel der Arbeitswelt und damit verbundene Trends und Perspektiven zur künftigen Vereinbarkeit von Familie und ökonomischer Entwicklung, die wachsende Bedeutung informell erworbener Kompetenzen im Kontext lebenslangen Lernens und damit verknüpft die Bedeutung sozialer Kompetenzen „als weiblicher Kompetenz“ und last not least die Kompetenzbilanz als Beitrag zur Genderpolitik/Geschlechterdemokratie.

Dabei wurde auch die vorwiegend deutsche Debatte um die Nutzung von im Lernort Familie entwickelter bzw. trainierter informeller Kompetenzen in den größeren Rahmen der europäischen Diskussion zur Anerkennung und Nutzung informell erworbener Kompetenzen eingebunden.

Bei der Präsentation der Kompetenzbilanz wurde über Aufbau, Methodik etc. hinaus die vielfältigen individuellen und betrieblichen Nutzungsmöglichkeiten vorgestellt und erwartete Wirkungen aufgezeigt.

Im Mittelpunkt der zweiten Tagung standen erste Erfahrungen und Trends aus den zwischenzeitlich durchgeführten Erprobungen: In der Dokumentation sind Daten und Ergebnisse aus der Gesamtauswertung enthalten, ebenso die Statements von Unternehmen und Weiterbildungsträgern aus drei europäischen Ländern, die sich an der Erprobung beteiligt hatten. Dabei wird der Prozess der Erprobung und die dabei erzielten Effekte vorgestellt und daraus Schlussfolgerungen gezogen über künftige Einsatzmöglichkeiten und potentielle Nutzerinnen und Nutzer

Möglich wurde das Projekt durch die Förderung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und der Europäischen Kommission /Programm zur Förderung der Chancengleichheit. Beiden Stellen danken wir für die Finanzierung unserer Arbeit; den Kolleginnen in Brüssel und Bonn danken wir darüber hinaus für die sachkundige Begleitung und Unterstützung im Projektverlauf: Der Erfolg der Kompetenzbilanz ist auch das Ergebnis ihres Engagements.

Mittlerweile steht die Kompetenzbilanz in deutscher, holländischer, englischer und französischer Sprache zur Verfügung; eine russische Version ist in Arbeit. Personalverantwortliche aus öffentlichen und privaten Unternehmen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Weiterbildungseinrichtungen, vor allem aber Mütter und Väter sind eingeladen, die durch Familientätigkeit entwickelten und trainierten Kompetenzen mit Hilfe der Kompetenzbilanz beruflich und betrieblich nutzbar zu machen. Informationen über die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten ebenso wie Ergebnisse der weiteren Erprobung sind bei den Projektträgern erhältlich.

## **Die Mitglieder des Projektteams:**

### **Liz Bavidge**

*Fair Play – Großbritannien*

### **Wolfgang Erler**

*DJI – Deutschland*

### **Annemarie Gerzer-Sass**

*DJI – Deutschland*

### **Wilma Henderikse**

*Van Doorne Huiskes – Niederlande*

### **Christine Nußhart**

*KAB – Deutschland*

### **Jürgen Sass**

*DJI – Deutschland*

Die Europäische Kommission hat über das Vierte Aktionsprogramm für Chancengleichheit ebenso wie über den Europäischen Sozialfonds (ESF) und seine verschiedenen Initiativen, z.B. "NOW" Projekte gefördert und tut es auch weiterhin in der Nachfolgeinitiative „EQUAL“, die im weitesten Sinne mit dem Themenkreis Beruf und Familie zusammenhängen.

In diesen Projekten wurde die Vereinbarkeit von Beruf und Familie unter verschiedenen Aspekten beleuchtet, sei es im Blick auf flexiblere Arbeitszeiten und Karrierestrukturen, sei es im Blick auf die Aufwertung von Pflegeberufen, auf die Ausweitung von Versorgungseinrichtungen wie z.B. auch Kindergärten oder auf neue Arbeitsformen wie z.B. Teleworking.

Ebenso gab es Projekte, die sich mit der Berufs- und Studienwahl bis hin zur Karriereentwicklung befassten. Gerade hier wurde festgestellt, dass es nach wie vor viele ungelöste Probleme gibt, z.B. personelle Engpässe im Bereich der Kommunikations- und Telekommunikationsberufe. Wie insbesondere deutsche Teilnehmerinnen und Teilnehmer in dieser Konferenz wissen, ist es nach wie vor schwierig, Frauen für diese Berufs- und Studienrichtungen zu mobilisieren, weil sich Mädchen und junge Frauen oft noch an den traditionellen Frauenberufen orientieren.

In anderen Projekten konnte das Problem der "Glass-ceiling" identifiziert werden - der sog. "gläsernen Decke", an die Frauen bei ihrem Bemühen um beruflichen Aufstieg oft noch stoßen. Ebenso wurde in Projekten die Motivation von Unternehmen analysiert, die spezielle Frauenförderpläne eingeführt haben und dabei auch das "Life-Long-Learning" als einen Faktor berücksichtigten.

Das Interessante an dem Projekt „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalpolitik“ ist, dass es diese ganzen Elemente zusammenbringt. Für das Aktionsprogramm der "Chancengleichheit von Frauen und Männern" ist das ein sehr bedeutsamer Aspekt: Was vielfach von anderen

Projekten als Problemfaktor angesehen wurde - nämlich die Tätigkeit in der Familie - wurde in diesem Projekt als wesentliches Potenzial in den Mittelpunkt gestellt. Damit konnten die positiven Elemente, die sich für eine berufliche Weiterentwicklung ergeben, herausgestellt und neu bewertet werden.

Bei der Nutzung von informell erworbenen Kompetenzpotentialen wurde bislang als Problem benannt, dass sie nicht messbar seien. Das Projekt hat hier einen wichtigen Beitrag geleistet, damit Unternehmen diese „externen“ Kenntnisse und Fertigkeiten identifizieren und betrieblichen Anforderungen zuordnen können.

Unter anderem ist sehr interessant, dass dieses Projekt, obwohl es nicht spezifisch frauenorientiert ist, typisch „weibliche“ Kompetenzen bewertet und valorisiert und somit fass- und messbar macht. Tatsächlich nehmen Frauen immer noch mehr Familientätigkeiten wahr, nach unseren Statistiken verbringen Frauen etwa doppelt soviel Zeit mit Familientätigkeiten als Männer; ebenso leisten Frauen etwa doppelt so viel gemeinnützige Tätigkeiten als Männer.

Das Projekt ist somit eine praktische Anwendung des "Gender-Mainstreaming" - Konzepts und gerade deswegen so hochinteressant, weil hier - nach vielen Jahren theoretischer Auswertungen und Analysen - aufgezeigt wird, wie Gender-Mainstreaming konkret gemacht werden kann. Deshalb eine Gratulation an die Projektmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, da diese Aktivitäten als ein „Best-Practice-Example“ an andere weitergegeben werden können.

Die Europäische Kommission hat sich in den vergangenen Jahren bemüht - ausgehend von der Strategie über das Einbringen des Geschlechter-Gleichstellungsgedankens - das Gender-Mainstreaming-Konzept in die Praxis zu übertragen; dies wurde in eine Rahmenstrategie gefasst, die vergangenes Jahr beschlossen wurde. Begleitet wird dies von einem neuen Programm, das bis 2005 dauert.

Dabei hat sich die Kommission auch verpflichtet, ihre eigene Arbeit daran messen zu lassen. Das bedeutet, dass jährlich die Weiterentwicklung der Geschlechter-Gleichstellungspolitiken in allen Generaldirektionen der Kommission erfasst wird. Erste Erfahrungen zeigen, dass neben der Generaldirektion für Beschäftigung und Soziales auch die Generaldirektion für Entwicklungszusammenarbeit sehr aktiv ist. Auch in der Generaldirektion für Bildung und Kultur und der Generaldirektion für Forschung wurden gewaltige Fortschritte erzielt. Und es gibt sehr interessante neue Entwicklungen, wie etwa in der Generaldirektion für Handel: Hier wurde vor allem darauf aufmerksam gemacht, dass die Globalisierung unterschiedliche Auswirkungen auf Männer und Frauen hat und unter Umständen, vor allem in ärmeren Ländern, Frauen deutlich härter treffen kann als Männer.

Die vorliegenden Erfahrungen aus der Arbeit der Kommission zeigen, dass in den klassischen, den sogenannten „harten“ Politikfeldern, vielfach Frauen nicht genügend an den Ausschreibungen teilnehmen. Das gleiche gilt für die Prozesse zur Entscheidungsfindung.

Es ist zu hoffen, dass sich dies ändert, denn ein wichtiges Ziel ist es, die Perspektiven und Kompetenzen von Frauen besser in die Aktivitäten der Europäischen Union zu placieren.

Für die nächsten Jahre hat sich die Kommission daher vorgenommen, in den Aufforderungen zur Einreichung von Vorschlägen einen Hinweis auf die Gleichstellungspolitik der EU aufzunehmen, um zu unterstreichen, dass speziell Frauen dazu ermuntert werden sollen, an den Projekten teilzunehmen.

**Katja Reppel**

*Referentin EU Kommission/GD Beschäftigung und Soziales, Chancengleichheit für Frauen und Männer, Brüssel*

**Die Veränderungen der  
Arbeitswelt und der privaten  
Lebensformen – Herausforderung  
für die Gesellschaft**

Die rasanten Veränderungen der Arbeitswelt, die wir gemeinhin mit den Stichworten Globalisierung und Informationsgesellschaft umschreiben, aber auch Veränderungen familialer Lebensformen, stellen Frauen und Männer ebenso wie Arbeitgeber heute vor neue Herausforderungen. Zunehmend diskontinuierliche Arbeitsverläufe, ein häufigerer Wechsel zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit, andere Formen der Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, verbunden mit der Erfordernis erhöhter Flexibilität und einer lebenslangen Lernbereitschaft, lassen die Frage nach Qualifikationen und Kompetenzen, die Menschen in unserer Gesellschaft und Arbeitswelt mitbringen müssen, in einem neuen Licht erscheinen.

Längst schon wissen wir, dass es nicht allein auf das fachliche Know-How ankommt, dass vielmehr die sogenannten „weichen“ Kompetenzen, wie sie gemeinhin Frauen zugeschrieben werden, einen wesentlichen Bestandteil von Qualifikationsmerkmalen für berufliche Tätigkeiten heute darstellen.

Eine rein fachliche Qualifikation reicht für viele berufliche Tätigkeiten nicht länger aus. Trotz dieser Erkenntnis neigen Öffentlichkeit und leider auch viele Unternehmen immer noch dazu, dieses Thema in die Frauennische zu schieben. Sie sind sich nicht bewusst, dass auch immer mehr Väter und Männer, zwar teilweise aus anderen Motiven, aber doch ihr Leben nicht mehr ausschließlich auf die Erwerbsarbeit ausrichten wollen oder ausrichten können.

Der Wechsel zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit im Lebensverlauf bringt ein Mehr an Kompetenz-Potenzial, das wird allgemein so gesehen. Und doch haben wir in der Praxis immer noch ein Ranking: So wird z. B. das öffentlich sichtbare, überwiegend von Männern ausgeübte politische und gesellschaftliche Ehrenamt höher ge-

schätzt als die sozialen Dienstleistungen, die Frauen in Familie und Gesellschaft erbringen. Gleichzeitig begreifen die meisten Frauen heute Familienarbeit und Betreuungsarbeit nur noch als einen, wenn auch wichtigen Teil ihres Lebens. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird zunehmend für beide Geschlechter zu einem Schlüssel für eine gelungene Biographie.

Auf der anderen Seite sucht die Wirtschaft qualifizierte Arbeitskräfte, die imstande sind, sich auf die sich rasch verändernden betrieblichen Abläufe einzustellen und die mit flexiblen Zeitbudgets umgehen können. Dies gilt insbesondere für die Informationstechnologie. Hier sind neben fachlicher Qualifikation exakt die Fähigkeiten gefragt, die wir der Familienarbeit zuschreiben und die im Projekt auch analysiert worden sind.

Die Herausforderung von heute besteht also im Wesentlichen darin, Erwartungen der Arbeitswelt mit Lebensplänen und Fähigkeiten der Menschen in Einklang zu bringen. Genauer gesagt: Es geht es darum, klar zu machen, dass außerberufliche Qualifikationsmerkmale kein Widerspruch zur beruflichen Karriere sind, sondern vielmehr als eine Bereicherung für die Arbeitswelt wahrgenommen werden sollten.

Im Sinne des Arbeitsmarktes muss es auch sein, Frauen und Männern ein Leben mit Familie und Kindern zu ermöglichen, denn sonst fehlen die Arbeitskräfte von morgen. Schon heute können wir den Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in manchen Branchen nicht mehr decken. Von einer Unternehmenspolitik, die Familie und Beruf lebbar macht, profitieren - und das wissen wir auch schon lange - Betriebe und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen.

**Vereinbarkeit von Beruf und  
Familie und Chancengleichheit der  
Geschlechter**

Hier setzt nun die Politik der Bundesregierung an. Die Sicherung der Chancen-

gleichheit der Geschlechter in der Arbeitswelt bei unterschiedlichen Ausgangsbedingungen und Lebensverläufen von Frauen und Männern ist ein zentrales Element der Gesellschaftspolitik dieser Bundesregierung. Sie hat es sich zum Ziel gesetzt, im Sinne des Gender-Mainstreaming Aspekte der Gleichstellung von Frauen und Männern in alle Politikbereiche zu integrieren. Das gilt für die Arbeits-, Sozial- und Wirtschaftspolitik ebenso wie für Bildungs-, Entwicklungs-, Rechts- und Innenpolitik.

### **Familien- und Betreuungsarbeit wird durch gesetzliche Maßnahmen flankiert**

Neben der Integration der Geschlechterperspektive geht es aber in gleicher Weise darum, durch stützende Rahmenbedingungen dafür zu sorgen, dass die Entscheidung für Familien- und Betreuungsarbeit nicht, wie in der Vergangenheit, häufig in eine Sackgasse führt. Dies gilt vor allem auch vor dem Hintergrund der oben beschriebenen veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, denen Frauen und Männer heute ausgesetzt sind.

Vor diesem Hintergrund sind einige unserer gesetzlichen Maßnahmen von besonderer Bedeutung. So trat am Anfang dieses Jahres das Gesetz über die Elternzeit in Kraft, eine Reform des Erziehungsurlaubsgesetzes, die darauf abzielt, beiden Partnern erstens mehr Flexibilität und zweitens durch eine erweiterte Möglichkeit der Teilzeiterwerbstätigkeit gleichzeitig eine Erwerbsarbeit und eine Betreuung ihres Kleinkindes zu ermöglichen.

Parallel dazu ist das Gesetz über die Teilzeitarbeit und befristete Arbeitsverträge in Kraft getreten, das erstmals in Deutschland einen Rechtsanspruch auf Teilzeitbeschäftigung festschreibt. Schließlich schreibt das Gleichstellungsgesetz, das wir zur Zeit im Parlament beraten, für den öffentlichen Bundesdienst fest, dass außerberufliche Qualifikationen, sofern sie der Tätigkeit dienlich sind, bei Einstellung, Höhergruppierung und Beförderung zu berücksichtigen sind.

### **Väter als wichtige Zielgruppe dieser Maßnahmen**

Begleitet werden diese Maßnahmen zur Zeit von einer bundesweiten Väterkampagne, die sich an junge Männer und Väter richtet. Sie sollen motiviert werden, mehr Zeit mit ihren Kindern zu verbringen und dies auch als persönliche Chance zu begreifen. Die Kampagne richtet sich auch direkt an die Betriebe und will dort helfen, Vorurteile gegenüber den Männern abzubauen, die sich eine Zeitlang für eine Arbeit mit Kindern und mit Familie entscheiden und deshalb beruflich kürzer treten wollen.

Wir wissen ja auch, dass es nicht alleine immer nur am fehlenden Willen der Männer liegt, wenn Vereinbarkeit von Familie und Beruf Frauensache bleibt, sondern oft auch daran, dass Männer in den Betrieben noch größeren Vorbehalten begegnen, wenn sie ihre berufliche Tätigkeit unterbrechen oder auf Teilzeitarbeit gehen wollen. Im vergangenen Jahr haben wir erstmals im Rahmen des Bundeswettbewerbs „Der familienfreundliche Betrieb“ Unternehmen ausgezeichnet, die eine Stoßrichtung für Väter bei Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf entwickelt haben.

Betriebliche Erfahrungen haben Sie ja inzwischen mit der Kompetenzbilanz auch gemacht, und auf diese Erfahrungen bin ich nun gespannt und wünsche Ihnen und auch mir eine spannende Diskussion. Herzlichen Dank.

### **Dr. Marion Thielenhaus**

*Unterabteilungsleiterin der Abteilung Gleichstellung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Bonn*

Kennzeichen des Wandels in der Arbeitswelt sind nicht nur flexiblere Arbeitszeiten, kurzfristige Beschäftigungen und Patch-Work-Biographien, sondern auch ein größeres Interesse an höher qualifizierten Frauen. Damit sind zwei zentrale gesellschaftspolitische Fragestellungen verbunden: Wie kann eine Gleichwertigkeit der Geschlechter hergestellt werden, die gleichzeitig mit positiven Entwicklungs-Chancen der Kinder in Einklang zu bringen ist. Antworten auf diese Fragen sind dringend notwendig, weil die Zeit zwischen dem 25. und 40. Lebensjahr, also die Zeit der Familiengründung und des Familienaufbaus, gleichzeitig auch die Altersphase ist, in der aus betrieblicher Sicht besonders hohe Flexibilität, Mobilität und ein verstärktes berufliches Engagement gefordert sind.

#### **Frage der Verbindung von Familie und Beruf stellt sich neu**

Im Moment resultieren aus dieser Zerreißprobe häufig partnerschaftliche Konflikte, die mehrheitlich dadurch gelöst werden, dass Frauen die Verbindung von Beruf und Familie „individualistisch“ mit enormen Belastungen zu bewältigen versuchen. Die hohe Scheidungsquote von Ehen mit Kindern im Alter zwischen drei und vier Jahren sowie die hohe Kinderlosigkeit bei Akademikerinnen in Deutschland bestätigt dieses Spannungsfeld. Die Frage der Verbindung von Beruf und Familie ist dabei nicht nur eine Frage von Rahmenbedingungen wie z. B. flexiblere Arbeitszeiten und bedarfsgerechtere Kinderbetreuung, sondern vor allem die Frage, wie die Rolle des Mannes aus ihrer funktional einseitigen Definition als Haupternährer herausgelöst werden kann.

Dazu bedarf es mehr als nur eines „individuellen Umerziehungsprozesses“, es bedarf eines kulturellen Wandels, der vor allem auch von Arbeitgebern – private ebenso wie öffentliche - mit getragen werden muss. Somit darf das Thema der Verbindung von Beruf und Familie kein frauenpolitisches Thema bleiben und kann nur dann erfolgreich sein,

wenn eine gerechte Aufteilung der Familienarbeit zwischen Männern und Frauen in den entscheidenden Familienphasen gelingt.

Um eine gerechtere Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern zu erreichen, bedarf es eines genaueren Blickes auf das, was „Familienarbeit“ bedeutet: Produziert Familienarbeit beruflich betrachtet nur das berühmte „schwarze Loch“, das viele Arbeitgeber unter dem Begriff „Fehlzeiten“ fassen – was gerade noch bei Frauen kulturell akzeptiert wird -, oder eröffnet sich mit dem Konzept der öffentlichen bzw. betrieblichen Wahrnehmung und Anerkennung von Familienkompetenzen eine Möglichkeit, die bisher getrennten Lebenswelten von Familie und Arbeitswelt stärker aufeinander zu beziehen?

#### **Sozial-kommunikative Kompetenzen zunehmend gefragt in der Arbeitswelt**

Dazu kommt, dass veränderte Anforderungen in der Arbeitswelt, bedingt durch den technischen und organisatorischen Wandel im Kontext der Entwicklung hin zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft, zu immer schnellerem Veralten herkömmlicher technisch-fachlicher Qualifikationen führen. Damit gewinnen überfachliche Qualifikationen, insbesondere sozial-kommunikative, methodische und Selbstkompetenzen immer mehr an Bedeutung (s. dazu auch das Konzept der sog. Schlüsselqualifikationen) und dies nicht nur im Anforderungsprofil hochqualifizierter Tätigkeiten. In der Folge geraten informelle Lernprozesse und Lernorte stärker ins Visier von Theorie und Praxis der Kompetenzentwicklung, zumal aus lerntheoretischer Sicht bekannt ist, dass diese Kompetenzen nicht in Crash-Kursen einfach nur mal so nebenbei erworben werden können, sondern dass dafür ein „lebendiges Lernfeld“ notwendig ist.

Hier geht es um den Bereich des wenig konkreten Erfahrungslernens, für das es bisher keine Zeugnisse und keine Nachweise gibt, wie es für formale Lernpro-

zesse selbstverständlich ist: Es geht um informelles Lernen in außerschulischen und außerbetrieblichen Lernorten. Das Ehrenamt ist ein klassisches Beispiel für solches Erfahrungslernen, es wird in der momentanen Diskussion schon eher reflektiert als der Lernort Familie. Familientätigkeit als wichtiger außerbetrieblicher Lernort für betrieblich relevante Kompetenzen wird bisher erst ansatzweise erfasst. Dies hat natürlich Gründe: Familie wird als Hort des Privaten, des Rückzuges, der Reproduktionslogik im Gegensatz zur Produktionslogik gesehen. Und gerade die Entkoppelung der Erwerbsarbeit von der Familienarbeit und in der Folge auch die Übereinkunft zwischen Männern und Frauen in dem ungeschriebenen Geschlechtervertrag, der die Aufteilung der bezahlten und unbezahlten Arbeit regelt, erschwert den Blick auf Familienarbeit unter einer anderen Logik als den der Liebe und Fürsorge.

In Modellprojekten (s. die von der KAB durchgeführten Projekte „Fortbildung zur Sozialwirtschafterin,“ und „Fortbildung von Familienfrauen zur Erzieherin auf der Grundlage der Familienkompetenz“) wurde zwar versucht, aus den Aufgabenfeldern von Familie heraus berufsrelevante Qualifikationen abzuleiten und als Grundlage für berufliche Weiterbildungsangebote zu nutzen oder auch Familientätigkeit als Zugangsvoraussetzung für Fortbildungsberufe anzuerkennen. Jedoch sind diese Möglichkeiten einer beruflichen Nutzung von Familienkompetenzen bisher an soziale und damit frauentypische Berufe gebunden.

### **Defizitblick auf Familie immer noch vorherrschend**

Die an sich sehr verdienstvolle Frauenförderung hat letzten Endes nur genau an den Nachteilen angesetzt, die sich aus dem Geschlechtervertrag ergeben, nämlich den Defiziten der Frauen, wenn sie nach einer Familientätigkeit den Weg wieder in die Öffentlichkeit und die Erwerbstätigkeit nehmen.

Dass dieser Defizitblick auf Familie mittlerweile gesellschaftlicher Konsens ist, spiegelt sich auch darin, dass Familienzeit aus Sicht der Unternehmen immer noch als de-qualifizierend und damit als beruflich verlorene Zeit angesehen wird. Somit zielen Projekte für den Wiedereinstieg in die Erwerbstätigkeit auf eine Nach- bzw. Neuqualifizierung, die im Blick auf berufsfachliches Wissen durchaus sinnvoll und notwendig sein können.

Familie ist dabei jedoch durchaus keine „verlorene Zeit“, wenn man sie von den Kompetenzen her betrachtet, die heute so wichtig geworden sind: Familie ist vielmehr ein Lernfeld mit vielen Trainingsmöglichkeiten gerade für die berufsübergreifenden, d.h. persönlichkeitsbezogenen und sozialen Kompetenzen. Darum geht es beim Wiedereinstieg weniger um Nachqualifizierung als um die Frage, wie die durch Familienarbeit erworbenen oder weiterentwickelten Kompetenzen sichtbar und nutzbar gemacht werden können.

### **Familie als Lernfeld für beruflich relevante Kompetenzen**

Bei dem im Projekt entwickelten Instrument, der Kompetenzbilanz zur Erfassung und Bewertung von sozialen und personalen Kompetenzen, wurde zwar die Lebensgeschichte selbst als „Lerngeschichte“ berücksichtigt, im Mittelpunkt steht jedoch Familie als Lernfeld für beruflich relevante Kompetenzen. Damit wird die lerntheoretische Erfahrung berücksichtigt, dass gerade Familie und Familienarbeit vielfältige Chancen für nachhaltiges Lernen bietet, unabhängig davon, ob Familie gleichzeitig neben der Erwerbsarbeit oder ausschließlich gelebt wird.

Kennzeichen dieser Nachhaltigkeit sind gerade die Unmittelbarkeit, die Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit, die für ein erfolgreiches Familienmanagement stehen. Dies ist vor allem auch deswegen von Bedeutung, weil Untersuchungen gezeigt haben, dass diejenigen, die sich in Familienarbeit hineinbegeben, mit gesellschaftlich vermittelten Abwertungsprozessen zu kämpfen haben.

Daraus resultiert häufig ein eher negatives Selbstbild mit Geringschätzung des eigenen Könnens.

Deshalb zeichnet sich die Kompetenzbilanz auch dadurch aus, dass sie zu einer kritischen Selbstreflexion einlädt: Im Sinne eines Self-Assessments anhand unterschiedlicher methodischer Übungen kann frau/man Klarheit darüber gewinnen, welche Kompetenzfelder durch Familienarbeit berührt bzw. angesprochen werden, und ob subjektiv ein Zugewinn oder evtl. auch ein Verlust an Kompetenzen durch die eigene Familienarbeit stattfindet.

Damit wird die Chance eröffnet, das Training an bzw. den Neuerwerb von Kompetenzen durch Familienarbeit nicht ideologisch abzuhandeln (d.h. begründen zu müssen), sondern anhand der Resultate aus der Selbsteinschätzung zu belegen. Und vor allen Dingen auch zu prüfen, ob ein Transfer dieser Kompetenzen in die Arbeitswelt stattfindet.

Wenn mit der Kompetenzbilanz der Nachweis erbracht werden kann, dass Familienarbeit passend für die neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt und am Arbeitsmarkt zusätzliche Qualifikationspotenziale erschließt – und dies für den Arbeitgeber sogar kostenlos-, hat dies ebenso eine gesellschaftspolitische wie auch eine betriebswirtschaftliche Dimension: Gesellschaftspolitisch, weil damit die gesellschaftliche Gleichstellung von Frauen und Männern, die in familiäre Arbeit eingebunden sind, gefördert wird. Erwerbsunterbrechungen ebenso wie Phasen von familienbedingten Teilzeittätigkeiten könnten als kompetenzbildend bewertet und mit Blick auf die berufliche Biographie nicht mehr als „Leerstellen“ bezeichnet werden. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht geht es um die bisher nicht oder kaum genutzten Kompetenzpotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen der praktischen und strategischen Personal- und Organisationsentwicklung, was nicht zuletzt auch zu einer Stärkung der Leistungsmotivation und

einer familienbewussteren Unternehmenskultur beitragen dürfte.

Schließlich wäre dies auch ein Beitrag dazu, das derzeit vorherrschende kulturelle Muster des idealen Arbeitnehmers als eines allzeit verfügbaren und einsatzbereiten Individuums zu durchbrechen. Denn noch immer stehen betriebliche Erwartungen an die berufliche Mobilität und biographischer Flexibilität der Mutterschaft und Vaterschaft bzw. einem verantwortungsbewussten Leben mit Kindern entgegen.

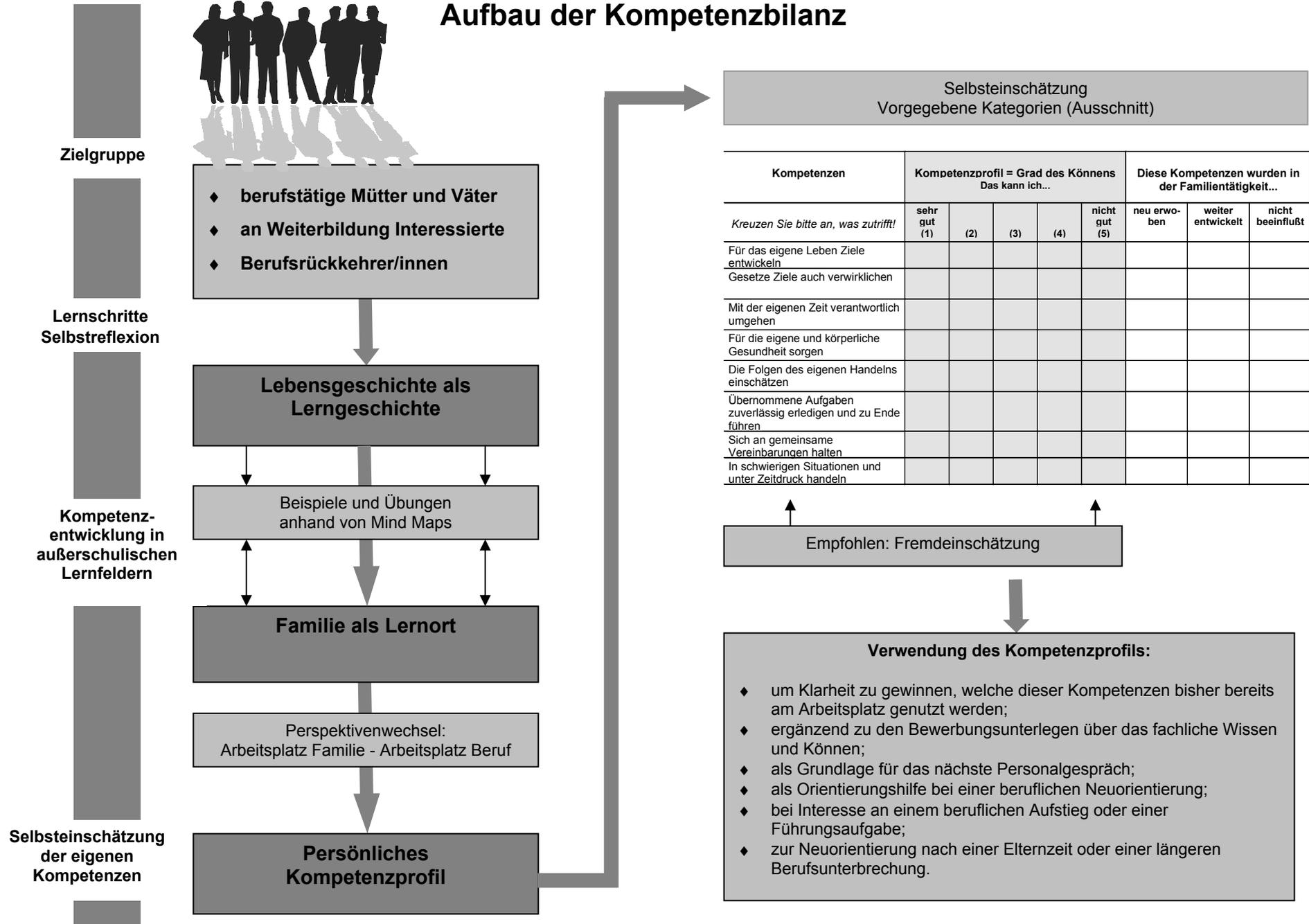
### **Entwicklung der Kompetenzbilanz**

Ausgehend von diesen Trends und Perspektiven wurde im Projekt „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung“ die Kompetenzbilanz als Instrument zur Erfassung und Bewertung von informell erworbenen Kompetenzen mit Schwerpunkt Familientätigkeit entwickelt und erprobt. Dabei haben nicht zuletzt Impulse aus der (berufs)bildungspolitischen Entwicklung und Forschung außerhalb Deutschlands, vor allem auf EU-Ebene und der Schweiz, das Konzept der Kompetenzbilanz beeinflusst, wie z.B. die in Frankreich seit 1991 als individueller Rechtsanspruch verankerte und per Umlagefinanzierung abgesicherte "bilan de compétences": Dort geht es um eine breit angelegte biografische Bilanzierung vor allem in Situationen beruflichen Umbruchs, angesichts drohender Arbeitslosigkeit etc. In der Realität spielen, soweit das empirische Untersuchungen zeigen, allerdings „traditionell“ formell erworbene allgemeine und berufsfachliche Qualifikationen in der französischen Kompetenzbilanz nach wie vor die Hauptrolle.

Abbildung 1

# Aufbau der Kompetenzbilanz

16

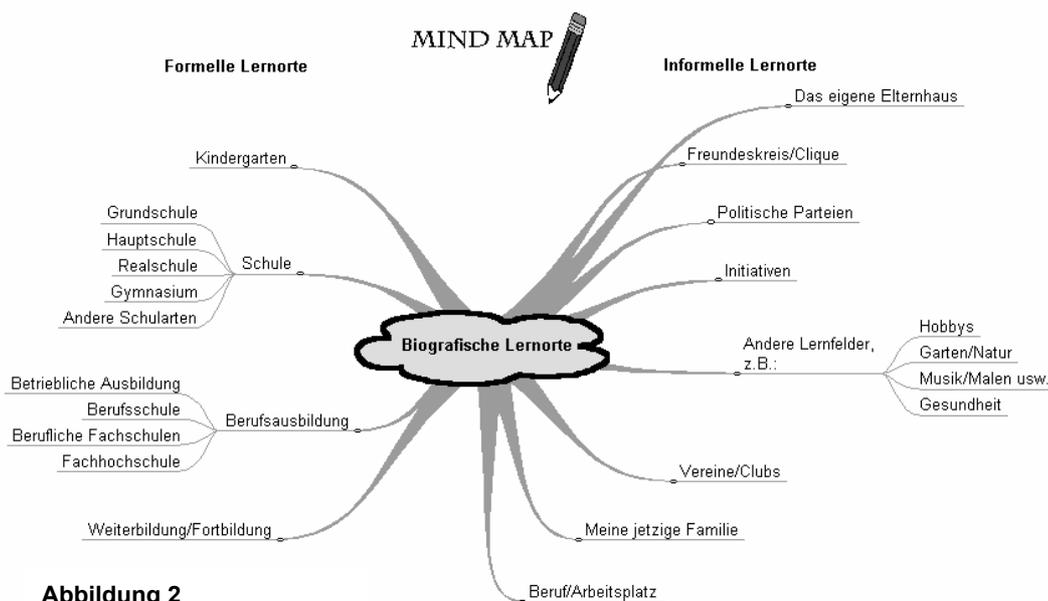


**Die Arbeit mit der Kompetenzbilanz erfolgt in mehreren Schritten**

Die Kompetenzbilanz versteht sich als ein individueller Arbeitsprozess mit mehreren Schritten (siehe Abb.1): Nach einer allgemeinen Hinführung zum Thema geht es im ersten Teil darum, die eigene Lebensgeschichte als Lerngeschichte verstehbar zu machen. Dieses biografische Herausarbeiten eigener Lernerfahrungen wird anhand von „Mind-Maps“ vollzogen. Mind-Maps sind bildlich verdichtete Darstellungen, die mit freien Assoziationen arbeiten (siehe Abb. 2). In der Kompetenzbilanz werden Mind-Maps zur Vergegenwärtigung der eigenen Lernbiografie genutzt.

didaktische Zwischenschritte entwickelt werden, z. B. bei den in Deutschland derzeit breit diskutierten Sprach- und Integrationskursen für Migrantinnen und Migranten.

Der zweite Schritt bei der Bearbeitung der Kompetenzbilanz, wiederum von „Mind-Mapping“ unterstützt, konzentriert den Blick auf die Familie und ihr Lebensumfeld als Lernort.<sup>1</sup> Anhand von konkreten Beispielen (z.B. ein Kind wird plötzlich krank, ein Tagesablauf, siehe Abb. 3) wird verdeutlicht, welche Kompetenzen im Familienalltag gebraucht, welche gegebenenfalls weiter- oder neu entwickelt werden. Dabei werden die Bearbeiterinnen bzw. Bearbeiter aufge-



**Abbildung 2**

In der Erprobung hat sich gezeigt, dass der größte Teil derjenigen Personen, die mit der Kompetenzbilanz gearbeitet haben, mit diesem didaktischen Angebot gut umgehen konnte.

Die Kompetenzbilanz ist jedoch auch für andere, individuell gewählte Arbeitsformen offen. So kann man auch die eigenen Lernschritte und die Lernbiographie in schriftlicher Form in einer Art Kompetenztafel fixieren. Hier könnten darüber hinaus, etwa zur Anpassung der Kompetenzbilanz an bestimmte Zielgruppen, noch weitere methodisch-di-

fordert, anhand von geeigneten Beispielen aus eigener Erfahrung den Kompetenzwert zu reflektieren.

Dieser Fokus auf die in der Familienerfahrung gewonnenen Kompetenzen ist der eigentliche Mehrwert, das eigentlich Neue, das von der Kompetenzbilanz im Vergleich zu anderen und verbreiteten Verfahren zur Kompetenz- und Potenzialeinschätzung zutage gefördert wird.

<sup>1</sup> Erfahrungen aus der Herkunftsfamilie sind dem Arbeitsschritt „Lebensgeschichte als Lerngeschichte“ zugeordnet

Dieser Mehrwert an sichtbar gemachter biografisch und in der Familie erworbener Kompetenz ist auch auf betrieblicher Ebene nutzbar. Um diese

Die einzelnen Kompetenzen sind nach Feldern bzw. Oberbegriffen wie z. B. Flexibilität und Mobilität geordnet. Beispiele dafür: Fähigkeit, Ziele an

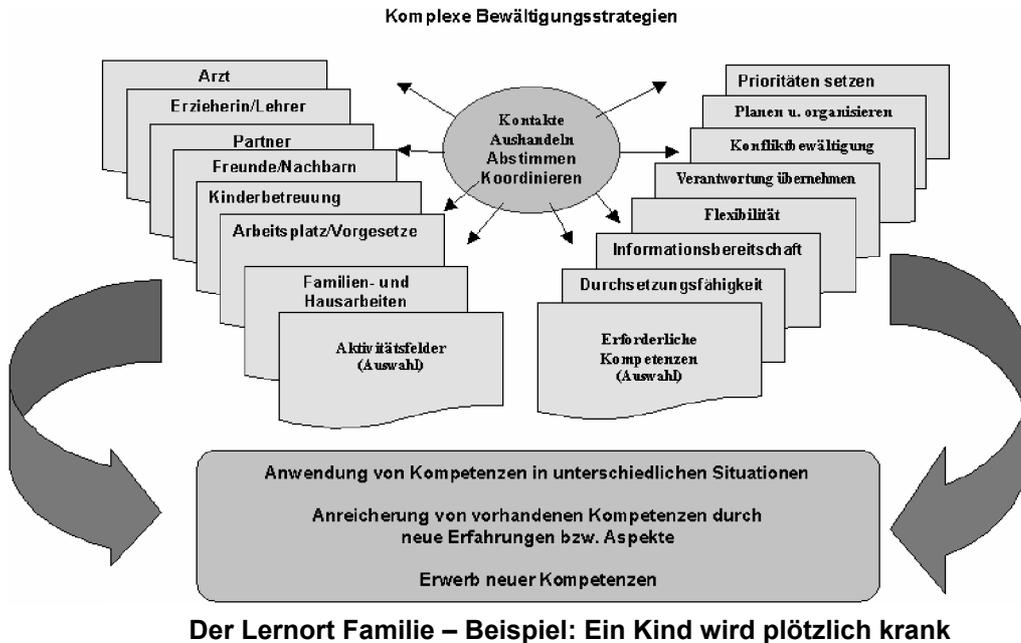


Abbildung 3

Nutzung von Kompetenzen in der Arbeitswelt bewusst zu machen, wird in einem Zwischenschritt der Rollen- bzw. Perspektivenwechsel vom Arbeitsplatz Familie zum Arbeitsplatz Beruf an einem konkreten Beispiel erläutert: Welche Kompetenzen gebrauche ich in der Familie, welche nutze ich bereits im Beruf oder welche werden von mir in Zukunft – z.B. bei einem Wiedereintritt in den Beruf oder bei einem Aufgabenwechsel – vielleicht gefordert.

Im Mittelpunkt des dritten Arbeitsschrittes steht schließlich das „persönliche Kompetenzprofil“, sozusagen das Herzstück der Kompetenzbilanz: Hier werden 38 sozial-kommunikative, methodische und personale (auch „Selbstkompetenzen“ genannte) Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse Schritt für Schritt für die eigene Person analysiert und bewertet (siehe Abb. 4).

neue Situationen und veränderte Bedingungen anpassen zu können; Fähigkeit, mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen zu können. Gerade diese letzten Kompetenzen sind typische Anforderungen aus der Familienarbeit.

Im Kompetenzprofil werden die sozial-kommunikativen Kompetenzen weiter gefasst als allgemein üblich. Zumindest in der deutschen Diskussion wird in der Regel zwischen vier verschiedenen Kompetenz-Typen unterschieden: Selbst-Kompetenz, Methoden-Kompetenz, soziale Kompetenz und Fachkompetenz. In der Kompetenzbilanz erfasst die Liste von Einzelkompetenzen außer den fachlich-professionellen Spezialkompetenzen alle drei Kompetenztypen, also sowohl die Selbstkompetenz wie auch die Methodenkompetenz und sozial-kommunikative Kompetenzen.

Mit der Erarbeitung des eigenen Kompetenzprofils, in dem die eigenen Stärken und Schwächen - mittels der Zuordnung zu einer bestimmten Ausprägung des Könnens – erfasst werden, wird der nächste Arbeitsschritt verbunden: Die bei der Erstellung des Kompetenzprofils vorgenommene Selbsteinschätzung wird ergänzt durch eine Fremdeinschätzung. Sie erfolgt durch eine Person des Vertrauens: Je nach Situation und geplantem Nutzen der Kompetenzbilanz wird sie ausgewählt aus dem Kollegenkreis, dem betrieblichen oder auch familiären Umfeld oder auch aus dem nachbarschaftlichen Feld.

Abweichungen zwischen der Selbst- und der Fremdeinschätzung werden im Dialog aufgegriffen und bewertet.

Dieses durch Selbst- und Fremdeinschätzung entstandene individuelle Kompetenzprofil bildet die Grundlage für einen Reflexions- und Dialogprozess entlang der Frage, inwieweit die eigenen Stärken am Arbeitsplatz ausreichend Anwendung finden, welche Stärken und welche Schwachstellen wei-

ter weiterentwickelt werden können und welche berufliche Aufgabe auf der Grundlage des erarbeiteten Kompetenzprofils (das auch Hinweise auf Interessenschwerpunkte und Motivationslagen gibt) in Zukunft angestrebt werden könnte und sollte. Die Wirksamkeit dieses Reflexions- und Dialogprozesses für eine Verbesserung von Arbeitsprozessen und ihres Organisationsrahmens hängt aber nicht nur von der Ernsthaftigkeit und Intensität der individuellen Bearbeitung der Kompetenzbilanz ab, sondern vor allem von der Verbindlichkeit, nämlich der Einbindung dieses Dialogs in betriebliche bzw. organisatorische Entscheidungsprozesse und –abläufe, z.B. im Rahmen von Einstellungs- und Personalentwicklungsgesprächen: Dies ist der eigentliche Kernpunkt, um den es bei der Kompetenzbilanz aus der Perspektive institutioneller Anwender geht.

