

---

## Kompetenzen

---

Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird u.a. maßgeblich von Mitarbeitern bestimmt, die nicht nur qualifiziert, sondern auch kompetent sind. Mitarbeiter, die auf Grund ihrer persönlichen, im Lauf ihres Lebens erworbenen Eigenschaften und Fähigkeiten den Herausforderungen einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt gewachsen sind.

Kompetenzen werden dabei als Fähigkeiten zur Selbstorganisation verstanden. Selbstorganisiert ist somit jedes Handeln in offenen Problemsituationen und in komplexen Systemen.

Welche Grundkompetenzen (key competences) gibt es?

- + Die generelle Fähigkeit, aktiv und kreativ selbstorganisiert zu handeln – reflexiv in Bezug auf sich selbst, fachlich-methodisch in Bezug auf die konkrete Umwelt und kommunikativ in Bezug auf andere Menschen: Dabei spricht man von Selbstorganisations- und Selbstlernkompetenzen.
- + Die Fähigkeiten, sich selbst gegenüber kritisch zu sein, produktive Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln: personale Kompetenz.
- + Die Fähigkeiten, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte auch wirklich aktiv umsetzen zu können und dabei alle anderen Kompetenzen zu integrieren: Aktivitäts- und Handlungskompetenz.
- + Die Fähigkeiten, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, scheinbar unlösbare Probleme kreativ zu bewältigen: Fach- und Methodenkompetenz.
- + Die Fähigkeiten, sich aus eigenem Antrieb mit anderen auseinanderzusetzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren: sozial-kommunikative Kompetenz.

Um Mitarbeitern ein Abbild ihres Kompetenzgefüges zu verschaffen, ist es notwendig, mit geeigneten Methoden und Instrumenten die Kompetenzen zu erfassen, zu messen und zu entwickeln.

### 1. Kompetenzmessung

Ziel des Einsatzes von Instrumenten zur Kompetenzermittlung und -messung in den Unternehmen ist, die Mitarbeiter konstruktiv und zukunftsorientiert zu fördern und die individuelle Weiterentwicklung zu unterstützen.

Es geht dabei nicht um standardisierte Maßnahmen, sondern um an den individuellen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter und den Bedürfnissen des Unternehmens orientierte Instrumente. Ziel ist das frühzeitige Erkennen der Weiterentwicklungsbedarfe der Mitarbeiter, um sowohl die aktuellen als auch die zukünftigen Anforderungen am Arbeitsplatz erfolgreich zu bewältigen.

Bei der Kompetenzermittlung/-messung geht es um Instrumente, die eine individuelle Standortbestimmung in Bezug auf die persönlichen Kompetenzen beinhalten und gleichzeitig Schlussfolgerungen für die weiteren beruflichen Entwicklungsschritte ermöglichen.

Zum Einsatz kommen die unterschiedlichsten Methoden wie zum Beispiel Tests, biografische Fragebögen, Arbeitssimulation oder -proben, Bestandsaufnahmen durch sogenannte Portfolios oder Assessment-Center. [Beispiel: Das Deutsche 'Centrum für Kompetenzbilanzierung' bietet eine große Vielfalt derartiger Instrumente an.]

Unterschiedliche Materialien und Übungen helfen dabei, die eigenen Kompetenzen zu erkennen und Verbesserungs- bzw. Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren.

Gerade im Rahmen von Veränderungsprozessen ist es wichtig, dass sich Unternehmen damit auseinandersetzen, wie sich die berufliche Handlungskompetenz ihrer Mitarbeitern messen lässt und wie vorhandene Kompetenzdefizite behoben werden können.

Es werden neben herkömmlichen, seminaristischen Formen der Kompetenzentwicklung, auch Maßnahmen abgeleitet, die innerhalb des Arbeitsprozesses oder arbeitsplatznah stattfinden.

Beispielsweise können im Rahmen von Workshops die bestehenden Prozesse und Arbeitsabläufe gemeinsam mit den Mitarbeitern erhoben werden, wodurch sich neue Ansatzpunkte für Verbesserungen ergeben.

Eine andere Möglichkeit ist die systematische Jobrotation der Mitarbeiter, d.h. ein gezielter Arbeitsplatzwechsel. Auf diese Weise wird der Informationsfluss verbessert und die Vorstellungen der Mitarbeiter über die anderen Bereiche werden erweitert und ggf. korrigiert.

## 2. Kompetenzbilanzen

Eine Kompetenzbilanz umfasst die Ermittlung von Kompetenzen und Wissen aller Mitarbeiter.

Das Ergebnis einer Kompetenzbilanz sind bestehende Kompetenz- und Wissensprofile für bestimmte Individuen oder Gruppen innerhalb der Organisation.

### Gründe für die Anwendung

Nachstehende Gründe sprechen für die Anwendung der Kompetenzbilanzierung:

- + Kompetenzbilanzen sind ohne komplizierte methodische Voraussetzungen und Vorwissen verständlich.
- + Ca. 80 Prozent aller Personalentscheidungen in Unternehmen sind noch heute reine „Bauch“-Urteile. Kompetenzbilanzen sind geeignet, diese Subjektivität zu mindern.
- + Kompetenzbilanzen berücksichtigen gleichermaßen den formellen, non-formellen und informellen Erwerb von Kompetenzen.
- + Kompetenzbilanzen schließen Erfassen, Beurteilen und Validieren von Kompetenzanalysen zusammen;
- + Kompetenzbilanzen sind wie kaum andere Methoden geeignet, bei festgestellten Kompetenzdefiziten geeignete Weiterbildungs- und Trainingsschritte zu konzipieren und initiieren.