**Annemarie Gerzer-Sass,**  
**Wolfgang Erler**  
*DJI München,*  
*Mitglieder des Projektteams*

Kompetenzen <b>(Ausschnitt)</b>	Kompetenzprofil = Grad des Könnens					Diese Kompetenzen wurden in der Familientätigkeit ...		
	Das kann ich ... sehr gut      nicht gut					neu erworben	weiter entwickelt	nicht beein- flusst
<i>Kreuzen Sie bitte an, was zutrifft!</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
1. Für das eigene Leben Ziele entwickeln								
2. Gesetzte Ziele auch verwirklichen								
3. Mit der eigenen Zeit verantwortlich umgehen								
4. Für die eigene und körperliche Gesundheit sorgen								
5. Die Folgen des eigenen Handelns einschätzen								
6. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen								
7. Sich an gemeinsame Vereinbarungen halten								
8. In schwierigen Situationen und unter Zeitdruck handeln								

Kompetenzen <b>(Ausschnitt)</b>	Kompetenzprofil = Grad des Könnens					Diese Kompetenzen wurden in der Familientätigkeit ...		
	Das kann ich ... sehr gut                      nicht gut					neu erworben	weiter entwickelt	nicht beein- flusst
<i>Kreuzen Sie bitte an, was zutrifft!</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)			
10. Gestellte Aufgaben auch gegen Widerstände verwirklichen								
11. Mit Störungen im Arbeitsablauf konstruktiv umgehen								
12. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen								
13. Längere Zeit konzentriert zuhören								
14. Schwierige Sachverhalte ruhig und klar darstellen								
15. Das eigene Gesprächsverhalten kritisch überprüfen								
16. Auch in Konfliktsituationen persönliche Gefühle und Bedürfnisse ausdrücken								
18. Kritik gegenüber anderen so auszudrücken, dass sie angenommen wird								
19. Auch in schwierigen Situationen Unterstützung von anderen annehmen								
20. Auch in schwierigen Situationen anderen meine Unterstützung anbieten								
21. Bereitschaft, zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen								
22. Unterschiedliche soziale und kulturelle Verhaltensweisen erkennen und akzeptieren								
23. Mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenarbeiten								
28. Längerfristig planen								
29. Unterschiedliche Zeitstrukturen aufeinander abstimmen								
30. Gefundene Lösungen realisieren								
31. Sich selbständig Informationen beschaffen und auswerten								
32. In schwierigen Situationen Lösungsmöglichkeiten entwickeln und in praktisches Handeln umsetzen								
33. Sich durchsetzen können								
34. Fähigkeit, Aufgaben an andere zu delegieren								
36. Kontrolle über andere ausüben wollen und können								
37. Auf Wirtschaftlichkeit und Qualität in der Arbeit achten								
38. Entscheidungen treffen unter Berücksichtigung möglicher Folgen								

Abbildung 4

Damit Kompetenzen aus Familientätigkeit beruflich genutzt werden können, sollte im Projekt ein Instrument zur Erfassung von Kompetenzen aus informellen Lernorten entwickelt werden. Um die „Praxistauglichkeit“ der dabei entstandenen Kompetenzbilanz zu sichern, wurden bereits im Entstehungsprozess dieses Instruments in mehreren Feedback-Schleifen individuelle Nutzerinnen und Nutzer ebenso wie betriebliche Personalverantwortliche einbezogen. Im zweiten Projektjahr wurde die Kompetenzbilanz dann von Beschäftigten in Unternehmen und Verwaltungen sowie von Teilnehmerinnen und Teilnehmern in Weiterbildungsveranstaltungen erprobt und die Ergebnisse ausgewertet. Damit sollten Erkenntnisse gewonnen werden

- über die Tauglichkeit des Instruments für individuelle Nutzerinnen und Nutzer zur Erarbeitung eines persönlichen Kompetenzprofils;
- über den Nutzen der Kompetenzbilanz für verschiedene Aufgaben in der betrieblichen Personalentwicklung;
- über die Einsatzmöglichkeiten des Instruments in der beruflichen Weiterbildung.

Dabei sollte sowohl der methodische Ansatz des Instruments (Self-Assessment) als auch der Aufbau, die Arbeitsschritte und die Auswahl der zu bewertenden Kompetenzen im Kompetenzprofil evaluiert werden.

Für die Auswertung standen folgende Daten zur Verfügung:

1. Eine schriftliche Befragung (anhand eines standardisierten Auswertungsbogens) bei allen Personen, die mit der Kompetenzbilanz gearbeitet hatten;
2. Kopien der individuellen Kompetenzprofile, die ebenfalls von allen Personen, die mit der Kompetenzbilanz gearbeitet hatten, anonym zur Verfügung gestellt wurden.
3. Einzelinterviews/Gruppengespräche mit Personen, die mit der Kompetenzbilanz gearbeitet hatten; des weiteren mit Personalverantwortlichen bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Weiterbildungseinrichtungen, die sich an der Erprobung beteiligt hatten.

Diese Vorgehensweise wurde innerhalb des Projektteams verbindlich vereinbart; damit wurde die Erprobung in allen drei am Projekt beteiligten Ländern in gleicher Weise durchgeführt.

Die Unternehmen und Weiterbildungsträger, die sich in Deutschland an der Erprobung der Kompetenzbilanz innerhalb der Projektlaufzeit beteiligt haben, sind in den Abbildungen 12 a / 12 b aufgeführt. Die Auswahl der beteiligten Unternehmen erfolgte zu gleichen Teilen nach folgenden Kriterien: 1. Unternehmen, die sich bereits an frauen- bzw. familienpolitischen Programmen beteiligt hatten (u.a. Audit Familie und Beruf); 2. Unternehmen, die an der ersten Projektphase (Bestandsaufnahme zur betrieblichen Relevanz von Familienkompetenzen) beteiligt waren; 3. Unternehmen, in denen bisher keine Aktivitäten zu Frau und Beruf/Familie und Arbeitswelt feststellbar waren.

Die an der Erprobung beteiligten Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Weiterbildungslehrgängen sind folgenden Zielgruppen zuzuordnen: Frauen ohne Berufsabschluss / alleinerziehende Mütter / Wiedereinsteigerinnen / arbeitslose Frauen / Männer in technischen Berufen / Frauen mit Facharbeiterinnenqualifikation bzw. Fachhochschulabschlüssen.

### **1. Erprobung: ... in öffentlichen und privaten Unternehmen**

Für die Erprobung konnten Unternehmensleitungen und Personalverantwortliche aus öffentlichen und privaten Unternehmen gewonnen werden, die daran interessiert waren, die Kompetenzbilanz für die eigene Personalarbeit zu testen. Bei der Auswahl wurde darauf geachtet, möglichst unterschiedliche Unternehmensfelder und -realitäten einzubeziehen, angefangen von Dienstleistern über öffentliche Verwaltung bis hin zu Produktionsbetrieben.

Zur Durchführung der Erprobung wurde in den einzelnen Unternehmen eine Steuerungsgruppe gebildet, bestehend aus Personalverantwortlichen, Betriebsratsmitgliedern, Gleichstellungsbeauftragten (soweit vorhanden) und Leitungen der jeweils beteiligten Abteilungen. Aufgabe dieser Gruppe war es, die angestrebten Ziele der Pro-

jektgruppe ebenso wie die Interessen des Unternehmens zu benennen, die Zielgruppen auszuwählen und die Modalitäten der Durchführung festzulegen. Diese Vereinbarungen wurden schriftlich fixiert und von beiden Seiten unterzeichnet.

Die von den Unternehmen vorgeschlagenen und vorinformierten „Testpersonen“ wurden entsprechend der Vereinbarung schriftlich oder in eigenen Veranstaltungen über die Kompetenzbilanz und den Ablauf der Erprobung informiert. Nach der individuellen Arbeit mit der Kompetenzbilanz wurde das Kompetenzprofil (in Kopie) zusammen mit einem standardisierten Auswertungsbogen dem Projektteam zur Verfügung gestellt. Die daraus gewonnenen Daten wurden betriebsspezifisch und als Gesamtergebnis in einem abschließenden Treffen der Steuerungsgruppe präsentiert. Bei der Auswertung in der Steuerungsgruppe wurde sowohl die Relevanz der Ergebnisse im Blick auf die betriebliche Personalentwicklung berücksichtigt als auch die Möglichkeiten einer künftigen Nutzung der Kompetenzbilanz zur Potentialeinschätzung im jeweiligen Unternehmen.

### ... in Weiterbildungseinrichtungen

Ebenso wie bei den Unternehmen wurde auch hier ein breites Spektrum an Trägern, Maßnahmen und Zielgruppen erfasst, ohne den Anspruch auf eine repräsentative Auswahl zu erheben.

Der Einsatz der Kompetenzbilanz wurde mit Verantwortlichen, Lehrgangsleitungen bzw. Dozenten und Dozentinnen vorbesprochen und auch hier die Interessen des Projekts und der Träger ebenfalls schriftlich festgehalten. Die Arbeit mit der Kompetenzbilanz fand jeweils während der Lehrgänge statt; eingeführt und begleitet wurde der Prozess von Mitgliedern der Projektgruppe bzw. Dozentinnen und Dozenten.

In einer abschließenden Gesprächsrunde mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern konnten bereits erste Feedbacks zu Gestaltung und Arbeitsweise wie auch zur möglichen Verwendung des erarbeiteten Kompetenzprofils eingeholt werden.

Den Leitungen/Dozentinnen wurden die Ergebnisse ebenfalls zur Verfügung gestellt. Auf dieser Grundlage wurden dann künftigen Nutzungsmöglichkeiten vereinbart.

## 2. Ergebnisse

Die vorgestellten Ergebnisse basieren auf der schriftlichen Befragung von Frauen und Männern, die im Rahmen der Erprobungsphase ausschließlich in Deutschland mit dem Instrument der Kompetenzbilanz gearbeitet haben. Insgesamt wurden Fragebögen und Kompetenzprofile von über 180 Personen aus Unternehmen, aus dem privaten und öffentlichen Dienstleistungsbereich sowie aus Weiterbildungseinrichtungen einbezogen. Bei den befragten Personen handelt es sich jeweils zur Hälfte um Personen, die in einem Arbeitsverhältnis stehen bzw. um Personen, die an einer Weiterbildungsmaßnahme teilnehmen.

Die Beteiligung der von den Unternehmen zunächst sehr stark als Zielgruppe favorisierten „Erziehungsurlauberrinnen“ war im Endergebnis überraschend gering.

Die ersten Auswertungsergebnisse sind noch nicht repräsentativ, sie geben jedoch wichtige Trends wieder. Unter den befragten Personen befinden sich 20 Männer und 160 Frauen. Die meisten von ihnen (87%) haben Kinder: 28% ein Kind, 53% zwei Kinder und 19% drei oder mehr Kinder.

Diese ersten Auswertungen ergeben das folgende Bild:

- ◆ Insgesamt wurde das Instrument sehr positiv aufgenommen. Mehr als 90% fanden Aufbau, Inhalt, Beispiele und die graphische Gestaltung gelungen und anregend. Ein fast ebenso großer Prozentsatz würde sie Kollegen bzw. Kolleginnen oder Bekannten weiterempfehlen.

- ◆ Neben einem allgemeinen Interesse am Thema lieferte das Motiv, eine berufliche (44% der Befragten) oder persönliche (42%) Zwischenbilanz zu ziehen, den Anstoß für die in die Arbeit mit der Kompetenzbilanz investierte Zeit. Das Thema berufliche Neuorientierung oder Wiedereinstieg nach einer Familienphase war für je 20% der Befragten Motiv für die Beschäftigung mit dem Arbeitsmaterial (vgl. Abb. 5).

- ◆ Durch die Arbeit mit der Kompetenzbilanz ist einer überwältigenden Mehrheit der Befragten deutlich geworden, welche Fähigkeiten sie im „Verlauf ihres Lebens außerhalb von Schule und Beruf“ erworben haben (Männer: 87%; Frauen: 75%); und bei 69% der Männer und für 78% der Frauen gilt das für den Gewinn an

Fähigkeiten durch die eigene Familientätigkeit (vgl. Abb.6).

◆ Organisationsfähigkeit (38%), Verantwortungsbewusstsein (21%), Flexibilität (15%), Belastbarkeit und Stressbewältigung (15%) sowie die Fähigkeit zur Zeiteinteilung und zu einem verantwortlichen Umgang mit Zeit (11%) werden von den Befragten in offenen Antworten als die wichtigsten Kompetenzen bezeichnet, die sie durch Familienarbeit erworben haben (vgl. Abb. 7).

◆ Jeweils mehr als 40% der *berufstätigen* Befragten wollen die Ergebnisse der Kompetenzbilanz in nächster Zeit bei ihrer Karriereplanung einsetzen, bei ihrer Weiterbildungsplanung oder zur Vorbereitung eines Mitarbeiter- oder Personalgesprächs. Immerhin mehr als 20% der berufstätigen Befragten wollen die Erkenntnisse aus der Kompetenzbilanz bei einem Bewerbungsgespräch nutzen; sie tragen sich offenbar mit dem Gedanken an eine Neuorientierung in Bezug auf ihre Berufstätigkeit (vgl. Abb. 8).

Die *nicht berufstätigen* Befragten (die meisten davon in Weiterbildungsmaßnahmen) wollen die Kompetenzbilanz in erster Linie für den beruflichen Wiedereinstieg (55%) oder bei der Weiterbildungsplanung (31%) nutzen. Für knapp 30% käme sie für ein Bewerbungsgespräch in Frage (vgl. Abb. 8).

◆ Was die Selbsteinschätzung ihres Könnens bzw. ihrer Kompetenzen betrifft, zeigt die Auswertung der Kompetenzprofile ein sehr abgestuftes Bild (vgl. Abb. 9). Sehr gut bzw. gut können die Befragten: Sich an Vereinbarungen halten, Aufgaben zuverlässig erledigen, Kontakte herstellen, mit anderen Kulturen zusammenarbeiten, offen sein für neue Herausforderungen (zwischen 79 und 98%). Unter die Kategorie weniger gut bis kaum fallen insbesondere: Kontrolle ausüben wollen und können (60%), Kritik positiv äußern und annehmen können (40%), gegen Widerstände Aufgaben erledigen können (42%). Insgesamt war festzustellen, dass die Selbsteinschätzung durchaus realistisch durchgeführt wurde. Als Selbsteinschätzungsverfahren hat die Kompetenzbilanz keinerlei Nutzen für die Bearbeiterinnen und Bearbeiter, wenn sie „unehrlich“ bearbeitet wird und systematisch zu positive oder zu negative Urteile über eigene Verhaltensdispositionen und –potenziale abgegeben werden. Insofern haben die Bearbeiterinnen und Bearbeiter ein ausge-

prägtes Eigeninteresse an einer treffenden Charakterisierung ihres je individuellen Kompetenzprofils.

◆ Aus familienpolitischer Sicht von besonderem Interesse war die Bewertung des zweiten Teils des Kompetenzprofils, in dem es darum ging einzuschätzen, welche der vorgegebenen Kompetenzen durch Familientätigkeit neu erworben, welche weiterentwickelt wurden oder welche unbeeinflusst blieben (vgl. Abb. 10). Neu erworben wurde vor allen Dingen „mit Zeit verantwortlich umgehen können“, „für das eigene Leben Ziele nennen und auch umsetzen können“ sowie „mit verschiedenen Dingen gleichzeitig umgehen können“ (jeweils etwas mehr als 20% der Befragten).

◆ Die Bedeutung der Familie als Lern- und Erfahrungsfeld kommt erst richtig zum Tragen, wenn man die beiden Kategorien „neu erworben“ und „weiterentwickelt“ zusammen betrachtet. Es zeigt sich, dass etwa 84% der 44 Einzelkompetenzen in einem engen Zusammenhang mit Familientätigkeit stehen, d.h. neu erworben oder weiterentwickelt wurden (dabei handelt es sich um Nennungen zwischen 75 und 98%). Besonders ins Auge fallen hierbei: Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen können, unterschiedliche Interessen anderer anerkennen und wahrnehmen können, sich seiner Stärken und Schwächen bewusst werden.

*Unbeeinflusst* blieben dagegen bei etwa 30 bis 50% der Befragten Kompetenzen wie: konzentriert an einer Aufgabe dran bleiben können, mit anderen Kulturen zusammenarbeiten können, Kontrolle ausüben wollen und können sowie längere Zeit konzentriert zuhören können.

◆ Auch die Väter haben sich mehrheitlich durch Familientätigkeit weiterentwickelt (vgl. Abb. 11). Neue Kompetenzen haben nicht so viele erworben wie die Mütter. Dennoch bleibt festzuhalten, dass auch Väter – wenn sie sich das erst einmal bewusst machen – viel durch ihre Familientätigkeit profitieren. Hervorzuheben sind dabei die Kompetenzen: Auf Wirtschaftlichkeit und Qualität achten, schwierige Situationen erfassen und damit umgehen können, mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen können, unterschiedliche Interessen anerkennen sowie sich in andere Personen versetzen können. Aber auch: Interessen anderer wahrnehmen

können und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich seiner Stärken und Schwächen bewusst werden.

Deutlich häufiger als bei den Müttern bleiben bei den Vätern viele der aufgeführten sozialen Kompetenzen allerdings von der Familientätigkeit unbeeinflusst. Dazu gehören vor allem: Delegieren können, sich selbstständig Informationen beschaffen können,

eigene Ideen in neue Situationen einbringen können.

**Christine Nußhart**  
*KAB Süddeutschlands, München*  
*Mitglied des Projektteams*

**Jürgen Sass**  
*DJI, München*  
*Mitglied des Projektteams*

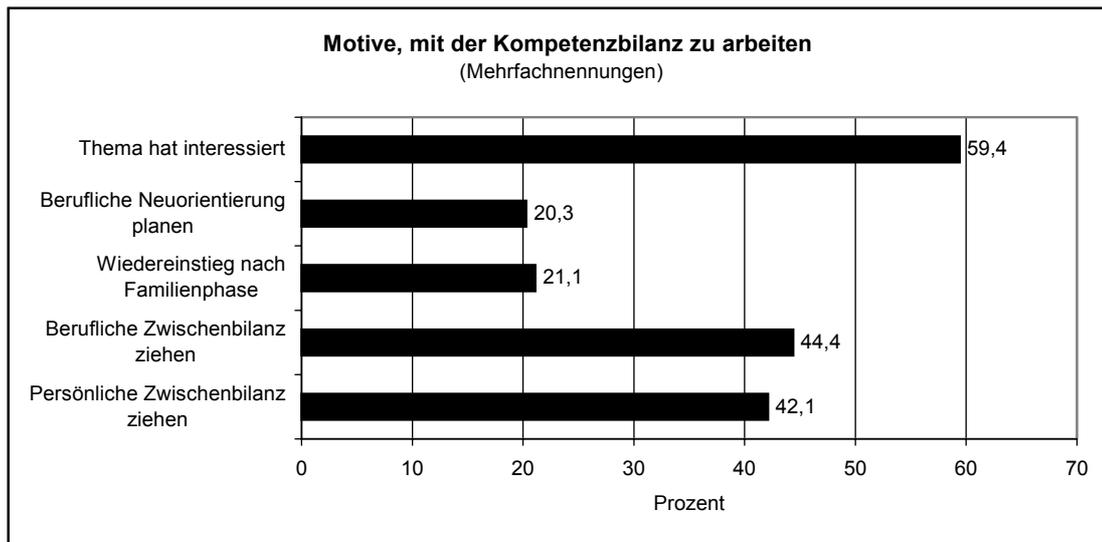


Abbildung 5

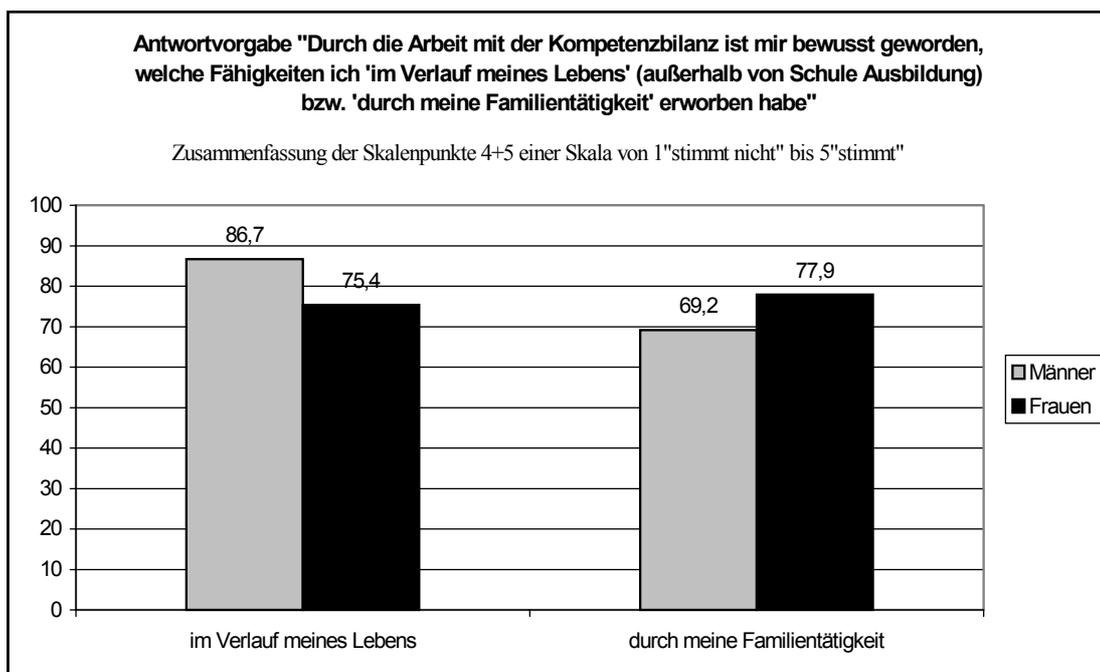


Abbildung 6

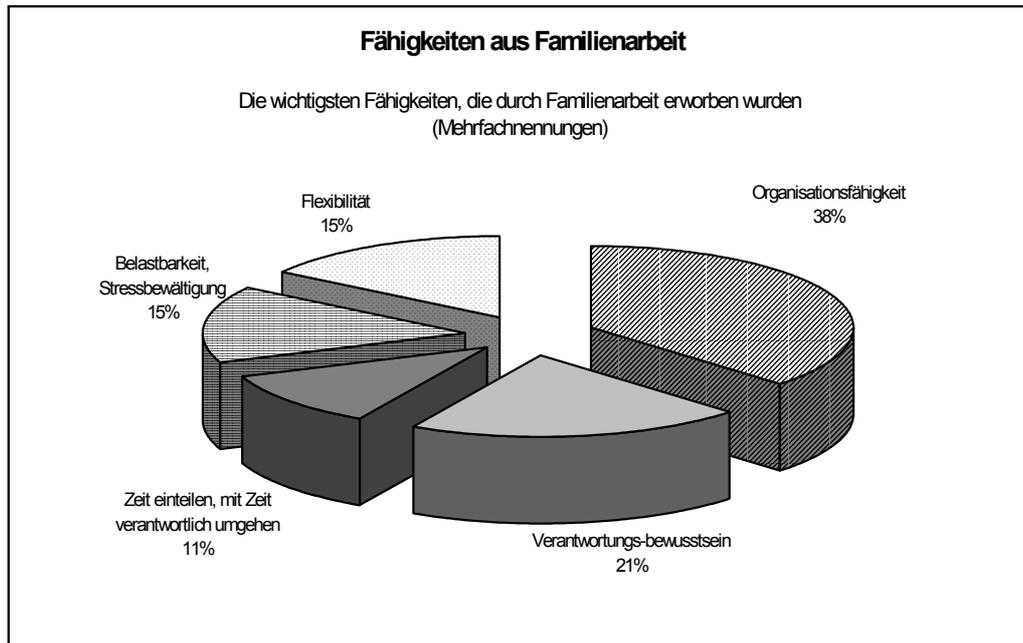


Abbildung 7

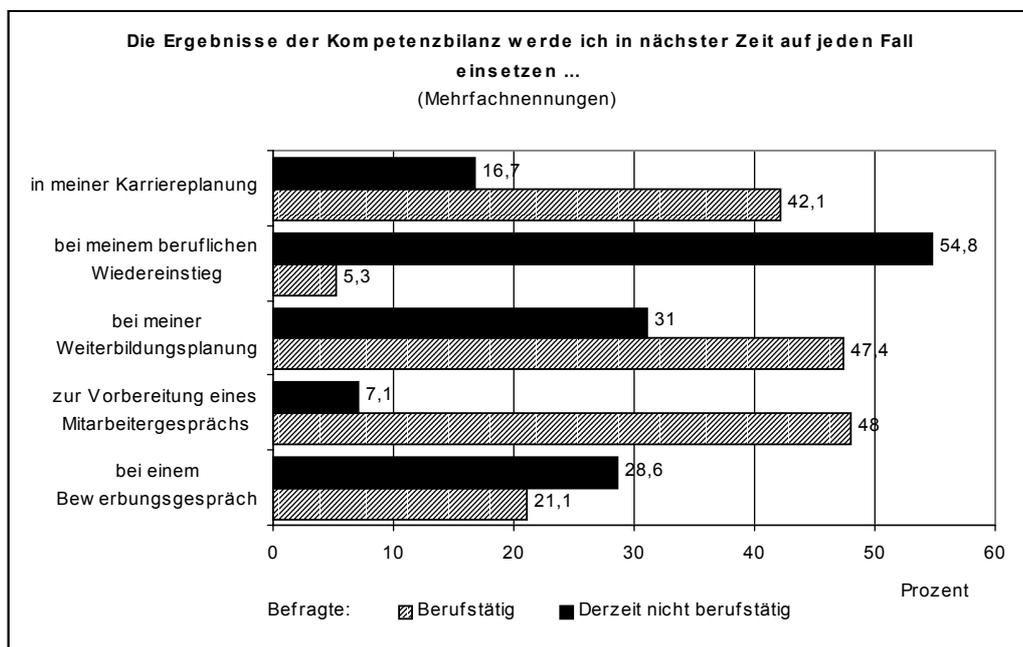


Abbildung 8

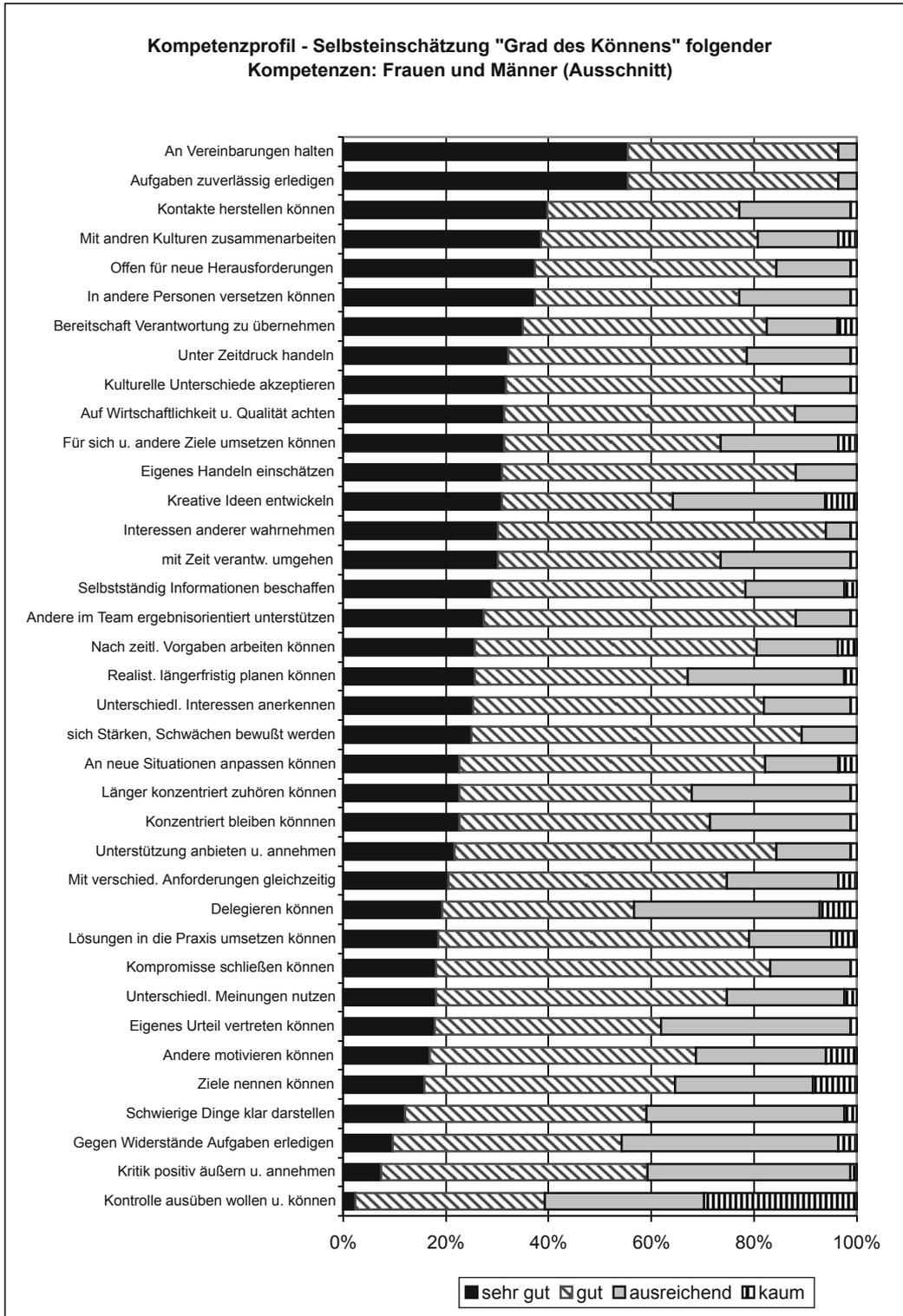


Abbildung 9

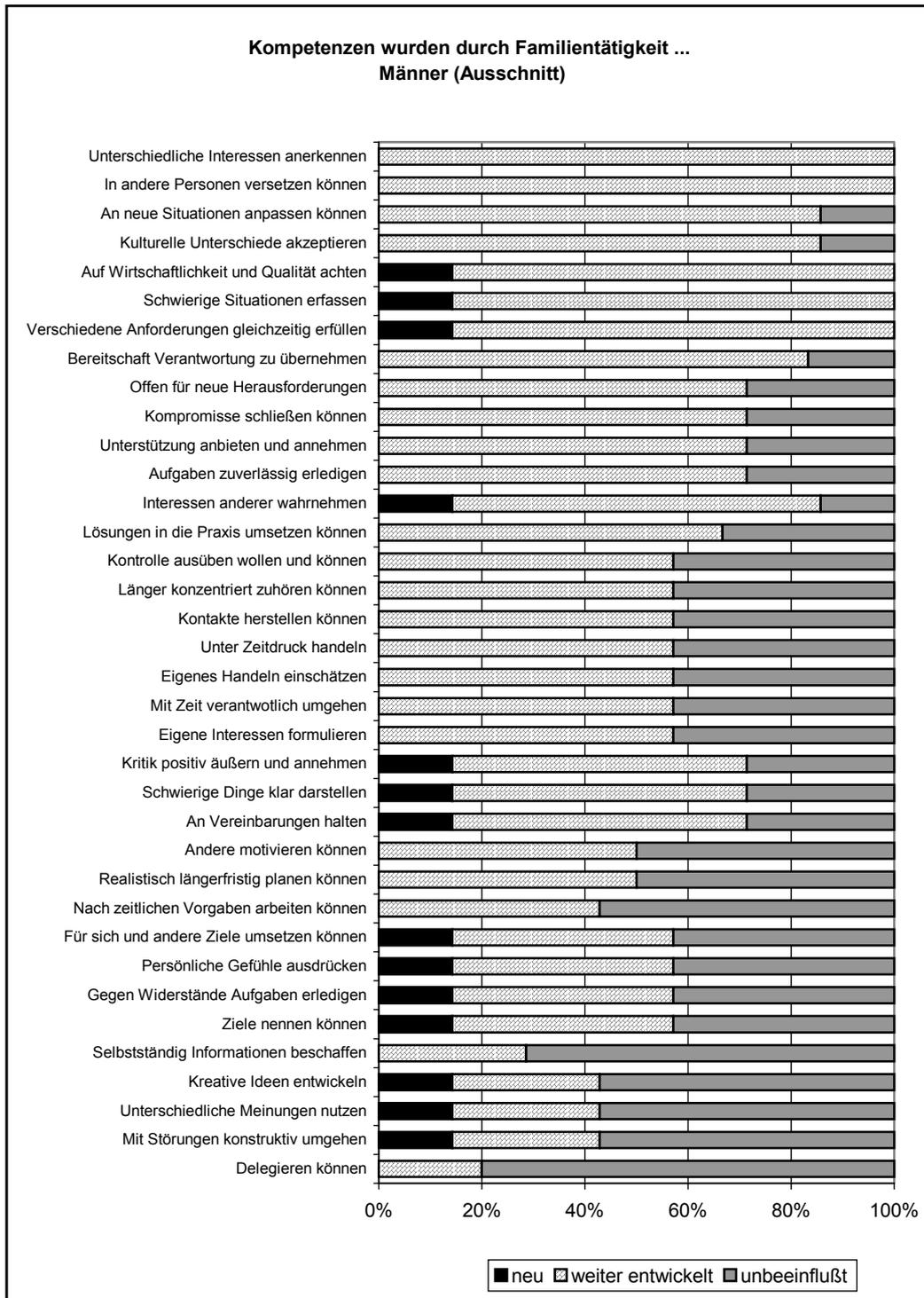


Abbildung 10

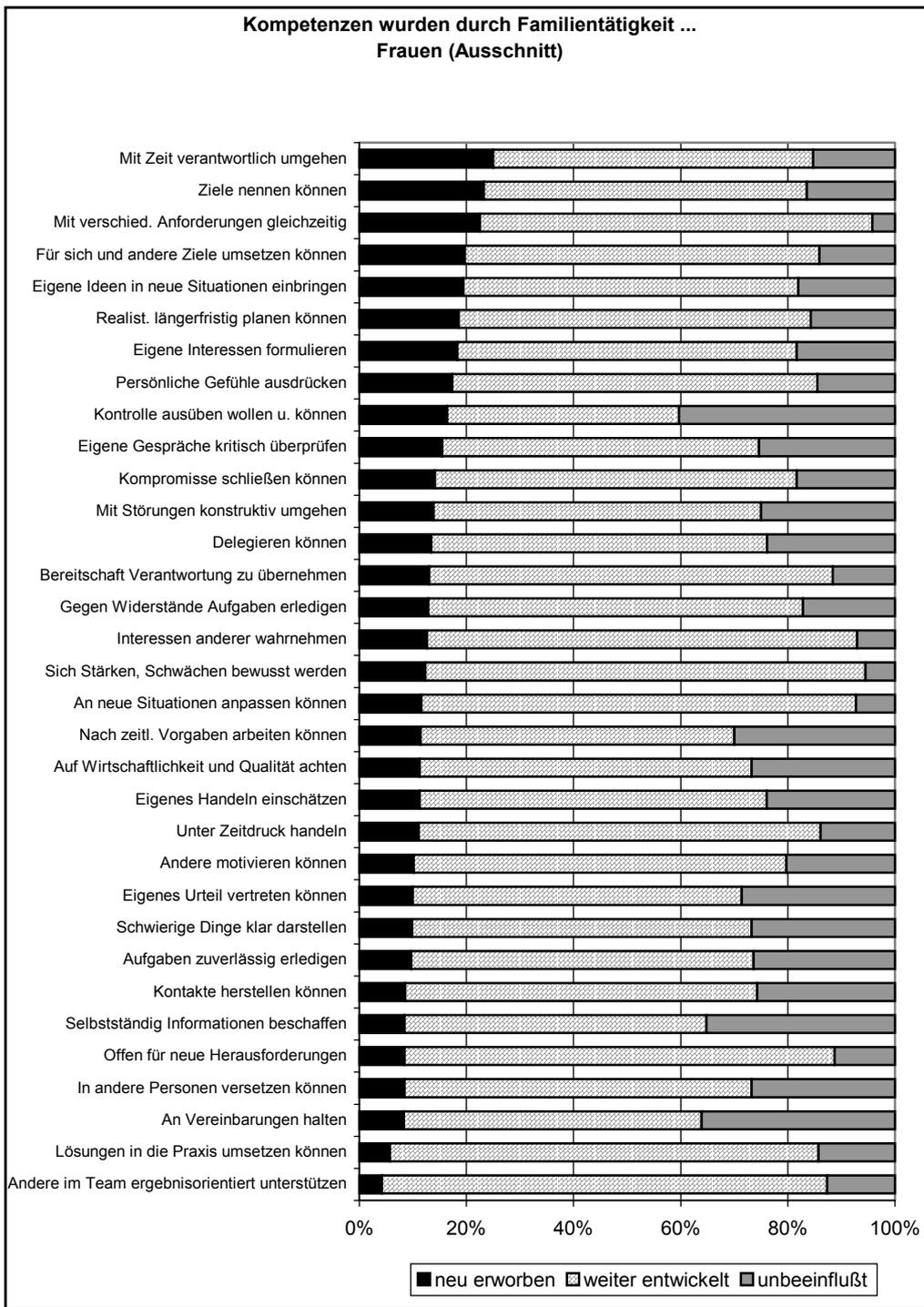


Abbildung 11

### Modellhafte Erprobung der Kompetenzbilanz bei privaten und öffentlichen Arbeitgebern in Deutschland

Unternehmenstyp	Motivation	Zielgruppe	Weitere mögliche Nutzung
Produktionsbetrieb Automobilbranche	An Kampagne „Work-Life-Balance“ beteiligt, Rückgewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Elternzeit	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Elternzeit	Im Rahmen von Seminaren für Führungskräfte
Produktionsbetrieb Maschinenbau	Interesse an der Rückkehr von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach der Elternzeit, Förderprogramm für zukünftige Führungskräfte, Frauenförderung	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Elternzeit, Teilnehmerinnen und Teilnehmer an betrieblichen Förderprogrammen für zukünftige Führungskräfte	Als freiwilliges Angebot für Mütter und Väter im Unternehmen
Produktionsbetrieb Autoelektronik	Interesse an der Rückkehr von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach der Elternzeit, konkrete Hilfestellung beim Wiedereinstieg, Unterstützung bei der Auswahl zur Qualifizierung von Führungskräften	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Elternzeit, Führungskräfte-seminar	Noch offen
Dienstleistung Bank	An Auditierung „Beruf-Familie“ beteiligt, Interesse an der Rückkehr von Mitarbeiterinnen nach der Elternzeit	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Elternzeit	Noch offen
Dienstleistung Sozialer Service	Interesse an der Rückkehr von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach der Elternzeit, Nutzung im Rahmen betriebsinterner Weiterbildung, Personalentwicklung	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Elternzeit, Teilnehmer/innen an fachspezifischer Weiterbildung,	Als freiwilliges Angebot für Mütter und Väter im Betrieb, für Führungskräfte
Kommunal- verwaltung	Gewinnung und Qualifizierung von Führungskräften, Frauenförderung	Zukünftige Führungskräfte	Noch offen
Bundesbehörde	An Auditierung „Beruf und Familie“ beteiligt, Themenschwerpunkt Führungskompetenz, Umstrukturierung	Qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Kindern	Als freiwilliges Angebote für Mütter und Väter, abteilungsspezifische Nutzung

Abbildung 12a

# Die Kompetenzbilanz

## Modellhafte Erprobung der Kompetenzbilanz bei Weiterbildungsträgern

Weiterbildungstyp	Motivation	Zielgruppe	Weitere mögliche Nutzung
Berufliche Orientierung und Qualifizierung	Unterstützung bei der Orientierung / Entscheidung für künftige Tätigkeit/Berufsfeld	Arbeitslose Frauen / Alleinerziehende im Sozialhilfebezug	Regelverfahren in den weiteren Lehrgängen / Modul für spez. Zielgruppe notwendig
Wiedereingliederung Arbeitslose, Langzeitarbeitslose	Erprobung bei Arbeitslosen, Langzeitarbeitslosen, auch Migranten	Arbeitslose, Langzeitarbeitslose	Modul für spez. Zielgruppe notwendig
Berufliche Weiterbildung im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie	Einbeziehung sozialer Kompetenzen als Ergänzung zur IT-Qualifikation	Lehrgangsteilnehmer/innen im IT-Bereich	Einbeziehung künftig vorgesehen, Integration in Lehrgangskonzept noch zu leisten
Beratungsstelle Frau und Beruf	Kompetenzprofil als Baustein einer erfolgreichen Beratung und Vermittlung	Bewerberinnen für Teilzeitstellen	Grundlage für Beratung und berufliche Orientierung
Frauennetzwerke	Hilfestellung für Orientierung beim Wiedereinstieg	Mütter in der Elternzeit	Wird weiter eingesetzt
Berufsbezogene Weiterbildung	Soziale Kompetenzen als notwendige Ergänzung zur beruflichen Qualifikation sichtbar machen.	Frauen/Männer in berufs begleitender Ausbildung zur Altenpflege	Wird weiter eingesetzt.

Abbildung 12b

Das Konzept für die Kompetenzbilanz wurde zunächst in Deutschland vor dem Hintergrund langjähriger Vorarbeiten und Diskussionen um die Aufwertung von Familienarbeit und den Transfer, die Anwendung und die Anerkennung dort erworbener Kompetenzen in der Arbeitswelt entwickelt. Zu Beginn des europäischen Projekts war es ein wichtiger Schritt, den Blickwinkel über die Grenzen Deutschlands hinaus zu erweitern und das Konzept der Kompetenzbilanz für die unterschiedlichen kulturellen und wirtschaftlichen Kontexte in den Niederlanden und in Großbritannien passfähig zu machen.

stark auf die sogenannte „Stille Reserve“ – Frauen, die ganz ohne Beteiligung am Arbeitsmarkt sind oder die bereit sein könnten, ihre wöchentliche Arbeitszeit zu erhöhen. Ähnlich stellt sich die Situation in Großbritannien vor allem in den boomenden Wirtschaftsregionen im Südosten Englands dar. In Deutschland bedeutet der höhere Anteil der Vollzeitarbeit von Frauen für die Arbeitgeber eine große Herausforderung, um qualifizierte Frauen gerade nach der Elternzeit wieder zurückzugewinnen, da die Rückkehr an den Arbeitsplatz mehrheitlich mit dem Wunsch nach einer Teilzeitarbeit verbunden ist. Das deutet darauf hin, dass die Kompetenzbilanz in

#### **Beschäftigungs-\* und Teilzeitquoten\*\* von Frauen sowie Arbeitslosenquoten in den drei Partnerstaaten**

	Deutschland	Niederlande	Großbritannien
Beschäftigungsquote	58,7	65,3	64,9
Teilzeitquote	39,3	71,3	44,4
Arbeitslosenquote	7,8	2,5	4,1

\*: Weibliche Beschäftigte in Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (2001)

\*\* : Weibliche Teilzeitbeschäftigte in Prozent der Beschäftigten insgesamt (2001)

Quelle: Eurostat, Arbeitskräfteerhebung 2001

#### **Beteiligung der Frauen am Arbeitsmarkt**

Die Arbeitsmarktbeteiligung von Frauen ist demnach in den Niederlanden und in Großbritannien nach wie vor deutlich höher als in Deutschland. In den Niederlanden hat sie vor allem mit der sehr hohen Teilzeitquote von Frauen zu tun, die als „das Markenzeichen“ des auch in Deutschland viel diskutierten niederländischen Polder-Modells der Arbeitsmarkt-Flexibilisierung gelten kann. Dabei ist in den Niederlanden auch der Anteil der Männer, die Teilzeit arbeiten, deutlich höher als in allen anderen europäischen Ländern. Auch die hohe Quote der Frauenbeschäftigung in Großbritannien stützt sich auf eine vergleichsweise hohe Quote von in Teilzeit erwerbstätigen Frauen.

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Strukturmuster war zu erwarten, dass sich die möglichen Einsatzfelder für die Kompetenzbilanz zwischen den Partnerstaaten deutlich unterscheiden würden. In den Niederlanden wird von Seiten der Arbeitgeber vor allem nach Instrumenten gesucht, mit denen die in vielen Bereichen fehlenden Arbeitskräfte gewonnen werden können. Dabei richtet sich das Interesse

der praktischen Anwendung in Deutschland neben der Funktion der Rückgewinnung umfassender mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie und der Förderung beruflicher Entwicklung von Frauen (und Männern) in Verbindung gebracht werden kann und muss.

Unterschiede zwischen den drei Ländern gibt es aber nicht nur in Bezug auf Strukturen der Erwerbstätigkeit und der Arbeitslosigkeit, sondern auch im Bereich der vorherrschenden Unternehmenskulturen. Das betrifft die Frage, wie weit in den Unternehmen und Organisationen das Wissens- bzw. Kompetenzmanagement schon als alltägliche praktische Aufgabe in der Unternehmensorganisation und –kultur verankert ist. Erst recht bestehen Unterschiede in den Formen und Methoden, mit denen in den Unternehmen Wissens- bzw. Kompetenzmanagement umgesetzt wird. In Großbritannien zeigt sich auf diesem Feld, dass Unternehmen und Organisationen immer mehr Gewicht darauf legen müssen, für die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein „Arbeitgeber erster Wahl“ zu werden. Das bedeutet, die Besten für die eigene Belegschaft zu gewinnen und an sich zu binden. Hier wird das Thema von Vielfalt - „Di-

iversity“ in Bezug auf ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht und Alter – zukünftig immer wichtiger. Dabei wird auch die Gewinnung und Bindung älterer Beschäftigter, die nicht in erster Linie an weiterem beruflichen Aufstieg interessiert sind, sondern die ihre Fähigkeiten und Kompetenzen, über die sie in reichem Maße verfügen, noch weiter beruflich einbringen wollen, in die Thematik von „Diversity“ mit einbezogen.

Ein weiteres wichtiges Thema des Kompetenzmanagements ist die berufliche Förderung („Career Development“) von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor dem Hintergrund der hohen Kosten, die die Gewinnung, Auswahl und das Training neuer Beschäftigter verursacht. Es macht mehr Sinn, die bisher unentdeckten und verborgenen Kompetenzen der aktuell Beschäftigten zu nutzen und zu entwickeln als neue Mitarbeiter einzustellen und zu qualifizieren.

In Deutschland ist die Entwicklung auf dem Weg zum systematischen Einsatz von Methoden der Potenzialanalyse bei der Personalgewinnung und –entwicklung und des Kompetenzmanagement bisher offenbar zögernder verlaufen als in den beiden anderen Ländern, was auch mit deren kulturell größerer Nähe zu den USA zu tun haben mag. Wahrzunehmen ist in Deutschland ein sehr breites, aber noch allgemeines und in Bezug auf den praktischen Einsatz unspezifisches und unsicheres Interesse an neuen Instrumenten des Kompetenzmanagements und der Kompetenzanalyse. Dagegen kann man in den Niederlanden und in Großbritannien bereits auf eine Vielzahl in der Praxis breit eingesetzter Instrumente zurückgreifen. Das bedeutet, dass die Kompetenzbilanz in den Niederlanden und in Großbritannien stärker mit anderen, schon bestehenden Instrumenten der Kompetenz- und Personalentwicklung verknüpft werden muss.

Last but not least gibt es noch einen wichtigen Unterschied zwischen Deutschland und den beiden anderen Ländern. Es geht dabei um die mögliche Akzeptanz des Begriffs „Familienkompetenzen“. In den Niederlanden und in Großbritannien spricht man allgemeiner von Kompetenzen, die aus der privaten Lebenswelt und dem sozialen Umfeld stammen.

## Gemeinsamkeiten in Demographie und Lebensläufen

Trotz der in den verschiedenen Aspekten feststellbaren Unterschiede zwischen den drei Ländern überwiegen aber doch die Gemeinsamkeiten. Die größte Bedeutung unter diesen Gemeinsamkeiten hat dabei die demografische Entwicklung und die in Teilen alarmierende Debatte um die zunehmende „Überalterung der Gesellschaft“. Sie wird auch für die Arbeitgeber immer mehr zu einem Sorgenfaktor, da in bestimmten Bereichen des Arbeitsmarkts nicht mehr genügend qualifizierte Fachkräfte zu bekommen sind. Und genau an diesem Punkt kann die Kompetenzbilanz ein hilfreiches Instrument sein, um der weiter rasch wachsenden Bedeutung und Rolle von Frauen und Müttern am Erwerbsarbeitsmarkt Rechnung zu tragen.

Eine weitere Gemeinsamkeit in allen drei Ländern zeigt sich bei den Themen „lebenslanges Lernen“ und „informelles Lernen“. Sie werden durchweg als wichtige gesellschaftliche Themen und Trends erkannt, aber auch als Aufgabe, mit der sich die Unternehmen in allen drei Ländern noch mehr konzeptionell und praktisch auseinandersetzen müssen. Bisher stellt das Konzept des informellen Lernens die am Arbeitsplatz informell erworbenen Fähigkeiten in den Vordergrund, während das Lernen außerhalb von Schule, Bildung und Beruf eher noch ein weißer Fleck geblieben ist, und zwar in allen drei Ländern. Genau an diesem Punkt kann die Kompetenzbilanz in allen Ländern unabhängig von den Branchen und Sektoren quer durch alle Wirtschaftsbereiche Veränderungen anstoßen, indem sie auf das große Kompetenzpotenzial aufmerksam macht, das in diesem wichtigen Teilbereich gesellschaftlich notwendiger Arbeit – den Familien – bisher weitgehend unerschlossen für die Kompetenzentwicklung im System der Erwerbsarbeit steckt und der Erschließung harrt.

### Wilma Henderikse

*Van Doorne-Huiskes en Partners,  
Utrecht, Niederlande  
Mitglied des Projektteams*

**Ziel: Ein Instrument für unterschiedliche Kulturen und Bedürfnisse**

Die transnationale Zusammenarbeit der Projektpartner aus Deutschland, den Niederlanden und Großbritannien und damit auch die Arbeit an der Kompetenzbilanz begann im Sommer 1999. Ausgangspunkt war die Überzeugung, dass ein Instrument zur Erfassung informell erworbener Kompetenzen mit einer wachsenden Nachfrage rechnen könnte. Es war zwar bekannt, dass es bereits eine Reihe von Instrumenten in diesem Feld gab, gleichzeitig war auch klar, dass wesentliche Aspekte, wie sie im Projekt entwickelt werden sollten, neu und bisher noch nicht bearbeitet waren. Und es sollten gerade diese spezifischen Aspekte sein, die das Instrument anwendungsgerecht machen sollten - nicht nur bei Arbeitgebern und Beschäftigten, sondern auch in unterschiedlichen Kulturen und Ländern, wenn dabei nur die für den jeweiligen Anwendungskontext notwendige kulturelle Anpassung bzw. der notwendige Feinschliff vorgenommen würde.

**Ergebnis: Das Kompetenzprofil ist universell nutzbar**

Die Arbeit während der zweijährigen Projektzeit hat die Richtigkeit dieser Annahmen bestätigt, vor allem, dass das Herzstück des Arbeitsmaterials durchaus „universell“ in den am Projekt beteiligten Ländern genutzt werden konnte mit den notwendigen nationalen bzw. kulturellen Ergänzungen und Anpassungen, die sich aus den Erfahrungen der Erprobungsphase und den Befragungen ergaben. Diese Ergänzungen und Anpassungen betrafen vor allem die Modifikation des Instruments für den Einsatz in der Weiterbildung und in Bezug auf Arbeitssuchende.

Es zeigte sich, dass die Situation von Arbeitslosen und von Berufsrückkehrerinnen und Berufsrückkehrern viele Parallelen aufwies, unabhängig von der Sprache und nationalen Zugehörigkeit. Und in der Erprobungsphase wurde auch sichtbar, dass Menschen außerhalb des Arbeitsmarkts, vor allem Frauen, in allen drei Ländern und in ganz unter-

schiedlichen Milieus auf ganz ähnliche Weise an einem Mangel an Selbstvertrauen und einem Mangel an Fähigkeiten leiden, die Kompetenzen, die sie jenseits von (Aus)Bildung und Beruf erworben haben, gegenüber möglichen Arbeitgebern erfolgreich darzustellen.

Jeder der Partner verfolgt jetzt nach seinen Möglichkeiten die Optionen und Wege für die Einführung und Anwendung der Kompetenzbilanz in der Praxis, z. B. durch die Anpassung des Instruments an den Einsatz bei Unternehmen mit einem ganz spezifischen Bedarf oder bei bestimmten Zielgruppen - wie z. B. Immigranten, arbeitslosen Frauen, Bewerbern für ein bestimmtes Unternehmen, in einer bestimmten Branche oder einer eng begrenzten Region. Auch die Kooperation mit unterschiedlichen Institutionen und Unternehmen als Multiplikatoren gehört dazu. Fair Play Consortium Leeds, der britische Partner im Drei-Länder-Projekt, versucht in Zusammenarbeit mit der „Back to Work Company“ darüber hinaus, auch einen möglichen Einsatz des Instruments in Osteuropa voran zu bringen.

**Einsatz der Kompetenzbilanz in GUS-Staaten: Spezifischer Bedarf durch Andersartigkeit der Rahmenbedingungen**

Vor dem Hintergrund eines sehr unterschiedlichen Erziehungs- und Sozialsystems in der früheren Sowjetunion wäre es naheliegend anzunehmen, dass für ein solches Instrument wie die Kompetenzbilanz weder Bedarf noch Nachfrage besteht. Aber es scheint (nach ersten Befragungen), dass genau diese Andersartigkeit der Rahmenbedingungen einen sehr spezifischen Bedarf nach einem solchen Instrument schafft: Früher war die erwachsene Bevölkerung fast zu 100% erwerbstätig, und es gab eine zumindest formelle Gleichheit in der Beschäftigungsquote und den Arbeitsbedingungen zwischen Männern und Frauen. Seit der Entstehung der erst vor kurzem unabhängigen GUS-Staaten ist die Arbeitslosigkeit hoch, und die Menschen haben bisher noch keine sehr effektiven Strategien entwickeln können, diese neuen Anforderungen zu bewältigen. Gerade Frauen sind hier benachteiligt, da der Prozess der

Rückkehr zu traditionellen Rollen von Männern und Frauen gekennzeichnet ist. Gleichzeitig messen in diesen Ländern viele Frauen den in der Familienarbeit nötigen und entwickelten Kompetenzen einen hohen Stellenwert zu; sie verfügen über solche zum Überleben nötigen Kompetenzen in hohem Maße, gleichzeitig auch über fachlich-berufliche Kompetenzen. In einer ganzen Reihe von Fällen nutzen sie dieses gemischte Kompetenzprofil, um eigene Kleinunternehmen zu gründen.

Mitarbeiterinnen der Back to Work Company, dem Projektpartner von Fairplay, arbeiten in einem Projekt des Britischen Ministeriums für Internationale Entwicklung. Ziel des Projekts ist „community<sup>2</sup> development“ in der Donezk Region in der Ukraine.

Bei der Arbeit mit dem ukrainischen Kernteam des Projekts wurde das Instrument der Kompetenzbilanz in einer kleinen Testreihe bei arbeitslosen Männern und Frauen in der Region erprobt. Die Kompetenzbilanz war für diesen Zweck ins Russische übersetzt worden und das Team arbeitet an der Anpassung der Beispiele an die sozialen und bildungsmäßigen Bedingungen, die in der Ukraine bestehen. Erste Auswertungen sind viel versprechend, vor allem weil die einzelnen Bearbeiterinnen und Bearbeiter der Kompetenzbilanz sich danach deutlich sicherer in Bezug auf ihre eigenen Kompetenzen fühlten, die sie einem Arbeitgeber anbieten oder in eine eigene Geschäftsgründung einbringen wollen. Die Testpersonen fanden die Arbeit mit der Kompetenzbilanz für sich persönlich und für die Entwicklung weiterer biografischer Perspektiven sehr nützlich.

Geplant ist, diese Arbeit noch weiter auszubauen und dabei dann im Rahmen einer strategischen Partnerschaft mit der regionalen Arbeitsmarktbehörde Arbeitgeber einzubeziehen. Wenn sich das als erfolgreich erweist, wird das In-

strument von einer ganzen Reihe von Schlüssel-Akteuren in der Region genutzt werden können.

Es war sehr bezeichnend, dass das ukrainische Kernteam, das über breite Expertenerfahrungen rund um Probleme des Arbeitsmarktzugangs vor allem für Frauen verfügt, auf Anhieb das von uns eingebrachte „europäisch entwickelte“ Material völlig vergleichbar mit Materialien zur individuellen biografischen Bestandsaufnahme und Kompetenzfeststellung fand, die sie selbst in ähnlicher Weise entwickelt hatten.

Nachdem die lokalen Partner mit der Kompetenzbilanz gearbeitet hatten, beurteilten sie das für sie neue Instrument als effektiv, solide und aussagekräftig. Sie wollten mit der Kompetenzbilanz weiter arbeiten und sich auch daran machen, weitere Einsatzmöglichkeiten zu erschließen.

**Fazit:**  
**Auch jenseits der EU Bedarf an dem Instrument Kompetenzbilanz**

Die Lektion, die daraus zu lernen ist: Es besteht tatsächlich ein internationaler Bedarf und eine internationale Nachfrage nach einem Instrument wie der im europäischen Projekt „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung“ erarbeiteten Kompetenzbilanz - unter der Voraussetzung, dass das Instrument mit dem nötigen Einfühlungsvermögen an die jeweiligen national-kulturellen Kontexte angepasst wird und dass es mit Sorgfalt und Engagement eingeführt wird.

**Liz Bavidge**  
*Fairplay Consortium,  
 Halifax, Großbritannien  
 Mitglied des Projektteams*

<sup>2</sup> Wie in anderen Beiträgen auch, ist der „community“-Begriff schwer übersetzbar. „Gemeinwesen“ würde an dieser Stelle ganz gut passen, aber die sowohl sozial-kulturelle als auch ökonomische Einfärbung des englischen Begriffs „community development“ nicht transportieren. (A.d.Ü.)

### Das Unternehmen

Fujitsu Siemens Computers ist ein neues Unternehmen, das seit dem 1.10.1999 besteht und aus dem ehemaligen Computerbereich von Siemens und Fujitsu mit einem Anteil von 50:50 gegründet wurde. Wir sind ein sehr junges Unternehmen und deshalb auch noch in der Findung unserer Unternehmenskultur. Unser Produktangebot orientiert sich vor allem an Hardware, von klein bis groß, d.h. wir haben ein sehr umfassendes Portfolio und sind führender Computerhersteller. Ich vertrete die neu aufgebauten Kompetenzcenter in Deutschland, deren Aufgabe es ist, Mehrwert für das Unternehmen zu schaffen:

- Unsere Rolle: Mehrwertlieferant zu unseren Computer Produkten
- Unsere Belegschaft: derzeit 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bald 420
- Unsere Aufgabe: Als IT-Partner stellen wir Dienstleistungen bereit, d.h. die richtige Kompetenz zum entsprechenden Thema am richtigen Ort und zur richtigen Zeit sowohl für den Vertrieb als auch für den Kunden

Insgesamt ist unser Produkt also Kompetenz.

### Zentrale Bedeutung von Methoden- und Sozialkompetenz

Da wir eine hohe technische Orientierung in unserem Unternehmen haben, ist Fachkompetenz essenziell für unser Geschäft. Notwendig ist aber auch Kundenbindung und eine gute interne Zusammenarbeit; Kontaktnetzaufbau ist dabei das Stichwort. Auch müssen wir uns in einem sehr schnell sich wandelnden Arbeitsumfeld bewegen; dafür ist der schnelle technologische Wandel verantwortlich wie auch der Markt und die Kunden, die darauf reagieren.

Methoden- und Sozialkompetenzen haben einen hohen Stellenwert und sind damit wichtige Kriterien zur Einstellung und Bestandteile der Mitarbeiter-Entwicklung. Die Frage ist dabei, wie kann man weiche Kompetenzen bewusst machen, einschätzen, bewerten, vielleicht auch messen und dies im Sinne des Nutzens für das Unternehmen.

### Nutzen der Kompetenzbilanz

Auf dem Hintergrund der zentralen Bedeutung von soft skills in unserem Unternehmen sind folgende Einsatzmöglichkeiten für die Kompetenzbilanz denkbar:

- Zur klareren Positionierung von „Soft Skills“ in unseren Soll-Skill-Profilen;
- Als Mittel zur Bewusstmachung, Erfassung und Bewertung von „Soft Skills“ bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern;
- Als Unterstützung bei der Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Da meine Aufgabenstellung in den neu geschaffenen Kompetenz-Centers vor allem darin liegt, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzustellen und Schulungen durchzuführen, ist es vorstellbar, die Kompetenzbilanz dafür zu nutzen, die Soft Skills eindeutiger zu positionieren und in den Arbeitsprofilen auch klarer zu verankern. Dabei ist die Kompetenzbilanz auch geeignet, den eigenen Bewusstseinsprozess zu gestalten und dabei Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten zu gewinnen. Alles was niedergeschrieben und festgehalten wird, hilft dabei, es besser in der Person selbst zu verankern. Dies gilt insbesondere für Frauen, die sich oft zu wenig zutrauen. Dabei kann es sehr hilfreich sein, die Parallelität zwischen Kompetenzentwicklung in der Familie und der Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz herzustellen.

Mit Hilfe der Kompetenzbilanz kann auch ein Check-Up gemacht werden, wo ich gerade in meinen Job stehe und wie gut ich meinen Job mache. Damit kann ich selbst immer wieder abklären, ob ich mich verändere, wo noch weitere Stärken stecken und was mir noch fehlt. Gerade mit der Erstellung meines eigenen Profils kann ich Ziele genauer definieren, so z. B. ob ich eine berufliche Veränderung vornehmen will. Für mich habe ich das Fazit gezogen, die Kompetenzbilanz für meine eigene Standortbestimmung zu nutzen. Als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können wir damit

aktiv für unsere eigene Weiterentwicklung eintreten, da wir letztlich für unseren Marktwert, für unsere Skills selbst verantwortlich sind.

Es ist aber auch ein Instrument, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einschätzen zu helfen und die oft eher diffusen Vorstellungen von weichen Kompetenzen präzisieren zu helfen.

### **Mögliche Probleme**

Da das untere und mittlere Management vor allem am Erfolg kurzfristig gesetzter Ziele gemessen wird, ist der Blick auf die notwendigen mittel- und langfristigen Ziele oft verstellt. Personalentwicklung muss sich jedoch auf längerfristige Planungen beziehen. Wo die kurzfristig erreichbaren Erfolge zählen, können Nachteile dann entstehen, wenn Beschäftigte z.B. wegen einer Familienphase ausscheiden, weil hier Fachkompetenzen nicht weiterentwickelt werden.

Der leergefegte Arbeitsmarkt im IT-Bereich erfordert allerdings ein Umdenken, es müssen neue langfristig angelegte Strategien entwickelt werden, wie qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewonnen werden können. Und dabei rücken nun die Soft Skills in den Vordergrund und damit auch eine Sensibilisierung für außerbetriebliche Lernorte wie eben die Familie.

### **Künftige Einsatzmöglichkeiten und erwartete Wirkungen**

Es lohnt sich die Kompetenzbilanz einzusetzen und damit auch die eigene Führungskultur zu verbessern. Das wird aber nur funktionieren, wenn es auch einen Paten im Unternehmen gibt, der darauf achtet, dass dies auch alles umgesetzt und multipliziert wird.

Die nächsten Schritte werden sein, das Instrument in unserem Kompetenz-Center - Management vorzustellen und es zum Aufbau neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch für das vorhandene Team zu nutzen. Sicher kann nur Freiwilligkeit der Mitarbeiter die Grundlage der Nutzung sein, denn die Kompetenzbilanz muss als Chance gesehen werden. Wenn z. B. ein Mitar-

beiter sagen würde, mein Privatleben geht niemanden etwas an und hat nichts mit dem Berufsleben zu tun, so muss das akzeptiert werden. Aber meine Erfahrung ist, dass dies nur ein kleiner Prozentsatz bei den Mitarbeitern ist, die meisten sind durchaus aufgeschlossen und begrüßen es, wenn Arbeit und Familie besser miteinander verknüpft werden können.

### **Daniela Krahmer**

*Leitung Competence Development /  
Schulung, Fujitsu Siemens Computers  
Sales Competence Center und ISV,  
München*

Statement am 06.09.2000 in Brüssel

### **Was ist die BfA?**

Die BfA ist der größte Rentenversicherungsträger Deutschlands und eines der größten Rentensicherungssysteme in Europa. Sie betreut ca. 24 Millionen Versicherte bundesweit und gleichzeitig 7 Millionen Rentnerinnen und Rentner. Bei der BfA sind mehr als 28 Tausend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt. Neben der Hauptverwaltung, die ihren Sitz in Berlin hat, gibt es auch Dienststellen in Gera und in Stralsund. Wir haben 450 Beratungsstellen über das ganze Bundesgebiet verteilt, 21 Prüfbezirke für den Arbeitgeberprüfendienst und 27 Rehabilitationskliniken in eigener Trägerschaft.

### **Die aktuelle Personalsituation**

Im letzten Jahrzehnt wurden überdurchschnittlich viele junge Menschen ausgebildet und eingestellt. Das hängt auch damit zusammen, dass wir auf Grund der Wiedervereinigung ein erhebliches mehr an Potenzial und Personal brauchten; aktuell befinden sich rund 1200 Nachwuchskräfte in der Ausbildung. Durch die Einstellung vieler junger Menschen hat sich die Altersstruktur bei den BfA-Beschäftigten gewandelt: Die prozentual größte Altersgruppe der Beschäftigten ist heute die der 31 bis 35-jährigen, hier sind überwiegend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sich in der Phase der Familiengründung bzw. in der Phase des Ausbaus der Familie befinden. Der Altersdurchschnitt insgesamt liegt bei der BfA im Augenblick bei 39,6 Jahren, Tendenz fallend, d.h. wir werden in den nächsten Jahren etwas jünger werden. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten ist in der BfA in den letzten Jahren von 62 auf 73 Prozent gestiegen:

Insgesamt befinden sich 17 Prozent aller Beschäftigten bei der BfA in Teilzeit, wobei Teilzeit bei uns nicht eine klassische Halbtagsbeschäftigung bedeutet, sondern Teilzeit ist jede Art von Veränderung der Arbeitszeit, die nicht der Normarbeitszeit von 38,5 Stunden pro Woche entspricht. Der überwiegende Teil der Teilzeitbeschäftigten arbeitet

zwischen 20 und 30 Stunden pro Woche. Teilzeitbeschäftigung ist bei uns in allen Beschäftigungsebenen möglich, auch in Führungspositionen. Das hat dazu beigetragen, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die z. B. ein Beschäftigungsverhältnis als Juristen gesucht haben, zu uns gekommen sind, weil wir eben in Führungspositionen Teilzeit anbieten, was viele andere Unternehmen, egal ob Privatwirtschaft oder öffentlicher Dienst, nicht tun.

### **Welche Motive hatte die BfA für die Erprobung des Instrumentes der Kompetenzbilanz?**

Die BfA selbst versteht sich als kundenorientiertes, familienfreundliches und effizientes Dienstleistungsunternehmen. Die Geschäftsführung der BfA und die Personalverantwortlichen haben sich schon seit einiger Zeit die Frage gestellt, wie wir im Rahmen unserer Personalpolitik Kundeninteressen und Mitarbeiterwünsche miteinander verbinden können. Daher sieht die BfA im Rahmen eines laufenden Modernisierungsprozesses nicht nur einen Schwerpunkt im Ausbau der Kundenorientierung, sie hat auch ihr Engagement zur Steigerung der Mitarbeitermotivation verstärkt.

Wie viele andere Unternehmen hat auch die BfA erkannt, dass eine familienfreundliche Personalpolitik nachhaltig effizienzsteigernd wirkt. Berücksichtigung von persönlichen Belangen ohne die Vernachlässigung der Kundeninteressen sichert langfristig das sichere Know-How der Beschäftigten und trägt so maßgeblich zum Erfolg eines Unternehmens bei.

Dass die BfA mit ihrer familienorientierten Personalpolitik auf dem richtigen Weg ist, wird unter anderem auch dadurch belegt, dass die BfA bereits 1999 erfolgreich mit den im Haus vorhandenen familienorientierten Maßnahmen am Audit Beruf und Familie teilgenommen hat. Dabei hat sie vom Audit-Rat, einem unabhängigen Gremium, das aus Wissenschaftlern, Journalisten und Vertretern von Ministerien besteht, das so-

genannte ‚Grundzertifikat Audit Beruf und Familie‘ verliehen bekommen und ist somit als familienfreundliches Unternehmen anerkannt. Für eine Reauditierung haben wir uns mehrere Ziele gesetzt, eines davon ist die Erhöhung der Sozialkompetenz der Führungskräfte.

Bei der Betrachtung von Lösungsansätzen zur Umsetzung dieses Zieles hat die BfA auch erkannt, dass der Lernort Familie ebenso wie auch andere schulische oder außerschulische Lernorte durchaus arbeitsplatzrelevante Kompetenzen vermitteln können. Eine Erhebung dieser Kompetenzen, um sie zu einem wichtigen Bestandteil der praktischen und strategischen Personal- und Organisationsentwicklung der BfA werden zu lassen, hat sich daher als notwendig gezeigt. Insofern hat es sich auch angeboten, das Instrument der Kompetenzbilanz im Rahmen der Erprobungsphase des Projektes „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalpolitik“ zu testen.

#### **Wie wurde die Erprobungsphase durchgeführt**

Im November 2000 wurde die Kompetenzbilanz in unserem Hause vorgestellt; in Absprache mit der Abteilungsleitung Personal haben sich 51 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der BfA bereit erklärt, an dieser Erprobung teilzunehmen. Sie sehen an dieser Zahl, dass wir, gemessen an 28 Tausend Beschäftigten, nur eine kleine Gruppe einbeziehen konnten. Wir haben bei der Auswahl der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen darauf geachtet, möglichst viele unterschiedliche Funktionsebenen mit einzubinden und zwar aus allen Abteilungen des Hauses. Selbstverständlich beruhte die Befragung auf Freiwilligkeit und bei der Auswertung der Fragebögen wurde die Anonymität gewahrt. Von den 51 Befragten haben 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (19 Frauen 11 Männern) den Fragebogen zurückgeschickt. Bis auf eine Ausnahme hatten alle Befragten Kinder, das Durchschnittsalter der Befragten betrug 40 Jahre, dies deckt sich wiederum mit dem Altersdurchschnitt der BfA von 39,6 Jahren. Die Auswertungsergebnisse

wurden den Befragten und den Leitern der einzelnen Abteilungen im Rahmen von Workshops im März und April vorgestellt. Anzumerken ist, dass in Hinblick auf die Anzahl der Befragten die Auswertungsergebnisse nur dafür stehen können, einige Trends wiederzugeben, woraus sich aber für uns heute schon Schwerpunkte erkennen lassen.

#### **Welche ersten Ergebnisse sind festzustellen?**

Von den Befragten wurde die Kompetenzbilanz sehr positiv aufgenommen. Bei der Frage nach den Motiven, mit der Kompetenzbilanz zu arbeiten, hatten die Mitarbeiterinnen auch die Möglichkeit der Mehrfachnennungen. Als häufigstes Motiv wurde genannt das Interesse am Thema als solches sowie das Ziehen einer beruflichen und persönlichen Zwischenbilanz. 71% der Befragten haben mit Hilfe der Kompetenzbilanz erkannt, dass der Lernort Familie ein wichtiges Lernfeld für den Erwerb oder die Weiterentwicklung von Kompetenzen ist. Ebenso wurde deutlich, dass viele der im Kompetenzprofil aufgeführten Kompetenzen durch Familienarbeit weiterentwickelt und einige auch neu erworben wurden.

Die Auswertung des persönlichen Kompetenzprofils zeigt, dass viele der im Kompetenzprofil enthaltenen Kompetenzen durch die Familienarbeit tatsächlich beeinflusst werden bzw. beeinflusst worden sind.

Als wichtigste Fähigkeiten, die nach Einschätzung der Befragten in der Familie gewonnen bzw. weiterentwickelt worden sind, wurden Teamfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Flexibilität, Mobilität und Verantwortungsbewusstsein genannt. Gerade die Begriffe Teamfähigkeit, Flexibilität, Mobilität waren für uns äußerst interessant, da die BfA sich ja in einem Umstrukturierungsprozess befindet.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass den Befragten deutlich geworden ist, dass sie über Kompetenzen verfügen, die sie bisher nicht bewusst wahrgenommen haben. Gleichzeitig ist bei den Befragten der Gedanke entstanden, diese Kompe-

tenzen künftig und vor allem auch im Berufsleben zu nutzen.

### **Wie kann man außerbetrieblich erworbene Kompetenzen betrieblich nutzen?**

Natürlich geht es der BfA in ihrer Personalpolitik und Personalentwicklung darum, die Stellen optimal zu besetzen. Eine optimale Stellenbesetzung heißt zukünftig mehr denn je: Kompetenzen, die nicht direkt dem Fachwissen entspringen, zu sehen und zu nutzen. Derzeit werden in unserem Haus die geltenden Auswahl- und Beurteilungsrichtlinien überarbeitet und deshalb ist es für uns ein guter Zeitpunkt, sich damit zu beschäftigen.

Die durchgeführte Erhebung hat unsere Annahmen bestätigt, dass bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern derzeit ein Potenzial vorhanden ist, das wir erst zu einem sehr geringen Teil in unsere Personalpolitik einfließen lassen.

Gleichwohl zeigt die in der BfA angelauene und noch nicht abgeschlossene Diskussion aber auch, dass der Begriff Familienkompetenz für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter irreführend ist. Die Kritik bezieht sich darauf, dass jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem Nutzen der Kompetenzbilanz ausgeschlossen werden könnten, die nicht in einer Familienkonstellation leben. Ebenso kritisch wird angefragt, wie und ob andere Familienformen oder gar Familienbrüche durch Scheidung oder ähnliches in dieser Betrachtung des Lernortes Familie zum Tragen kommen.

Unstrittig ist, dass bei Befähigungs- und Eignungsbeurteilung die Erfahrung aus Betreuungs- und Pflegeaufgaben zu berücksichtigen sind, soweit sie bei der Ausübung der jeweiligen Tätigkeit von Bedeutung sind.

### **Diskussion um „extrafunktionale Kompetenzen“**

Die Diskussion in unserem Haus geht gegenwärtig aber auch dahin, nicht nur von Familienkompetenzen, sondern von „extrafunktionalen Kompetenzen“ zu sprechen. Mit diesem Begriff findet nach unserer Auffassung eine grundsätzliche

Erweiterung der Befähigungs- und Eignungsbeurteilung statt. Die Diskussion zeigt, dass auch der Blick für Kompetenzen im außerbetrieblichen Bereich, die nicht nur in der Familie entstehen, geöffnet werden sollte. Bei diesem Herangehen können Frauen und Männer gleichermaßen, und das im Sinne des Europäischen Gender-Mainstreaming-Ansatzes, ihre extrafunktionalen Kompetenzen zum Ausdruck bringen.

Die Einbeziehung der BfA in die Erprobung der Kompetenzbilanz durch das DJI und KAB hat einen wichtigen Beitrag bei den Überlegungen zur Veränderung der eben genannten Richtlinien geleistet. Die daraus resultierenden Impulse werden in den noch zu führenden Diskussionen Berücksichtigung finden. Verbunden mit den Überlegungen, wie wir extrafunktionale Kompetenzen in die Personalentwicklung und die Personalpolitik einfließen lassen können, wollen wir aber auch die Aufgaben und Rollen von Frauen und Männern, die ihnen von der Gesellschaft zugewiesen werden und die sich heute oft noch im Berufsleben und im Beurteilungswesen wiederfinden, diskutieren.

### **Chance auch für Männer**

Mit unseren Überlegungen zur Berücksichtigung von sozialen Kompetenzen bei Beurteilungs- und Eignungsaussagen wollen wir einen Anreiz schaffen, der hoffentlich dazu führt, dass auch Männer in stärkerem Maße als bisher die Betreuung und Pflege in der Familie übernehmen. Die Attraktivität der Wahrnehmung von familiären Betreuungs- und Pflegeaufgaben wird für Männer dadurch erhöht, dass diese Aufgaben nicht als karrierehemmend, sondern mit diesem neuen Blick sogar als qualifikationserhöhend angesehen werden. Auch hier bietet die Kompetenzbilanz eine gute Zugangsmöglichkeit.

### **Henri Mahlendorf**

*Dezernent für Personal und Organisationsmanagement bei der Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA), Berlin*

## Die Struktur der Beschäftigten

Der Caritasverband der Erzdiözese München und Freising e.V. hat ca. 6.000 hauptamtlich Beschäftigte. Der Löwenanteil sind mit 82,4 % Frauen. Von den knapp 18 % beschäftigten Männern arbeitet ein großer Teil in gehobenen Fach- und Führungspositionen.

Der Anteil an Teilzeitbeschäftigten ist mit 46 % sehr hoch, wobei hier die Mehrzahl mehr als 19,25 Stunden pro Woche arbeitet. Eine besondere Gruppe sind ca. 300 Frauen und Männer, die wegen Pflege und Erziehung von Kindern freigestellt sind.

## Beteiligung der Caritas an der Erprobung

Der Prozess der Entwicklung und Ausgestaltung der Kompetenzbilanz wurde von den Gleichstellungsbeauftragten des Caritasverbandes der Erzdiözese München und Freising von Anfang an mitbegleitet. In die Erprobung der Kompetenzbilanz waren unterschiedliche Zielgruppen einbezogen:

- Teilnehmerinnen und Teilnehmer an einer berufsbegleitenden Ausbildung zur Altenpflegerin/Altenpfleger;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem Altenzentrum;
- Frauen in der Familienzeit;
- Leiterinnen und Leiter von Altenheimen.

Motivation und Interesse des Caritasverbandes an der Erprobung war:

- Vertiefung der bereits vorhandenen Kenntnisse zur Verwendung von Familienkompetenzen in der Personalpolitik.
- Kennenlernen der Kompetenzbilanz als Leitfaden zur eigenen Überprüfung.
- Nutzung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterin in der Familienphase und bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der Pflege, um die Bedeutung sozialer Kompetenzen für Pflegetätigkeiten zu erfassen.

Ergebnisse zum Nutzen und zu künftigen Einsatzmöglichkeiten der Kompe-

tenzbilanz wurden sowohl durch Gespräche mit den Beteiligten, aus der Auswertung der Fragebögen und den zur Verfügung gestellten Kompetenzprofilen sowie aus dem Auswertungsgespräch mit einer begleitenden Arbeitsgruppe gewonnen.

## Anknüpfungspunkte für die Kompetenzbilanz

Eine mögliche Zielgruppe für die Anwendung der Kompetenzbilanz sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Familienphase. Das Ziel ist hier die Nutzung von Kompetenzen aus der Familientätigkeit nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung. Die berufliche Verwertung ist als Spezifikum eines Wohlfahrtsverbandes, der soziale Dienstleistungen anbietet, einmal bei der direkten Arbeit am Menschen, wie z.B. in der Kinder- oder Altenpflege, möglich. Weiterhin ist für alle Tätigkeiten in der Wohlfahrtsorganisation eine indirekte Nutzung von übergreifenden Kompetenzen wie Organisations- und Managementfähigkeiten möglich.

Ansatzmöglichkeiten ergeben sich hier bei einer trägerspezifischen Maßnahme für Frauen und Männer in der Elternzeit: Das „Kontakthalteprogramm zum Beruf“ sollen den beruflichen Wiedereinstieg nach der Familienzeit unterstützen.

Das Kontakthalteprogramm ist ein Bündel von Maßnahmen, das Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern während der Familienpause einen Kontakt zur Institution ermöglicht und den beruflichen Wiedereinstieg vorbereitet. Da bereits kurze Zeit nach dem beruflichen Ausstieg Selbstvertrauen und Motivation zum Wiedereinstieg abnehmen und nach einer gewissen Zeit auch eine fachliche Dequalifikation einsetzt, bietet das Programm Möglichkeiten dem entgegen zu wirken. Die Kompetenzbilanz kann bei Beratungen, persönlichen Weiterbildungsangeboten, themenbezogenen Arbeitsgruppen und Informationsveranstaltungen eingesetzt werden. Es kann hierdurch das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten gestärkt und die

Motivation zu einem beruflichen Wiedereinstieg erhöht werden.

### **Betrieblicher Nutzen der Kompetenzbilanz**

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt die Kompetenzbilanz einen Gewinn dar. Sie gibt Orientierung und Motivation. Sie kann das Selbstvertrauen in Richtung auf einen beruflichen Wiedereinstieg stärken und als Grundlage für eine individuelle Karriereplanung dienen.

Auch für den Arbeitgeber ist die Kompetenzbilanz ein Gewinn. Sie unterstützt die Planung eines gezielten Personaleinsatzes und kann als Hilfe bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften dienen. Weiterhin kann sie Grundlage für eine gezielte Personalentwicklung sein.

### **Zielgruppenorientierte Anwendungsmöglichkeiten**

Aufgrund der Ergebnisse aus der Erprobung werden über die allgemeinen Nutzungsmöglichkeiten hinaus im Blick auf spezifische Zielgruppen vielfältige Anwendungsmöglichkeiten gesehen. Dabei kommen über die sozialen und personalen Kompetenzen auch berufsbezogene Kenntnisse und Fertigkeiten zum Tragen.

*Zielgruppe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Pflege und Auszubildende:*

Unmittelbar genutzt werden können Kompetenzen aus Familientätigkeit wie hauswirtschaftliche Kenntnisse; Pflegeerfahrung bei Angehörigen (dies ersetzt jedoch nicht das notwendige medizinische Wissen).

Indirekt genutzt werden können Familienkompetenzen wie: Organisations- und Managementfähigkeiten sowohl im Umgang mit Patienten als auch in der Arbeitsorganisation.

Speziell bei Pflegekräften ermöglicht die Kompetenzbilanz die Chance zur Überprüfung der Fähigkeiten; Stärkung des Selbstvertrauens; Stärkung der vorhandenen Kompetenzen; Grundlage für individuelle Karriereplanung.

Speziell bei Auszubildenden bietet die Kompetenzbilanz die Chance zur Orientierung und Überprüfung der Fähigkeiten, Stärkung des Selbstvertrauens, Hilfe für den Berufseinstieg.

*Zielgruppe: Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Familienphase:*

Durch die Arbeit mit der Kompetenzbilanz werden Kompetenzen sichtbar, die wesentlich sind für die unmittelbare „Arbeit am Menschen“, z.B. Kinderbetreuung und Altenpflege. Darüber hinaus können aber auch Organisations- und Managementfähigkeiten aus der Familienphase am Arbeitsplatz genutzt werden.

### **Künftige Nutzung der Kompetenzbilanz**

Auf Grund der Resultate wurde vereinbart, die Kompetenzbilanz zu verwenden

- in der Gleichstellungsstelle beim Gespräch zum beruflichen Wiedereinstieg.
- in der Ausbildung zur Altenpflege im letzten Ausbildungsjahr.
- im Lehrgang zur Ausbildung als Stationsleitung für die Pflege.

In Kooperation mit der Personalabteilung werden weitere Anwendungsmöglichkeiten in anderen Arbeitsbereichen überlegt; konkret geplant ist bereits die Einbeziehung der Kompetenzbilanz in die Fortbildung für Praxisanleiterinnen und -anleiter.

**Gabriele Stark-Angermeier/  
Viola Treadler**

*Gleichstellungsbeauftragte im  
Caritasverband der Erzdiözese  
München und Freising*

## **Der Projektträger**

Das Sozialinstitut für Erwachsenenbildung e.V. ist eine Einrichtung der KAB Süddeutschlands; es ist im Bereich der sozialen, politischen und beruflichen Bildung tätig.

Die Kompetenzbilanz wurde in einem Lehrgang zur beruflichen Orientierung und Qualifizierung für alleinerziehende Mütter im Sozialhilfebezug erprobt. Ziel des Lehrgangs ist die Sicherung von Arbeitsfähigkeit und damit verbunden die Entwicklung kurz- und langfristiger Lebens- und Berufsperspektiven; erreicht werden soll die Aufnahme einer sozialversicherungspflichtigen dauerhaften Erwerbstätigkeit.

Dazu werden im Lehrgang folgende Inhalte vermittelt bzw. Trainings angeboten:

- Erstellen eines individuellen Kompetenzprofils mittels eines eigens für das Projekt entwickelten Assessment-Centers<sup>3</sup>;
- Vermittlung von berufsübergreifender Personen-, Sozial- und Methodenkompetenz;
- Sicherung einer dauerhaften Berufstätigkeit durch berufliche Grundqualifikationen mit Schwerpunkt EDV-Training;
- Begleitende individuelle Förderung;
- Unterstützung bei der Sicherung der Rahmenbedingungen, z.B. Kinderbetreuung, Wohnen usw.

## **Die beteiligten Frauen**

Insgesamt haben in drei Lehrgängen 32 Frauen mit der Kompetenzbilanz gearbeitet:

- Alter zwischen 30 und 45 Jahren;
- unterschiedliche Bildungsbiografien,

von „kein Hauptschulabschluss“ bis „Abitur“, vereinzelt auch Hochschulstudium;

- etwa ein Drittel Aussiedlerinnen aus GUS-Staaten bzw. Rumänien mit meist höherem Berufsabschluss, der allerdings in Deutschland nicht als gleichwertig anerkannt wird;
- sehr unterschiedliche Berufsbiografien und -erfahrungen: Unqualifizierte Tätigkeiten, Gelegenheitsjobs, Taxifahrerin, Buchhalterin, Sekretärin, Verkäuferin.

## **Der Einsatz der Kompetenzbilanz im Lehrgang**

Die Kompetenzbilanz wurde im Lehrgang auf zweifache Weise eingesetzt: Einmal zur Erstellung des individuellen Kompetenzprofils; gleichzeitig wurden anhand der Kompetenzbilanz lehrgangsbegleitend relevante Themen bearbeitet (z.B. Kompetenzbegriff, Lebensgeschichte als Lerngeschichte, Lernort Familie ebenso Themen wie Selbstpräsentation, Zeitmanagement, Kommunikation, Lernen lernen, Bedeutung der Familie für die individuelle Entwicklung, Rolle der Familie in der Gesellschaft).

Eingeführt wurde die Kompetenzbilanz zu Beginn des Lehrgangs in Verbindung mit dem Thema „Kompetenz“. Dabei wurden folgende Aspekte bearbeitet: Klärung des Kompetenzbegriffs, Verhältnis von Anforderungsprofilen und Kompetenzprofil, Kompetenzbedarf auf dem Arbeitsmarkt; Familienkompetenzen usw.

Für die individuelle Arbeit mit der Kompetenzbilanz standen im Lehrgang ca. 25 Stunden, verteilt über mehrere Wochen, zur Verfügung. Das dadurch entstandene individuelle Kompetenzprofil wurde überprüft und ergänzt durch die Ergebnisse aus einem Assessment-Center, das speziell für die Zielgruppe und den Lehrgang entwickelt worden ist. Das dann vorhandene Kompetenzprofil diente als Orientierungs- bzw. Entscheidungsgrundlage für die Erstellung der Bewertungsunterlagen/ der Vorbereitung des Bewerbungsgesprächs / der Auswahl von Praktikumsstellen bzw. bei der Suche nach einem Arbeitsplatz.

<sup>3</sup> Assessment-Center sind aufgaben- und handlungsbezogene Gruppenprüfverfahren mit mehreren Beobachtern. Anhand eines berufs-/betriebsspezifischen Anforderungsprofils werden verschiedene Prüfverfahren eingesetzt und miteinander verknüpft. Das Assessment-Center ermöglicht eine Personalauswahl/-entwicklung auf der Grundlage von Fähigkeiten

### **Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Erprobung**

Für die individuelle Bearbeitung der Kompetenzbilanz sollte ein fester Zeitrahmen (nicht mehr als 14 Tage) vorgegeben werden, da sonst die Gefahr besteht, dass die Bearbeitung endlos aufgeschoben wird und dann überhaupt nicht mehr geschieht. Oder auch, dass die an einem Tag erarbeiteten Inhalte bzw. Einschätzungen immer wieder verändert und damit abstrakt werden.

Dort, wo Frauen aufgrund ihrer Biografie „Lücken“ in den Bildungs- und Berufsbiografie aufweisen, wurden die im Kompetenzprofil erfassten Stärken in die Bewerbungsunterlagen aufgenommen. Neben dem Zuwachs an Selbstbewusstsein verbesserten sich damit auch die Vermittlungschancen.

Ein Teil der Lehrgangsfrauen waren in der Lage, selbständig mit der Kompetenzbilanz zu arbeiten; Voraussetzung: Lernfähigkeit, Reflexionsfähigkeit, Interesse an einer Erwerbstätigkeit. Für den größeren Teil der Frauen war eine unterstützende Begleitung erforderlich, um die gestellten Aufgaben zu erledigen (z.B. Erläuterung der Texte, Anleitung bei der Gestaltung der Mind-Maps). Für eine am Lehrgang teilnehmende Gruppe von Aussiedlerinnen war eine sprachliche Umsetzung erforderlich vor allem unter dem Aspekt „Soziale Kompetenz“, da dieses Thema in der bisherigen Ausbildungs- und Berufsbiografie keinerlei Bedeutung hatte, z.T. der Begriff völlig fremd war.

Die inhaltliche und methodische Konzeption der Kompetenzbilanz setzt voraus, dass ein Mindestmaß an Abstraktions- und Reflexionsvermögen vorhanden sein muss, um die Relevanz von Familienkompetenzen zu erfassen und bei sich selbst wahrzunehmen. Bei einem Teil der Gruppe, bei dem diese Voraussetzungen fehlten, konnte die Kompetenzbilanz daher von ihrer Anlage und von ihrem Aufbau als Reflexionsinstrument nicht ihre Wirkung entfalten. In diesen Fällen ist der Nutzen der Kompetenzbilanz nur dann gegeben, wenn während des ganzen Bearbeitungs-

prozesses – möglichst sogar individuell – eine Begleitung gewährleistet ist.

Grundlegende Voraussetzung für einen erfolgreichen Einsatz der Kompetenzbilanz in Weiterbildungsmaßnahmen ist die Einstellung und fachliche Kompetenz der Lehrgangseleitungen/Dozentinnen und Dozenten. Dazu gehört die Auseinandersetzung mit der Bedeutung und die Akzeptanz informell erworbener Kompetenzen generell und aus dem Lernfeld Familie im besonderen; ein kompetenzorientierter Arbeitsansatz und die Bereitschaft, im Vorfeld selbst mit der Kompetenzbilanz zu arbeiten.

### **Zur Eigen- und Fremdeinschätzung**

Die Möglichkeit zur Fremdeinschätzung wurde von allen Teilnehmerinnen genutzt. Durchgeführt wurde sie mit einer vertrauten Person, teils aus dem Lehrgang (Lehrgangseleitung, andere Teilnehmerin) teils aus dem privaten Umfeld.

Eine für die Projektmitarbeiterinnen neue und interessante Erfahrung: Frauen mögen Fremdeinschätzung. Dort, wo von mehreren Personen (aus dem Lehrgang und aus dem Umfeld) Fremdeinschätzungen vorgenommen wurden, wurde durchgängig ein hoher Grad an Übereinstimmung festgestellt.

Die Durchführung der Fremdeinschätzung setzt eine sich-selbst-akzeptierende Haltung voraus: Sozialhilfeempfängerinnen haben aufgrund ihrer Situation oft wenig Selbstbewusstsein, fühlen sich isoliert und entwickeln Misstrauen gegenüber anderen. Eine Fremdeinschätzung wirkt hier zunächst bedrohlich, wird nicht als Chance gesehen. Die Erprobung im Lehrgang zeigt, dass die Rolle und die Durchführung der Fremdeinschätzung im Vorfeld sehr genau besprochen und in diesem Rahmen eventuell vorhandene Ängste berücksichtigt werden müssen.

Hier bedarf es auf jeden Fall des „Dialogs“ mit der betreffenden Person, damit sie die Chancen auch erkennt und nutzen kann.

Aus dieser Erfahrung der Erprobung heraus ist zu empfehlen, die Fremdeinschätzung möglichst mit einer Person aus dem Umfeld eines Lehrgangs heraus durchzu-

führen, um so eine eher „betriebliche“ Realität herzustellen.

Als eine Form der Fremdeinschätzung sollten auch bereits vorhandene Zeugnisse, Beurteilungen, vor allem auch Beurteilungen aus den Praktika im Lehrgang genutzt werden; allerdings braucht es hier auch eine Unterstützung und Begleitung, damit nicht ein negativer (oder zu positiver) Verstärkereffekt einsetzt.

#### **Verknüpfung mit dem Assessment-Center/Orientierungs-Center**

Im Projekt wird bereits seit längerem ein Assessment-Center zur Potentialeinschätzung durchgeführt. Dieses Assessment-Center wurde eigens für die Zielgruppe „Arbeitslose Frauen“ entwickelt und umfasst sowohl Einzel- wie auch Gruppenaufgaben. Die Ergebnisse aus dem Assessment-Center werden in einem Fördergespräch mit der Teilnehmerin bearbeitet und auf dieser Grundlage kurz- und langfristige Berufsperspektiven entwickelt.

Die Erprobung der Kompetenzbilanz im vorliegenden Projekt hatte vor allem auch zum Ziel, die Möglichkeit und Wirkung einer Verknüpfung beider Verfahren zu testen. Das Assessment-Center wurde daher nach der individuellen Bearbeitung der Kompetenzbilanz und dem Erstellen des Kompetenzprofils durchgeführt. Dazu wurden die im Assessment-Center grundgelegten Kompetenzen mit dem Kompetenzprofil der Kompetenzbilanz abgeglichen, so dass die Ergebnisse aus dem Assessment-Center als strukturierte objektivierte Fremdeinschätzung genutzt werden konnten.

Die in der Erprobung gewonnenen Erfahrungen zeigen, dass beide Verfahren – Kompetenzbilanz und Assessment-Center – in einem Projekt zur beruflichen Orientierung und Berufsentwicklung sich nicht gegenseitig beschneiden, sondern sich vielmehr optimal ergänzen: So waren bei den Ergebnissen aus der der Selbsteinschätzung im Kompetenzprofil und aus dem Assessment-Center resultierende Stärken-Schwächen-Bilanz überwiegend Übereinstimmungen/bzw. ähnliche Werte feststellbar.

Große Bedeutung kam dem Fördergespräch/Einzelgespräch zu, weil hier immer wieder das Kompetenzprofil als Grundlage verwendet werden konnte, um berufliche Perspektiven zu entwickeln oder auch den individuell notwendigen Trainingsbedarf zu vereinbaren. Da diese Fördergespräche vergleichbar sind mit Mitarbeitergesprächen/Zielvereinbarungsgesprächen im Unternehmen, ermöglichen sie den Lehrgangsteilnehmerinnen exemplarische Lern- und Erfahrungsmöglichkeiten im Blick auf die künftige Erwerbstätigkeit. Auf diesem Hintergrund wurde den Teilnehmerinnen nahegelegt, die Kompetenzbilanz kontinuierlich fortzuschreiben und das Kompetenzprofil in regelmäßigen Abständen zu prüfen und entsprechend zu verändern; es wurde ein kontinuierlicher Kompetenz-Check ange-regt, der ebenso selbstverständlich sein sollte wie ein regelmäßig durchgeführter Gesundheits-Check.

#### **Christine Nußhart**

*Projekt Chancen durch neue Berufswege,  
München  
Mitglied des Projektteams*

### **Zum Unternehmen**

Der pme Familienservice wurde 1991 von Gisela Erler zusammen mit der Firma BMW gegründet. Ziel war es, für die Mitarbeiterinnen eine effektive, auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittene Unterstützung im Bereich Kinderbetreuung zu schaffen. Dazu wurde das amerikanische Modell des „Childcare-Referral-System“ an deutsche Verhältnisse angepasst.

Heute bietet der Familienservice neben Beratung und Vermittlung rund um die Kinderbetreuung auch

- Unterstützung zum Thema „Eldercare“
- Beratung von Unternehmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Lösungsorientierte Beratung von Einzelpersonen im Bereich Mobilität, Einkommens- und Budgetberatung, Erziehungs- und Konfliktberatung.

Mittlerweile ist die Zahl der Familienservice-Standorte auf 14 angewachsen, in denen derzeit ca. 60 qualifizierte Fachfrauen – oft Frauen nach einer Familienphase – arbeiten. Ergänzt wird das Netzwerk durch zahlreiche Kooperationen auch im europäischen Ausland.

Der Familienservice hat derzeit mit ca. 180 Unternehmen bundesweit Verträge geschlossen, darunter viele internationale, aber auch kleinere regionale Unternehmen. Er repräsentiert in seiner Konzeption also einen Schritt in die Richtung, soziale Aufgaben gemeinsam mit und finanziert durch Unternehmen zu erfüllen, bzw. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen.

Im Jahr 1998 wurde der gemeinnützige Verein Familienservice in eine GmbH überführt und ist heute ein erfolgsorientiertes Wirtschaftsunternehmen.

### **Erfahrungen mit der Kompetenzbilanz im Unternehmen**

In der zweitgrößten Niederlassung des pme-FS in Stuttgart waren alle Mitarbeiterinnen aufgefordert, die Kompetenzbilanz als Grundlage für das jährliche Mitarbeitergespräch durchzuarbeiten. Die Auswertung erfolgte in einem Gruppengespräch entlang folgender Leitfragen:

- Welche Einsatzmöglichkeiten sehen wir?
- Welchen Nutzen gibt es für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und das Unternehmen?
- Was kann mit der Kompetenzbilanz überprüft werden?

### **Zu den Einsatzmöglichkeiten**

- Zielgespräche
- Motivationsgespräche
- Klären neuer/veränderter Arbeitsinhalte
- Übernahme von Verantwortlichkeiten
- Reflexionsgespräch

In der Kompetenzbilanz sehen wir eine sehr gute Grundlage, um bei den genannten Einsatzmöglichkeiten zuerst einmal ein Bild entstehen zu lassen, in welcher Situation sich die Mitarbeiterin im Unternehmen befindet. Es kann ein spezifisches Stärken- und Schwächenprofil erstellt werden. Dabei können sowohl der Mitarbeiterin als auch dem Unternehmen bisher nicht bekannte Kompetenzpotenziale bewusst werden; es kann über die Möglichkeit einer gezielten Weiterqualifizierung diskutiert werden und nicht zuletzt über eine konkrete Karriereplanung.

Anhand des Kompetenzprofils, das durch Eigeneinschätzung und durch Fremdwahrnehmung entsteht, sieht die Mitarbeiterin auch, wo ihr Entwicklungsbedarf ist, an welchen Punkten sie gezielt arbeiten will, z.B. Zeitmanagement.

In den Auswertungsgesprächen wurde bei einzelnen Mitarbeiterinnen eine Selbstwahrnehmung sichtbar, die sie beispielsweise an einer Übernahme weitergehender Verantwortung hinderte.

Zum Beispiel betonte eine Sozialarbeiterin im Unternehmen immer, sie könne mit Zahlen, Verträgen, Budget nicht umgehen. Durch die Kompetenzbilanz wurde ihr klar, dass sie solche Aufgaben in anderen Bereichen längst übernommen hatte. Künftig wird sie nun bei pme stärker

ker im Bereich Akquisition und Vertragsverhandlungen tätig sein.

Durch die Beschäftigung mit der Kompetenzbilanz wurde es einzelnen Mitarbeiterinnen darüber hinaus möglich, individuelle Strategien zu entwickeln, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

Ein sehr wichtiger Aspekt: Vielen Menschen wird bereits sehr früh in der Erziehung und auch später am Arbeitsplatz vermittelt, „dass sie bestimmte Dinge nicht können“. Im Selbstbild verfestigt sich dies zu einem Defizitgefühl, das nicht mehr hinterfragt wird. Die Arbeit mit der Kompetenzbilanz bietet die Chance, solche Verfestigungen in der eigenen Kompetenzwahrnehmung zu überprüfen. Dabei kann deutlich werden, dass genau diese Fähigkeit tatsächlich sehr wohl vorhanden ist und auch praktiziert wird.

Dazu ein Beispiel aus dem Bereich der Übernahme von Verantwortung für andere Mitarbeiterinnen: Eine Mitarbeiterin wollte diese Funktion nicht übernehmen, weil sie die dazu gehörende Kontrolle ablehnte. Aus ihrer Sicht war der Begriff Kontrolle sehr negativ besetzt. Nach Durcharbeiten der Kompetenzbilanz wurde ihr klar, dass genau sie diejenige war, die seit Jahren die Anleitung von Praktikanten übernahm, was ja ein großes Maß an Verantwortung inklusive Kontrolle beinhaltet.

### **Nutzen der Kompetenzbilanz für Unternehmen**

Durch die Tätigkeit als Unternehmensberaterin in einer speziellen, sehr männerdominierten Branche, nämlich der Haustechnik, habe ich Erfahrungen gemacht, die im Zusammenhang mit der Kompetenzbilanz wesentlich sind.

In vielen Unternehmen zeigt sich, dass für Tätigkeiten, die zunächst direkt nichts mit Kunden zu tun haben, trotzdem eine „interne Kundenorientierung“ nötig ist. Unternehmen brauchen daher Menschen, die eigentlich an allen Arbeitsplätzen soziale Kompetenzen nachweisen können.

Es ist also immer wichtiger, sowohl bei Neueinstellung als auch in der Personalentwicklung, das Augenmerk verstärkt

auf diese Kompetenzen zu richten. Hier bietet die Kompetenzbilanz eine gute Möglichkeit.

Ein weiterer Aspekt: Die Kompetenzbilanz scheint mir nun, so wie sie im Moment vorliegt, hauptsächlich einsetzbar in Unternehmen, in denen ein großer Frauenanteil vorliegt. Um sie allgemein nutzbar zu machen müsste ein Pendant für Männer entwickelt werden, um etwa Lebensbereiche mit einzuschließen, in denen Männer diese Kompetenzen erwerben. Beispielsweise das ehrenamtliche Engagement in Vereinen oder sozialen Einrichtungen.

Hierbei könnte eine erweiterte oder auch ergänzte Kompetenzbilanz die Unternehmen unterstützen.

**Angelika Steiger-Lubotzki**  
*pme-Familienservice GmbH,*  
*Stuttgart*

Im Auftrag des Hessischen Sozialministeriums wurde vom Deutschen Jugendinstitut im Lauf des Jahres 2001 in einer kommunalen Verwaltung (Stadtverwaltung Wiesbaden) und in drei Landesbehörden (Hessisches Sozialministerium; Polizeipräsidium Frankfurt; Regierungspräsidium Kassel) ein Untersuchungs- und Entwicklungsprojekt durchgeführt. Ziel war es zu prüfen, wie sich das Anliegen, Familienkompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Personalarbeit zu nutzen, in die Landschaft innovativer Projekte der Personalentwicklung in diesen Behörden einbringen lässt. Das Projekt war als Zusatzmodul eng an das europäische Projekt "Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung" angekoppelt.

Hintergrund für die Auftragsvergabe war, dass im Hessischen Gleichberechtigungsgesetz (§ 10,1) - wie das mittlerweile in allen übrigen Landes-Gleichstellungsgesetzen der Fall ist - gefordert wird, dass bei der Qualifikationsbeurteilung für Einstellung und Beförderung "Fähigkeiten und Erfahrungen, die durch die Betreuung von Kindern oder Pflegebedürftigen im häuslichen Bereich [Familienarbeit] erworben wurden, zu berücksichtigen [sind], soweit ihnen für die Eignung, Leistung und Befähigung der Bewerberinnen und Bewerber Bedeutung zukommt".

Diese gesetzliche Vorgabe wird bislang nur sporadisch ernst genommen und umgesetzt, wahrscheinlich wegen eines bisher nicht gelösten Verfahrens- und Methodenproblems.

Dabei wird der Blick auf Kompetenzen aus Familienarbeit auch noch aus anderen Gründen, unabhängig von allen gesetzlichen Vorgaben, wichtig: Auf Grund veränderter Funktionen der öffentlichen Verwaltungen ("von der hoheitlichen Verwaltung zur Bereitstellung komplexer öffentlicher Dienstleistungen"), gewinnen für die Beschäftigten die folgenden Anforderungen immer mehr an Gewicht:

- Lebenslanges Lernen (auch) am Arbeitsplatz;
- Intensivierung der Kommunikation;

- die Durchführung von Umstrukturierungen der Verwaltung bei Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes;
- Führung durch Zielvereinbarungen;
- konstruktiver Umgang mit Leistungsverdichtungen;
- konstruktiver Umgang mit Konfliktsituationen;
- erhöhte soziale Kompetenz zur Erhaltung eines guten Arbeitsklimas.

In dieselbe Richtung wirkt, dass sich auch die Erwartungen und Ansprüche der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Behörden und Dienststellen in den letzten Jahren deutlich verändert haben. Sinnvermittelnde Arbeitsinhalte, eigenverantwortliches Handeln und eine gute Kooperation und Kommunikation gelten zunehmend als Grundbedingung für die eigene Arbeitsmotivation.

In der Pilotphase der Kompetenzbilanz wurde ein erweiterter Horizont von Personalentwicklung im Kontext von Verwaltungsreform und Organisationsentwicklung einbezogen.

Für das praxisbezogene Ziel des Projekts, den Einsatz der Kompetenzbilanz im Rahmen von ohnehin geplanten Innovationsprojekten der Personalentwicklung im Kontext der Verwaltungsreform zu erproben, zeigte sich als Schlüsselproblem die Frage des "richtigen Zeitpunkts". Das Einfädeln einer bestimmten neuen Perspektive, vermittelt über ein erst in Ansätzen erprobtes Arbeitsinstrument wie die Kompetenzbilanz, in den Prozess personalpolitischer Innovation ist nur innerhalb enger Zeitfenster aussichtsreich. Steht nicht die Perspektive einer systematischen Verbesserung individueller Potenzialbeurteilung und -entwicklung auf der Agenda, sondern umgekehrt gerade die Erarbeitung der Grundlagen für flächendeckende Arbeitsplatzbeschreibungen und Anforderungsprofile für den Anwendungskontext qualifizierter Auswahlverfahren (wie das gegenwärtig praktisch für alle vier Behörden der Fall ist), dann gibt es für Erprobungsschritte eines auf ein anderes Problem orientierten Instruments wie der Kompetenzbilanz aktuell keinen Anknüpfungspunkt. Dasselbe gilt, wenn gerade

funktional ähnlich gerichtete Verfahren eingeführt sind, auch wenn deren Blickwinkel inzwischen als enger oder mangelhaft empfunden werden mag: Neu eingeführten Arbeitstechniken muss erst eine Phase der Praxisbewährung eingeräumt werden, ehe sie ergänzt, weiterentwickelt oder ersetzt werden können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in einem Umfeld, das ohnehin von zahlreichen Organisationsänderungen und Lernanforderungen bestimmt ist (wozu während der Projektlaufzeit in der Hessischen Landesverwaltung die komplexe Umstellung auf SAP gehört), nicht durch die Konfrontation mit weiteren zumindest gewöhnungsbedürftigen Arbeitsmaterialien und Verfahren verunsichert und überfordert werden.

Im folgenden wird in Schlaglichtern aus der Untersuchungs- und Entwicklungsphase des Projekts in den vier beteiligten Verwaltungen/Behörden berichtet.

### 1. Polizeipräsidium Frankfurt

Der geringe Ausbreitungsgrad von Personalgesprächen und Zielvereinbarungen war ein beherrschendes Diskussionsthema bei der Präsentation des Projektansatzes "Familienkompetenzen als Potenzial in der Personalentwicklung" und des dazu gehörenden Instruments Kompetenzbilanz vor einer Frauenversammlung Mitte November 2001 im Frankfurter Polizeipräsidium, an der auch der Polizei-Vizepräsident teilnahm. In den Diskussionsbeiträgen von Teilnehmerinnen wurde aus ganz verschiedenen Abteilungen berichtet, dass dort die Personal- bzw. Jahresgespräche überhaupt nicht bzw. ohne die notwendigen gesprächsfördernden Rahmenbedingungen durchgeführt werden. Dabei sind die Personalgespräche ein geeigneter Anlass, um eine im Profil verdichtete Darstellung der eigenen sozialen, kommunikativen, methodischen und Selbstkompetenzen, evtl. ergänzt um weitere Aspekte aus der nicht berufsbezogenen Biografie, in das Gespräch über die eigene Entwicklung im Spannungsfeld von Erwerbsarbeit und privater Lebenswelt einzubringen, aber auch um auf dieser Grundlage präzise über denkbare veränderte Aufgabenzuschnitte mit den Arbeitsteams bzw.

den betrieblichen Vorgesetzten zu sprechen.

### 2. Hessisches Sozialministerium

Es gibt im Hessischen Sozialministerium einige kulturverändernde ("change management") Projekte, die unter intensiver Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern quer durch die Hierarchie Reformaufgaben bearbeiten. Hier soll stellvertretend die Projektgruppe zum Audit Beruf und Familie genannt werden, die nach der Verleihung des Grundzertifikats an das Ministerium zu den dort schon festgelegten prioritären Handlungsfeldern „Führungskompetenz“ und „Personalentwicklung“ realistisch und zeitnah umsetzbare Ziele formuliert hat. Im Bereich Führungskompetenz wird als Hauptziel der Förderung die Sozialkompetenz von Führungskräften genannt. Ziel ist es demnach, dass im Ministerium eine "weiche" Führungskultur von oben nach unten durchgängig gelebt wird. Dazu werden adäquate Auswahlkriterien und -verfahren für Führungskräfte erarbeitet. Zur Umsetzung dieses Ziels ist geplant, anhand der Kompetenzbilanz als Instrument zur Selbsteinschätzung und beruflichen Entwicklung für berufstätige Mütter und Väter, an Weiterbildung Interessierte und Berufsrückkehrerinnen ein exemplarisches Anwendungskonzept zu entwickeln. Das Thema Sozialkompetenz wird überdies verstärkt ins bestehende Fortbildungsangebot aufgenommen, wobei die regelmäßige Teilnahme an entsprechenden Seminaren für alle Führungskräfte als verpflichtend gedacht wird; u.a. werden Seminare zur Kompetenzbilanz und zur Teamqualität entwickelt und angeboten.

Mit der Verankerung der Kompetenzbilanz als Werkzeug im Handlungskatalog für das Audit Beruf und Familie ist der Projektauftrag an diesem Punkt exakt erfüllt worden.

### 3. Stadtverwaltung Wiesbaden

In der Stadtverwaltung Wiesbaden ist das Thema Gleichstellung sehr früh als Gemeinschaftsaufgabe der Verwaltungsreform verankert worden - anders als in Kommunen, wo die Gleichstellungsbeauftragten den Beginn der kommunalen Ver-

waltungsreform als hartes Rollback erlebten, mit einer starken Abwertung der gleichstellungspolitischen Fragestellungen und einer Ausgrenzung aktiver Frauen aus Entscheidungsgremien. Entsprechend waren und sind die Frauenbeauftragten in Wiesbaden, die lange vor der gesetzlichen Verpflichtung zur Bestellung solcher Beauftragten durch das Hessische Gleichberechtigungsgesetz schon eine kommunalpolitisch fest verankerte Institution waren, in den verschiedenen Arbeitsebenen und –gremien der Wiesbadener Architektur für die Verwaltungsreform selbstverständlich vertreten.

Hier sollen einige Bausteine aus dem am Gender-Mainstreaming orientierten Handlungskonzept für die Personalentwicklung bei der Stadtverwaltung Wiesbaden vorgestellt werden, die engen Bezug zum Thema „Nutzung von Familienkompetenzen in der Personalarbeit“ aufweisen.

1. Die Entwicklung eines Systems der Anbindung, Betreuung und Förderung von Frauen und Männern in der Erziehungszeit. Sie machen bei der Stadt Wiesbaden 10% der Beschäftigten aus! Dieses System der Anbindung soll bereits mit dem Mutterschutz beginnen, über die Elternzeit hinweg aufrechterhalten werden und danach in eine systematische Wiedereingliederung münden. Zu den Bedingungen, die dabei zu schaffen sind, gehört auch die "Nutzung der während der Elternzeit erworbenen Qualifikationen" – womit ein Hinweis auf den möglichen Einsatz der Kompetenzbilanz gegeben wird.

2. Unter dem Titel "Schlüsselqualifikationen" wird die Umsetzung des gesetzlichen Auftrags zur Berücksichtigung von in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen bei Personalentscheidungen in Angriff genommen. Bisher funktioniert der Benachteiligungsmechanismus gegenüber Familienfrauen so: "Wird bei Personalentscheidungen die Erfahrungszeit als Bewertungsmaßstab herangezogen, so haben Frauen weniger Chancen als Männer, wenn außer Acht gelassen wird, dass auch während der Erziehungszeit überfachliche Qualifikationen erworben werden konnten (neben Qualifikationen bei Kinderbetreuung und Hauswirtschaft), wie z.B. Pla-

nung, Koordinierung und Kontrolle, komplexes Problemlösungsverhalten, Kommunikations- und Kontaktfähigkeit".

Als Umsetzungshilfen für die gesetzliche Vorgabe zur Berücksichtigung von Qualifikationen aus Familienarbeit plant die Stadtverwaltung Wiesbaden folgende Schritte:

- Bei Stellenbesetzung sind entsprechende Anforderungsprofile zu entwickeln, welche die fachlichen und die überfachlichen Anforderungen berücksichtigen. Je nach Stelle sollten Schlüsselqualifikationen unterschiedlich gewichtet werden. Nur wenn deutlich ist, welche Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gestellt werden, kann auch das Potenzial abgeschätzt werden, das sie für diese Aufgabe mitbringen.
- Bewerberinnen und Bewerber sind durch entsprechendes Material zu informieren, dass sie ihre während der Elternzeit erworbenen Qualifikationen (fachliche und Schlüsselqualifikationen) in das Bewerbungsgespräch einbringen können.
- Für die Frage, in welchem Maße geforderte Schlüsselqualifikationen individuell durch Familienarbeit erworben wurden und wie sie zu messen sind, ist ein Verfahren für die Messbarkeit der erworbenen Schlüsselqualifikationen zu entwickeln.
- Bei Auswahlverfahren bzw. Gesprächen sind die Schlüsselqualifikationen nach diesem Verfahren zu bewerten.
- Bei der Auswahl sind die erworbenen Schlüsselqualifikationen zu berücksichtigen.

Diese fünf Punkte fixieren ein konkretes Arbeitsprogramm, in dem der Einsatz der Kompetenzbilanz ein wesentliches Element darstellen kann.

#### **4. Das Regierungspräsidium Kassel**

Noch im Bericht der Frauenbeauftragten von 1998 über die Verwirklichung der Chancengleichheit und Umsetzung des Hessischen Gleichberechtigungsgesetzes heißt es, dass es "bisher noch nicht gelungen" sei, "die durch Familienarbeit oder

andere außerberufliche Tätigkeiten erworbenen Fähigkeiten zu ermitteln und zu berücksichtigen oder Doppelbelastung als besonderen Eignungsnachweis zu würdigen"; und weiter, dass die Würdigung solcher Qualifikationen auf Unverständnis oder Ablehnung stoße und subjektiven und kollektiven Gerechtigkeitsgefühlen widerspreche.

Die Frauenbeauftragte im RP Kassel hat an diesem Thema konzeptionell weitergearbeitet und im „Forum Chancengleichheit“ (3/99), einem Schwerpunkttheft zum Beurteilungswesen, das Thema noch einmal vertieft aufgegriffen unter der Fragestellung: "Welches sind Qualifikationen, die in Familienarbeit gewonnen werden können?" und "Wie können Fähigkeiten und Erfahrungen, die durch Familienarbeit erworben wurden, nachgewiesen und ermittelt und so in der Erwerbsarbeit berücksichtigt werden (Methoden für Informationsbeschaffung, Bewertung von Familienarbeit)?".

Im Ergebnis werden drei Anforderungen und Handlungsschritte zur Problemlösung formuliert:

1. In den Anforderungsprofilen der Arbeitsplätze/Dienstposten sind die Anforderungen an die Schlüsselqualifikationen genau zu definieren.
2. Es muss festgelegt und vereinbart werden, welche Schlüsselqualifikationen in welchem privaten Arbeitsbereich erlernbar sind; dazu ist ein geeignetes Schema zu entwickeln und durchzusetzen.
3. Es sind Kriterien zu vereinbaren, nach denen das Vorhandensein der geforderten Schlüsselqualifikationen beurteilt wird (z.B. Dauer der Tätigkeit in dem Bereich, besondere Leistungen, Nachweise).

Diese Anforderungen sind bisher noch nicht operationalisiert; sie weisen alle auf einen wichtigen Problemlösungsbeitrag hin, den der Einsatz der Kompetenzbilanz in diesem Kontext leisten kann. Sie weisen auch darauf hin, dass die Formulierung von präzisen und detaillierten Anforderungsprofilen für Arbeitsplätze, in denen auch und gerade die dort erwarteten und

benötigten sozial-kommunikativen, methodischen und Selbstkompetenzen angemessen abgebildet werden, eine wichtige Verbesserung der Handlungsgrundlagen zum Thema "Anerkennung sozialer Kompetenzen" liefern kann.

Neben der Bedeutung der landesweit organisierten Führungskräftefortbildung jenseits der einzelnen Behörden, die im Rahmen des hier vorgestellten Projekts besucht und befragt wurden, war es auch Gegenstand der Gespräche mit dem auftraggebenden Sozialministerium, wie das Thema "Kompetenzen aus Familienarbeit und informellem Lernen in der Personalentwicklung nutzen" in der Führungskräftefortbildung hessenweit verankert werden kann. Ansatzpunkte dafür sind nicht nur die zentralen Führungskräfteausbildungen, z.B. das Führungskräftekolleg, sondern auch die ressort- und ämterübergreifenden Fortbildungen für Führungskräfte, auf einer besonderen Schiene auch für weibliche Führungskräfte, die innerhalb der Verwaltung angeboten worden. Auch die Verwaltungsfachschulen und Verwaltungsfachhochschulen sind Adressaten für Überlegungen, das Thema "Kompetenzentwicklung" mit besonderem Bezug auf Kompetenzen aus Familienarbeit und ehrenamtlichem/bürgerschaftlichem Engagement curricular in der Führungskräftefortbildung zu verankern. Zur Entwicklung entsprechender Fortbildungsthemen und Veranstaltungen wäre eine auf didaktische Angemessenheit und Innovation orientierte Zusammenarbeit mit Anbietern solcher Kurse bzw. Curriculum-Entwicklern wünschenswert und sinnvoll.

Aus der Sicht des Projektteams zeichnet sich auf der Grundlage der in den hessischen Verwaltungen und Behörden gesammelten Erfahrungen ab, dass bald ein übertragbares Handlungswissen zum Thema "Anerkennung und Nutzung von Kompetenzen aus Familienarbeit in der Personalentwicklung" bereitstehen kann, das auch für die öffentliche Verwaltung in den anderen Bundesländern nutzbar ist.

**Wolfgang Erler,**  
*DJI, München*  
*Mitglied des Projektteams*

Wir werden im folgenden kurz unser Vorgehen und unsere Erkenntnisse aus einer Woche Feldforschung bei einem großen Maschinenbauunternehmen skizzieren.<sup>4</sup>

Ziel unserer Erhebungen ist es herauszufinden, welche Bedeutung "Erfahrungswissen" (bei uns verkürzt identisch mit "informell erworbenen Qualifikationen") für Industriemeister in ihrer beruflichen Tätigkeit hat. Wir wollen Möglichkeiten finden, Erfahrungen im Hinblick auf den Arbeitsprozess "sichtbar" zu machen – d.h. ins Bewusstsein der Betroffenen zu holen – und diese in geeigneter Form zu erfassen und zu dokumentieren, um sie für den Qualifizierungsprozess vom Facharbeiter zum Meister nutzbar zu machen.

Dies ist insofern notwendig, als die neue institutionelle Weiterbildung zum Industriemeister nur noch anhand betrieblicher Situationsaufgaben stattfindet. Die rekrutierenden Betriebe erwarten bei den Industriemeistern die direkte betriebliche Verwertbarkeit ihrer Qualifikationen. Dies haben Befragungen Anfang der 90er Jahre ergeben. Daraufhin wurde 1997 die Qualifizierung zum Industriemeister vollkommen auf das übergeordnete Lehr-/Lernziel "Handlungskompetenz" umgestellt (Bundesinstitut für Berufsbildung, IG Metall, Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Gesamtmetall) und wurde zum Leitprinzip für die neue Verord-

---

<sup>4</sup> Während der Erprobungsphase wurde die Kompetenzbilanz auch Institutionen und Trägern zur Verfügung gestellt, die an innovativen Konzepten für die berufliche Aus- und Weiterbildung arbeiten. Zentrale Aspekte bei der Entwicklung neuer Konzepte sind die Einbeziehung sozial-kommunikativer Kompetenzen und ihre Verbindung mit der Vermittlung fachlich-technischer Inhalte, die Nutzung von Vorerfahrungen aus beruflicher Praxis und informell-lebensweltlichem Lernen sowie die Frage nach dem Praxisbezug von Lehrinhalten. Das Bundesinstitut für Berufsbildung hat bei der Entwicklung neuer Berufsbilder neuer Aus- und Fortbildungskonzepten auf der Grundlage eigener Projektarbeit häufig die Federführung inne.

In diesem Zusammenhang ist die Kompetenzbilanz in einem Projekt zur Ausbildung von Industriemeistern während der Feldphase in einem Maschinenbau-Unternehmen exemplarisch herangezogen worden.

nung zum "Geprüften Industriemeister Metall" (BGBl I S. 2923 vom 12.12.97).

Der handlungsorientierte Qualifizierungsprozess (pro Jahr bundesweit ca. 8000 Abschlüsse im Bereich Industriemeister Metall) baut auf Kenntnissen, insbesondere aber auch auf Erfahrungen auf. Ohne ein berufsverwertbares Erfahrungswissen bei den Teilnehmern ist der Einsatz von komplexen betrieblichen Situationsaufgaben als umfassendes Qualifizierungskonzept (Lehr-/Lernkonzept) ungeeignet. Die Lehrgangsteilnehmer benötigen bei einem handlungsorientierten Lehr-/Lernkonzept zusätzlich zu ihrem Facharbeiterwissen berufsbezogene Erfahrungen, um sich in einen derartigen Qualifizierungsprozess kompetenzerweiternd einbringen und ihn mitsteuern zu können.

Wir gehen aber davon aus – und in diesem Punkt treffen sich unsere Projekte – dass berufsverwertbare Erfahrungen nicht nur im Betrieb erworben werden, sondern auch auf informellen Wegen außerhalb des Betriebes wie z.B. in der Familie bzw. dem gesamten sozialen Umfeld.

Unser Projekt mit seinen Befragungen über den Stellenwert, die Bedeutung, die Nutzbarmachung und möglicherweise auch die Anerkennungsmöglichkeiten informell erworbener Qualifikationen bezieht sich deshalb auf den betrieblichen *und* außerbetrieblichen Bereich.

Da sich nach unserer mit den Spitzenorganisationen abgestimmten Definition komplexe betriebliche Situationsaufgaben immer aus technischen, organisatorischen und sozialen Aspekten (3 Handlungsbereiche) zusammensetzen, unterscheiden wir bei unseren Befragungen auch nach diesen drei Handlungsbereichen. Konkret lassen wir uns von den befragten Meistern ein oder zwei typische betriebliche Arbeitsaufgaben beschreiben und erfragen dann anhand eines Gesprächsleitfadens, wo und wie sie die Qualifikationen erworben haben, um diese Arbeitsaufgabe lösen zu können.

Wir unterteilen dabei in die o.g. Handlungsbereiche Technik, Organisation sowie Führung/Personal und erfassen für

jeden Handlungsbereich sowohl die innerbetrieblich wie die außerbetrieblich informell erworbenen Qualifikationen.

Bei den außerbetrieblich informell erworbenen Qualifikationen überschneidet sich unser Forschungsanliegen mit der vom KAB/DJI-Kooperationsprojekt entwickelten Kompetenzbilanz. Der Lernort Familie spielt bei unseren Befragungen eine sehr wichtige Rolle; auch wir unterteilen in unterschiedliche Lern- und Erfahrungsfelder in der Familie, differenzieren aber nicht in dem Umfang wie das in der Kompetenzbilanz geschieht.

Insbesondere im Handlungsbereich "Führung/Personal" haben die außerbetrieblich gemachten Erfahrungen bei den Industriemeistern großen Einfluss auf die anforderungsgerechte Erledigung der betrieblichen Arbeitsaufgaben. Es sind in unterschiedlicher Ausprägung die Bereiche Familie, Freundeskreis, Kollegen-/Gruppen-/Clubtreffs, Vereine, Hobbies, Freizeitgestaltung und ehrenamtliche Tätigkeiten, in denen sich - nach Aussage der befragten Industriemeister - große bis sehr große "Qualifikationspotenziale" für die betriebliche Aufgabenerledigung bei den mittleren Führungspositionen (Industriemeister) entwickeln.

Zu diesem Ergebnis gelangten wir jedoch nur aufgrund intensiver reflektierender Gesprächsführung. Dies bedeutet, dass sich die Betroffenen ihren Kompetenzerwerb erst erinnernd bewusst machen, wenn man sie zielgerichtet danach befragt und sie die Bedeutung des informellen Lernens außerhalb des Betriebes für ihr eigenes Kompetenzniveau erkennen. Wie wichtig die Reflexion von betrieblichen Problemen und Erfahrungen im eigenen Familien- oder Freundeskreis für ihre Kompetenzerweiterung ist, ist den wenigsten von "vornherein" deutlich. Ebenso wenig ist ihnen bewusst, dass sie einen großen Teil ihrer Kompetenzen informell durch "familiäres Tun und Handeln" sowie "Lösen/Bewältigen von außerbetrieblichen Problemen und Aufgaben" erworben haben.

Die außerbetrieblichen Qualifikationsfelder (Familie, Freundeskreis, usw.) haben dagegen nur mittelmäßigen Einfluss

auf den Handlungsbereich "Organisation" und nur geringen Einfluss auf den Handlungsbereich "Technik". In diesen Handlungsbereichen spielen die betrieblich informell erworbenen Qualifikationen eine große Rolle; z.B. Montagetätigkeit, Kollegen/Vorgesetzte, Abteilungswechsel usw.

Zusammenfassend kann gegenwärtig festgestellt werden:

Nach den ersten eigenen Fallstudien schält sich für den mittleren Funktionsbereich in Industriebetrieben in der Tat heraus, dass die außerbetrieblichen Qualifikationsfelder, in denen betrieblich verwertbare Qualifikationen informell erworben werden, von großer Bedeutung auch für die erfolgreiche Bearbeitung von betrieblichen Aufgaben und Problemen, insbesondere im sozialen Handlungsbereich, sind. Um unsere Instrumente und ersten Ergebnisse zu untermauern, werden weitere Fallstudien folgen müssen.

Sehr wichtig scheint jedoch zu sein, dass sich die handelnden Personen bewusst werden – oder ihnen bewusst gemacht wird – wie aus Erfahrungen, die inner- und auch außerbetrieblich gemacht werden, durch analytische Betrachtung, Reflexion, theoretische Unterfütterung und Übertragung/Anwendung auf andere Situationen tatsächliche, immer wieder anwendbare Kompetenzen werden. Hierzu bedarf es erprobter Instrumentarien, die u. W. bisher nicht vorliegen. Die Kompetenzbilanz der KAB Süddeutschlands und des Deutschen Jugendinstituts scheint mir auch dafür ein guter Ansatz zu sein. Sie bietet – neben den Einsatzmöglichkeiten im Rahmen der Personalplanung – dem Einzelnen die Möglichkeit, seine Erfahrungen zu erfassen und hin zu tatsächlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln.

Wir würden es sehr begrüßen, wenn auf diesem Feld weiter geforscht und die bisherigen Ergebnisse weiter verdichtet werden könnten.

Dipl.-Ing. Dietrich Scholz

**Projektleitung/**

Dipl.-Volkswirt Heinrich Krüger

*wissenschaftlicher Mitarbeiter,*

*Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn*

Die Frauenberufsschulen in den Niederlanden sind Einrichtungen der Erwachsenenbildung, die Frauen auf bezahlte Erwerbsarbeit und den Arbeitsmarkt hin fortbilden. Ihre Zielgruppe sind vor allem Frauen, die über längere Zeit, vor allem in ihrer Familienphase, ohne Kontakt zum Erwerbsarbeitsmarkt waren. Meistens passt die (Aus)Bildung, die sie früher durchlaufen haben, nicht mehr zu den Anforderungen des Arbeitsmarkts bzw. sie sind technisch-fachlich nicht mehr auf der Höhe der Zeit. Die Frauenberufsschule bereitet Frauen für den Weg zurück in die Erwerbsarbeit vor. 1984 gab es nur eine einzige Einrichtung dieser Art in den Niederlanden, heute sind es fünf.

Auf dem Lehrplan der Frauenberufsschulen stehen Ausbildungsprogramme und -kurse für die Berufe, die am Arbeitsmarkt am stärksten nachgefragt werden. Die Gestaltung der Kurse ist einerseits auf die Zielgruppe der Berufsrückkehrerinnen zugeschnitten, andererseits auf Frauen mit Migrationshintergrund. In der letzten Zeit gibt es einen regelrechten Mangel an Berufsrückkehrerinnen für diese Art von Kursen und Trainings, weil die große Nachfrage des Arbeitsmarktes diese Frauen auch ohne Kurse „aufsaugt“. Deshalb werden neuerdings einige Kurse auch für Männer geöffnet.

Berufsrückkehrerinnen wollen meist so schnell wie möglich, ohne lange und ermüdende weitere „Trockenübungen“ in Ausbildungskursen, zurück in bezahlte Erwerbsarbeit; deshalb bieten die Frauenschulen kurze Kurse und Trainingsprogramme an, die in ihrer Dauer von ein paar Wochen bis zu 15 Monaten reichen. Bei der Ausbildung wird zwischen Theorie- und Praxisblöcken abgewechselt.

Die Frauenberufsschulen bauen bei der Entwicklung einer an die Bedürfnisse und Potenziale ihrer Zielgruppe angepassten Konzeption des Lernens nicht nur auf die frühere formale (Aus)Bildung anhand von Zertifikaten und Zeugnissen der Teilnehmerinnen auf, son-

dern sie wollen auch an das Potenzial jeder einzelnen Frau ganz individuell anknüpfen und es weiter entwickeln. Lernen bedeutet mehr als einfach nur Wissen anhäufen. Lernen heißt auch Erfahrungen sammeln und die eigenen und die Erfahrungen anderer reflektieren. Jede Teilnehmerin hat ihre eigenen sozialen Erfahrungen in ihrem bisherigen Lebenslauf gesammelt. Aber wie kann man die aus Erfahrung gewonnenen Kompetenzen messen und bewerten, die im bisherigen Leben in der privaten Lebenswelt und im sozialen Umfeld gesammelt wurden? Um einer Antwort auf diese methodische Frage näher zu kommen, haben wir die Kompetenzbilanz in einer für das Niederländische leicht modifizierten Form bei der Frauenberufsschule Ost-Niederlande erprobt.

### **Erprobung der Kompetenzbilanz**

Wir wollten dabei im wesentlichen Antworten auf drei Fragen finden:

- Verstehen die Berufsrückkehrerinnen das Anliegen, die Botschaft der Kompetenzbilanz?
- Verstehen sie, wie man bei der Bearbeitung der Kompetenzbilanz ein individuelles Kompetenzprofil erstellen kann?
- „Funktioniert“ es, dass Frauen ihre eigenen informell im privaten Leben und im sozialen Umfeld erworbenen Kompetenzen reflektieren; verbessert sich dann im Ergebnis ihr Kompetenzprofil?

Um eine Antwort auf die letzte Frage zu bekommen, fingen wir mit unserem „Messen“ bei Null an. Wir baten neunzehn Teilnehmerinnen an einem Kurs der Frauenberufsschule, die Kompetenzbilanz und deren Herzstück, das persönliche Kompetenzprofil, für sich ganz individuell zu bearbeiten und dazu die Tabelle im Arbeitsmaterial auszufüllen. Dabei haben wir keinerlei zusätzliche Erläuterungen über die Kompetenzbilanz gegeben, wir baten sie einfach um eine möglichst sorgfältige Bearbeitung des Profils - und wir kündigten an, dass

wir in zwei Monaten noch einmal kommen würden.

Wir baten die Befragten außerdem, ihren Namen auf die Blätter zu schreiben. Dann haben wir die Blätter eingesammelt - und zwei Monate später kamen wir noch einmal in denselben Kurs, um den Workshop „Die Kompetenzbilanz als Instrument der Selbsteinschätzung“ mit denselben Frauen durchzuführen. Bei diesem Workshop haben die Frauen mit dem ganzen Instrument - einschließlich der „Mind-Maps“ und der didaktisch hinführenden Einleitung - gearbeitet. Sie zeichneten „Mind-Maps“, wir erklärten ihnen beispielhafte Situationen, in denen man am Arbeitsplatz auf Kompetenzen zurückgreift, die man außerhalb der beruflichen Erfahrung gewonnen hat. Am Ende des Workshops baten wir die Frauen, ihr persönliches Kompetenzprofil ein zweites Mal auszufüllen.

### **Ergebnisse**

Insgesamt fünfzehn der neunzehn Kursteilnehmerinnen, die beim ersten Mal das Kompetenzprofil ausgefüllt hatten, nahmen an dem Workshop teil. In Bezug auf die erste Frage, die wir mit dem Test klären wollten, lässt sich aufgrund des Ergebnisses folgendes sagen:

Die Berufsrückkehrerinnen verstehen durchaus, welches die Botschaft der Kompetenzbilanz ist. Und in Bezug auf die zweite Frage lässt sich sagen: Es wurde ihnen klar, dass man beruflich verwertbare Kompetenzen durchaus in von der Arbeitswelt ganz verschiedenen Erfahrungsbereichen erwirbt, nämlich in der privaten Lebenswelt und im sozialen Umfeld.

Bei der Arbeit mit dem Instrument, beim Zeichnen und Entwerfen einer eigenen, ganz persönlichen „Mind-Map“ wurde ihnen klar, wie man beruflich verwertbare Kompetenzen im privaten oder sozialen Lebensumfeld gewinnt. Das Ausfüllen der Kompetenzbilanz und des tabellenförmig aufgebauten Kompetenzprofils bereiteten ihnen keinerlei Schwierigkeiten. Offenbar warfen der im Arbeitsmaterial verwandte Sprachschatz

und die Terminologie keine Fragen für die Frauen auf. Zum Ausfüllen der Kompetenzbilanz brauchten die Frauen viel weniger Zeit, als wir erwartet hatten.

Es fiel uns jedoch auf, dass einige Teilnehmerinnen es dennoch schwierig fanden, den Transfer der von ihnen informell erworbenen Kompetenzen in eine Arbeitssituation theoretisch zu bewerkstelligen. Sie schienen jedenfalls nicht überzeugt, dass diese Art „privat“ oder im sozialen Umfeld erworbener Kompetenzen generell für ihre berufliche und biografische Zukunft von Nutzen und Bedeutung sein würden. Deshalb konnten sie auch den Nutzen der Kompetenzbilanz nicht recht erkennen. Es war für uns nicht einfach, sie an diesem Punkt vom möglichen Nutzen zu überzeugen.

Bezogen auf dritte Frage, die wir mit dem Test beantworten wollten, können wir sagen: Ja, „es funktioniert“: Zehn von fünfzehn Frauen haben ihr persönliches Kompetenzprofil nach dem Workshop in ihrer Selbsteinschätzung verbessert. Eine Frau wies beim zweiten Durchgang ein ungefähr gleich gebliebenes, und vier Frauen wiesen ein schlechteres Kompetenzprofil auf als beim ersten Durchgang (wobei in zwei Fällen das neue sehr stark vom alten Kompetenzprofil abwich, in den beiden anderen Fällen war der Unterschied eher gering ausgeprägt).

### **Unsere Schlussfolgerung**

Es hat sich gezeigt, dass der größte Teil der am Test teilnehmenden Frauen nach der Teilnahme am Workshop zur Kompetenzbilanz in ihrer persönlichen Selbsteinschätzung, ausgedrückt im Kompetenzprofil, „besser lagen“. Sie waren sich des Einflusses ihrer eigenen informellen Lernerfahrungen im privaten Leben und im sozialen Umfeld auf ihr auch für die Arbeitswelt wichtiges Kompetenzprofil bewusst geworden.

Dieses Ergebnis steht im Widerspruch zu dem, was einige von ihnen über den Nutzen des Instruments Kompetenzbilanz denken und damit, dass sie nicht davon überzeugt schienen, dass Kompetenzen aus informellem Lernen jen-

seits von Ausbildung und Beruf auch von generellem Nutzen sind.

Diese Einschätzung eines Teils der Kurs Teilnehmerinnen entspricht weitgehend dem, was viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Arbeitsberatungsstellen und Agenturen für die Betreuung von Berufsrückkehrerinnen zu diesem Thema meinen. Sie erklären oft, dass es großer Anstrengungen bedarf und längere Zeit dauert, Frauen aus ihren Zielgruppen in ihrem Selbstwertgefühl zu stärken und ihnen ihre eigenen Kompetenzen bewusst zu machen. Das gilt ganz besonders in Bezug auf Kompetenzen aus informellem Lernen in der privaten Biografie oder dem sozialen Umfeld. Es stimmt natürlich auch, dass das vorrangige Ziel der Frauen bei solchen Vermittlungs- und Beratungsstellen und in beruflichen Trainingskursen darin besteht, auf formelle Weise in organisierten Kursen etwas zu lernen, um in Bezug auf ganz bestimmte Qualifikationen auf die Höhe der Zeit zu kommen oder sie neu zu erwerben. Sie wollen ihr informelles Familienleben ja gerade hinter sich lassen und reagieren deshalb mit einer verständlichen Abwehr auf das Konzept der Kompetenzbilanz.

Wenn wir uns die zehn der fünfzehn Frauen anschauen, die ihr persönliches Kompetenzprofil im zweiten Durchgang verbessert haben, dann können wir aber doch einen eindeutig positiven Effekt aus der Arbeit mit dem Instrument „Kompetenzbilanz“ feststellen. Der vielleicht wichtigste Aspekt bei dieser Zielgruppe besteht darin, dass die so methodisch angeleitete Selbstreflexion dazu beiträgt, das Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen in Bezug auf den Weg zurück in den Arbeitsmarkt zu stärken.

### **Perspektiven für die Anwendung der Kompetenzbilanz in den Niederlanden**

In den Niederlanden besteht ein wachsender Fachkräftemangel. Dieser Mangel scheint sich sogar zu einem allgemeinen Arbeitskräftemangel auszuwachsen.

Aber es gibt dennoch viele Menschen, die erwerbstätig sein wollen und die dazu auch in der Lage sind, die aber trotzdem real nicht auf dem Arbeits-

markt vermittelt sind - und das gilt vor allem für Frauen. Diese Gruppe macht für die Niederlande 240.000 Frauen aus, wir nennen sie „die Stille Reserve“ oder auf Englisch „the untapped resource“ die bisher unausgeschöpfte Quelle für den Arbeitsmarkt.

Diese Frauen werden dringend benötigt, um Lücken auf dem Arbeitsmarkt zu schließen. Es gibt Forschungsergebnisse, die uns eindeutig zeigen, dass diese Gruppe nur dann mit Erfolg in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden kann, wenn ihnen Möglichkeiten für kurze Trainingsmaßnahmen zur Auffrischung ihrer beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten geboten werden. Das heißt, dass auf die Stellen, die die berufliche Wiedereingliederung von Berufsrückkehrer beratend begleiten und unterstützen und natürlich auf die Frauenfachschulen noch eine Menge Arbeit zukommt.

Wie ich schon beim Blick auf die Ergebnisse des Tests erklärt habe, sind große Anstrengungen und auch Zeit für die Überzeugungsarbeit nötig, um Berufsrückkehrerinnen von ihrem Selbstwert und ihren eigenen Kompetenzen zu überzeugen - besonders wo es um Kompetenzen geht, die aus informellem Lernen im privaten Leben und dem sozialen Umfeld stammen.

Der Einsatz der Kompetenzbilanz kann dabei helfen, das Selbstvertrauen solcher Frauen zu erhöhen und damit ihre Chancen verbessern, in ihrer künftigen beruflichen Entwicklung Erfolg zu haben

### **Saskia Schalkwijk**

*Beraterin im Forschungs- und  
Beratungsinstitut Van Doorne-Huiskes  
Utrecht*

## **Zum Feuerwehrsysteem in den Niederlanden**

Zunächst möchte ich Ihnen einige Informationen über den Aufbau des Feuerwehres in den Niederlanden geben. Die Verantwortung für diesen Aufgabenbereich liegt zuerst und vor allem bei den lokalen Behörden. Die Bürgermeisterämter sind verantwortlich für die Einstellung des Personals. Die regionale Management-Verantwortung der Feuerwehren liegt bei den Kommandeuren. Die tatsächliche Einstellung von Personal wird von den Feuerwehren in eigener Verantwortung durchgeführt. Die Aufgaben der Feuerwehren umfassen in Holland viel mehr als das Löschen von Bränden und die Rettung von Menschen. Selbst wenn es keine Brände gibt, haben die Feuerwehren die Aufgabe, entsprechende Risiken für Mensch und Tier zu begrenzen und zu kontrollieren.

### **Ein Plädoyer für Frauen im Fire-Service**

Frauen bei der Feuerwehr sind von grundlegender Bedeutung für die weitere Entwicklung der Organisation, weil sie die Vielfalt in einer Gesellschaft ausdrücken und die Feuerwehr durch die Präsenz von Frauen in ihren Reihen ausdrückt: Wir sind für jedermann und jede Frau in der Gesellschaft da.

Ein Grund, weshalb es wichtig ist, mehr Frauen in der Feuerwehr zu haben, hat mit den dort immer stärker verlangten und sehr vielfältigen Kompetenzen zu tun. Feuerwehrarbeit, angefangen beim Löschen von Bränden, ist Teamarbeit. Wenn man im Team arbeitet, ist es gut, Leute mit verschiedenem Hintergrund dabei zu haben. Wenn man weibliche Feuerwehrleute dabei hat, wird es für die Männer einfacher, Gefühle zu zeigen.

Ein zweiter Grund, warum es sinnvoll und notwendig ist, weibliche Feuerwehrleute im Team zu haben, besteht darin, dass unter dem Einfluss der Frauen die Kultur der Organisation sich verändert. Frauen bringen neue Sichtweisen ins Spiel, einfach weil sie einen anderen Hintergrund und eine andere Sozialisation haben als Männer. Sie sprechen über andere The-

men, stellen andere Fragen und sehen vieles anders.

Der dritte Grund, der für mehr Frauen in der Feuerwehr spricht, heißt: es ist gut für das Image der Feuerwehr. Als modern kann eine Organisation nur gelten, wenn in ihr Männer und Frauen zusammen arbeiten.

Und der vierte Grund ist der, dass Frauen und Männer einzustellen heißt, eine größere Personalauswahl zu haben. Man bekommt dann eine qualitativ bessere Belegschaft.

Aus all diesen Gründen hat sich das Innenministerium zum Ziel gesetzt, die Zahl der weiblichen Feuerwehrleute während der nächsten zwei Jahre zu verdoppeln. Im Augenblick liegt ihr Prozentsatz erst bei 3,3 Prozent. Wir haben 835 Frauen bei der Feuerwehr. Das Innenministerium hat eine Kampagne zur Anwerbung von Frauen entwickelt. Sie muss von den einzelnen lokalen Feuerwehren selbstständig umgesetzt werden.

### **Feuerwehrarbeit ist im wesentlichen Freiwilligenarbeit**

In Holland besteht die Feuerwehr zu 85 Prozent aus Freiwilligen. Es ist ganz wichtig, dass diese Leute am selben Ort wohnen und arbeiten, denn wenn es Feueralarm gibt, müssen sie so schnell wie möglich vor Ort sein. Sie können sich vorstellen, dass es unter diesen Umständen immer schwieriger wird, genügend Männer für den Feuerwehrdienst zu finden. Das ist ein weiterer wichtiger Grund, warum wir wirklich und dringend Hausfrauen suchen, denn sie sind auf jeden Fall im Wohnviertel, und sie sind an dem Ort erreichbar, wo sie arbeiten und zugleich wohnen. Wir wollen Hausfrauen aber auch deshalb gewinnen, weil ihr Wissen und ihre Fähigkeiten das Wissen und die Fähigkeiten der männlichen Feuerwehrleute ergänzen und abrunden.

### **Männer können von den Frauen lernen und Frauen von den Männern**

Bei der Vorbereitung dieses Beitrages habe ich darüber nachgedacht, was Feuerwehrleute tagsüber tun. Und mir wurde dabei klar, dass ein großer Teil dessen,

was sie tun, „Hausarbeit“ ist: Sie müssen die Feuerwache sauber halten, sie müssen kochen, sie müssen einkaufen usw. Und dann habe ich überlegt: Wie putzen die Feuerwehr-Männer?

Im letzten Jahr gab es eine Untersuchung über die Feuerwehr durch die Gewerbeaufsicht. Darin wurde festgehalten, dass die Feuerwachen nicht sauber genug waren. Ich kann aber auch einiges über das Kochen sagen. Wenn man Feuerwehrleute im Verlauf ihres beruflichen Werdegangs beobachtet, dann sieht man sie immer dicker und dicker werden, weil es viel einfacher ist, mit einer großen Menge Fett zu kochen - aber ich will mit all dem nicht sagen, dass Frauen in Zukunft das Putzen und Kochen bei der Feuerwehr übernehmen sollten. Was ich vielmehr sagen will, ist, dass Frauen von den Männern lernen können, und dass Männer von den Frauen lernen können.

#### **Nutzung von sozialen Kompetenzen – Wandel der Feuerwehrcultur**

Wir wollen wirklich einen langfristigen und nachhaltigen Wandel in der Kultur der Feuerwehren erreichen, um vor allem auch Frauen den Zugang zu ermöglichen. Aktuell sind Feuerwehren noch vorwiegend eine Männerdomäne, und auch hier werden Menschen mit Abweichungen von der „Norm“ gemobbt. So wurde z. B. unter der Labour-Regierung in England eine kostenlose Telefonnummer eingerichtet wurde, um Feuerwehrleute zu werben. Ihnen wurde ein bezahlter Urlaubstag für die Eignungsprüfung versprochen. Reagiert haben darauf 95 % weiße Männer, Menschen mit anderer Hautfarbe und anderem Geschlecht waren nur gering vertreten.

Durch eine Veränderung der Organisationskultur kann man erreichen, dass die Menschen lernen, Rücksicht auf die Verschiedenartigkeit der Leute zu nehmen - dann werden sich alle besser fühlen. Wir wollen aber auch den überlieferten Schwerpunkt bei der Wertschätzung technischer und physischer Fähigkeiten verändern, und wir wollen die Anerkennung anderer Kompetenzen erreichen. Bei der Feuerwehr zu arbeiten, das verlangt mehr und andere Kompetenzen. Es ist eine sehr sozial orientierte Tätigkeit. Man arbeitet in Teams, und die Arbeit, die man leistet,

ist immer Arbeit mit anderen Menschen und für andere Menschen. Wenn es z. B. Feueralarm gibt und man zu einem Haus kommt, das in hellen Flammen steht, dann wird man zuerst mit dem Eigentümer sprechen und sie oder ihn fragen: Was ist hier los, was ist passiert, wer ist betroffen? - Wir stehen vor allem im Einsatz dauernd im Gespräch mit anderen Leuten, und deshalb ist es wirklich notwendig, mehr Gewicht auf soziale und kommunikative Kompetenzen zu legen.

#### **Mehr soziale Kompetenzen im Mittelpunkt – mehr Frauen in der Feuerwehr**

Auf der anderen Seite kann man die sozial-kommunikativen Kompetenzen, die bei der Feuerwehrarbeit benötigt werden, auch als Hebel benutzen, um mehr Frauen für diese Arbeit zu interessieren. Wir haben dazu eine Studie durchgeführt und herausgefunden, dass Frauen sich vor allem dafür interessieren, mit anderen Menschen zu arbeiten, etwas für die Gesellschaft zu leisten und Menschen zu helfen. Und dann - das ist ein Punkt, über den hier heute besonders intensiv diskutiert wird - ist es wichtig, das Selbstbewusstsein von Frauen zu stärken und mehr Gewicht auf die sozial-kommunikativen Kompetenzen zu legen, um eben genau das Selbstwertgefühl von Frauen zu heben.

Dazu brauchen wir eine Veränderung in den Haltungen, wir brauchen eine Veränderung in der Politik wir brauchen eine kulturelle Veränderung. Auf der Ebene der Frauen brauchen wir eine Möglichkeit, die besonderen Fähigkeiten von Frauen bewusst zu machen. Hier kann uns die Kompetenzbilanz sehr gute Dienste leisten! Einmal, weil Frauen damit ihre Fähigkeiten wahrnehmen und schätzen lernen, zum anderen, weil damit auch die für die Feuerwehrarbeit nötigen sozialen Kompetenzen herausgearbeitet werden können.

#### **Dr. Ines Balkema**

*Feuerwehrabteilung im  
Niederländischen Innenministerium,  
Den Haag, Niederlande*

Ich arbeite seit über 19 Jahren für den Employment Service (ES)<sup>5</sup> in Leeds. Im Moment bin ich Leiter eines Teams von fast dreißig Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in zwei Arbeitsvermittlungsbüros. Meine Erfahrungen stammen aus unterschiedlichen Feldern, von der Informationsarbeit für Arbeitgeber und gegenüber anderen Organisationen bis hin zur Beantwortung parlamentarischer Anfragen für Ministerien in der nationalen Regierung.

Ziel der Arbeit des Employment-Service ist es, Menschen bei der Suche nach Arbeitsplätzen und Arbeitgeber bei der Besetzung offener Stellen zu unterstützen. Die Regierung gibt dem ES jedes Jahr quantitative Ziele vor, von der Zahl der vermittelten Personen bis zur Anzahl der beim ES tatsächlich gemeldeten offenen Stellen. Aber der ES hat sich auch selbst Ziele gesetzt, und zwar in Bezug auf den die Kundendienst-Standards gegenüber Arbeitssuchenden. Der ES spielt eine zentrale Rolle bei den Anstrengungen der Regierung, Menschen aus der Abhängigkeit von Sozialhilfe und Transferleistungen zu befreien und in Arbeit zu bringen.

Der ES hat im ganzen Land 35.000 Beschäftigte, die in über tausend Arbeitsvermittlungsbüros arbeiten. Organisatorisch gibt es sieben Regionen, denen jeweils einzelne Direktoren vorstehen. Distrikt-Manager haben die Verantwortung für jeweils zwischen sieben und 10 Vermittlungsbüros. Jedes Büro wird von einem verantwortlichen Manager geleitet, und je nach Größe des Bezirks sind in einem Büro zwischen zehn und hundert Mitarbeiter beschäftigt.

Der ES bemüht sich, sowohl den Arbeitssuchenden als auch den Arbeitgebern eine hohe Dienstleistungsqualität zu bieten. Dazu sind Standards dafür festgelegt worden, was die Arbeitssuchenden und andere Kunden erwarten können. Immer mehr Dienste werden

elektronisch angeboten. Es gibt Pläne zur weitergehenden Modernisierung der Arbeit unter intensiviertem Einsatz moderner Technologie. Dazu gehört die Installation von benutzerfreundlichen Job-Terminals, die es den Arbeitssuchenden möglich machen, ausgeschriebene Stellen selbst herauszufinden und die Anbieter anzusprechen. Außerdem soll es für Arbeitgeber möglich werden, bei einer einzigen Service-Telefonnummer im ganzen Land offene Stellen zu melden.

### **Organisationskultur beim ES**

Leitbild und Leitlinien legen fest, wie die Mitarbeiter des ES arbeiten sollen. Schlüsselbegriffe sind: Menschen, Dienstleistung, Partnerschaft, Qualität und Leistung. Besonderer Wert wird auf sorgfältigen Umgang mit den Kunden und mit den Kollegen gelegt. Jedes Ziel im Leitbild wird durch eine Reihe von konkreteren Verpflichtungen ausgefüllt. Auf dieser Grundlage kann einerseits der Fortbildungsbedarf für die Beschäftigten erkannt werden, andererseits kann konkretisiert werden, wo es Notwendigkeiten und Möglichkeiten für die Verbesserung der Arbeitsabläufe und der Leistungsqualität gibt. Außerdem werden diese Leitziele bei der jährlichen Personalbeurteilung bzw. im Personal-Jahresgespräch herangezogen, um die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewerten.

### **Personalgewinnung**

Der ES bemüht sich, „die richtigen Leute für die richtigen Aufgaben“ zu gewinnen. Bewerberinnen und Bewerber werden gebeten, wichtige Schlüsselkompetenzen anhand von Nachweisen oder durch praktische Beispiele zu belegen. Sobald Personen unbefristet angestellt werden, können sie sich um berufliche Förderung, um andere Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeit in der Organisation bewerben. Dabei werden ihre Kompetenzprofile mit den Anforderungsprofilen möglicher Aufgabenfelder abgeglichen.

<sup>5</sup> Der Employment-Service in Großbritannien entspricht in etwa der Bundesanstalt für Arbeit/ dem Arbeitsamt in der Bundesrepublik Deutschland

### Schlüsselkompetenzen beim ES

Es gibt beim ES acht definierte Kompetenzen, die umschreiben, wie Mitarbeiter ihre tägliche Arbeit angehen sollen (siehe Diagramm). Wiewohl die Kriterien formuliert sind, gelingt es den Mitarbeitern nicht ohne weiteres, ihre Fähigkeiten genau zu benennen:

### Erfahrungen mit der internen Personalgewinnung in Leeds im Dezember 2000

Im Dezember 2000 wurden durch interne Ausschreibung weitere Kundenberater gesucht. Das Ergebnis dieser Ausschreibung war nicht sehr erfolgreich, weil viele Bewerbungen Mängel in Bezug auf die Verhaltensanforderungen und das Kompetenzprofil der ausgeschriebenen Stellen aufwiesen. Daraufhin wurde ein Programm entwickelt, um die Fortbildung und berufliche Entwicklung von fast sechzig Mitarbeitern zu verbessern. Ziel war es dabei, Unterstützung und Anleitung zu bieten, damit die Mitarbeiter bei der nächsten Ausschreibungsrunde für Kundenberater anforderungsgerechte Bewerbungen abgeben können sollten. Dazu war es auch notwendig, sie den kompetenzorientierten Bewerbungs-

prozess „durchspielen“ zu lassen, um sicher zu stellen, dass sie die gestellten Anforderungen auch verstanden haben.

Dabei wurde mit intensiver Gruppenarbeit und Diskussionen auf Workshops gearbeitet, an denen sowohl die Mitarbeiter als auch Vorgesetzte teilnahmen. Es ging dort vor allem darum, Stärken im eigenen Kompetenzprofil herauszuarbeiten und zu erkennen, welche Kompetenzen bei der eigenen Person noch stärkerer Entwicklung bedürften.

Bei diesen Diskussionen und anhand der Beispiele, die dabei herangezogen wurden, zeigte sich, dass langjährige Beschäftigte des ES sehr gute Kompetenzprofile vorweisen konnten. Im Vergleich dazu zeigte sich bei denjenigen, die erst kurz in den Reihen des ES arbeiteten und dabei nur eine eng definierte Aufgabe zu erfüllen hatten, dass sie entweder auf Erfahrungen aus ihrer (auch außerberuflichen) Lebensgeschichte zurückgreifen oder ihre zukünftige berufliche Entwicklung anhand von modellhaften Projekten und Aufgaben durchspielen mussten, um die Kompetenzen herauszuarbeiten, die für eine neue Aufgabe gefordert waren.

Kompetenzen	Definition
Zusammenarbeit	Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter miteinander
Kundenorientierung	Kunden haben oberste Priorität - aktives Bemühen, gute Dienstleistungsqualität zu liefern, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen
Problemlösung	Gut durchdachtes und analytisches Herangehen an die Lösung von Problemen
Verantwortungsbereitschaft	Bereitschaft, persönlich Verantwortung für die eigene Arbeitsaufgabe und ihre Weiterentwicklung zu übernehmen
Kommunikationsfähigkeit	Offener und ehrlicher Umgang bei der Kommunikation mit Kollegen, Kunden und Partnern außerhalb der Organisation
Weitsicht über den Tellerrand der eigenen Aufgabe	Das äußere Umfeld bei der täglichen Arbeit im ES und dessen operationellen Anforderungen in Rechnung stellen.
Kontinuierliche Verbesserung	Stetige Bemühung um die Verbesserung der eigenen und der Arbeits- und Dienstleistungsqualität der Organisation
Menschenführung	Selbst Vorbild für andere sein

### **Die Verbindung zur Kompetenzbilanz**

Bei einer kleinen Gruppe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde die Kompetenzbilanz erprobt. In die Grundstruktur der Kompetenzbilanz haben die Beteiligten Beispiele aus ihrer Lebensgeschichte eingefügt. Die Arbeit mit der Kompetenzbilanz brachte sie dazu, den Kompetenz-Horizont zu übersteigen, den sie während ihrer Arbeit im ES bisher gesehen hatten, und früher gewonnene Erfahrungen und Fähigkeiten aus der persönlich-privaten Lebensgeschichte, aus ihrer (Aus)Bildungsbiografie und dem sozialen Umfeld herauszuarbeiten und darzustellen. Dadurch wurde den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine ganze Reihe von Fähigkeiten bewusst, mit denen sie ihr Kompetenzprofil für interne Bewerbungen im ES auf Stellen mit höheren Ansprüchen vervollständigen konnten.

Darüber hinaus entstand durch die Arbeit mit der Kompetenzbilanz ein positives Gefühl des Anerkannt-Werdens, weil ja gezeigt wurde, dass der ES als Arbeitgeber sich für die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter, die diese aus früheren Phasen ihrer privaten und Erwerbsbiografie mitbringen, ernsthaft interessiert - Fähigkeiten, von denen die Mitarbeiter selbst bisher vermutet hatten, dass sie in keinerlei Verbindung mit ihrer Arbeit oder ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten stünden.

### **Weitere Einsatzmöglichkeiten der Kompetenzbilanz**

Die Kompetenzbilanz kann sicherlich auch ein nützliches Instrument sein, um Arbeitslose und Arbeitssuchende bei der Selbsteinschätzung ihrer Potenziale für den Arbeitsmarkt zu unterstützen. Darüber hinaus kann sie auch genutzt werden, um Lücken und Schwächen bei den jeweiligen individuellen Kompetenzen auszumachen, um den individuellen Fortbildungs- und Entwicklungsbedarf abzustecken und ganz allgemein, um Arbeitssuchenden beim Erreichen der von ihnen formulierten Ziele zur Hand zu gehen. Beide Einsatzmöglichkeiten wer-

den Arbeitssuchende befähigen, am Arbeitsmarkt im Wettbewerb mit anderen zu bestehen, die sich unmittelbar von anderen Arbeitsplätzen aus, mit unmittelbar zurückliegender Arbeitserfahrung, um Arbeitsplätze bewerben.

Bei der von mir selbst begleiteten Erprobung hat sich gezeigt, dass die Kompetenzbilanz ein Instrument ist, das Menschen auf den Weg bringt, neue Aufgaben, Kompetenzen und Interessen zu erkennen und anzunehmen. Es ist ein Instrument, das eine individuelle biografische Bestandsaufnahme möglich macht - und zwar gleichgültig, ob die Bearbeiterinnen und Bearbeiter gerade dabei sind, aus der Arbeitslosigkeit oder einer Familienphase in Erwerbsarbeit zurückzukehren oder ob sie aktuell beschäftigt sind und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten - im Abwägen zwischen beruflichen und privaten Orientierungen - ausloten wollen.

### **Gordon Tasker**

*Jobseeker Service Manager  
Employment-Service,  
Leeds, Großbritannien.*

Die Fertigungsstätte von Lever Fabergé in Leeds ist eine von 15 Fabriken des Konzerns in Europa. Unilever ist der größte Hersteller von Drogerieartikeln und Waschmitteln in Großbritannien. Das Unternehmen wird in Bezug auf die Arbeitssicherheit im Vergleich mit ähnlichen Unternehmen an erster Stelle genannt.

### **Betriebsstrukturen und Personalwesen**

Unilever beschäftigt in Leeds ca. 620 Frauen und Männer, 480 davon sind direkt in der Fertigung tätig. Die Beschäftigten sind hauptsächlich Frauen, von denen einige auch Vorarbeiterinnen, Vorgesetzte in der Produktion sind. Bis vor kurzem wurde in Fünf-Stunden-Schichten an fünf Wochentagen gearbeitet. Erst kürzlich haben wir die Produktionszeit ausgeweitet auf einen rund-um-die-Uhr-Betrieb. Dazu musste neues Personal eingestellt werden, vor allem jüngere Frauen. Jetzt gibt es 12-Stunden-Schichten an sieben Tagen.

### **Familienfreundliche Maßnahmen im Betrieb**

Im Jahre 1997 hat Unilever den Preis für Chancengleichheit gewonnen. Für die Preiswürdigkeit wurden neben familienfreundlichen Angeboten auch die Maßnahmen im Rahmen der Personalentwicklung bewertet, so werden Mütter nach der Geburt 40 Wochen lang voll bezahlt, wenn sie sich zu einer Rückkehr in den Betrieb verpflichten. Es gibt auch Unterbringungsmöglichkeiten für Kinder, es gibt eine Betreuungsperson, die fünf Tage in der Woche arbeitet, und wenn die Mütter Probleme mit Kindern haben, können auch Kinderfrauen über den betrieblichen Beratungsdienst vermittelt werden, wenn die Leute wirklich wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren sollen. Da die Stundenzahlen in Leeds so oft geändert worden sind, braucht es natürlich flexible Arbeitszeiten für das Personal in Hinsicht auf die Erfordernisse des Betriebes, aber nach Möglichkeit abgestimmt mit den persönlichen Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu gehört auch die Möglichkeit des Job-Sharing.

Es gibt zwar Kernzeiten, aber die Mitarbeiterinnen bekommen auch Freizeit, wenn sie die Kinder von der Schule abholen müssen oder wenn irgend eine andere Hilfsperson gerade ausfällt. Dennoch gibt es viele, die wegen der veränderten Arbeitszeiten gekündigt haben. Mit seiner familienfreundlichen Personalpolitik und einer profilierten Personalentwicklung will Unilever solche Verluste an Humankapital zukünftig vermeiden.

### **Erfahrungen mit der Kompetenzbilanz in der Personalentwicklung**

Es gibt für jeden Arbeitsplatz ein Anforderungsprofil. Damit hatten wir eine gute Grundlage für eine Erprobung des Bewertungsinstruments Kompetenzbilanz, als wir von Fair Play aus Leeds<sup>6</sup> darauf angesprochen wurden. Ich war dafür zuständig, die Arbeit mit der Kompetenzbilanz zu begleiten.

### **Reaktion der Mitarbeiterinnen**

Von den beteiligten Mitarbeiterinnen gab es eine ganze Reihe von positiven Antworten auf dieses Bewertungsinstrument, sie fanden das sehr auf die persönliche Situation zugeschnitten und individuell gestaltet in Bezug auf ihre ganz persönlichen informell im privaten Leben und im sozialen Umfeld erworbenen Kompetenzen. Es hat sie überzeugt, dass das private und das berufliche Leben hier zusammen in den Blick genommen werden.

### **Einsatzmöglichkeiten der Kompetenzbilanz aus Sicht des Unternehmens**

Durch die Arbeit mit der Kompetenzbilanz konnten sich die Personalverantwortlichen ein gutes Bild der einzelnen Mitarbeiterinnen machen: neben Lebensgeschichte und Berufsbiografie wurden ihre Leistungen deutlich, darüber hinaus das Potenzial, über das sie verfügen bzw. welche Kompetenzen sie sich in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen erworben haben.

Natürlich gab es auch negative Kritik. Von einigen wurde bemängelt, dass die

---

<sup>6</sup> Projektpartner „Familienkompetenzen“ in Leeds

Arbeit mit dem Instrument zu viel Zeit benötige, es sei ein sehr langes und aufwendiges Verfahren. Zur Bearbeitung waren zwischen zweieinhalb und drei Stunden pro Person erforderlich. Für einige waren die Schaubilder und der Text zu kompliziert.

Insgesamt überwog allerdings die Meinung, dass die Kompetenzbilanz ein sehr gutes und auch für Betriebe geeignetes Instrument ist

### **Vorteile für das Unternehmen**

Die Vorteile für das Unternehmen aus unserer Sicht: Anhand der Kompetenzbilanz können Schlüsselqualifikationen, die im Anforderungsprofil eines Arbeitsplatzes enthalten sind, besser herausgefunden werden. Damit steigt die Chance, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die „richtigen“ Kompetenzen für den betreffenden Arbeitsplatz aufweisen, weil sie sich mit Hilfe dieses Instruments selbst bewerten. Auf dieser Grundlage könnten dann auch Richtungsänderungen in der beruflichen Entwicklung leichter vorbereitet und unterstützt werden.

### **Tracey Wilson**

*Business Performance Coach  
(Personaltrainerin für Kommunikation  
und Produktivitätssteigerung),  
Unilever, Leeds*

### **1. Das Arbeitsleben baut auf informell erworbenen Kompetenzen auf**

Berufliche oder beruflich relevante Kompetenzen werden nicht allein in organisierten Lernprozessen erworben. Neben dem Lernen im Prozess der Arbeit kommt dem Lernen im sozialen Umfeld (das heißt in der Familie, bei der Ausübung eines Ehrenamtes oder von Hobbies) eine wichtige Funktion zu. Lebenslanges Lernen vollzieht sich größtenteils in derartigen informellen und nicht nach pädagogischen Kriterien gestalteten Lernsituationen. Betriebe bauen deshalb seit jeher darauf, dass ein Teil der im Arbeitsleben benötigten Kompetenzen – insbesondere auch solche im Verhaltensbereich – von den Mitarbeitern mitgebracht werden.

### **2. Verzahnung unterschiedlicher Kompetenzen ist entscheidend**

Aus betrieblicher Sicht stellen sich Qualifikationsanforderungen als ganzheitliche Bündel unterschiedlicher Kompetenzen dar. Fachliche und soziale Kompetenzen, methodische und personale Kompetenzen gehen dabei Hand in Hand. Auf die Verzahnung kommt es an: Fachwissen muss mit sozialen und kommunikativen Kompetenzen verbunden werden, methodische Kompetenzen einher gehen. Kompetenzen im außerfachlichen Bereich können Defizite im fachlichen Bereich in aller Regel nicht wettmachen – und umgekehrt.

### **3. Rangfolge von Kompetenzen hängt vom Anforderungsprofil einer Tätigkeit ab**

Betriebliche Arbeitsaufgaben sind durch ein jeweils spezifisches Anforderungsprofil gekennzeichnet. Bei der Einstellung von Ingenieuren beispielsweise wird dem einschlägigen Fachwissen nach wie vor die größte Bedeutung beigemessen. An zweiter Stelle stehen empirischen Untersuchungen zufolge Kenntnisse und Fähigkeiten in anderen Disziplinen (z. B. Betriebswirtschaftslehre, EDV, Fremdsprachen). Erst an dritter Stelle kommen persönliche Eigenschaften und Einstellungen. Bei der Einstellung von Verkaufspersonal hingegen kommt es vorrangig auf kommunikative und soziale Kompetenzen an. Fach-

liches Know-how kann in der Regel im Nachhinein erworben werden.

### **4. Priorität von formalen Qualifikationen am Beginn einer Berufslaufbahn**

Im Rahmen von Rekrutierungsverfahren spielen formale Qualifikationen (z.B. Abschlüsse, Ausbildungsprofile, Noten) nach wie vor eine zentrale Rolle, insbesondere bei Berufsanfängern. Sie bilden den Eingangfilter bei der Sichtung der Bewerbungen. Namentlich höherrangige Aufgaben werden in der Regel durch formale Qualifikationsanforderungen definiert. Im Laufe der Berufskarriere relativiert sich indessen die Bedeutung formaler Nachweise. Die beruflichen Erfahrungen, die personalen und sozialen Kompetenzen gewinnen an Bedeutung.

Können Unternehmen unter einer ausreichenden Zahl von Bewerbern auswählen, dienen formale Kriterien (z.B. die erzielten Abschlüsse, die Leistungsnoten, Nachweise über berufliche Erfahrungen) als erstes und vielfach auch vorrangiges Kriterium für die Bewerberauswahl. Stehen hingegen nicht genügend Bewerber zur Verfügung, weichen die Unternehmen auf andere Indikatoren für Kompetenzen aus. Ein Beispiel hierfür liefert die Rekrutierung von IT - Fachkräften in den letzten Jahren: Da nicht genügend formal qualifizierte Bewerber zur Verfügung standen, sind die Betriebe vielfach auf Seiteneinsteiger ausgewichen.

### **5. Soziale Kompetenzen bei der Auswahl und Personalentwicklung von Führungskräften wichtig**

Außerberuflich erworbene soziale und kommunikative Kompetenzen spielen vor allem bei der Auswahl und Personalentwicklung von Führungs- und Führungsnachwuchskräften eine wichtige Rolle. Ehrenamtliches Engagement beispielsweise wird als Indikator für Führungskompetenz gewertet und zum Teil von den Unternehmen aktiv unterstützt.

Längere Phasen der Nichterwerbstätigkeit, zum Beispiel aufgrund einer Familienpause oder aufgrund von Arbeitslosigkeit

keit, erschweren hingegen nach wie vor die berufliche Reintegration. Ein Transfer der in dieser Zeit erworbenen Kompetenzen auf betriebliche und berufliche Handlungssituationen erscheint zweifelhaft. Auf jeden Fall können die beruflichen Erfahrungsdefizite in der Regel nicht kompensiert werden.

### **6. Wichtigkeit von Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung**

Verfahren der Mitarbeiterbeurteilung stellen seit jeher eine wichtige Grundlage der betrieblichen Personalpolitik dar. Sie werden nicht nur zur Absicherung unmittelbar geplanter Personalentscheidungen, sondern zunehmend zur Entscheidungsvorbereitung im Rahmen einer längerfristig angelegten Personalstrategie eingesetzt. Im Mittelpunkt stehen dabei die Eignung für bestimmte Aufgaben, die Beurteilung der quantitativen und qualitativen Arbeitsergebnisse oder die Einschätzung der künftigen Entwicklungspotenziale.

### **7. Verschiedene Verfahren zur Beurteilung**

Je nachdem, welche Ziele durch die Beurteilung erreicht werden sollen, kommen in der betrieblichen Praxis unterschiedliche Verfahren und Instrumente zum Einsatz.

- Ziel-(Ergebnis-)orientierte Verfahren stellen die erwarteten Leistungen oder zu erfüllenden Aufgaben in den Mittelpunkt. Ihre Aufgabe besteht vor allem darin, eine leistungsgerechte Entlohnung zu gewährleisten.
- Verhaltensorientierte Verfahren bewerten das Leistungsverhalten, insbesondere auch die Leistungsmotivation.
- Eigenschafts-(Persönlichkeits-)orientierte Verfahren prüfen, inwieweit bestimmte Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sind. Die Ergebnisse sind Grundlage für Auswahlentscheidungen und Fördermaßnahmen.
- Aufgabenorientierte Verfahren betonen das positions- und mitarbeiterspezifische Zustandekommen von Leistungen.

Deutlich unterschieden werden muss daher zwischen den Leistungsanforderungen

und deren Erfüllung und dem individuellen Leistungsvermögen.

### **8. Formalisierte Verfahren mehr in größeren Betrieben**

Formalisierte Systeme der Mitarbeiterbeurteilung finden im Wesentlichen nur in den größeren Betrieben Anwendung. Kleinere Unternehmen mit einem geringeren Organisations- und Professionalisierungsgrad der Personalarbeit verzichten weitgehend darauf. Die Beurteilung der Mitarbeiter und ihrer Leistungen erfolgt hauptsächlich auf informellem Wege und auf Grund von Urteilen der Vorgesetzten im Wege des „day-to-day-feedback“. Auch in den größeren Betrieben ist dies das vorherrschende Instrument, denn die Mitarbeiterbeurteilung stellt grundsätzlich einen zentralen Bestandteil des Führungshandelns dar.

### **9. Verfahren der Potenzialbeurteilung**

Eine „Potenzialbeurteilung“ dient der Einschätzung von Fähigkeiten und deren Prognose im Hinblick auf künftige Aufgaben oder Positionen. Sie basiert wesentlich auf der Einschätzung von verhaltensrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen. Eines der wichtigsten und am häufigsten praktizierten Instrumente ist das Assessment-Center. Durch den Einsatz verschiedener Testaufgaben und Instrumente (zum Beispiel Arbeitsproben und situative Verfahren, Gruppendiskussion, Postkorbübungen, Testverfahren) sowie die Einschätzung durch mehrere Beurteiler soll eine größere Validität erreicht werden. Eine Potenzialbeurteilung ist deshalb besonders zeitintensiv und erfolgt in der Regel mit Unterstützung durch interne oder externe Fachleute.

### **10. Betriebliche Beurteilungsinstrumente müssen viele Aspekte mit integrieren**

Standardinstrumente, die von der Personalabteilung entwickelt und im Prinzip zur Beurteilung aller Mitarbeiter eingesetzt werden, werden zunehmend kritisch gesehen. Sie entsprechen nicht den in den verschiedensten Aufgabenbereichen, auf

unterschiedlichen Hierarchieebenen, in unterschiedlichen Funktionsfeldern und zu unterschiedlichen Zeiten gestellten Anforderungen. Ebenso wenig kann erwartet werden, mit Hilfe eines einzigen Instruments gleichzeitig Informationen zur Entgelt differenzierung wie auch zur Personalförderung zu erhalten. Betriebliche Beurteilungsinstrumente müssen deshalb aufgabenbezogen, situations- und zeitbezogen, funktionspezifisch sowie eventuell auch mitarbeiterbezogen gestaltet werden.

### **11. Einbeziehen von Mitarbeitern in das Beurteilungsverfahren**

Ebenfalls ist der Trend zu erkennen, von den früher üblichen, teilweise sehr differenzierten und gleichzeitig weitgehend vorgegebenen und die Beurteilung einengenden Skalen abzugehen. Die Folge war eine Inflationierung der Beurteilungsstufen. Sie haben dazu beigetragen, die Beurteilung immer unverbindlicher und damit aussageloser werden zu lassen. Statt dessen geben neuere Beurteilungssysteme der Führungskraft mehr Gestaltungsspielraum und legen größeren Wert auf offenere Formulierungen. Außerdem werden die Mitarbeiter im Zeichen einer stärker auf die Selbststeuerung von Prozessen gerichteten Arbeitskultur in das Beurteilungsverfahren einbezogen.

### **12. Dialogisches Verfahren der Beurteilung**

Unternehmen interpretieren Beurteilung heute zumeist im Sinne eines Dialoges zwischen Beurteiler und zu Beurteilendem. Der oftmals auch kritische Dialog sowie das Feedback sollen zu einer zuverlässigen, beiderseits akzeptierten Einschätzung beitragen. In einem ersten Schritt erfolgt die Rückmeldung über vergangenes Leistungsverhalten oder der Abgleich von Zielvereinbarungen und Arbeitsergebnissen. Darüber hinaus soll eine Reflexion über den Stellenwert von Führung und Zusammenarbeit, über die eigene Rolle und ihr Selbstverständnis, die beruflichen Ziele und die zu ihrer Realisierung erforderlichen Personalentwicklungsmaßnahmen angestoßen werden. Die Ergebnisse werden in einem mehr oder weniger standardisierten Fragebogen protokolliert.

### **13. Umsetzungsprobleme beim Beurteilungsverfahren**

In vielen Unternehmen sind Mitarbeiter- oder Beurteilungsgespräche in den Führungsrichtlinien verankert. In umfassenden Leitfäden und Checklisten werden Hilfen gegeben, wie dieses Instrument wirksam einzusetzen ist, um Mitarbeitern ein Feedback zu geben sowie Ziel- und Maßnahmepläne zu entwickeln. In der betrieblichen Realität werden diese Instrumente jedoch nur von einem Teil der Führungskräfte genutzt, teilweise kommt die Einführung über das Pilotstadium kaum hinaus. Die Gründe für Umsetzungsprobleme dürften vor allem in der Scheu vor einer offenen, auch kritische Punkte thematisierenden Kommunikation zu suchen sein. Hinzu kommt als objektives Hemmnis der Termindruck und die Hektik des Alltagsgeschäfts.

### **14. Zielvereinbarungen unter Einbeziehung der Mitarbeiter**

Im Rahmen der Mitarbeitergespräche kommt Zielvereinbarungen (management by objectives) eine zunehmende Beachtung zu. Dabei kann es im Sinne neuer Konzepte der Personalführung nicht darum gehen, die Ziele für die Mitarbeiter einfach aus den Unternehmenszielen abzuleiten und den Mitarbeitern vorzugeben. Wichtig ist eine Beteiligung der Mitarbeiter an der Bildung und Formulierung der Ziele. Dadurch kann weit eher erreicht werden, dass die Ziele vom Einzelnen akzeptiert werden und sein Verhalten auf die Zielerreichung gerichtet ist. Solcherart zustande gekommene Zielvereinbarungen sind geprägt vom Bild des mündigen Mitarbeiters.

### **15. Anmerkungen zur Konzeption der Kompetenzbilanz**

Die Kompetenzbilanz beruht auf Selbsteinschätzungen, die wiederum auf unterschiedlichen Selbstkonzepten beruhen. Für die Einschätzung der Antworten ist es daher von erheblichem Gewicht, welches Anspruchsniveau die Befragten haben, wie sie sich selbst wahrnehmen oder auch, welches formale Qualifikationsniveau sie haben. Ohne Bezugnahme zu derartigen Merkmalen fehlt den biographischen Me-

thoden eine entscheidende Messlatte, um die Selbsteinschätzungen einordnen zu können.

#### **16. Kompetenzen müssen in Bezug zum Aufgabenfeld gesehen werden**

Generelle Aussagen über Kompetenzen und deren Profile sagen wenig aus, denn Kompetenzen müssen jeweils aufgaben- und handlungsspezifisch ausgelegt sein. Kommunikationsfähigkeit beispielsweise bedeutet für einen Werbetexter etwas anderes als für einen Fremdsprachentrainer, für eine Sekretärin etwas anderes als für einen Anlagenführer in einer Chemiefabrik. Ohne eine Präzisierung, welche Art von Kommunikationsfähigkeit gemeint ist, helfen allgemeine Aussagen über Kommunikationsfähigkeit daher nicht viel weiter.

#### **17. Eigene Auswahl- und Bewertungsverfahren sind wichtig**

Unternehmen verlassen sich bei ihren Entscheidungen hinsichtlich der Auswahl oder Entwicklung von Mitarbeitern in der Regel nicht auf Zeugnisse, Zertifikate oder sonstige Kompetenznachweise externer Stellen. Sie legen statt dessen Wert auf die Durchführung eigener Auswahl- und Bewertungsverfahren. Inwieweit sie eine extern erstellte Kompetenzbilanz akzeptieren, hängt von der Aussagefähigkeit der gemachten Angaben ab, mithin von deren Validität.

#### **18. Kompetenzbilanz als Beitrag zur Eigenverantwortung der Mitarbeiter**

Personalentwicklung wird zumeist als eine Aufgabe des Unternehmens, und hier vor allem seiner Führungskräfte, verstanden. Unter dem Paradigma der Selbstorganisation werden Mitarbeiter jedoch zu Mitgestaltern, quasi zu Unternehmern im Unternehmen. Das betrifft nicht zuletzt das Management der eigenen Kompetenzen. Mitarbeitern kommt deshalb eine zunehmende Eigenverantwortung für eine nachhaltige Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu. Instrumente wie die Kompetenzbilanz können dazu beitragen, diesem Anspruch gerecht zu werden. Vorstellbar ist beispielsweise, das Instrument der

Kompetenzbilanz im Rahmen von Mitarbeitergesprächen einzubeziehen.

#### **19. Mögliche Anwendung der Kompetenzbilanz im Rahmen eines eignungsdiagnostischen Dienstes der Bundesanstalt für Arbeit**

Die Erstellung von Kompetenzbilanzen ist vor allem sinnvoll im Rahmen individueller Beratungs- und Entwicklungsprozesse. Sie können einen wichtigen Beitrag zu einer beruflichen Neuorientierung und Neupositionierung leisten. Sie stellen ein interessantes Instrument dar, die eigenen Kompetenzen und Potenziale realistisch einzuschätzen. In diesem Sinne wäre beispielsweise ein Ausbau des eignungsdiagnostischen Dienstes der Bundesanstalt für Arbeit denkbar. Dies wäre eine unabhängige und zugleich arbeitsmarktnahe Einrichtung, deren eignungsdiagnostische Analysen in Verbindung mit anderen Methoden (z.B. Assessment-Center, biografische Interviews) eine sinnvolle Basis für weiterführende Beratungskonzepte darstellen könnte.

#### **20. Jeder Arbeitgeber muss selbst entscheiden, ob er das Instrument anerkennt**

Mit der Erstellung einer Kompetenzbilanz kann eine formale Anerkennung von Kompetenzen nicht verbunden sein. Es kann nur ein Instrument zur Diagnose und zum Feedback, aber nicht zur Validierung von Kompetenzen sein, wie sie offenbar der EU-Kommission vorschwebt. Jeder Bildungsträger und jeder Arbeitgeber muss jeweils für sich entscheiden können, ob er eine von einem Mitarbeiter oder Bewerber vorgelegte Kompetenzbilanz bei seinen Entscheidungen berücksichtigt oder nicht.

#### **PD Dr. Reinhold Weiß**

*Stellv. Leiter der Hauptabteilung Bildung und Gesellschaftswissenschaften im Institut der deutschen Wirtschaft, Köln*

### **Der Kontext**

Eine ganze Reihe der EU-Mitgliedsstaaten versucht derzeit, Methoden und Systeme zur Ermittlung, Bewertung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen zu entwickeln und in der Praxis zu verankern.

In diesen Zusammenhang gehört auch der auf dieser Tagung vorgestellte Ansatz der Kompetenzbilanz zur Ermittlung und Bewertung von Kompetenzen, die in der Familienarbeit gewonnen wurden. Das ist ein interessanter Aspekt, der in der Tat bisher in der Debatte und Methodenentwicklung über informelles Lernen und seine Anerkennung sonst noch nicht aufgegriffen wurde. Ich hoffe, dass sich im weiteren Verlauf die hier geführten Diskussionen und die Methodenentwicklung mit den Arbeiten im weiten Feld der Verfahren zur Anerkennung informellen Lernens verbinden werden und verbinden lassen.

Den Hintergrund für die ganze Debatte bildet die zunehmende Aufmerksamkeit, die das lebenslange Lernen seit einigen Jahren auf sich zieht. Dabei liegt ein Schwerpunkt darin, verschiedene Formen des Lernens in verschiedenen Erfahrungsfeldern in unterschiedlichen Lebensphasen unter einem gemeinsamen begrifflichen Dach zu betrachten und zu verbinden. In einigen Ländern stellt sich dieser Schwerpunkt als Anstrengung und Entwicklung dar, von strikt „inputorientierten“ zu leistungs- oder ergebnisorientierten Systemen von (Aus)Bildung und Weiterbildung zu kommen. In solchen Systemen kommt es darauf an, was man gelernt hat und nicht, wo und wie an es gelernt hat.

Methoden für die Identifizierung, die Bewertung und die Anerkennung informellen Lernens werden zunehmend als notwendige und entscheidende Instrumente betrachtet, um zu solchen ergebnisorientierten Systemen der Aus- und Weiterbildung zu kommen und um neue Wege dorthin zu eröffnen. Qualifikationen und Kompetenzen müssen transparenter und sichtbarer gestaltet werden. Das ist eine zwingende Voraussetzung, wenn sie mit-

einander in Verbindung gebracht und auf eine bessere Weise (auch betrieblich) genutzt werden sollen als das heute der Fall ist.

### **1. Die Herausforderungen**

Ein „System“ lebenslangen Lernens aufzubauen verlangt das Bauen von Brücken und die Herstellung von Verbindungen zwischen einer ganzen Reihe von weit auseinanderliegenden Lernfeldern, weil nur so Kombinationen und Synergien hergestellt werden können, die in einem einzelnen institutionellen Setting so nicht erreicht werden können. Diese Brücken oder Verbindungen lassen sich auf die folgende Weise näher kennzeichnen:

- Einmal sind Verbindungen innerhalb des Systems der formellen Aus- und Weiterbildung nötig. Und zwar als vertikale Verbindungen und Verknüpfungen zwischen Erst- und Weiterbildung und als horizontale Verbindungen zwischen verschiedenen Sektoren und Segmenten von Aus- und Weiterbildung.
- Weiterhin sind Brücken zwischen Regionen und Nationen notwendig, die es den individuellen Bürgerinnen und Bürgern möglich machen, Kompetenzen und Qualifikationen in ihrer Person zu vereinen, die sie in verschiedenen regionalen und nationalen Systemen und Kulturen erworben haben.
- Schließlich geht es um Verbindungen zwischen formellem Lernen (in der schulischen und betrieblichen Erst- und Weiterbildung) und informellem Lernen (z.B. am Arbeitsplatz, in der Freizeit, in der Familie), die dringend der Stärkung bedürfen.

Wenn Qualifikationen und Kompetenzen aus dieser ganzen Bandbreite von Lernfeldern miteinander verknüpft werden sollen, dann sind dafür eine Reihe weiterer miteinander verbundener Schritte notwendig:

- Die Bandbreite und der Inhalt des Gelernten, unabhängig davon ob formell oder informell gelernt, muss beschrieben werden. Eine größere Transparenz und Sichtbarkeit von Qualifikationen und Kompetenzen ist eine notwendige Voraussetzung für alle Anstrengungen, die sich auf die Stärkung lebenslangen Lernens richten.

- Die Qualität des Lernens, gleichgültig ob es sich um formelles oder informelles Lernen handelt, muss objektiv überprüfbar und bewertbar sein. Es ist deshalb notwendig, Feed-back-Mechanismen zu entwickeln, die es für Individuen und Organisationen möglich machen zu beurteilen, wo Verbesserungen nötig sind.

- Wenn die Qualität der Lernprozesse, ob formell oder informell, als ausreichend und wirksam beurteilt wird, dann sollte diese Lernqualität auch angemessen anerkannt werden.

## 2. Die Notwendigkeiten – was noch getan werden muss

Diesen Herausforderungen muss mit verschiedenen Strategien begegnet werden, die sich einmal auf methodische Fragen (wie kann und soll gemessen werden?) beziehen, zum anderen aber auch auf politische und institutionelle Fragen (wie kann die Akzeptanz und Legitimität bzw. Legitimation von Bewertungs- und Anerkennungsverfahren gesichert werden?). In der Praxis hängen diese beiden Aspekte natürlich eng miteinander zusammen.

Erfahrungen aus unterschiedlichen EU-Ländern zeigen, dass es nicht eine einzige und alleinige Antwort auf die methodischen Herausforderungen geben kann, mit denen wir es in diesem Feld zu tun haben. Alle bekannten Test- und Bewertungsverfahren werden dabei genutzt: Von Computer-unterstützten multiple-choice-Fragebögen im Experiment mit dem „persönlichen Kompetenzausweis“ (personal skills card) des Leonardo-da-Vinci-Programms bis zu einem tatsächlich im Arbeitsprozess verankerten Assessment-Verfahren, das Planung, Beobachtung und Evaluation umfasst (in den Niederlanden). In Deutschland und Norwegen werden Leistungsbewertungen mit traditionellen Prüfungen vom Typ des Aufsatzschreibens verknüpft, während der sogenannte Computer-Führerschein sich vor allem auf Fragebögen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten stützt. Die in Frankreich gesetzlich als Rechtsanspruch verankerte Kompetenzbilanz wiederum stellt einen Zugang zum Problem dar, wo die ganze Bandbreite traditioneller Testmethoden benutzt wird, wobei die tatsächlich benutzten Verfahren ganz von den Vorlieben der Institution abhängen,

die das Verfahren der Kompetenzbilanzierung durchführt.

Die Komplexität der hier sich stellenden Aufgabe hat zu einem hohen Grad an methodischer Vielfalt geführt. Wenn wir das positiv bewerten wollten, würden wir sagen, dass diese Vielfalt einen Reichtum von Zugängen sichert, der auch notwendig ist, um mit dem in hohem Maße kontextabhängigen und zum Teil ‚verschwiegenen‘/impliziten (tacit) Charakter des informellen Lernens angemessen umgehen zu können. Wollten wir das negativ bewerten, würden wir sagen, dass zu große Vielfalt zu Unübersichtlichkeit, Wirrwarr und einem Mangel an methodischer Konsistenz führt. Beide Interpretationen haben etwas für sich.

Unser Eindruck ist es aber – und er stützt sich auf die bisher gesammelten Erfahrungen –, dass zu viele der bestehenden Ansätze und Initiativen versuchen, zu viele Ziele gleichzeitig zu erreichen. Manchmal werden Methoden ausgewählt, bevor ein klares Verständnis der gestellten Aufgabe formuliert ist. Die folgenden Punkte können vielleicht eine Richtung für die in Zukunft notwendige methodische Arbeit angeben:

### 2.1 Methodische Anforderungen

- Die Arbeit an Bewertungsverfahren sollte nicht ohne ein klares Verständnis und eine klare Definition der Funktionen begonnen werden, die von den neuen Werkzeugen erfüllt werden sollen. Sprechen wir über eine „formative“ Funktion, wobei die Instrumente und Werkzeuge benutzt werden, um die Lernprozesse von Individuen und Organisationen anzuleiten – oder sprechen wir eher über begrenzte „summative“ Funktionen solcher Verfahren, wobei informelles Lernen „nur“ zu dem Zweck geprüft wird, auf irgendeine Weise in ein Setting formeller Aus- oder Weiterbildung einbezogen zu werden? Oder sprechen wir über eine summative Rolle solcher Verfahren, wobei es um die Zurechenbarkeit bzw. das Nachzeichnen von Pfaden der Kompetenzentwicklung geht und wo das Interesse sich darauf konzentriert, Kompetenzressourcen Ebenen zu erschließen und zu nutzen?

- Die Zweckbestimmung von Bewertungsverfahren, im Bereich formellen ebenso wie im Bereich des informellen

Lernens, ist entscheidend für die methodischen Entscheidungen, die getroffen werden müssen, aber auch für den schließlichen Erfolg der ganzen Anstrengung. Wie ich das schon versucht habe zu erläutern, sind all diese Funktionen niemals streng voneinander zu trennen. Vielfach sind wir mit dem Wunsch und Interesse konfrontiert, „formative“ und „summative“ Funktionen der jeweiligen Bewertungsverfahren miteinander zu kombinieren. Der europäische Kompetenzausweis ist ein gutes Beispiel für einen solchen Kombinationsversuch (und seine Tücken). Eine erfolgreiche Entwicklungsarbeit von Methoden und Systemen verlangt aber jedenfalls, dass die Funktionen und Ziele, die von den Verfahren erfüllt werden sollen, klar verstanden und definiert werden und dass sie auf konstruktive und realistische Weise miteinander kombiniert oder auch voneinander abgegrenzt werden.

- Die Vielgestaltigkeit der Lernprozesse und –kontexte macht es schwierig, dieselbe Art von Verlässlichkeit zu erreichen wie in standardisierten (z.B. multiple choice) Tests. Die Frage ist, wie (und welche spezifische Art von) Verlässlichkeit für diesen neuen Problem- und Aufgabenbereich gesucht und definiert werden sollte. Ist es möglich, eine Verlässlichkeit ins Auge zu fassen, die auf optimaler Transparenz des Bewertungsprozesses ebenso beruht wie auf der Anwendung systematischer Qualitätssicherung auf allen Ebenen und für alle Funktionen? Hier gibt es eine interessante Erfahrung mit einem Experiment der französischen Handelskammer. Es zeigt ganz klar die Bedeutung von Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle. Aber diese Art der Betrachtung hat bisher noch nicht viel Beachtung bei den vielen verschiedenen Versuchen gefunden, informell erworbene Kompetenzen zu ermitteln und zu bewerten. Das ist ein Defizit, das auf Dauer die Akzeptanz und Legitimation dieser Verfahren als solcher in Frage stellen und bedrohen könnte.

- Der in hohem Grade kontextabhängige und „verschwiegene“/implizite (tacit) Charakter informellen Lernens macht das Problem der Gültigkeit von Bewertungsverfahren noch schwieriger. Es besteht

eine akute Gefahr, dass in Wirklichkeit andere Sachverhalte „gemessen“ werden als beabsichtigt ist. Es ist deshalb am wichtigsten, ein verzerrtes Bild der „Kandidaten“ und des analysierten Kompetenzbereiches zu vermeiden und nach Wirklichkeits- und Lebensnähe im Bewertungsverfahren zu streben.

- Schließlich ist die Frage der Bezugspunkte („Standards“) zentral bei der Entwicklung von Bewertungsverfahren für informell erworbene Kompetenzen. Während die Bezugnahme auf Durchschnitts-Normwerte (wobei die Leistungs- und Ergebniswerte einer Vergleichsgruppe als Maßstab dienen) bisher nicht ernsthaft diskutiert wurde, wo es um die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen geht (und zwar wegen der großen Vielfalt der hier in Rede stehenden Kompetenzen), trifft genau diese Frage der Standards einen Nervenpunkt des ganzen Themas. Die Definition der Grenzen von Kompetenzbereichen (ihrer Spannweite, ihres Inhalts) und der Wege, auf denen Kompetenzen sich in diesen Bereichen ausdrücken, ist dabei entscheidend. Je breiter der Bereich, um den es geht, umso größer ist die Herausforderung, angemessene und aussagekräftige Ergebnisse liefernde Verfahren zur Kompetenzbewertung zu entwickeln.

#### **Notwendigkeit der Definition von Bezugspunkten**

Es ist auch eine Frage, ob es in erster Linie darum geht, eine Art Mindestniveau oder –schwelle für bestimmte notwendige Kompetenzen zu definieren oder ob es um die präzise Markierung von unterschiedlichen „Leistungsniveaus“ geht. Bewertungen informell erworbener Kompetenzen können keinen Erfolg haben, wenn Bezugspunkte nicht definiert werden und darüber kein auch institutionell abgesicherter Konsens hergestellt ist. Das bezieht sich natürlich auch eng auf die oben aufgeworfenen Fragen nach den Funktionen und Zielen, die von den Kompetenzbewertungen erfüllt/erreicht werden sollen: Wollen wir Lernprozesse verbessern oder wollen wir vor allem Belege und Zertifikate für die ohnehin stattfindenden Lernprozesse auf dem Tisch haben? Beide Ziele sind in hohem Grade legitim und nützlich. Auf die Ausgestaltung der Ver-

fahren wird es aber entscheidende Auswirkungen haben, ob man das eine oder das andere Ziel erreichen will.

## 2.2 Politische und institutionelle Notwendigkeiten bei der Entwicklung von Systemen

Die Frage, wie die politische und institutionelle Verankerung von Verfahren für die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen unterstützt werden kann, lässt sich nicht unabhängig vom Kontext beantworten. Es macht keinen Sinn, Methoden oder Instrumente zur Ermittlung, Bewertung und Anerkennung informell erworbener Kompetenzen zu entwickeln ohne das kulturelle, soziale und politische Umfeld zu berücksichtigen, in dem diese Methoden praxiswirksam werden sollen. Sobald die grundlegenden methodischen Anforderungen erfüllt sind, bieten sich aber im wesentlichen zwei Strategien zur Flankierung der Verbreitung und Praxiseinführung solcher Bewertungsverfahren an: Eine, die sich vor allem auf institutionelle Rahmenbedingungen konzentriert und eine andere, die als Strategie des „gegenseitigen Lernens“ bezeichnet werden könnte. Strategie der institutionellen Rahmenbedingungen: Wenn die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen eng mit den „Wegmarken“ und Zertifikaten in formellen (Aus)Bildungslaufbahnen verknüpft werden soll, dann müssen zuallererst die wesentlichen Mitspieler/Akteure am ganzen Prozess beteiligt werden. Das ist eng mit einem Ausbalancieren von Interessen verknüpft. Systeme für die Anerkennung informell erworbener Kompetenzen können direkte Auswirkungen auf Lohnniveaus, auf die Verteilung von Arbeitsplätzen und Positionen am Arbeitsmarkt haben. Obwohl das bisher nicht sehr stark betont worden ist, muss klar sein: Wer vor und bei der Entwicklung und Einführung der hier in Rede stehenden Verfahren beteiligt wird und auf wen man dabei hört, wird in der nächsten Entwicklungsetappe von entscheidender Bedeutung sein.

- Zweitens müssen alle relevanten Informationen in den Entwicklungs- und Umsetzungsprozess einfließen. Sehr eng verbunden mit der Frage der Darstellung, der Definition und öffentlichen Präsentation von Standards ist die Verfügung über aus-

reichende und ausgewogene Informationen.

- Drittens, und das hat sich an dem Experiment der französischen Handelskammern gezeigt, ist die Transparenz der Strukturen und Prozesse von hoher Bedeutung. Es ist möglich, Strukturen zu etablieren, in denen es klare Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Funktionen und Aufgaben gibt. Die Transparenz der Prozesse ist ein „Muss“, wenn die Akzeptanz und Legitimation der Verfahren in der Praxis erreicht werden soll. In der nächsten Zeit muss die Aufmerksamkeit sowohl von Wissenschaftlern als auch von Verantwortlichen in Politik, Wirtschaft und Verwaltung auf all diese Fragen gelenkt werden.

- Das gegenseitige Lernen zwischen Projekten, Institutionen und Ländern muss als Strategieansatz in der nächsten Zeit gestärkt und verbessert werden. Auf vielen Ebenen hat es zum Themenfeld schon intensiven Erfahrungsaustausch gegeben, in dem die Gelegenheit bestand, voneinander zu lernen. Aber das Potenzial für das gegenseitige Lernen ist viel größer als die bisherigen realen Ansätze dazu, und das gilt vor allem auch im Verhältnis zu den intensiven Aktivitäten auf Europäischer Ebene. Solche Lernmechanismen müssen die unterschiedlichen Ziele und Funktionen in Rechnung stellen, die von den Ermittlungs-, Bewertungs- und Anerkennungsverfahren für informell erworbene Kompetenzen erfüllt werden sollen. Es ist ganz sicher notwendig, die Koordination und die Aktivitäten zur Unterstützung der ganzen Entwicklung auf europäischer und nationaler Ebene zu verstärken – um die Erfahrungen zu verwerten, die durch zahlreiche Projekte – eines von ihnen wird mit dem Projekt „Familienkompetenzen als Potenzial der Personalentwicklung“ auf der heutigen Veranstaltung von allen Seiten beleuchtet -, Programme und institutionelle Reformen quer durch Europa angesammelt worden sind.

### Jens Bjórnavold

*CEDEFOP - Europäisches Zentrum zur Förderung der Berufsbildung/  
Europäische Kommission, Brüssel*

**1. Gemeinsamkeiten der ÖTV-Aufwertungskampagne und dem DJI/KAB-Ansatz Familienkompetenzen<sup>7</sup>**

a) Sowohl die ÖTV-Aufwertungskampagne als auch der Ansatz des Projektes „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung“ gehen davon aus, dass Qualifikationen politische Produkte sind. Nicht nur in Tarifverhandlungen, sondern auch im gesellschaftlichen Diskurs wird bestimmt, welche Definitionen für Qualifikationen es geben darf. In der Aufwertungskampagne wurde der Gedanke wiederbelebt, dass Frauentätigkeiten bisher durch den männlichen Blick auf die Arbeit abgewertet wurden. Insbesondere die Frauenberufe in der sozialen Arbeit werden monetär niedriger vergütet als die männlichen Berufe, die mit Technik zu tun haben. Die Arbeit am Menschen wird geringer bewertet als die Arbeit an der Technik. Dies ist ein Ausfluss des männlichen Blicks auf Arbeit, der die Anforderungen der den Frauen zugeschobenen Arbeiten abwertet bzw. überhaupt nicht wahrnimmt. Die Frauen in der ÖTV haben deswegen die Aufwertung der Frauenarbeit als Ziel definiert, und sie sagen damit, dass den Frauen zugeschobenen Arbeiten in den Blick gerückt werden müssen. Dasselbe passiert bei der Bewertung von Familienkompetenzen. Die Nichtwahrnehmung des familiären Bereiches als privat führt dazu, dass die dort geübten Fähigkeiten überhaupt nicht in den Blick derer geraten, die über Qualifikationen diskutieren.

b) Im weiblich definierten Lebenszusammenhang liegen Potenziale der Kompetenzentwicklung, die in der Erwerbsarbeit bisher nicht wahrgenommen werden. Diese beiden Ansätzen gemeinsame Position geht noch darüber

hinaus, nur die Nicht-Wahrnehmung zu kritisieren, vielmehr wird auf die Potenziale abgehoben. So betonten die ÖTV-Frauen immer, dass sie als Frauen mit der ihnen eigenen Erfahrung einen umfassenderen Blick auf ihre Arbeit haben und Maßstäbe entwickeln, die ihrem „weiblichen“ Blick entsprechen. Diese aus ihrer Sicht richtigere Analyse ihrer Tätigkeiten konnten sie mit entsprechendem Selbstbewusstsein den Männern gegenüber vertreten. Dass in der Familienarbeit Potenziale zur Qualifikationsentwicklung liegen, steht auch hinter dem Projektansatz.

c) Insbesondere soziale Qualifikationen sind unterbewertet. In beiden Ansätzen wird die soziale Qualifikation in den Mittelpunkt gestellt. In der ÖTV-Aufwertungskampagne wird versucht, eine neue Anforderungsanalytik zu entwickeln und zu nutzen. Im Projektansatz wird der Versuch gemacht, soziale Qualifikation in der Personalbeurteilung mehr Bedeutung zuzumessen. Soziale Qualifikationen sind ja nicht etwa nur in den Sozialberufen notwendig, sondern jede Arbeitstätigkeit kann nur unter Einsatz sozialer Qualifikationen überhaupt richtig erfüllt werden. Wenn nämlich die Beziehung zu den Kollegen und Kolleginnen, den Vorgesetzten oder auch den Kunden und Kundinnen nicht befriedigend gestaltet werden kann, so ist auch das Arbeitsergebnis in technischen oder personenfremden Bereichen nicht optimal.

**2. Gemeinsamkeiten des Projektansatzes mit Gender Mainstreaming**

Gender Mainstreaming bedeutet die umfassende Integration der Geschlechterverhältnisse in jedwede politische Aktivität. Gender meint dabei, dass die soziale Geschlechterrolle und das Geschlechterverhältnis im Mittelpunkt der Analyse stehen. Gender bedeutet, dass auch Männer ein Geschlecht haben, und die soziale Rolle der Männer die Lernerfahrungen prägt. Damit wird der Blick dafür geöffnet, dass soziale Kompetenz

---

<sup>7</sup> Beitrag zu einem Werkstattgespräch vor dem Hintergrund der ÖTV-Kampagne „Frauenarbeit aufwerten – Familienkompetenzen in der Personalentwicklung nutzen: Zwei Ansätze im Vergleich“

nicht eine natürliche weibliche Fähigkeit ist, sondern dass sie erlernbar ist und insbesondere im familiären Zusammenhang auch erlernt werden kann. Dieser Aspekt, dass Familienkompetenzen Kompetenzen sind, die auch Männer genauso erlernen können wie Frauen, wird vom Projektansatz ebenfalls mitgetragen. Wenn Gender-Mainstreaming in einer Organisation angewandt wird, so geht diese Organisation dabei über die traditionelle Frauenförderung hinaus und wird sich auch mit der sozialen Geschlechterrolle der Männer kritisch befassen. Dabei können z.B. im Rahmen von Personalentwicklung auch die Defizite der Männer in der Haus- und Familienarbeit durchaus zum Problem gemacht werden und Männer und Väter unterstützt werden, dieses Defizit auszugleichen. Damit hat der Ansatz des Gender Mainstreaming eine beide Geschlechter umfassende Sicht auf die Geschlechterrollen und zielt in ihren konkreten Aktionen auch auf die traditionelle Geschlechterrolle des Mannes. Dahinter steht die Einsicht, dass die Gleichstellung von Männern und Frauen nur dann verwirklicht werden kann, wenn beide ihre traditionelle Geschlechterrolle überschreiten: Das bedeutet für Frauen, dass sie stärker und angemessener im beruflichen Bereich eingesetzt werden, für Männer bedeutet es, dass sie stärker in den privaten Arbeitsbereich hineinkommen.

### **3. Die verschiedenen Wege der Umsetzung**

Die ÖTV-Aufwertungskampagne hat ausgehend von den eben beschriebenen Grundsätzen folgenden Weg genommen: Zu Beginn stand die Selbstbeschreibung der konkreten Arbeitstätigkeiten von Arbeiterinnen im öffentlichen Dienst, die diese in Seminaren miteinander verfassten. Die Konfrontation mit dem Tarifwerk BAT ergab, dass das, was die Frauen für ihre Arbeit für wichtig hielten, in den meisten Fällen in den Bestimmungen des BAT überhaupt nicht vorkommt. Daraus entstand eine produktive Wut und der Versuch, die eigenen Maßstäbe in die Bewertung von Ar-

beit hineinzubringen. Die ersten Seminare führten dazu, dass in Hessen die Arbeiterinnen im Reinigungsdienst um eine Tarifgruppe höhergruppiert wurden. Dieser anfängliche Erfolg entsprach jedoch noch nicht den hohen Ansprüchen der Kolleginnen, die auf die qualitative Veränderung der Tarifwerke zielten. Um die Gesamtorganisation in die Aufwertungsbemühungen einzubeziehen, forderten sie in einem Antrag auf dem Gewerkschaftstag, dass eine Kommission die Aufwertungskampagne führen sollte. Gleichzeitig hatte das Bundesfrauensekretariat ein juristisches Gutachten über die Diskriminierungspotenziale des BAT in Auftrag gegeben, und die Ergebnisse lagen bei den ersten Arbeiten der Kommission vor.

In diesem Gutachten wurde deutlich, dass insbesondere die Instrumente der Arbeitsbewertung, die Summarik des BAT, sehr viele Diskriminierungspotenziale enthält. Im Gutachten wurde aber auch auf die mangelnde Empirie zu den Wirkungen dieser Arbeitsplatzbewertung hingewiesen. Als erstes gab die Kommission deshalb ein Forschungsprojekt in Auftrag. In einer Vergleichsuntersuchung von Männer- und Frauentätigkeiten mit neuen Anforderungskriterien sollte belegt werden, dass die vorhandenen Kriterien des BAT diskriminieren. Die Ergebnisse dieses Projektes (Krell 2000) liegen nun vor und brachten die erwarteten Belege.

Darüber hinaus hat die Kommission in einer Tagung die Ergebnisse aus der feministischen Forschung zu Frauenberufen zusammengetragen. Die Tagung ist dokumentiert, und es wird deutlich, dass die Probleme der einzelnen Frauenberufe sehr viel Gemeinsames haben, insbesondere die Problematik in der Berufsausbildung sowie der Nichtanerkennung der fachlichen sozialen Qualifikationen.

Die Aufwertungskampagne wurde durch ein Informationsblatt begleitet, in dem die Hinweise auf Tagungen, Modellversuche u.ä. in der Organisation verbreitet wurden. Darüber hinaus gab es einen Workshop mit Vertretern der Arbeitge-

ber des Öffentlichen Dienstes (Innenministerium, Landesministerien), in dem den Arbeitgebervertretern die Ergebnisse der Forschungsarbeiten und der juristischen Gutachten vorgestellt wurden. Die Arbeitgeber zeigten sich teilweise bereit, diese Problematik als Problematik anzuerkennen, und verwiesen auf die Notwendigkeit, wissenschaftliche Belege für die Aufwertung von Frauenarbeit heranzuziehen.

Das im Projekt entwickelte Instrument zur Einschätzung der persönlichen Qualifikationen, die auch in Familienarbeit erworben werden können, ist ein anderer Versuch, die Aufwertung der Frauenarbeit voranzutreiben. Er setzt am Individuum an und versucht, ihm bzw. ihr bewusst zu machen, dass die Verdrängung und Abwertung familiärer Arbeit nicht zutrifft und dass sie auch nicht subjektiv nachvollzogen werden sollte. Vielmehr versucht dieses Instrument bewusst zu machen, welche Qualifikationen in familiärer Arbeit erworben werden können. Mit dem Bewusstsein dieser Qualifikationen wird das Individuum gestärkt, Anforderungen in der Erwerbsarbeit zu formulieren und eine Selbstsicherheit zu bekommen, dass der eigene Blick auf die Arbeit, der viel mehr Qualifikationen umfasst als der Blick der Arbeitsbewertung, richtig ist.

Darüber hinaus steuern die Ergebnisse, die Kompetenzbilanzen in ihrer detaillierten Form, die mit dem Instrument erarbeitet worden sind, für die Argumentation der Aufwertung von Frauenarbeit einen wichtigen Teil bei. Sie belegen, dass private Arbeit nicht etwa kompetenzeinschränkend sondern vielmehr kompetenzförderlich ist.

#### **4. Chancen der Bündelung der Ansätze durch Gender Mainstreaming**

Gender Mainstreaming ist ein Instrument für patriarchale Organisationen, ihre Aktivitäten und Produkte für die Chancengleichheit einzusetzen. Es ist ein Verfahren, Entscheidungsprozesse dadurch zu verbessern, dass die gesell-

schaftliche Realität der Geschlechterverhältnisse in diese Entscheidungsprozesse mit einbezogen wird. Gender-Mainstreaming kann an verschiedenen Stellen angewendet werden und sollte für die Aufwertung der Frauenarbeit an folgenden Stellen genutzt werden.

#### **Gender-Mainstreaming in der Tarifpolitik.**

In der neuen Gewerkschaft ver.di ist in der Satzung verankert, dass Gender Mainstreaming als Instrument besonders in der Tarifpolitik angewendet wird. Vorarbeiten dazu liegen vor, es gibt eine Checkliste für Tarifverträge, in der Diskriminierungspunkte aufgeführt sind, es wird an einer neuen Arbeitsbewertungsanalytik gearbeitet, die geschlechtsspezifische Diskriminierung vermeidet. Organisatorische Auswirkungen dieses Ansatzes liegen darin, dass eine Gender-Beauftragte im Tarifsekretariat seit zwei Jahren benannt ist und für die Genderfragen zuständig ist. Darüber hinaus wird es in ver.di ein Genderbüro (Besetzung durch einen Mann und eine Frau) geben, das für die Umsetzung des Gender Mainstreaming Ansatzes in allen politischen Bereichen von ver.di zuständig ist.

Die Ergebnisse des Projektes könnten hier als wichtige empirische Datenbasis insofern gebraucht werden, als deutlich wird, dass soziale Qualifikationen als Anforderungen in der Erwerbsarbeit mehr gewichtet werden müssen. Wenn deutlich wird, welche Qualifikationsprofile Individuen sich selber zuschreiben, wenn sie ihre Familienerfahrungen reflektieren, dann wird dadurch deutlich, dass diese Qualifikationen als reale Qualifikationen auch in der Erwerbsarbeit eingebracht werden. Auf diese Tatsache müsste die Tarifpolitik eingehen und die Anforderungskriterien entsprechend gestalten. Es ist zu überlegen, in welcher Weise das bislang benutzte Instrument ABAKABA mit den Ergebnissen des Projektes „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung“ zu verknüpfen wäre.

## **Gender Mainstreaming in der Betriebspolitik der Gewerkschaften**

In ver.di wird es Schulungen für Betriebs- und Personalräte geben, die das Ziel haben, diese Gruppe gendersensibel zu machen. Gendersensibilität bedeutet dann konkret, dass die Betroffenen erkennen, wo bislang geschlechtsspezifische Sichtweisen ausgeschlossen worden sind. Die Personalpolitik ist dabei ein wichtiges Feld, Beurteilungsprozesse unterliegen der Mitbestimmung und können damit auch von Betriebs- und Personalräten beeinflusst werden. Die Beurteilungsprozesse können durch die Ergebnisse des DJI/KAB-Projektes und das Instrument der Kompetenzbilanz verbessert werden, weil sie mehr gesellschaftliche und geschlechtsspezifische Realitäten aufnehmen. Auch die Information und Schulung von Frauenbeauftragten durch die Gewerkschaft kann die Ergebnisse des DJI/KAB-Projektes aufnehmen, insbesondere dann, wenn in Landesgleichstellungsgesetzen die Formulierung vorhanden ist, dass die Tätigkeiten in der Familie eine besondere Gewichtung bei der Beurteilung haben sollte.

Auch in vielen betrieblichen Frauenförderplänen ist von der Anerkennung der sozialen Kompetenz aus der Familienarbeit die Rede. Mit der Kompetenzbilanz bekommen Frauenbeauftragte ein Instrument an die Hand, das sie individuell weitergeben können, das sie aber auch zur Veränderungen betrieblicher Beurteilungsprozesse in den betrieblichen Diskurs einbringen können. Darüber hinaus ist zu überlegen, in welcher Weise Betriebsvereinbarungen oder Tarifverträge auf diese sozialen Kompetenzen in dieser Weise eingehen könnten.

## **Gender Mainstreaming im Unternehmen**

Es ist zu erwarten, dass im neuen Gesetz zur Frauenförderung in der privaten Wirtschaft Gender Mainstreaming als eine Aktivität enthalten sein wird, die die private Wirtschaft im Rahmen von

Frauenförderung umsetzen kann. Das würde bedeuten, dass das Handeln der Unternehmen in allen Bereichen unter geschlechtsspezifischen Aspekten zu untersuchen wäre, besonders aber in der Personalpolitik. Auch hier könnte die Kompetenzbilanz eine Möglichkeit sein, konkrete Qualifikationen, die bislang unterbewertet waren, ans Tageslicht und in die Bewertung zu führen.

## **Dr. Barbara Stiegler**

*Dipl.-Psychologin, Dipl.-Pädagogin,  
wissenschaftliche Mitarbeiterin der  
Abteilung Arbeits- und  
Sozialforschung im  
Forschungsinstitut der Friedrich-  
Ebert-Stiftung, Bonn*

### **Die Veränderung von Familie im 19. und 20. Jahrhundert**

Die Familie Cadbury, eine angesehene englische Familie von Tee- und Kakaohändlern, vielen bekannt durch den Namen der Schokolade, wird in der „Geschichte des privaten Lebens“ von Philippe Ariès und Georges Duby als Beispiel einer bürgerlichen Familie beschrieben, wie sich der Übergang vom „ganzen Haus“ mit dem gemeinsamen Wirtschaften und Zusammenwohnen von Eltern, Geschwistern der Eltern, Kindern, Haushaltshilfen und Angestellten im gemeinsamen Geschäft zur neolokalen Gattenfamilie vollzog. Mitte des 19. Jahrhunderts begann man in England, später auch in Frankreich und dem restlichen Kontinent, für wohlhabende bürgerliche Händler, Kaufleute und Akademiker vor den Toren der Städte oder aber in sehr ruhigen Vierteln der Städte Familienhäuser zu bauen, die nur noch für die Eltern, die Kinder und die Hausdiener ausgelegt waren. Diese Lebens- und Wohnform konnten sich nur wenige wohlhabende Bürger leisten.

### **Veränderung der Ehegatten-Beziehung und der Eltern-Kind-Beziehung**

Damit dokumentierten sie aber aus der damaligen Sicht einen emanzipatorischen und individualistischen Lebensstil. Denn diese Lebensform ermöglichte zwischen den Gatten ein hohes Maß an personaler Intimität, weil das Zusammenleben mit Geschwistern, Eltern und Angestellten entfiel. Diese personale Intimität war auch eine wesentliche Voraussetzung für die Akzeptanz der Individualität des Partners. Gleichzeitig verlagerte sich die Erziehung und Betreuung der Kinder in die Kompetenz der Mütter. Der französische Historiker Jacques Donzelot beschrieb schon Mitte der 80er Jahre, wie sehr in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts aufgeklärte Ärzte und Erzieher dafür kämpften, die Erziehung der Kinder zur wichtigsten Aufgabe der Mütter zu machen. Denn die Kindererziehung war zumindest in den wohlhabenden Schichten und beim Adel

primär Aufgabe der Dienerschaft gewesen. Auch diese Personalisierung der Eltern-Kind-Beziehung war eine wichtige Voraussetzung für die Individualisierung der Kinder. Denn in dieser Konstellation von festen Bezugspersonen konnten die Bedürfnisse und Wünsche der Kinder in den Erziehungsprozess integriert werden. Mindestens ebenso wichtig war und ist die Chance, durch stabile Liebesbeziehungen zwischen Eltern und Kindern das kindliche Selbstvertrauen zu stärken als Grundvoraussetzung, sich entsprechend der eigenen Fähigkeiten zu entfalten. Der englische Sozialphilosoph John Rawls sieht in dieser Eltern-Kind-Konstellation auf der Basis personalisierter Liebe eine zentrale Grundbedingung, um als Heranwachsender Achtung vor anderen zu entwickeln. Diese These hatte schon in den 30er Jahren Jean Piaget in seinem Buch über „das moralische Urteil beim Kinde“ formuliert. Die amerikanische Soziologin Arlie Hochschild (1998) nennt diese Form der kindlichen Sozialisation „emotional warm“, weil sie wesentlich auf personalen Liebesbeziehungen und elterlicher Zuwendung basiert.

### **Entstehung des bürgerlichen Familienmodells**

Der Preis für diese Personalisierung von Gattenbeziehungen und der kindlichen Sozialisation war allerdings eine klare Aufgabenteilung zwischen den Ehepartnern. Herr Cadbury ging natürlich weiterhin in den Tee- und Schokoladenladen, während sich Frau Cadbury als Ehefrau und Mutter in das Innere des Hauses zurückzog. Diese Familienstruktur hat vermutlich niemand besser beschrieben als der amerikanische Soziologe Talcott Parsons, der dem Vater die universalistische Berufsrolle als Haupternährer zuordnete und ihn als instrumentellen Führer der Familie bezeichnete, während die Mutter als expressive Führerin die partikularen Regeln des spezifischen Familiensystems vertritt. In dieser Familienorganisation lernen und entwickeln Kinder jene geschlechtsspe-

zifischen Werte und Rollen, die die Eltern ihnen gegenüber vertreten.

Allerdings hat sich dieses im wesentlichen bürgerliche Familienmodell in den meisten europäischen Ländern und in der amerikanischen Gesellschaft erst nach dem Zweiten Weltkrieg zu einem Modell entwickelt, das von einer größeren Mehrheit der Familien gelebt werden konnte. Es setzt nämlich voraus, dass das Einkommen des Familienvaters groß genug ist, um eine mehrköpfige Familien zu ernähren. Wie Hernandez für die USA gezeigt hat, lebten selbst zum Höhepunkt der Industriegesellschaft nur 50 Prozent aller amerikanischen Kinder in einer solchen Familie. Für die Bundesrepublik und die DDR gilt ähnliches: Auch hier lebten aus der Sicht der Kinder selten mehr als 50 Prozent in diesem Modell. Besonders zu betonen ist, dass die Erwerbsbeteiligung der Mütter auf dem Gebiet der früheren DDR auch schon höher war, als es noch keine DDR gab. Schon vor dem Zweiten Weltkrieg war dort die weibliche Erwerbstätigkeit wesentlich höher als in Westdeutschland wegen der stärkeren landwirtschaftlichen Produktion und der damit verbundenen größeren Armut.

### **Realisierung des bürgerlichen Familienmodells in den Hochzeiten der Industriegesellschaft**

Diese wenigen Zahlen machen deutlich, dass dieses Familienmodell mit seiner klaren Arbeitsteilung zwischen Vätern und Müttern vor allem in den Hochzeiten der Industriegesellschaft realisiert werden konnte. Agrarische Gesellschaften kannten solche Formen von Arbeitsteilung nicht. Der amerikanische Ethnologe James Scott (1998) ergänzt aber dieses Familienmodell mit der ökonomisch begründeten Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau noch um die klare Trennung von Produktionsort und Wohnort. Am Beispiel der Stadtplanungen von LeCorbusier zeigt Scott, dass erst durch die Vorstellung, die Arbeitsstätten von den Wohnstätten zu trennen und durch Verkehrsachsen zu verbinden und die Wohnstätten industriell zu fer-

tigen, die Möglichkeit geschaffen wurde, dass ein größerer Prozentsatz von Familien in dieser Form leben konnte.

Die meisten Vorortsiedlungen und Suburbs in Frankreich und Deutschland sind in den 50er, 60er und teilweise erst in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts entstanden. Nach Ariès und Duby bedeutete dieser industrialisierte Wohnungsbau auch für die Arbeiterschichten Emanzipation und einen Individualisierungsschub. Denn diese Art von Wohnungsbau ermöglichte für alle Familien abgetrennte Waschräume und WCs, separate Kinderzimmer und parallel zur Entwicklung des Autos ein hohes Maß an individueller Mobilität. Es ist daher gut nachvollziehbar, dass Elisabeth Pfeil Anfang der 60er Jahre bei der Mehrzahl der berufstätigen Müttern das Ideal feststellte, sich als Mutter nur um den Haushalt und die Kinder kümmern und mit der Familie möglichst außerhalb der Stadt im Grünen leben zu können.

### **Kritik an der Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau**

Trotz der hohen Wertschätzung dieser familiären Lebensform in den 50er und 60er Jahren des 20. Jahrhunderts gab es schon damals viele kritische Stimmen. So hat etwa der Familienforscher René König befürchtet, die Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau in diesem familiären Modell könne gemeinsam mit dem isolierten Wohnen außerhalb der Stadtkerne zur Desintegration der Familie aus der Gesellschaft führen. Schon der Erste Familienbericht der Bundesregierung von 1968 weist darauf hin, dass eine familiäre Lebensform, in der die Hausfrau und Mutter lediglich den Haushalt betreut und die Erziehung der Kinder als ihre Aufgabe ansieht, faktisch die Frau aus dem politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leben der Gesellschaft ausschließt.

### **Unter makroökonomischen Gesichtspunkten funktioniert das bürgerliche Familienmodell**

Allerdings war diese These unter einer makroökonomischen Perspektive um-

stritten. Denn schon Parsons sah in der modernen Kernfamilie am besten die Mobilitätsanforderungen moderner Gesellschaften realisiert. Da die ökonomische Situation der Familie nur vom Hauptnährer abhing, kostete ein Berufswechsel des Vaters verbunden mit einem Wohnortwechsel der Familie ökonomisch nur die Umzugskosten, wohingegen ein solcher Wechsel heute entweder den Verlust des Arbeitsplatzes des Partners bedeutet oder eine doppelte Haushaltsführung (Living-apart-together). Auch emotional war ein solcher Wechsel leicht zu verkraften. Denn die emotionalen Beziehungen waren auf die Mitglieder der Kernfamilie gerichtet, so dass bei einem Wohnortwechsel die engen sozialen Beziehungen nicht in Frage gestellt waren und der emotionale Kern der Familie auch bei beruflicher Mobilität erhalten blieb. Dies ist sicherlich auch einer der Gründe, warum in den 50er und 60er Jahren die Stabilität der Familie höher war als heute. Denn die Mobilität in der Industriegesellschaft war sehr hoch. So gab es nicht nur in den USA eine Ost-West- und Ost-Süd-Mobilität, sondern auch in der Bundesrepublik eine deutliche Nord-Süd-Mobilität. Anfang der 70er Jahre war die Mobilität in der Bundesrepublik höher als heute in Deutschland.

Historisch ermöglichte dieses Familienmodell die Personalisierung, Intimisierung und Emotionalisierung der Gattenbeziehungen und eine Personalisierung und Individualisierung der kindlichen Sozialisation mit einer engen Beziehung zu den Eltern. Dass dies keine verklärende rückblickende Perspektive ist, zeigen die Analysen der zeitgenössischen Familienforscherinnen Elisabeth Pfeil und Helge Pross, aber auch die aktuelle Diskussion um die kindliche Sozialisation von Arlie Hochschild oder Arlene Skolnick. Denn bei diesen Diskussionen geht es im wesentlichen um die Frage, wie auch unter den geänderten Bedingungen einer postindustriellen Gesellschaft die engen personalen Bindungen zwischen

Eltern und Kindern bestehen bleiben können und die Bedürfnisse der Kinder nach spontaner Zuwendung, Nähe und Zusammensein nicht den Zwängen der neuen Ökonomie untergeordnet werden.

### **Wandel in der Frauenrolle – Mutterschaft nur noch eine begrenzte Lebensphase**

Helge Pross hat in einer Reihe von empirischen Studien Anfang der 70er Jahre aber auch nachweisen können, dass die Mütter, die eine solche Lebensform gewählt hatten, zwar davon überzeugt waren, dass diese Lebensform für den Ehemann und die Kinder sehr vorteilhaft ist, aber sie selbst den Preis dafür zu zahlen hatten. Denn schon damals war erkennbar, dass die Mutterrolle keine lebenslange Rolle mehr sein konnte. Der italienische Demograph Massimo Livi-Bacci hat in dem Buch der französischen Sozialwissenschaftlerin Evelyne Sullerot Mitte der 70er Jahre darauf verwiesen, dass auf Grund der gestiegenen Lebenserwartungen, des Erfolgs im Kampf gegen die Säuglingssterblichkeit und der reduzierten Kinderzahl der Reproduktionszyklus damals mit etwa dem 45. Lebensjahr bei drei Kindern und heute bei etwa 40 Jahren bei 1 bis 2 Kindern endet, wenn man die Pubertät des letztgeborenen Kindes mit etwa 15 Jahren als Dauer des Reproduktionszyklus annimmt. Wir alle kennen die Familienkritik der 70er Jahre, die durch die beginnende Debatte um die Gleichheit der Geschlechter angestoßen wurde und die Kritik aus dem Bereich einer marxistisch orientierten Sozialisationsforschung.

Obwohl den Müttern damals durchaus der Preis bekannt war, den sie entweder durch Verzicht auf Berufstätigkeit oder Verzicht auf gleiche Berufschancen wie ihre Männer für diese Lebensform zu zahlen hatten, obwohl europaweit klar war, dass die demographische Revolution aus der Mutterrolle eine begrenzte Lebensphase gemacht hatte und dieses Familienmodell mas-

siv kritisiert wurde, erzeugte erst der ökonomische Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft den Wandel der privaten Lebensformen.

### **Ökonomischer Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft erzeugte den Wandel der privaten Lebensformen**

Ich betone dies deswegen, weil nach meiner Auffassung bei der Diskussion um neue Lebensformen die ökonomischen Fakten und die sich daraus ergebenden Konsequenzen immer unterschätzt werden. So wie die funktionale Arbeitsteilung in der Industriegesellschaft, die klare Trennung zwischen Wohnen und Arbeiten, die klare Differenzierung der Geschlechterrollen und die eindeutige Zuständigkeit der Eltern für die kindliche Sozialisation wichtige Voraussetzungen für das Modell der Kernfamilie waren, konnte es nur existieren, weil die ökonomische Basis dieses Modells im Grundsatz das Einkommen des Hauptnährers war. Dieses Modell ist jedoch in der Dienstleistungsgesellschaft ohne jede Zukunft. Dies mag eine gewagte These sein, aber die Gründe für das Verschwinden dieses Modells lassen keine andere Schlussfolgerung zu.

### **Das Verschwinden der Familie mit dem Vater als Hauptnährer**

Einer der wichtigsten Antriebsfaktoren der wirtschaftlichen Entwicklung der Industriegesellschaft waren die ungeheuren Produktivitätsfortschritte. Diese Fortschritte wurden vor allem in jenen Industrieländern erzielt, in denen Arbeitskräfte knapp und teuer waren. Unter einer ökonomischen Perspektive war das Modell der Kernfamilie mit der klaren Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau ein Konzept zur Verringerung der Nachfrage um Arbeit. Auch diese Einsicht ist keinesfalls neu, forderten die sozialdemokratischen Arbeiter in Deutschland schon um die Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert (Pfeil 1961) ein Verbot der weiblichen Erwerbstätigkeit, um die Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt zu begrenzen. Die erfolgreiche

Durchsetzung des Modells der isolierten Kernfamilie nach dem Zweiten Weltkrieg hat entscheidend dazu beigetragen, dass bei knappem Angebot an Arbeitskräften durch die Investition in Maschinen große Produktivitätsfortschritte erzielt werden konnten und damit der Verteilungsspielraum pro Arbeitskraft entsprechend groß war. Auch der Staat und die Familienpolitik stützten dieses Modell, denn alle sozialpolitischen Leistungen, wie Rente, Krankenversicherung und Steuerrecht konzentrierten ihre Maßnahmen auf den Hauptnährer in der sicheren Annahme, diese Leistungen dadurch auch den übrigen Familienmitgliedern zugute kommen zu lassen.

### **Von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft**

Die Schwächen dieses Modells zeigten sich allerdings in Deutschland besonders deutlich in den wirtschaftlichen Boomphasen, weil plötzlich Arbeitskräfte in ganz Europa angeworben werden mussten. Der aktuelle Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft ließe sich mit einem solchen Modell überhaupt nicht leisten. Denn die neu entstehenden Berufe in der Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft setzen zumeist spezifische berufliche Qualifikationen und eine genaue Kenntnis der jeweiligen Gesellschaft voraus. Die Expansion des Bildungswesens war in allen europäischen Ländern nur möglich, weil zunehmend junge Frauen und Mütter mit entsprechenden Qualifikationen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung standen. Die Entwicklung sozialer Dienstleistungen, etwa im Vorschulbereich, im Krankenhauswesen oder in der Altenpflege machten eine stärkere Beteiligung von Frauen und Müttern am Erwerbsleben zwingend erforderlich. Selbst die Entwicklung des modernen Steuerstaats war nur möglich, weil die neuen Ausbildungsangebote junge Frauen motivieren konnten, sich in diesem Bereich berufliche Qualifikationen anzueignen. Kaum einer dieser Berufe konnte erfolgreich ausgeübt werden ohne die genaue Kenntnis der jeweiligen Gesellschaft und

ohne eine entsprechende berufliche Qualifikation. Männer, die mit abnehmender Nachfrage nach industriellen Arbeitsplätzen arbeitslos wurden, waren offenkundig nicht bereit oder auch nicht fähig, diese neuen Berufe auszuüben. Zwar sahen in den 70er Jahren einige Theorien die Frauen lediglich als eine berufliche „Reservearmee“, doch ist im Rückblick nur festzustellen, dass diese Theorien die Qualifikationserfordernisse der neuen Berufe unterschätzt haben und daher falsch waren.

### **Weitere Integration qualifizierter Frauen und Mütter in den Arbeitsmarkt**

War die erste Expansion der Dienstleistungsgesellschaft in hohem Maße auf Dienstleistungen im Bereich der Bildung und der sozialen Dienste wie der Altenpflege und dem Gesundheitswesen zurückzuführen, so war die Expansion in den letzten Jahren vor allem auf die Expansion von Dienstleistungen im Handel, im Versicherungswesen und anderen Finanzdienstleistungen zurückzuführen. Auch die hier neu entstehenden Berufe setzten und setzen ein hohes Maß an Qualifikationen voraus, so dass erneut auf die Mütter und Frauen zurückgegriffen werden musste, die bisher dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung standen.

Dieser Prozess wird sich in Zukunft noch beschleunigen, wobei wiederum die demographische Entwicklung in Kombination mit den Veränderungen der Wirtschaft der stärkste Faktor sein wird. Junge Arbeitskräfte mit neuen Qualifikationen werden zunehmend knapp. Die neu entstehenden Formen des Wirtschaftens, die neu entstehenden Kommunikationsindustrien, die Unterhaltungsindustrien und die weitere Expansion der sozialen Dienste werden vermutlich auf Dauer dazu beitragen, dass alle jüngeren Erwerbsfähigen auch erwerbstätig sein werden, sofern sie über die entsprechende Qualifikation verfügen.

Selbst Gesellschaften, die dies aus politischen Gründen versuchen zu verhin-

dern, werden auf Dauer akzeptieren müssen, dass ähnlich wie in den USA die volle Erwerbstätigkeit von jüngeren Männern und Frauen eher die Regel als die Ausnahme sind. Denn keine Gesellschaft kann in einem internationalen Wettbewerb darauf verzichten, alle Talente, über die sie verfügt, auch zu mobilisieren. Solange die meisten Gesellschaften einer Politik folgten, in der die Hälfte der vorhandenen Talente nicht angemessen berücksichtigt wurde und gleichzeitig genügend junge Arbeitskräfte zur Verfügung standen, war dies kein Problem.

Die meisten europäischen Gesellschaften sind im Gegensatz zu den USA nicht mehr in der Lage, sich selbst zu reproduzieren, und können daher den sich abzeichnende Mangel an jungen Talenten nur ausgleichen, wenn sie alle Talente in den Arbeitsprozess integrieren. Diese These mag zunächst überraschend sein, aber da der altersbedingte Abstrom vom Arbeitsmarkt ebenso bekannt ist wie die Zahl derjenigen, die auf den Arbeitsmarkt zuströmen, ist dies relativ leicht nachzuvollziehen. Der Druck auf die jüngere Generation der heute 15- bis 25-jährigen, möglichst schnell dem Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stehen, wird erheblich größer sein als bei früheren Generationen. Arbeitskräftemangel bei jüngeren qualifizierten Arbeitskräften in Kombination mit Arbeitslosigkeit bei älteren wenig qualifizierten Arbeitern und Angestellten, ist vermutlich ein realistisches Bild der Zukunft europäischer Gesellschaften.

### **Entwicklungen in den USA weisen auf Verschiebungen im Einkommensniveau hin**

Auch wenn es schwierig ist, in die Zukunft zu blicken, zeigen einige Entwicklungen in den USA ein mögliches Szenario. Auf Dauer werden die Einkommen der Industriefacharbeiter tendenziell eher absinken und die der Frauen auf Grund ihrer Qualifikationen eher zunehmen. Diese Entwicklung hat sich in den USA in den letzten 15 Jahren bereits vollzogen und es ist davon auszugehen, dass dies auf Dauer in Europa ähnlich verlaufen wird. Ein 35-jähriger

Industriearbeiter in den USA verdient heute real weniger als sein Vater im gleichen Alter. Jedoch verdient eine 35-jährige Frau heute ein Vielfaches von dem, was ihre Mutter im gleichen Alter verdiente. In Deutschland trägt heute eine 35-jährige Mutter bei 26 Stunden durchschnittlicher Arbeit etwa ein Drittel des Haushaltseinkommens bei. Ob aber im internationalen Wettbewerb die 35-jährige Mutter in zehn Jahren nicht auch wie in den USA 34 Stunden arbeitet und damit faktisch Vollzeit tätig ist, ist jetzt nicht mit Sicherheit zu beantworten. Ich halte dies für die wahrscheinliche Variante. Denn die steigenden Kosten in die Qualifikationen der Mitarbeiter wird die Unternehmen motivieren, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst intensiv zu beschäftigen. Hinzu kommt, und das sollte auch nicht unterschätzt werden, dass die Bildungsbereitschaft von Mädchen und ihre schulischen Erfolge die der Jungen in den Schatten stellen mit der vorhersehbaren Konsequenz einer steigenden weiblichen Qualifikation und einer stagnierenden männlichen Qualifikation.

Man mag diese ökonomische Betrachtungsweise kritisieren, aber es ist sinnvoll, so zu argumentieren, wenn man an dem Ziel festhält, auch unter geänderten ökonomischen Bedingungen die Sozialisationsbedingungen für Kinder zu verbessern. Denn es ist unter diesen Bedingungen davon auszugehen, dass die Familiengründung eher weiter aufgeschoben wird, da die berufliche Etablierung für junge Frauen wie für junge Männer in den europäischen Gesellschaften eine höhere Priorität hat als die Gründung einer Familie. Es ist auch zu vermuten, auch das zeigen die amerikanischen Daten der letzten zehn Jahre, dass die kontinuierliche Erwerbstätigkeit der Frauen sich der der Männer angleichen wird.

### **Zunehmende ökonomische Gleichheit zwischen Männern und Frauen führt nicht automatisch zu einer neuen Arbeitsteilung innerhalb der Familie**

Diese Entwicklungen haben erhebliche Auswirkungen auf die Gattenbeziehungen, die Zahl der Kinder und die kind-

liche Sozialisation. Die Asymmetrie der Beziehungen der Ehegatten zur Arbeitswelt und in die Öffentlichkeit hinein wird aller Wahrscheinlichkeit nach verschwinden. Die gleichberechtigte Partizipation der Eheleute in der Arbeitswelt mag zwar dazu führen, dass beide Partner sich wechselseitig auch ökonomisch als gleich sehen, aber die Hoffnung, dass diese ökonomische Gleichheit zu einer neuen Arbeitsteilung innerhalb der Familie führt, hat sich nicht erfüllt; ob sie sich zukünftig erfüllen wird, ist mehr als ungewiss.

Die weitgehende Integration von Müttern und Vätern in das Erwerbsleben führt auf Dauer zum weitgehenden Verschwinden der Drei- und Mehrkinderfamilie. Denn die zunehmend spätere Familiengründung reduziert deutlich die Wahrscheinlichkeit, dass eine Mutter mehr als zwei Kinder bekommt. Für die Bundesrepublik Deutschland gilt, dass der deutliche Rückgang der Drei- und Mehrkinderfamilie als wesentliche Ursache für den dramatischen Rückgang der Geburtenrate von 2,1 Kindern in 1968 auf 1,4 in 1996 anzusehen ist. Denn der Geburtenüberschuss, der für die Reproduktion einer Gesellschaft erforderlich ist, wird nur von einer ausreichenden Zahl von Drei- und Mehrkinderfamilien erbracht, weil ein bestimmter Prozentsatz von Frauen schon aus biologischen Gründen keine Kinder bekommt.

### **Zeitknappheit in den Familien – Kollision der beruflichen Karrierephasen mit den wichtigsten Phasen der kindlichen Sozialisation**

Bei heute durchschnittlich 26 Wochenstunden Arbeitszeit für Mütter mit Kindern und 38 Wochenstunden Arbeitszeit für Väter liegt in Deutschland die wöchentliche Arbeitszeit pro Familie im Durchschnitt bei 64 Stunden, in den USA gegenwärtig bei 74 Stunden. Entgegen allen politischen Meinungen über Freizeitgesellschaft und ähnliches gilt für Familien mit Kindern, dass die Freizeit knapp wird; Juliet Schor spricht nicht umsonst vom „überarbeiteten

Amerika" (1993). Aber auch für Deutschland gilt, dass zu keiner Zeit der Anteil der Erwerbsarbeit pro Familie so hoch war wie heute. Die Zeitknappheit innerhalb der Familie wird aber eher noch zunehmen, wenn die Integration der Mütter in das Erwerbsleben weiter voranschreitet. Diese Zeitknappheit ist aber, wie Hochschildt betont, auch darauf zurückzuführen, dass die wichtigsten Phasen der kindlichen Sozialisation mit den beruflichen Karrierephasen kollidieren, weil trotz steigender Lebenserwartung die beruflichen Aktivitätsphasen sich zunehmend auf das Alter zwischen 25 und 55 Jahren konzentrieren. Die familiären Belastungen und die beruflichen Belastungen führen zu einem völlig unbalancierten Lebensverlauf.

Die elterliche Reaktion auf diese Entwicklung lässt sich aus Zeitbudgetstudien ableiten. Sandy Hofferth (1999) hat in einem Vergleich der Eltern-Kinder-Zeit zeigen können, dass Eltern in den USA heute mit etwa 20 Stunden Zeit für Kinder fast genauso viel Zeit aufwenden wie vor 20 Jahren. Allerdings wird heute die meiste Zeit am Wochenende als gemeinsame Zeit angegeben, während unter der Woche nur noch wenig gemeinsame Zeit genannt wird. Eine der Konsequenzen ist beispielsweise, dass zunehmend das gemeinsame Essen während der Woche entfällt. Die Familie wird so immer mehr zu einer Wochenendeinrichtung.

Diese Entwicklung gilt für Deutschland so noch nicht, da auf Grund der höheren Teilzeitarbeitsanteilen bei Müttern der tägliche Zeitanteil für Kinder noch bei etwa drei Stunden liegt. Dafür fehlt den Vätern und Müttern persönliche Zeit. Die zeitliche Belastung ist für die Eltern in etwa gleich, weil die Väter Vollzeit erwerbstätig sind. Aber auch bei dem deutschen Teilzeitmodell darf man nicht verkennen, dass die Zeitnot für Eltern ähnlich problematisch ist wie für amerikanische Eltern. Denn in den USA, und dies zeigt Hofferth auch sehr deutlich, entlastet die Eltern neben der Tageschule ein sehr ausdifferenziertes System von sportlichen Angeboten nach der

Schule, das die Kinder heute viel mehr nutzen als noch vor 20 Jahren. Im Vergleich zu Deutschland können Schulkinder in den USA neben der Tagesschule auch noch auf andere Angebote zurückgreifen und werden im Vergleich zu Deutschland viel mehr außerhäuslich betreut, als wir uns dies gemeinhin vorstellen, und das gilt für ein Land, das den Elternrechten ein höheren Stellenwert einräumt als Deutschland.

### **Die traditionellen politischen Reaktionen darauf: Das kommunitaristische Familienmodell**

Es gibt kaum Autoren, die nicht dieser Diagnose der zunehmenden Zeitknappheit in Familien mit Kindern folgen. Auch die These, dass die Lebensverläufe unbalanciert sind und familiäre Sozialisation mit beruflichen Erwartungen kollidieren, findet sich bei Autoren, die in der Tradition des Kommunitarismus (wie etwa Etzioni) die Erziehung der Kinder durch die Eltern als eine moralische Pflicht definieren, oder Autoren, die eine Lösung aller Probleme in einem umfassenden Betreuungsangebot für Kinder aller Altersstufen durch staatliche oder kommunale Institutionen sehen. Die Betonung der Familienwerte und der Appell an die elterliche Verantwortung, wie es der Kommunitarismus tut, löst das Dilemma der Eltern nicht, sondern schafft nur ein schlechtes Gewissen. Denn Eltern, die den ökonomischen Zwängen folgend erwerbstätig sind, können das oben aufgezeigte Zeitproblem nicht lösen. Sie können allenfalls durch eine Reduktion der Kinderzahl versuchen, die unterschiedlichen Zeitansprüche miteinander zu versöhnen. Der moralische Appell an die elterliche Verantwortung mag ethisch gerechtfertigt sein, eignet sich aber ohne eine angemessene Strategie, die es den Eltern ermöglicht, ihrer moralischen Verantwortung zu folgen, nur zur Erzeugung von Schuldgefühlen.

Aber auch die Alternative, den Ausbau ausreichender Betreuungsangebote für alle Kinder aller Altersstufen voranzutreiben, ist eine Antwort auf das ökonomische

mische Problem aus dem 19. Jahrhundert. Denn damals stellte sich ein ähnliches Problem wie heute. Die ökonomische Not von Familien mit Kindern, die Peter Laslett für England des ausgehenden 19. Jahrhunderts so eindrücklich beschrieben hat, konnte nur dann angemessen gelöst werden, wenn die Eltern beide arbeiten konnten und gleichzeitig sicher sein konnten, dass ihre Kinder nicht verwahrlosten.

Gleichzeitig war damit die Hoffnung verbunden, dass durch die ökonomische Selbständigkeit beider Eheleute eine Gleichheit der Geschlechter erreicht werden konnte. Die Diskussion um die institutionelle Betreuung wurde jahrzehntelang unter der Perspektive geführt, ob Kinder in einer solchen Betreuungssituation physischen und psychischen Schaden nehmen könnten. So war in der Bundesrepublik bei der Reform des Jugendwohlfahrtsrechts unter der konservativen Regierung von Helmut Kohl, die allen Kindern einen Kindergartenplatz garantieren sollte, ein zentrales kritisches Argument der Kinderärzte, dass Kinder in institutionellen Betreuungsarrangements Gefahr liefen, in ihrer psychischen und physischen Entwicklung behindert zu werden, weil stabile und dauerhafte soziale Beziehungen zwischen den Kindern und ihren Eltern durch solche Angebote gefährdet werden könnten.

### **Die Institutionelle Kinderbetreuung**

Ähnlich wie in der Diskussion um das kommunitaristische Familienmodell wurde auch in der Diskussion um die institutionelle Betreuung kaum auf die Veränderungen der modernen Ökonomie reagiert. Denn so wie das klassische Familienmodell mit der klaren Aufgabenteilung zwischen Mann und Frau heute keine ökonomische Basis mehr hat, so ist das Problem der institutionellen Betreuung ja nicht darin zu sehen, ob dadurch die stabilen Eltern-Kind-Beziehungen in Frage gestellt werden oder ob Kinder in solchen Arrangements psychisch oder physisch überfordert werden, denn die Pädagogik und die

Psychologie haben in ihren Konzepten längst auf diese Kritik reagiert. Vielmehr ist das zentrale Problem der institutionellen Betreuung darin zu sehen, dass die ökonomischen Entwicklungen von der Industriegesellschaft zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft dazu führen, dass die traditionellen Zeitarangements der Berufsarbeit in der Industriegesellschaft aufgebrochen werden. In dem Maße, wie sich Zeitstrukturen in der Arbeitswelt verflüssigen, in dem Maße haben institutionelle Angebote Schwierigkeiten, die Eltern in der Betreuung ihrer Kinder zu unterstützen. Und dies gilt nicht nur für neue berufliche Tätigkeiten wie Finanzdienstleister, die möglicherweise ihre Arbeitszeit nach den Öffnungszeiten internationaler Börsenplätze ausrichten, sondern auch für ganz konventionelle Tätigkeiten, deren Zeitrhythmen sich zunehmend verändern.

### **Von der isolierten Kernfamilie zur vernetzten Familie**

Aus der bisherigen Argumentation dürfte deutlich geworden sein, dass die veränderte ökonomische Situation, die veränderte Nachfrage nach jüngeren Arbeitskräften, der unbalancierte Lebensverlauf, die neuen Zeitstrukturen nach einer neuen Perspektive verlangen. Sowohl die kommunitaristische Perspektive wie aber auch die Vorstellungen Betreuungangebote auszubauen, basieren auf einem Defizitansatz. In der kommunitaristischen Perspektive wird davon ausgegangen, dass die Eltern zu sehr ihren eigenen Nutzen betonen und ihrer moralischen Pflicht nicht nachkommen. Moralische Appelle sollen dieses Defizit überwinden. Die wohlfahrtsstaatliche Perspektive geht davon aus, die institutionellen Betreuungangebote auszubauen und impliziert, dass die Eltern nicht in der Lage sind, für ihre Kinder hinreichend zu sorgen und ihre Entwicklungen zu befördern, sondern dass der Wohlfahrtsstaat durch eine umfassende Betreuungsfürsorge sicherstellen muss, dass diese mangelnden Fähigkeiten der Eltern ausgeglichen werden.

Diese Defizitperspektive mag zwar im politischen Kontext als Legitimation für politisches und bürokratisches Handeln hilfreich sein, doch ein Zukunftsentwurf verbirgt sich nicht dahinter, sondern es ist die obrigkeitstaatliche Perspektive des Fürsorgestaates, den Jacques Donzelot schon für das 19. Jahrhundert beschrieb, als er die Entwicklung der staatlichen Fürsorgesysteme darstellte.

### **Vom Defizitansatz zum Zukunftsentwurf**

Will man diese eher traditionellen Ansätze überwinden und ein Konzept des Zusammenspiels von Familie und Arbeitswelt entwickeln, dann ist es durchaus lohnenswert, sich mit den Zukunftsvorstellungen auseinander zu setzen, die 1999 von einer Arbeitsgruppe unter dem Vorsitz des Bürgermeisters von San Jose und des damaligen Chairman von Hewlett-Packard für das Santa Clara County entwickelt worden sind. Im Santa Clara County leben etwa 2,2 Millionen Menschen; dieses County südlich von San Francisco ist weltweit als Silicon Valley bekannt. In ihrem Zukunftsreport fragen sich die Autoren, wie sich die Spitzenstellung dieser Region im Bereich der Informationstechnologie gegenüber anderen amerikanischen Regionen, wie etwa bei Boston oder Austin in Texas, verteidigen lässt.

Sie sehen die wichtigste Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung in der Förderung und Entwicklung aller Talente in dieser Region und in der Stärkung der sozialen Beziehungen zwischen Familien, Nachbarschaft, Gemeinden und Unternehmen. Grundvoraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung des Silicon Valley ist die Entwicklung von Sozialkapital durch die Stärkung sozialer Netze. Der Begriff der „network society“, der von dem Sozialwissenschaftler Manuel Castells aus Berkeley geprägt wurde, bezieht sich auf die Beobachtung, dass in den meisten Bereichen der neuen Wissensgesellschaft Institutionen an Bedeutung verlieren und Netzwerke von Personen aus durchaus unterschiedlichen Institutionen zunehmend die Beziehungen von Personen strukturie-

ren. Castells beschreibt am Beispiel des Silicon Valley, wie ein Geflecht von Beziehungen selbst zwischen Wissenschaftlern und Technikern in konkurrierenden Unternehmen und Universitäten besteht und selbst dann bestehen bleibt, wenn die Wissenschaftler und Techniker den Arbeitgeber wechseln. Für Castells besteht darin eins der Erfolgsgeheimnisse des Silicon Valley, weil so trotz Konkurrenz Informationen und neue Entwicklungen in diesen Netzwerken ausgetauscht werden können, was seiner Meinung nach auch notwendig ist, weil nur in dieser Netzwerkstruktur eine wechselseitige Stimulation und Entwicklung möglich ist.

### **Die vernetzte Familie**

Daher ist es nicht verwunderlich, dass die Autoren des Silicon Valley-Zukunftsreports die Vorstellung formulieren, dass die Bildung auch des sozialen Kapitals im Silicon Valley durch eine netzwerkförmige Struktur zwischen Familie, Nachbarschaft, Schulen und Gemeinden eine notwendige Voraussetzung für eine nachhaltige Entwicklung des Silicon Valley sei. Denn sie gehen davon aus, dass nur durch solche Netzwerk-Beziehungen die kindliche Entwicklung sowohl in sozialer wie kognitiver Hinsicht so gefördert werden kann, dass diese Kinder ihre Talente entfalten können und jene soziale Kompetenz entwickeln, die für den Aufbau von Sozialkapital erforderlich ist.

Unter einer solchen Perspektive der vernetzten Familie sind die gegensätzlichen Positionen eines Modells von Erziehung, dass vor allem die Pflichten der Eltern betont, und auf der anderen Seite eines Modells, das vor allem die Fürsorge des Wohlfahrtsstaates betont, gegenstandslos. Denn ein solches Modell macht das Kind und seine Entwicklungschancen zum Ausgangspunkt der Organisation des kindlichen Alltags. Nicht die Bedürfnisse der Unternehmen in ihren Zeitdispositionen, die Arbeitskräfte im Betrieb zu haben, nicht die Bedürfnisse der Kinderbetreuungseinrichtungen nach angemessenen Arbeitszeiten für die Mitarbeiter, nicht die Bedürfnisse von Vätern

und Müttern nach Selbstverwirklichung im Beruf, nicht die Bedürfnisse der Gemeinden, möglichst Mittel zu sparen, sind der Ansatzpunkt, sondern die Entwicklung des Sozialkapitals durch die Verbesserung der Entwicklungschancen von Kindern. Dabei gehen die Autoren nicht davon aus, dass diese Entwicklung durch den Staat oder die Unternehmen oder die Wohlfahrtsverbände stimuliert werden kann, sondern setzt bei den Ressourcen aller Beteiligten an: Eltern, Nachbarschaft, Schulen, Gemeinde und Unternehmen müssen ihre Ressourcen je einzeln und gemeinsam so mobilisieren, dass solche Entwicklungen in Gang gesetzt werden können.

#### **Strategien zur Vernetzung – Konzepte der starren Zuständigkeiten verändern**

Weiter oben habe ich darauf hingewiesen, dass gegenwärtig und zukünftig die verstärkte Integration der Mütter in das Erwerbsleben die traditionellen Zeitarangements in der Arbeitsteilung zwischen Familie, Arbeitswelt, Schule, Kindergarten und Kinderhort obsolet macht; daher will ich auch im folgenden den Schwerpunkt auf die Frage der Zeitorganisation legen. Das ist auch deswegen sinnvoll, weil die Aufgabenteilung zwischen Familie, Arbeitswelt, Schule und Staat auch in der Industriegesellschaft durch Zeit und zeitliche Organisationsstrukturen geregelt wurde.

Dabei orientierten sich die zeitlichen Regelungen an den vermuteten oder tatsächlichen Entwicklungsstufen der kindlichen Persönlichkeit. Die zeitlichen Sequenzen mögen sich in einzelnen europäischen Ländern unterschieden haben, aber im Grundsatz gilt, dass im ersten Lebensjahr ausschließlich die Eltern, das heißt die Mütter, für die kindliche Entwicklung zuständig waren, in manchen Ländern bis zum dritten oder gar sechsten Lebensjahr. Ab dem fünften oder sechsten Lebensjahr war die Schule bis zum 14. oder 18. Lebensjahr zuständig in geteilter Verantwortung mit den Eltern und nach dem 14. Lebensjahr entweder der Lehrherr oder ab dem 18. Lebensjahr der Betrieb oder die Univer-

sität. Diese relativ starren Regelungen unterstellten, dass Kinder mit zunehmender Reife unabhängig von den Eltern auch durch andere Institutionen erzogen werden können.

In der Bundesrepublik orientiert sich die Familien- und Schulpolitik auch heute noch an diesem Konzept. Es gibt so gut wie keine Debatten darum, ob Kinder nicht auch höchst individuell zu ganz unterschiedlichen Phasen ihrer Entwicklungen die besondere Unterstützung ihrer Eltern brauchen. Eltern wissen zwar, dass Kinder im Übergang vom Kindergarten zur Schule oder beim Übergang von der Grundschule zu den weiterführenden Schulen häufig eine enge Unterstützung durch die Eltern benötigen, und wir wissen auch, dass die Altersphase zwischen 11 und 15 Jahren für die weitere Entwicklung der Eltern-Kind-Beziehungen von erheblicher Bedeutung ist, doch konzentriert sich die Diskussion auch heute noch im wesentlichen auf die Frage, ob und wie die ersten zwei bis drei Lebensjahre eines Kindes möglichst ausschließlich unter der Obhut der Eltern organisiert werden können.

Selbst die Diskussionen um das Recht eines Kindes auf einen Kindergartenplatz halten sich strikt an diese traditionellen Schemata und sind ein vorzügliches Beispiel dafür, wie wenig bisher darüber nachgedacht wird, ob und inwieweit Elternzeit, Kindergartenzeit, Schulzeit und die Zeit anderer Institutionen so aufeinander bezogen werden, dass es der kindlichen Entwicklung nutzt und gleichzeitig auch den Entwicklungen zur Integration der Mütter in das Erwerbsleben Rechnung getragen wird.

#### **Vernetzte Modelle der Betreuung von Kindern und Jugendlichen**

Den Bedürfnissen der Kinder angemessener wäre sicherlich eine Regelung ‚Zeit für Kinder‘, die statt starrer Regelungen pro Kind einen Zeitraum von drei oder vier Jahren umfasst, der sich aber über die ersten 11 bis 15 Lebensjahre eines Kindes erstrecken könnte. Statt starrer Regelungen wie ein dreijähriger Erzie-

hungsurlaub wäre ein solches Kontingent sicherlich für die kindliche Entwicklung hilfreicher als der Glaube, nur in den ersten drei Lebensjahren seien die Eltern, das heißt die Mütter, durch ihre dauernde Präsenz für die kindliche Entwicklung wichtig.

Eine solche „Zeit für Kinder“, die sich über die gesamte Sozialisationszeit für Kinder verteilen kann, setzt allerdings auch voraus, dass das traditionelle Zeitmodell, das bis heute die kindliche Entwicklung fixiert, aufgebrochen wird. Dieses Zeitmodell geht davon aus, dass nach drei Jahren vollständiger Zuständigkeit der Eltern drei Stunden täglich, möglichst vormittags, der Kindergarten gemeinsam mit den Eltern die kindliche Entwicklung bis zum sechsten Lebensjahr fördert. Ab dem sechsten bis etwa zum zehnten Lebensjahr sind vier, manchmal auch fünf Vormittagsstunden durch die Schule vorgesehen, wohingegen das Mittagessen und der Nachmittag weiterhin in der Verantwortung der Eltern liegen. Auch beim Übergang in die weiterführenden Schulen ändert sich dieses Modell nicht wirklich, und selbst bei den jungen Erwachsenen, die Abitur machen, wird in Deutschland die Schule fast ausschließlich für die Vermittlung von Wissen, nicht aber für die sachgerechte Ernährung oder die soziale Entwicklung der Kinder und Jugendlichen für zuständig gehalten. Wer die Tagesabläufe, die das deutsche Schulsystem seinen Schülern diktiert, mit dem Tagesablauf einer amerikanischen High School vergleicht, kann nur feststellen, dass die kindlichen Entwicklungsbedürfnisse im deutschen Schulsystem (außer möglicherweise im kognitiven Bereich) missachtet werden.

Unter einer Vernetzungsperspektive gibt es hier verschiedene Lösungsmöglichkeiten, von denen ich nur einige skizzieren will. Die amerikanische Firma SAS, ein High-Tech-Unternehmen mit rund 5000 Beschäftigten mit vorzüglich ausgestatteten Sportanlagen und entsprechenden Kantinenmöglichkeiten für die Mitarbeiter, bietet ihren Mitarbeitern an, die eigenen Kinder zum Mittagessen in die Betriebskantine mitzubringen,

und hat die Möglichkeit eröffnet, dass die Kinder und Jugendlichen der Mitarbeiter nach Ende der Schule die Sportanlagen nutzen. Aufsicht und Betreuung der Kinder und Jugendlichen wird von den Mitarbeitern selbst organisiert. Hier läuft die Vernetzung zwischen Familie, Schule und Arbeitswelt im wesentlichen über den Unternehmer, der die betrieblichen Freizeitmöglichkeiten den Mitarbeitern mit Kindern zur Verfügung stellt. Aber selbst hier gilt, dass die Eltern nicht aus ihrer Verantwortung entlassen werden, weil sie selbst untereinander die Aufsicht und Betreuung ihrer Kinder organisieren müssen.

### **Elterliches Engagement fördern**

Dies ist keinesfalls ein utopisches Modell, das sich eine gut verdienende Firma in einem expansiven Wirtschaftssektor leisten kann, sondern ein Modell, das, vielleicht weniger anspruchsvoll, im Grundsatz überall realisiert werden kann. Denn im Prinzip kann natürlich so etwas wie in dieser Firma auch in einer Gemeinde oder Nachbarschaft organisiert werden. Die nachschulische Betreuung kann natürlich auch von den Eltern einer Schule organisiert werden, wenn die Kinder und Jugendlichen dieser Schule im Rahmen einer Tagesschule in etwa zur gleichen Zeit Schulschluss haben und die Eltern dann gemeinsam die entsprechenden sportlichen oder auch anderen Aktivitäten für die Kinder organisieren.

Aus den Untersuchungen der baden-württembergischen Landesregierung zum bürgerschaftlichen Engagement ihrer Bürger für den Zukunftsbericht der Landesregierung ist bekannt, dass das bürgerschaftliche Engagement für Vereine, gemeinnützige und wohltätige Zwecke relativ hoch ist. Bisher gibt es in diesem Bereich anders als in den USA, wo die sportlichen Aktivitäten der Jugendlichen nach der Schule nach den Ergebnissen von Hofferth (1998) in den letzten 20 Jahren deutlich zugenommen haben, in Deutschland noch nicht so viele Aktivitäten, die aufgrund der Bereitschaft, sich bürgerschaftlich zu engagieren, vielleicht möglich wären. Das

könnte auch daran liegen, dass auf der einen Seite der Wohlfahrtsstaat bisher immer den Eindruck erweckt hat, er sei für die Lösung dieser Probleme zuständig, und zum zweiten daran, dass die Ressourcenmobilisierung der Eltern, d.h. der Mütter und der Väter, bisher keine Rolle gespielt hat.

### **Kompetenzen von Müttern und Vätern mobilisieren**

Ich betone die Rolle des Vaters, weil alle Versuche, die Väter zum Erziehungsurlaub zu bewegen, nicht besonders erfolgreich gewesen sind. Möglicherweise liegt das - unter anderem - auch daran, weil die Einbeziehung der Väter in den Erziehungsurlaub von der Ideologie geprägt ist, Väter so umerziehen zu können, dass sie Teile ihrer männlichen Rolle aufgeben und ausgesprochen weibliche Rollenelemente übernehmen. Ich will mich hier nicht auf die Diskussion über die Erfolgchancen dieses Umerziehungsprozesses der Männer einlassen. Heute geht es mehr darum, die Ressourcen, über die Männer verfügen, für Kinder zu mobilisieren. Und in einem vernetzten Modell der Betreuung von Kindern und Jugendlichen ist die ehrenamtliche Integration der Väter dann kein Problem, wenn man an den bestehenden Kompetenzen und Möglichkeiten der real existierenden Väter ansetzt. Allerdings setzte dies in der Arbeitswelt voraus zu akzeptieren, dass ein ehrenamtliches Engagement an einem oder zwei Nachmittagen pro Woche sich nicht primär nach dem betrieblichen Anforderung zu richten hat, sondern abgestimmt werden muss mit anderen Eltern und mit der Schule. Ich denke allerdings, dass eine solche Entwicklung bei der zunehmenden Auflösung der starren Zeit mit Sicherheit eher möglich ist als bei der Arbeitszeit der Industriegesellschaft.

Darüber hinaus, und das gilt für Mütter und Väter gleichermaßen, werden die Kompetenzen, die bei einem solchen ehrenamtlichen Engagement entwickelt werden, in einer Gesellschaft, die zunehmend Netzwerke zur Basis wirtschaftlicher und wissenschaftlicher Aktivitäten

macht, an Bedeutung gewinnen. Denn die Organisations-, Sozial- und Integrationskompetenz zum Aufbau sozialer Netzwerke ist unabhängig von der jeweiligen spezifischen inhaltlichen Aufgabe des Netzwerks. Das haben inzwischen viele Unternehmen erkannt, wenn sie solche Engagements bei der Einstellung von Mitarbeitern als wichtig einstufen oder aber von ihren Managern freiwilliges Engagement erwarten. Denn in einer Wissens- oder Dienstleistungsgesellschaft ist die Fähigkeit, soziale Beziehung zu organisieren und zu erhalten, eine zentrale Voraussetzung für jede Form von Innovation und wirtschaftlichem Erfolg.

Es mag überraschen, dass in der bisherigen Argumentation die Vernetzung von Schule, Arbeitswelt und elterlichem Engagement, und dabei vor allem das der Väter im Vordergrund stand. Indem ‚Zeit für Kinder‘ nicht in der rigiden Form eines Erziehungsurlaubs, sondern als ein flexibles Zeitkontingent während der gesamten Sozialisationszeit von Kindern gestaltet wird, die Schule sich in eine verlässliche Tagesschule weiterentwickelt und die Betreuung von Kindern, insbesondere im Schulalter in Form des freiwilligen Engagements am Nachmittag vor allem dann eine Aufgabe von Vätern werden könnte, wenn die Ressourcen der jetzigen Väter mobilisiert würden, statt jetzt auf die Veränderung der Vätergeneration zu hoffen, wird ein anderer Schwerpunkt in der Entwicklung von „Zeit für Kinder“ thematisiert als bisher in der öffentlichen Debatte. Natürlich muss aber auch die vorschulische Zeit in gleicher Weise wie die schulische Zeit neu gestaltet werden. Diese Neugestaltung hat aber neben der zeitlichen Komponente einen weiteren Aspekt zu berücksichtigen, nämlich den dramatischen Geburtenrückgang.

Alle Veränderungsvorschläge für diesen Lebensabschnitt von Kindern müssen davon ausgehen, dass institutionelle Lösungen ohne Reflexion des Geburtenrückgangs auf Dauer zu Fehlanpassungen führen, die nur schwer zu korrigieren sind. Hier kann man aus dem Transformationsprozess der Kinderbetreuung

ungseinrichtungen in Ost- und West-Berlin, aber auch in Brandenburg und anderen ostdeutschen Bundesländern lernen. Überkapazitäten von heute 50 bis 90 Prozent teilweise selbst im Krippenbereich in einzelnen Bezirken Berlins stehen erheblichen Versorgungslücken in anderen Bezirken gegenüber, die nicht ausgeglichen werden können.

### **Eine Mischung aus institutionellen und außerinstitutionellen Betreuungsangebote sind notwendig**

Denn institutionelle Lösungen sind immer mit erheblichen Investitionen verbunden, die sich nicht ohne weiteres alle paar Jahre neu vornehmen lassen. Anders als im Schulbereich, wo es längst üblich ist, auch jüngere Kinder längere Strecken mit dem Bus fahren zu lassen, gehen wir sinnvollerweise davon aus, Kinder unter fünf bis sechs Jahren möglichst in der Nähe ihrer Eltern zu betreuen. Daher können in diesem Bereich nur Vernetzungen versucht werden mit einer optimalen Flexibilität.

Die sicherlich flexibelste Form der Kinderbetreuung im Kleinkindalter sind die verschiedenen Varianten der Tagesmütter. Denn Tagesmütter lassen sich in der Regel in der Nachbarschaft finden, weil junge Eltern dazu neigen, in die Nähe anderer junger Eltern zu ziehen. Darüber hinaus ist aus einer Reihe von Studien bekannt, dass heute schon junge Mütter den Alltag ihrer Kinder so umorganisieren, dass sie vieles gemeinsam mit anderen Müttern erledigen. Die Schwäche dieses Ansatzes ist allerdings darin zu sehen, dass die Tagesmütter allein ohne eine Vernetzung mit Betrieb und Eltern eine Lösung darstellen, die amerikanische Soziologin Nell Gilbert ironisch so charakterisiert: Ein Teil der Mütter geht zur Arbeit, um andere Mütter zu bezahlen, die auf die eigenen Kinder aufpassen. Sinnvoller scheint es zu sein, die verschiedenen Möglichkeiten flexibler Kleinkindbetreuung nachbarschaftlich oder betriebsnah so zu organisieren, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kinder, der Mütter und der Betriebe Berücksichtigung finden.

Eine Vernetzung von Nachbarschaften und Unternehmen mit ganz unterschiedlichen Varianten wie Tagesmütter, Krippen, Kindergarten und Mütterzentren ist vermutlich der eleganteste Weg, die unterschiedlichen Bedürfnisse der kindlichen Entwicklung, der ökonomischen Existenzsicherung von Familien, der beruflichen Entwicklungsperspektiven der jungen Frauen und betriebliche Erfordernisse zusammenzubringen. Denn bei kleinen Kindern ist zusätzlich zu beachten, dass die jungen Mütter zu meist noch beim Aufbau ihrer beruflichen Existenz sind. Es ist jedenfalls nicht unproblematisch, einer jungen Frau, die eine akademische Karriere machen will, zu raten, zwei oder drei Jahre aus dem Beruf auszusteigen.

Der Grundgedanke sämtlicher Skizzen in diesem Abschnitt war es, dass die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen in einer geänderten ökonomischen Welt, in der die Eltern gemeinsam die ökonomische Basis der Familie sichern und die traditionell fest gefügte Arbeitszeit erheblich flexibilisiert wird, nur dann sinnvoll gefördert werden kann, wenn wir uns von der Vorstellung verabschieden, dass die Institution Familie für einen bestimmten Lebensabschnitt der Kinder ausschließlich zuständig ist und in anderen Lebensabschnitten andere Einrichtungen diese Zuständigkeit ergänzen.

### **Die Flexibilisierung von Lebens- und Berufsverläufen**

Eine Vernetzung von Familien mit einer flexiblen Zeit für Kinder setzt allerdings auch voraus, dass die staatlich regulierten Formen der Lebensverläufe neu überdacht werden. Die heutigen Lebensverläufe folgen einer klassischen Dreiteilung: Kindheit und Jugend als Entwicklungs- und Lernphase, das Erwachsenenalter als Arbeits- und Familienphase und das Alter als Ruhe- und Belohnungsphase. Wie tief diese Vorstellungen in den westlichen Industriegesellschaften verankert sind, lässt sich z. B. an den Vorruhestandsregelungen verdeutlichen. Solange aber in Politik, Wissenschaft und Verwaltung die Flexi-

bilisierung von Lebensverläufen mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Abschnitten als minderwertig angesehen wird gegenüber einem kontinuierlichen Lebensverlauf mit den drei erwähnten Abschnitten, ist eine Vernetzung, wie sie hier skizziert wurde, auszuschließen. Denn nur dann, wenn die „Zeit für Kinder“ sowohl die Ausbildungszeit wie auch die Berufszeit unterbrechen kann, ohne zu einer Diskriminierung und Benachteiligung derjenigen zu führen, die sich diese Zeit für Kinder nehmen, nur dann haben solche Modelle Aussicht auf Erfolg.

Auch wenn gegenwärtig nicht davon auszugehen ist, dass solche Entwicklungen schnell vonstatten gehen, sprechen doch eine Reihe von Indikatoren dafür, dass diese starre Zeit der Lebensverläufe zunehmend aufgelöst wird. Der massive Wandel von Wissen und Kompetenzen in modernen Gesellschaften wird zunehmend dazu führen, dass selbst in ganz normalen Berufskarrieren Unterbrechungen notwendig werden, um sich neues Wissen anzueignen. Gleichzeitig ist auch zu beobachten, dass Berufe, die vor einiger Zeit entstanden sind, schon wieder verschwinden, so z.B. Berufe vom Beginn der informationstechnologischen Revolution. Das gleiche ist vorhersehbar für eine Reihe von Berufen, die jetzt im Kontext der neuen Dienstleistungen entstanden sind.

Es ist davon auszugehen, dass der Wandel der Berufswelt die Vorstellung einer kontinuierlichen Berufskarriere für zunehmend mehr Menschen obsolet werden lässt. Man mag diese Krise erleiden, aber man kann solche Entwicklungen auch konstruktiv wenden. Würde man beispielsweise die Zeit für Kinder, das soziale Engagement für andere oder die Unterstützung alt gewordener Eltern als Teil einer „sozialen Zeit“ interpretieren, die jedes Gesellschaftsmitglied im Laufe seines Lebens erbringt, dann sind zumindest Zeiten für Kinder nichts Ungewöhnliches mehr. Daneben aber, und auch das habe ich schon erwähnt, sind die Kompetenzen, die sich aus der Organisation von Netzwerken oder aus dem Umgang mit Kindern ergeben, in einer

Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft wichtige und notwendige Kompetenzen, die auch in hohem Maße in der Berufswelt nachgefragt werden.

**Prof. Dr. Hans Bertram**

*Leiter des Lehrbereichs  
Mikrosoziologie an der Humboldt-  
Universität in Berlin.*

*Arbeitsschwerpunkte: Familie,  
Sozialer Wandel,  
Regionalentwicklung*

Zum Abschluss dieser spannenden Tagung will ich die bereits angesprochenen Themen um einige Aspekte ergänzen und damit auch einen Ausblick auf die weitere Zukunft und die künftige Bedeutung dieser Kompetenzbilanz ermöglichen.

### **Work-Life-Revolution**

Ich bin sehr zuversichtlich, dass das Thema „Nutzung von Kompetenzen aus Familientätigkeit“ und der Ansatz, dies anhand der hier vorgestellten Kompetenzbilanz zu erfassen, in den Firmen in Deutschland und in USA, in naher Zukunft sehr wichtig sein werden. Ich bin deswegen sehr zuversichtlich, weil sich etwas abspielt – was bei uns erst in Ansätzen, in USA jedoch bereits kräftig im Gange ist und was ich als „Work-Life Revolution“ bezeichnen möchte. Das ist eine sehr tiefgreifende Veränderung des Zusammenhangs zwischen Arbeits- und Familien- bzw. Privatleben. Es hat zu tun mit der Veränderung der Produktionsstrukturen, mit den dezentralen Arbeitsformen und natürlich mit den neuen Bedingungen der Arbeit, der Arbeitsorganisation und dem wachsenden Einfluss der Frauen.

Im Kern geht es um etwas, das eigentlich ein Paradox ist. Die eine Seite: Die Arbeitswelt, mit der wir alle zu tun haben, vor allem in den privaten Unternehmen, wird immer härter und schneller, sie verlangt immer mehr von den Menschen. In den USA ist es bereits so, dass das Arbeitsvolumen von bisher zwei Personen mittlerweile von einer erledigt wird, gleichzeitig ist auch die individuelle Arbeitszeit stark angestiegen. Dies hat dramatische Folgen vor allem für die Familien. Wir in Europa müssen uns fragen, ob wir diese Entwicklung nachvollziehen möchten.

### **Private Lebenswelten werden für die Arbeitgeber immer wichtiger**

Auf der anderen Seite – und das ist meine zentrale These – wird die private Lebenswelt für den Arbeitgeber immer wichtiger. Das hat vor allem mit zwei Dingen zu tun: Einmal mit der Knapp-

heit an Arbeitskräften, die auch in Europa trotz vorhandener Arbeitslosigkeit in den letzten fünf Jahren drastisch zugenommen hat. An der Spitze und im Bereich der mittleren Qualifikationen kämpfen wir ja inzwischen in fast allen Branchen mit einem enormen Mangel an Arbeitskräften, gleichzeitig ist zu sehen, dass die Arbeitskräfte anders arbeiten als früher. Sie arbeiten intrinsisch motiviert, nicht mehr mit externen Kontrollen; sie arbeiten an vielen Orten; die Motivationen ändern sich, das bedeutet, dass sogar in den schlechteren Arbeitsmärkten mit niedrig positionierten Tätigkeiten es nicht mehr möglich sein wird, die private Dimension der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ignorieren. Daraus folgt, dass das Thema „Nutzung von Familienkompetenz“ nicht nur für Berufsrückkehrerinnen und für Leute, die nach einer Familienzeit wieder ins Erwerbsleben einsteigen, wichtig ist. Ich glaube, dass dieses Thema künftig eine hohe Bedeutung bekommen wird für die Gewinnung von High Potentials, also junger qualifizierter Arbeitskräfte, und vor allem auch für ihren Erhalt. Dies gilt im Kern auch bei vorübergehenden Einbrüchen am Arbeitsmarkt.

### **Wachsende Bedeutung des Themas Familienkompetenzen**

Für die wachsende Bedeutung des Themas Familienkompetenz in der Zukunft spricht auch, dass die ganze Vereinbarkeit- und Familienthematik in Deutschland in den nächsten Jahren politisch sehr sehr bedeutsam werden wird. Es ist durch verschiedene Studien mittlerweile eindeutig belegt, dass die Geburtenrate in allen Ländern zusammenhängt mit der Möglichkeit, Familie und Beruf miteinander zu vereinbaren. Länder, die in der Vergangenheit stark auf ein Hausfrauenmodell gesetzt haben, weisen heute die niedrigsten Geburtenraten auf. Diese Länder, (nebenbei bemerkt, ich nenne sie die postfaschistischen Länder, es sind Deutschland, Japan, Österreich, Spanien, Italien), haben die härtesten Hausfrauenmodelle gefahren; sie haben heute die niedrigsten Geburtenraten in

der Welt. Ich gehe davon aus, dass in den nächsten Jahren das Thema Vereinbarkeit politisch sehr forciert wird, um jungen Frauen Mut zu machen, Kinder zu bekommen. Das neue Erziehungszeitgesetz in Deutschland und die damit möglichen Teilzeitregelungen für Frauen und Männer sind ein kleiner Beitrag zur Verflüssigung der Biographien für beide Geschlechter. Denn, darauf weisen die Forschungsergebnisse alle hin, es ist der Wunsch der Frauen und zunehmend auch der Männer, die beiden Bereiche Beruf und Familie real leben zu können.

### **Wachstum der „Work-Life-Industrie“**

Ein weiterer Hinweis für die wachsende Bedeutung des Themas Familie ist das Wachstum der „Work-Life-Industrie“. Ich bin in diesem Bereich selbst unternehmerisch tätig, wir bieten u. a. Angebote zur Betreuung von Kindern im zurückgebliebenen deutschen Kinderbetreuungsmarkt. Darüber hinaus bieten wir mittlerweile auch Leistungen an wie Elder-Care, wo Familien mit pflegebedürftigen Angehörigen unterstützt werden. Hier schwappt sozusagen die amerikanische Entwicklung auf Deutschland über und es ist nicht zu übersehen, dass gerade große Firmen zunehmend das Problem fehlender flexibler Kinderbetreuung selbst anpacken. Als Beispiel möchte ich die Commerzbank nennen, die in Frankfurt ein sogenanntes Back-Up-System aufgebaut hat. Es gibt hier weitere erfolgreiche Beispiele großer Firmen, die dann, wenn das reguläre Kinderbetreuungssystem nicht funktioniert, wenn der Kindergarten geschlossen ist, wenn Unterricht ausfällt, wenn die Tagesmutter krank ist, wenn eine Telearbeiterin in die Stadt fahren will, die Möglichkeit der flexiblen Kinderbetreuung anbieten. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass Angebote zur psychosozialen Beratung von Mitarbeitern in Lebenskrisen enorm zunehmen und zwar insbesondere für hochqualifizierte Mitarbeiter, deren Lebensbalance stark gefährdet ist.

Und auch hier sehe ich einen engen Bezug zur Kompetenzbilanz: Immer mehr

Firmen erkennen, dass sie ihre Firmenkultur soweit verändern müssen, dass die Leute nicht ständig durch eine mangelnde Balance zwischen Privatleben und Beruf in verschärfte Krisen geraten und nicht mehr funktionieren. Auf diesem Feld gibt es bereits vielfältige Ansätze, z.B. das Familienaudit; es gibt viele Arbeitszeitberater, die ebenfalls an diesem Thema arbeiten, es gibt Total Equality usw.. Ich selbst bin zur Zeit zum zweiten Mal Programmdirektorin einer großen internationalen Konferenz mit ca. 150 überwiegend multinationalen Firmen. Im Mittelpunkt der Konferenz steht das Thema Work-Life-Balance. In diesem Rahmen werden wir uns im kommenden Jahr ebenfalls mit der Kompetenzbilanz beschäftigen.

Als weiteren Aspekt möchte ich das nennen, was IBM mit „War for Talents“ bezeichnet. Der Krieg um Talente, ich hab es oben schon erwähnt, ist nicht nur auf eine Branche reduziert. So haben etwa große Fluggesellschaften heute erhebliche Probleme, Piloten zu rekrutieren. Wer hätte sich vor 20 Jahren vorstellen können, dass viele junge Leute heute nicht mehr Pilot werden wollen, sondern lieber Betriebswirtschaft studieren. Hier haben wir es mit deutlich veränderten Präferenzen zu tun.

### **Managing Diversity**

Zum Stichwort neue Demographie und damit zur Frage, wie die Belegschaft zusammengesetzt ist: Zwanzig Jahre lang wurde in Deutschland die Existenz und Bedeutung der verschiedenen bei uns vorhandenen Kulturen verdrängt. Heute ist ganz klar, dass es beim Thema „Managing Diversity“ nicht mehr nur um Frauen in der Arbeitswelt geht: Die Auseinandersetzung mit Multi-Kulti-Realitäten wird heute in allen Firmen, die ich kenne, mit großer Intensität geführt. Man fängt an, Diversity-Abteilungen aufzubauen bzw. entsprechende Programme zu installieren, die meist auf höherer Ebene angesiedelt sind als Programme zur Gleichstellung der Frauen und Männer. Managing Diversity heißt Wege zu finden, wie die unterschiedlichen privaten und kulturellen Lebens-

welten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so aufgenommen und in das betriebliche Geschehen eingebunden werden können, dass sie, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, motiviert und unterstützt werden und gut funktionieren. Denn darum geht es ja, um möglichst reibungsloses Funktionieren. Mit sozialen Intentionen hat das wenig zu tun, es geht darum, effektiv arbeitende Teams aufzubauen, wo die einzelnen sich entfalten, obwohl und weil sie kulturell stark gemischt sind. Die Erfahrungen aus den letzten Jahren zeigen, dass der Erfolg von Firmenzusammenschlüssen oder Firmenübernahmen wie bei der Deutschen Bank oder bei BMW-Rover vor allem davon abhängig sind, ob es gelingt, verschiedene Kulturen miteinander zu verbinden.

Und hier ist ganz wichtig: Der Blick auf Familie, die betriebliche Familienpolitik, ist im Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Teil der Unternehmensphilosophie. Der betriebliche Umgang mit dem Thema Familie trägt also wesentlich bei zum Erfolg oder Scheitern betrieblicher Zielsetzungen.

#### **Employability – Selbstmanagement des eigenen Portfolios**

Kommen wir nun zum Stichwort Employability, zur Beschäftigungsfähigkeit der Menschen heute: Auch hier haben wir es mit Veränderungen in der Firmenphilosophie zu tun. Die alte Sozialpolitik ist passé; auch die Kompetenzbilanz wird in Betrieben nicht mehr unter diesem Ticket laufen. Das betriebliche Motto heute lautet nicht mehr „fat and happy“, sondern „fit and happy“. „Fat and happy“ war früher der verwöhnte Mitarbeiter eines Großkonzerns: Er bekam die Sozialleistungen serviert und wurde dadurch lebenslang an seine Firma gebunden. Heute ist das Motto: Wir schauen dass ihr flexible Arbeitsstrukturen und flexible Leistungen genießt, keine kollektiven Belohnungen, sondern individuell angepasste Leistungen.

Eine solche Politik bedeutet zwangsläufig eine tiefe Auseinandersetzung mit

den Gewerkschaften und Betriebsräten darüber, welche Auswirkungen solche Individualisierungsprozesse haben und wie damit umzugehen ist. Es geht den Firmen darum, sparsam zu sein mit ihren Angeboten und sie gleichzeitig so gezielt einzusetzen, dass die einzelnen Personen davon auch etwas haben und es wertschätzen. Viele klassische Sozialleistungen werden im Rahmen des Gesamtpakets von den Mitarbeitern nämlich gar nicht recht wahrgenommen und gewürdigt. Das Stichwort heißt: Sicherung der Employability. Und Employability heißt: Tu etwas dazu, dass Du anstellbar bist und jederzeit auch anderswo einen Arbeitsplatz finden kannst.

Hier gibt es einen ganz wichtigen Bezugspunkt zur Kompetenzbilanz, denn hier geht es um das Selbstmanagement. Menschen heute sind für ihre Karriere und ihre berufliche Weiterentwicklung zunehmend selbst verantwortlich: Das heißt, ich muss jederzeit wissen, wer ich bin, ich muss wissen, was ich kann, ich muss über mein Portfolio verfügen und damit agieren können. Ich bin selbst dafür zuständig, meine Kompetenzen beruflich, sozial, familiär tatsächlich darstellen zu können, wenn ich sie brauche, z. B. wenn der Arbeitgeber mich entlässt.

#### **Ansätze eines betrieblichen Kulturwandels – Familienidentität sichtbar zeigen**

Zur individuellen Arbeitsgestaltung der Zukunft gehört, dass die Menschen ihre Familienidentität nicht mehr verstecken wollen: Sie wollen als kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diesen Teil ihres Lebens anerkannt wissen. Dass ich Kinder habe, muss selbstverständlich sein, erwünscht sein, toll sein. Für die Betreuung der Kinder, aber auch für andere familiäre Aufgaben und Probleme, gibt es zwei betriebliche Modelle: Entsorgung versus Kulturwandel. Entsorgung bedeutet: die Mitarbeiter bzw. die Firmen kaufen Dienstleistungen ein, z.B. beim Familienservice, die das Problem aus der Firma hinausverlagern. Dazu zählt z.B. auch der Einkaufs- oder Bügelservice. Gegen solche Konzepte bin

ich nicht, nur führen sie im Extremfall dazu, möglichst lang zu arbeiten. Kinder und Angehörige werden so im schlimmsten Fall zum reinen Freizeit- und Ferienerlebnis.

Tatsächlich haben aber viele Menschen, gerade auch hochqualifizierte, ein anderes Wertesystem: Sie wollen mit ihren Kindern leben, und zwar täglich. Beim Modell Kulturwandel lautet die Frage daher: Wie kann ich zeitlich eingeschränkt, aber hocheffektiv arbeiten? Es gibt heute Firmen, in denen Vorgesetzte danach beurteilt und bezahlt werden, wie die Mitarbeiter sie im Hinblick auf ihre Familienverträglichkeit beurteilen, also wieweit ein Vorgesetzter die Belange seiner Mitarbeiter hinsichtlich Familie berücksichtigt, unterstützt und mit ihnen flexibel umgeht.

Ein weiteres Beispiel: Advanced Personal Planning, das heißt, es ist erwünscht und legitim, dass Mitarbeiter, auch männliche Mitarbeiter und auch Führungskräfte, wichtige persönliche Termine in ihren offiziellen Terminkalender eintragen: Einschulung eines Kindes, Geburtstag der Mutter, Hochzeitstag oder was auch immer. Ziel ist, dass diese Anlässe sichtbar und legitim gemacht werden und nicht ausgerechnet eine Teamsitzung darauf gelegt wird. Ein weiteres betriebliches Instrument ist zur Zeit sehr stark im Kommen: Redesigning Work, das heißt man durchforstet Arbeitsabläufe unter dem Aspekt, sie zu reduzieren, damit Leute ihre Familienpflichten besser leben können.

### **Übergang vom patriarchalen Führungsstil hin zum „Turbo Prob“**

Insgesamt können wir sehen, und das gilt für Deutschland, für Europa und weltweit, dass betriebliche Familienpolitik mit der Branche und dem Lebensstil der Firma zusammenhängt und sich damit auch immer wieder verändert. Patriarchale Firmen, wie sie lange Zeit die Norm waren etwa im Stahlbergbau usw., bauten auf ein Ernährer-Modell. Entsprechend lebten die Mitarbeiter. Moderat modern sind heute die meisten Banken: Die unterschwellige Botschaft

ist: in einer Familie arbeiten eineinhalb Personen. Die Frau arbeitet in der Regel Teilzeit und kommt nicht sehr weit auf der Erfolgsleiter. Viele Banken sind aber jetzt dabei, dieses Modell zu überprüfen, weil sie es sich nicht mehr leisten können, dass ihre mittlerweile hoch qualifizierten Frauen für Führungsaufgaben fast völlig ausfallen.

„Turbo Prop“ nenne ich demgegenüber diejenigen Firmen, die total beschleunigt leben; 80 Wochenstunden sind hier keine Ausnahme. In punkto Kinderbetreuung fahren solche Betriebe, vor allem zu finden in der Medien- und Werbebranche, oft sehr rücksichtslos das Modell „Ignorieren“ oder „Entsorgen“, zumindest am Beginn ihres Entwicklungszyklus. Dies ist allerdings in vielen Fällen nicht wirklich konsequent durchhaltbar, weil immer mehr Mitarbeiter Familien gründen und in große Widersprüche mit einem solchen Kulturmodell geraten.

Synergiebetriebe sind demgegenüber die Firmen, die wirklich verstanden haben, dass man mit Familie und Privatleben und nicht dagegen arbeiten muss. Längere Zeit die eigenen Lebensinteressen zu missachten, die Interessen der Partner den beruflichen und betrieblichen Anforderungen unterzuordnen, bedeutet oft Verlust des Partners, der Partnerin, Beziehungsprobleme, Erziehungsprobleme usw.. Hohe Scheidungsquoten, Liebeskummer bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mit ihrem Leben unzufriedene Menschen sind heute viel kostspieliger für die meisten Firmen als Krankheiten (bzw. häufig auch die Ursache für diese).

### **Neue Balance zwischen den Geschlechtern**

Zu guter letzt ein Blick auf die neuen Familienformen mit der neuen Balance zwischen den Geschlechtern und damit zu einem ganz zentralen Aspekt in der gegenwärtigen Veränderung der Familien- und Arbeitswelt. Natürlich stimmt es noch, und viel Forschung belegt das auch, dass Männer höchstens 1/3 insgesamt von dem im Haushalt leisten, was Frauen leisten. Und genau deswegen

braucht es die Kompetenzbilanz: Wir leben in einer Zeit, in der das ganze soziale Gefüge sich umschichtet. Festzustellen ist in dieser Phase ein drastischer Kompetenzzuwachs bei Männern im Bereich Selbstversorgung und häuslicher Arbeit. In Deutschland, vor allem in Großstädten, lebt fast die Hälfte der jungen Männer bis Mitte 30 allein. Sie leben allein, sie leben nicht bei ihrer Mutter. Sie bügeln ihre Hemden, sie kümmern sich um ihren Haushalt und sie räumen im Schnitt besser auf als die Frauen. Die jungen Männer haben heute ein durchschnittliches Selbstversorgungsniveau auf ziemlich hohem Level. Bei jungen Frauen ist die Entwicklung gerade gegenläufig, das heißt, wir haben eine zunehmende Kompetenz in Haushaltsfragen bei jungen Männern und eine abnehmende bei den jungen Frauen.

Das wiederum bedeutet unter anderem mehr Frauen, die in der Familie mehr Einkommenspower haben; die Erfahrung zeigt, wenn eine Frau sich entwickelt, wenn eine Frau Karriere macht und Familie lebt, hat sie in vielen Fällen einen Mann hinter sich, der beruflich zurückgesteckt hat. Wir haben wenig echte Doppelkarrieren, wo zwei Leute wirklich Karriere machen, aber wir haben immer öfter, bei den wenigen Frauen, die Karriere machen, einen Mann, der dahinter steht. Das heißt, es entwickeln sich neue Balancen. Es ist zu hoffen, dass immer mehr Männer die Räume des Privatlebens und der Familie für sich entdecken und besetzen, ohne dass die Frauen das Feld total räumen müssten.

Allerdings: Während die Haushaltsorientierung und Kinderorientierung von vielen Männern deutlich gestiegen sind, sind gleichzeitig die Voraussetzungen für Familie gerade in Deutschland drastisch unterminiert worden. Weil wir uns gesellschaftlich nicht mit Familie befasst haben, haben wir jetzt die höchste Quote von Menschen, die ganz ohne Kinder bleiben. Wir haben nicht nur eine niedrige Geburtenquote, sondern vielmehr Frauen als in anderen Ländern, die ganz kinderlos bleiben - die Hälfte aller Akademikerinnen. Und das scheint mir

doch eine problematische Zuspitzung dieses Konflikts.

Auch auf Grund dieser fatalen Fehlentwicklung bin ich sehr optimistisch, dass in den Firmen der gesamte Themenkreis in nächster Zeit an Bedeutung gewinnt, denn dies wird zunehmend als mikro wie auch als makroökonomisches Thema und als ernste gesellschaftliche Fehlentwicklung erkannt.

Und gerade darum braucht es die Kompetenzbilanz: Ich sehe sie als ein Instrument, mittels der die Veränderungen im Geschlechterverhältnis abgebildet und bewusst gemacht werden können. Ein Instrument, das auch die Möglichkeit bietet, diesen Veränderungsprozess zu unterstützen und wiederum für die weitere betriebliche und gesellschaftliche Entwicklung zu nützen.

**Gisela Erler**  
*Geschäftsführerin der pme-Familienservice GmbH,  
Berlin*

Bradley K. Googins

## Der Wettbewerb um Talente vor dem Hintergrund der Globalisierung

Überall auf der Welt stehen wir Menschen heute dramatischen Veränderungen gegenüber: an unseren Arbeitsplätzen, in unseren Familien und in unserem sozialen Lebensumfeld<sup>8</sup>. Und es sind völlig neue Herausforderungen in allen drei Bereichen gegeben, wie mit diesen Veränderungen umzugehen ist. Insbesondere muss eine neue Möglichkeit des Zusammenwirkens dieser Bereiche gefunden werden.

Besonders beeindruckend finde ich etwa, wie heutzutage Jugendliche in die Arbeitswelt hineinwachsen und auch die dramatische Veränderung der Formen und Wege beruflicher Sozialisation. Traditionell waren es vor allem Familien und Schulen, die für das Aufwachsen und das Hineinwachsen in die Arbeitswelt Verantwortung trugen. In den Vereinigten Staaten - und ich vermute aufgrund meiner Erfahrung von Reisen hierher, das gilt für die europäischen Länder genau so - machen beide, Familie und Schulen, schwere Zeiten durch bei dem Versuch, mit den Veränderungen durch die Globalisierung Schritt zu halten.

### Veränderungen der Berufsbiographien

Das alte Modell, in dem man direkt nach Schule und Ausbildung einen Arbeitsplatz antrat und dann dort für zwanzig, dreißig Jahre fest verankert blieb, ist dabei, sich rasch aufzulösen. Für die meisten Menschen heute gilt, dass sie ungleich häufiger ihren Arbeitsplatz wechseln und neue Berufswege einschlagen werden als früher; beides verlangt eine andere mentale Grundhaltung und andere Fähig- und Fertigkeiten, um in dieser veränderten beruflichen Umwelt die eigene Rolle und Position aushandeln zu können. Die Arbeitshaltung und

<sup>8</sup> Der Autor verwendet hier den Begriff „community“, für den es im Deutschen kein angemessenes sprachliches Gegenstück gibt. „Gemeinschaft“ ist im Deutschen zu sehr von einer romantisch „tümelnden“ Begriffstradition belastet. „Gemeinwesen“ bleibt unscharf und meint zu sehr die politisch verfasste örtliche Gemeinde; „Nachbarschaft“ wiederum betont zu stark die räumliche Nähe. Wir haben deshalb bei der Übertragung Begriffe wie „soziale und private Lebenswelt“ o.ä. verwendet. (A.d.Ü.)

-orientierung, die für traditionelle Arbeitsplätze nötig war und galt, wird es in Zukunft nicht mehr geben, es braucht sie nicht mehr. Das verlangt von uns allen ein neues Nachdenken. Den Hintergrund all dieser Veränderungen bildet die Globalisierung. Wir sind dabei zu erleben, dass sie den Globus auf eine Weise beeinflusst, in dem alles, was wir tun, in den Strudel von Veränderungen gerissen wird.

Eine der wichtigsten und greifbarsten Veränderungen am Arbeitsmarkt haben wir vor uns, wenn wir die intensiven Anstrengungen von Unternehmen betrachten, die am besten qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und an sich zu binden.

### „War for talents“

Dabei geht es um eine Entwicklung, die wir in den USA „war for talent“ nennen, den Wettbewerb um Talente. Im Wettbewerb um die besten und hellsten Köpfe müssen die Unternehmen (wie alle Arbeitgeber) ein Umfeld und Rahmenbedingungen herstellen, die es ihnen erlauben, erfolgreich um das Gewinnen und „Halten“ dieses wertvollen Humanvermögens zu konkurrieren. Das verlangt auch die Fähigkeit, mit einer Vielfalt von Menschen umzugehen, von denen jede spezifische Gruppe und jedes einzelne Individuum bei ihren Arbeitsaufgaben von besonderem Wert ist. Das ergibt sich automatisch aus der Notwendigkeit, auf jedem Feld die besten Leute zu rekrutieren und mit ihnen zu arbeiten. Unternehmen können nicht mehr sagen: Ich möchte jenen bestimmten Typ, jene bestimmte Kategorie von Beschäftigten, Leute in einem bestimmten Alter, nein, sie müssen sagen: Ich will die Besten.

Dieser ‚war for talent‘ wird Einfluss auf alle Lebens- und Politikbereich haben; von der Einwanderungspolitik bis zu neuen sozialen Rahmenbedingungen und damit zu einem neuen Sozialvertrag für die (abhängige und neu gestaltete) Beschäftigungs-Beziehung.

Eines der Gestaltungsfelder, auf das sich Ihre Arbeit bezieht, ist das Wechselspiel

zwischen Arbeit und Familie unter den besonderen Belastungen, die im Licht der neuen Globalisierung entstehen. Wenn wir betrachten, wie wir als Beschäftigte, als Familien, als Zivilbürger unsere jeweiligen Aufgaben und Rollen bewältigen, sehen wir zunächst rücksichtslose und im höchsten Maße fordernde Arbeitsbedingungen, oft auf Kosten der Familie.

### **Schlechte Zeiten für Familie und private Lebenswelt**

Vor kurzem wurde in den USA eine neue Untersuchung veröffentlicht, die zeigt, dass die Menschen immer mehr Zeit am Arbeitsplatz zubringen - als wenn wir nicht die ganzen Jahre über schon genug Lebenszeit dort zugebracht hätten! Vor diesem Hintergrund gewinnt das Thema Lebensqualität immer mehr an Bedeutung. Wir müssen feststellen, dass es vor allem in den Vereinigten Staaten an diesem Punkt eine Reihe von Entwicklungen gibt, die anders verlaufen als wir sie uns wünschen würden. Z.B. gilt mitten im Herzen der unternehmerischen Kultur des Aufbruchs in die Neue Ökonomie, im Silicon Valley in Kalifornien, dass hier gleichzeitig die Sonnen- und die Schattenseiten der Globalisierung am stärksten ausgeprägt sind: sehr innovativ, sehr kreativ, sehr produktiv - aber mit einem sehr niedrigen Niveau des Verständnisses für den Einzelnen und die Familien in ihrer privaten Lebenswelt. Die Arbeitsplätze wuchern im Wortsinn in das Zuhause hinein: Die Menschen schlafen unter ihren Schreibtischen. Das ist eine sehr spezifische Ausprägung von Arbeitskultur. Ich erwähne das hier, obwohl es Ihnen allen nichts Neues sein wird, weil es oft als Symbol für das gelten kann, was in den USA an neuen Trends sich abzeichnet. Ich hoffe, in diesem Fall, dass das so nicht eintreffen wird, und doch kann ich viele Anzeichen dafür erkennen, dass genau dieser Fall schon begonnen hat einzutreten. Noch einmal: Es ist zweifelhaft, zumindest in Amerika, dass die Beschäftigten jemals wieder Verhältnisse erleben wie wir sie vielleicht vor fünfzehn Jahren hatten. Ein neuer So-

zialvertrag beginnt rund um den Globus Kontur anzunehmen, aber er hat noch keine klare Form und Struktur angenommen, und bisher hat es, soweit ich sehe, nur wenig Dialog oder kontroverse Debatten darum gegeben.

Wir wissen, dass dieser neu entstehende „Sozialvertrag“ das direkte Resultat der Globalisierung ist; und er verlangt in jeder Hinsicht und von jedermann und jeder Frau, sich in eine andere Richtung aufzumachen als wir sie bisher eingeschlagen hatten. Dabei stellt sich natürlich die Frage, zu wessen Gunsten die Gewinne und Wahlmöglichkeiten ausfallen werden, wenn wir die Entwicklung in dieser Richtung weiter gehen. Unternehmen werden ganz sicherlich ihre Wahl treffen und Optionen nutzen, da sie nun einmal am Wirtschaftsleben teilnehmen um ihre Gewinne zu maximieren, koste es was es wolle. Die Frage für Beschäftigte allerdings ist in aller Schärfe, wie es im Rahmen einer solchen Entwicklung um die Lebensqualität bestellt ist. Was kann Lebensqualität angesichts der harten Anforderungen der Arbeitswelt von heute bedeuten? Und wie sollten die Widersprüche zwischen Arbeitsanforderungen und den Bedürfnissen der einzelnen Menschen und Familien aus ihrer privaten Lebenswelt in einer Welt globalen Wandels aufgelöst werden? Das, und damit das Thema dieser Tagung, ist ganz sicher eine Frage von herausragender Bedeutung.

### **Veränderung von beruflicher Entwicklung und Karriere**

Ein wichtiger Aspekt der stattfindenden Veränderungen betrifft das Konzept von beruflicher Entwicklung und Karriere. Die traditionellen Bilder dazu beruhen auf etwas, das ich individuelles Bewältigen und die Entwicklung persönlicher Autonomie nennen würde. Man ging zur Schule, durchlief eine Ausbildung für ein bestimmtes Fachgebiet, und dann wurde man eine professionelle Fachkraft. Als solche trat man eine Arbeit an, wurde dort angenommen und blieb dann dreißig Jahre an ein und demselben

Platz, den man erst beim Eintritt ins Rentenalter wieder verließ.

Tim Hall, einer meiner Kollegen in Boston, hat als Verständniskonzept für die neue Wirklichkeit ein Beziehungsmodell formuliert. Seine Schlussfolgerung ist - und ich denke, darin steckt eine Menge Wahrheit -, dass es nicht mehr individuelles Bewältigen und Unabhängigkeit sind, die zählen, sondern vor allem die Grundbedingungen wechselseitiger Abhängigkeit - die wechselseitige Abhängigkeit von mir und Ihnen, die Abhängigkeit voneinander. Er folgert weiter, dass Lernen in der komplexen Welt, in der wir leben, den Horizont von uns als Einzelindividuen übersteigt, und dass statt dessen das, was wir verkörpern müssen und was die Arbeitswelt von uns verlangt, vielschichtige und miteinander verknüpfte Kompetenzen sind, die wir vielleicht als soziale Intelligenz fassen können. Auch vor diesem Hintergrund gilt, dass berufliche Lebensverläufe und Karrieren sich verändern werden und sich bereits ein ganzes Stück weit verändert haben.

Die Zukunft hängt ganz sicher von uns ab, und wir sind aufgefordert, neue Wege zu bahnen, auf denen es uns gelingen kann, die Schnittflächen und wechselseitigen Abhängigkeiten von Beruf, Familie und sozialer Lebenswelt optimal auszugestalten.

Wir können jetzt schon sehen, dass die nächste Generation ein sehr stark verändertes Bündel von Werten und Erwartungen rund um Arbeit und private Lebenswelt in die Gesellschaft einbringen wird. Wir können nicht einfach nur auf das achten, was wir heute als Realität beobachten können, sondern wir müssen immer auf die nächste Generation schauen und auf das, was sie zum veränderten Bild der Gegenwart für die Zukunft beitragen wird. Nach allem, was ich hier angedeutet habe, wird klar sein, dass dieses Bild ein dramatisch verändertes sein wird.

## **Globalisierung beschleunigt den benötigten Wandel**

Ich glaube, die gute Nachricht heißt: Die Globalisierung bringt viel an dringend benötigtem Wandel, in vielerlei Hinsicht. Wir sind dabei, uns an diese neue Entwicklung anzupassen. Bei den Diskussionen und Vorträgen heute ging es um die Themen und Kompetenzen, die oft als „weich“ eher abgewertet werden, und dazu gehören gerade die sozialen Kompetenzen, die Sie in Ihrer Arbeit so stark hervorheben. Diese werden ganz sicher in und für die Zukunft von entscheidender Bedeutung sein. Wir sprechen sicher viel über Wissen, aber wenn wir die Situation in der Arbeitswelt betrachten, dann ist Wissen so etwas wie nötige faktische Gegebenheit und Grundlage. Man mag zwar über ein sehr großes Wissen verfügen - aber über die „weichen Kompetenzen“, („soft skills“) zu verfügen und sie produktiv anwenden zu können, das wird immer mehr zum alles entscheidenden Unterscheidungsfaktor, zur Grenzlinie zwischen Erfolg und Scheitern werden. Viele Unternehmen mit vielen hoch intelligenten und qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern scheitern. Deshalb glaube ich, dass das Modell, an dem Sie arbeiten, nicht nur von großer Bedeutung für Familien und für die Gestaltung moderner Arbeitsplätze in einer globalisierten Gesellschaft sein wird. Es deutet und arbeitet vielmehr in eine hoffnungsvolle Richtung für die nächsten Jahre. Ich wünsche Ihnen Erfolg und bin gespannt darauf, über Ihre Fortschritte und Weiterentwicklungen in den nächsten Jahren mehr zu erfahren.

### **Bradley K. Googins Ph.D.**

*Leiter des Boston College for Corporate Community und Begründer des Boston College Center for Work & Family*

### **Wolfgang Erler**

geb. 1947, Dipl. Soz., seit 1996 wissenschaftlicher Referent am Deutschen Jugendinstitut in der familienpolitischen Abteilung. Langjährige Forschungen zu Regionalentwicklung, Frauen – Arbeitsmarkt und zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, insbesondere Betriebsfallstudien und Projekte zur Entwicklung bzw. Evaluation betrieblicher Handlungskonzepte

### **Annemarie Gerzer-Sass**

geb. 1948, Historikerin und Sozialwissenschaftlerin, seit 18 Jahren wissenschaftliche Referentin am Deutschen Jugendinstitut in der familienpolitischen Abteilung. Langjährige Forschungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, insbesondere zu Arbeitszeitmodellen und Anpassung der Kinderbetreuung an veränderte familiäre Strukturen, sowie Projekte zur Geschlechterdemokratie durch Entwicklung von Bindegliedern zwischen Beruf und Familie; Evaluationen und Praxisprojekte zum Thema Stärkung der Eigenressourcen von Familien jenseits sozialstaatlicher Regelungen.

### **Christine Nußhart**

geb. 1946, Dipl. Soziologin, Arbeitsfeld „Wissenschaftliche Projektarbeit“ bei der KAB Süddeutschlands. Arbeitsschwerpunkte: Berufliche Nutzung von informellen Kompetenzen aus Familienentätigkeit, Entwicklung und Durchführung von Modellprojekten; Veröffentlichung gemeinsam mit Wolfgang Erler: Studie des BMFSJ „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung, Trends in Deutschland und Europa“. Entwicklung und Begleitung von Qualifizierungsprojekten für arbeitslose Frauen; hier Entwicklung eines zielgruppenspezifischen Orientierungszentrums.

### **Jürgen Sass**

geb. 1941, Dipl. Soz., wissenschaftlicher Referent am Deutschen Jugendinstitut in der familienpolitischen Abteilung, Mitarbeit an verschiedenen betriebssoziologischen Untersuchungen (Facharbeitereinsatz, innerbetriebliche Weiterbildung), empirische Untersuchungen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf, sowie Mitarbeit an Praxisprojekten und Evaluationen.

### **Wilma Henderikse**

Studium an der Erasmus-Universität in Rotterdam. Seniorpartnerin bei De Jung & Van Doorne-Huiskes. Hauptarbeitsfelder: Forschung, Beratung und Fortbildung von Frauen und Männern in privaten und öffentlichen Unternehmen; Gleichstellung, Integration von Frauen in nicht frauenspezifischen Berufsfeldern, Diversity-Konzepte für Wirtschaft und Verwaltung, Mobilität und Karriere-möglichkeiten, neue Formen der Arbeitszeit, Neue Formen der Arbeitsorganisation, Qualität der Arbeit, Halbtagsarbeit in Managerpositionen, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Gender-Mainstreaming und Integration von Diversity-Konzepten als Querschnittsaufgaben in die Unternehmenspolitik, Marketing und Kommunikation.

### **Liz Bavidge**

geb. 1945, freiberufliche Beraterin für Organisationsentwicklung. Expertin für Gleichstellungsfragen auf nationaler und internationaler Ebene. Berufliche Erfahrungen im Bildungsbereich und in privaten Unternehmen. Vorsitzende der Organisation Fair Play seit der Gründung. Mitglied der EU-Arbeitsgruppe zur vertikalen und horizontalen Segregation auf dem Arbeitsmarkt.

## Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

---

<b>Dr. Ines Balkema</b>	Ministerie BZK/Niederländische Innenministerium NL - 2500 EA Den Haag
<b>Prof. Dr. Hans Bertram</b>	Humboldt-Universität D – 10099 Berlin
<b>Jens Bjørnåvold</b>	CEDEFOP/ Europäische Kommission B – 1047 Brüssel
<b>Gisela Erler</b>	pme-Familienservice GmbH 80337 München
<b>Bradley K. Googins Ph.D.</b>	Boston College for Corporate Community Boston, USA
<b>Daniela Krahmer</b>	Fujitsu Siemens Computers GmbH D – 80712 München
<b>Henri Mahlendorf</b>	Bundesversicherungsanstalt für Angestellte (BfA) D – 10704 Berlin
<b>Katja Reppel</b>	EU Kommission/GD Beschäftigung und Soziales B – 1047 Brüssel
<b>Saskia Schalkwijk</b>	Van Doorne-Huiskes NL - Utrecht
<b>Dietrich Scholz / Heinrich Krüger</b>	Bundesinstitut für Berufsbildung -BIBB 53043 Bonn
<b>Gabriele Stark-Angermeier/ Viola Treudler</b>	Caritas-Verband der Erzdiözese München und Freising D - 80335 München
<b>Angelika Steiger-Lubotzki</b>	pme-Familienservice GmbH D – 70327 Stuttgart
<b>Dr. Barbara Stiegler</b>	Friedrich-Ebert-Stiftung D – 53175 Bonn
<b>Gordon Tasker</b>	Employment-Service UK - LS126EP Leeds
<b>Dr. Marion Thielenhaus</b>	Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend D – 53107 Bonn
<b>PD Dr. Reinhold Weiß</b>	Institut der deutschen Wirtschaft D – 50968 Köln
<b>Tracey Wilson</b>	Lever Fabergé UK - LS14 2AR Leeds, Großbritannien

sowie die Mitglieder des Projektteams

### Projektbeschreibung

Mit den Veränderungen in der Arbeitswelt gewinnen Schlüsselqualifikationen und lebenslanges Lernen immer mehr an Bedeutung. Vor allem aber sind es soziale Kompetenzen, die in der Arbeitswelt von heute gefordert sind.

Mit der wachsenden Bedeutung von sozialen Kompetenzen geraten zunehmend auch Kompetenzen ins Blickfeld, die außerhalb von Schule und Betrieb erworben worden sind: Durch aktive Mitarbeit in Vereinen und Initiativen, durch politisches und ehrenamtliches Engagement usw. Nach neuesten Untersuchungen stammen mehr als 70% unserer erlernten Fähigkeiten und Fertigkeiten aus diesen informellen Lernfeldern.

Familie als Lebensmittelpunkt wird dabei bisher kaum als Lernort für betrieblich nutzbare Kompetenzen wahrgenommen. Dabei vermittelt Familientätigkeit wie jeder andere betriebliche und außerbetriebliche Lernort Kompetenzen, die in der Arbeitswelt nachgefragt sind.

Träger dieser Kompetenzen sind vor allem Frauen/Mütter; immer häufiger jedoch auch Männer/Väter, die sich als selbstverständliche Partner im Familienalltag und in der Kindererziehung verstehen.

Unternehmen und Verwaltungen, die Familie als einen Ort der Kompetenzvermittlung nicht wahrnehmen, verzichten auf ein bedeutsames Potential von betrieblich notwendigen Fertigkeiten und Fähigkeiten.

### Projektziel

Die weitgehend brachliegenden Kompetenzpotenziale aus Familientätigkeit sollen für betriebliche Personalarbeit erschlossen werden. Damit soll ein Beitrag geleistet werden zur Verknüpfung betrieblicher Modernisierungsstrategien mit Perspektiven der beruflichen und gesellschaftlichen Gleichstellung von Frauen und Männern.

### Arbeitsschritte im Projekt

**1.** Gemeinsam mit den europäischen Partnerorganisationen wurden Erhebungen bei privaten und öffentlichen Arbeitgebern durchgeführt. Darin hat sich die große Bedeutung von außerschulisch/außerbetrieblich erworbenen Kompetenzen für die Arbeitswelt von heute bestätigt. Das betriebliche Interesse an der Erschließung dieser Kompetenzpotenziale stellt sich, je nach Arbeitsmarktlage, in den unterschiedlichen Ländern verschieden dar.

**2.** Entwicklung einer Kompetenzbilanz als Instrument zur individuellen Erfassung und Bewertung sozialer Kompetenzen für Frauen und Männer, die im Erwerbsleben stehen, oder die nach einer Familienphase wieder erwerbstätig sein wollen. In Zusammenarbeit mit Betrieben soll ein Vergleich der nachgefragten Qualifikationsprofile mit dem individuell erworbenen Kompetenzprofil erfolgen.

**3.** Entwicklung von Materialien für Personalverantwortliche in Wirtschaft und Verwaltung: Sie sollen dazu beitragen, die Wahrnehmung für soziale Kompetenzen aus informellen Lernorten, vor allem aus Familientätigkeit, zu schärfen. Angestrebt wird die Einbindung der Kompetenzbilanz in die betriebliche Personalarbeit.

### Das Projekt wurde finanziert

aus Mitteln des Aktionsprogramms der Europäischen Union „Chancengleichheit von Frauen und Männern“ sowie aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

## Beteiligte Organisationen

---

### ***Katholische Arbeitnehmer Bewegung (KAB) Süddeutschlands e.V.***

Die KAB ist ein eigenständiger, christlich orientierter Verband mit sozialen, familien- und berufspolitischen Zielsetzungen. So wird u.a. eine gleichberechtigte, partnerschaftliche Zusammenarbeit von Frauen und Männern in allen Lebensbereichen angestrebt. Unter dem Dach der KAB sind in den letzten Jahren zahlreiche Projekte zur Qualifizierung und Beschäftigung entwickelt worden für die Zielgruppe Familienfrauen und Frauen ohne beruflichen Bildungsabschluss.

### ***Deutsches Jugendinstitut e. V.***

Das Deutsche Jugendinstitut ist ein außer-universitäres sozialwissenschaftliches Forschungsinstitut, das die Lebensverhältnisse von Kindern, Jugendlichen, Frauen und Familien untersucht. Das Institut bedient sich eines breiten Spektrums unterschiedlicher Forschungsmethoden. Praxisbegleitung, Evaluation und Modellentwicklung für Projekte und Programme spielen eine wichtige Rolle.

### ***Van Doorne-Huiskes en Partners***

Das Institut ist ein unabhängiger Expertenpool für Fragen der Chancengleichheit von Frauen und kooperiert eng mit der Erasmus-Universität Rotterdam. Es bietet Forschungs- und Beratungsleistungen zu folgenden Themen an: Personalentwicklung, Personalgewinnung, Karriereentwicklung, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Programme zum Organisationswandel, Gewinnung von weiblichen Führungskräften.

### ***Fair Play Consortium***

Das Consortium ist ein nationale Initiative mit regionalen Netzwerken. Es entwickelt Konzepte für Männer und Frauen zur optimalen Entwicklung ihres persönlichen Potenzials im wirtschaftlichen und öffentlichen Leben und kooperiert eng mit den „Learning Skills Councils“. Derzeit laufende Projekte sind: Patenschaften für kleine Unternehmen, Entwicklung flexibler und familienfreundlicher Modelle in der betrieblichen Praxis; „Biznet“, ein Internet-online-Dienst zur Unterstützung von Arbeitgebern der Region in Fragen der Chancengleichheit.

### **KAB Süddeutschlands**

Pettenkoferstr. 8/IV  
80336 München  
Tel. 089/55 25 49-27  
Fax: 089/550 38 82

E-Mail: [christine.nusshart@kab-sued.de](mailto:christine.nusshart@kab-sued.de)

### **Deutsches Jugendinstitut e.V.**

Nockherstr. 2  
81541 München  
Tel. 089/6 23 06-248  
Fax: 089/6 23 06-162  
E-Mail: [Gerzer@dji.de](mailto:Gerzer@dji.de)  
oder [Erler@dji.de](mailto:Erler@dji.de)

### **Van Doorne-Huiskes en Partners**

Wilma Henderikse  
Kerkstraat 19E  
NL-3581 RA Utrecht  
E-Mail: [jongvdh@wxs.nl](mailto:jongvdh@wxs.nl)

### **Fair Play Consortium**

Liz Bavidge  
The Gatehouse  
Mansion Gate Chapel Allerton  
UK - Leeds LS7 4 RF  
E-Mail:

[mail@thebacktoworkcompany.com](mailto:mail@thebacktoworkcompany.com)