



Kompetenz- und Talentmanagement in deutschen Unternehmen

Eine Studie der Deutschen Universität für Weiterbildung



© Getty Images/Cultura RF

INHALT

Kompetenzen managen, Talente fördern

Die Deutsche Universität für Weiterbildung befragt Erwerbstätige zu ihren Anforderungen im Beruf. Personalverantwortliche setzen auf Kompetenzprofile

2

Mehr als nur der Broterwerb

Prof. Ada Pellert, Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung, gibt Tipps für die Verwirklichung im Job

5

Schon Alltagsroutine oder noch Zukunftsmusik?

DUW befragt Personalexpertinnen und -experten zu Kompetenz- und Talentmanagement in deutschen Unternehmen

7

Kompetenzen richtig aufbauen

Auf welche Fähigkeiten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Zukunft setzen sollten

9

Kompetenzen managen, Talente fördern

Die Deutsche Universität für Weiterbildung befragt Erwerbstätige zu ihren Anforderungen im Beruf. Personalverantwortliche setzen auf Kompetenzprofile.



© D. Ausserhofer/DUW

Große Unternehmen wie Daimler, VW und die Deutsche Bahn sehen immer mehr Bedeutung darin, die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Anforderungen bestimmter Aufgaben optimal aufeinander abzustimmen. Dabei arbeiten sie unter anderem mit sogenannten Kompetenzprofilen. Für die einzelnen Stellen im Unternehmen ist darin festgehalten, welche Fähigkeiten eine Arbeitskraft mitbringen muss. In einer Bank sollte zum Beispiel ein Kundenberater serviceorientiert arbeiten und mit Menschen umgehen können. Eine Kredit-Analystin benötigt vor allem strukturiertes Denken. Führungskräfte erhalten Gesprächsleitfäden, um beispielsweise in Vorstellungsgesprächen prüfen zu können, ob ein Bewerber über bestimmte Kompetenzen verfügt.

Gegenüber der herkömmlichen Stellenbeschreibung ist dieses Instrument recht aufwendig: Die Erstellung der Profile beansprucht viele Kräfte – von den Vorgesetzten über den Betriebsrat bis zum Personalverantwortlichen – und zieht sich oft über mehrere Jahre hin. Dennoch sehen viele Unternehmen diesen Aufwand als sinnvoll an: „Wir wollen herausfinden, wo ein Mitarbeiter bestmöglich hinpasst und wie wir seine Stärken am besten einsetzen können“, erklärt Stephan Limpächer, Leiter Qualifizierungsmanagement der R&D Technik-Akademie der Daimler AG. Angesichts des Fachkräftemangels wird es für Unternehmen immer wichtiger, gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Die Praxis des Talent- und Kompetenzmanagements untersucht die Deutsche Universität für

Weiterbildung (DUW) mit einer Meinungsumfrage unter Erwerbstätigen¹ und einer Befragung von Personalverantwortlichen. Dazu führte die DUW im Juli und August Interviews mit Expertinnen und Experten der Unternehmen BASF SE, BMW Group, Daimler AG, DB Mobility Logistics, DIHK und VW AG sowie der Steinbeis-Hochschule Berlin. Die Befragten sind Mitglieder der Kompetenzplattform – einem fachübergreifenden Netzwerk, zu dem sich Bildungsexpertinnen und -experten von Hochschulen und Unternehmen für einen regelmäßigen Austausch zusammengeschlossen haben. Basis der Befragung ist die Studie *Talentpolitik auf dem Prüfstand*² von Prof. Dr. Stephan Laske, Universität Innsbruck, und Prof. Dr. Gerhard Graf, Transformation Management AG. Die beiden Experten richten in Kooperation mit der DUW Veranstaltungen rund um das Thema Talentmanagement aus, wie zum

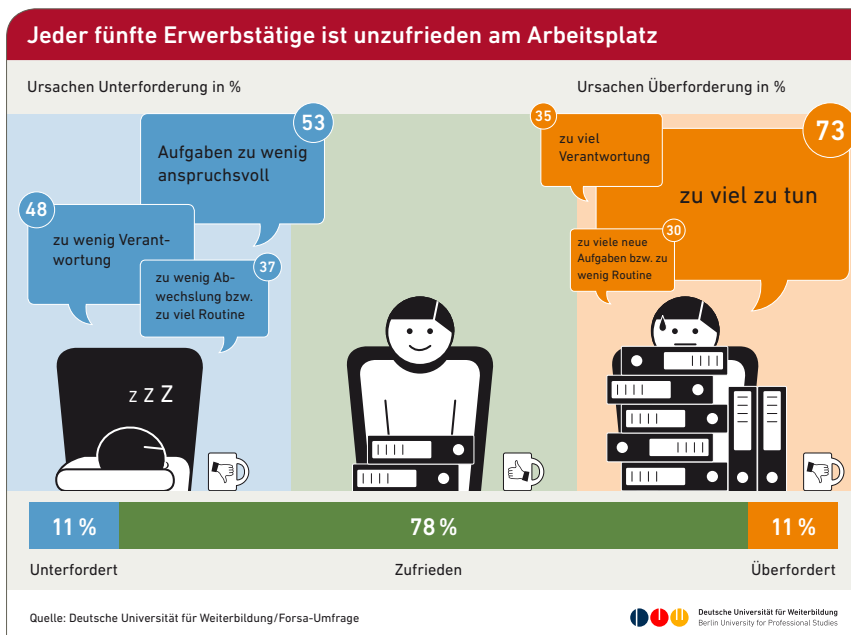
Beispiel am 30. September 2011 einen Expertenworkshop zum Thema *Learning, Leading, Competencies*. Außerdem sind gemeinsame Studienangebote zum Talentmanagement in Vorbereitung.

Personalentwicklung als Wettbewerbsfaktor

Passen Job und Kompetenzen nicht zusammen, leiden beide: Angestellte und Unternehmen. „Mitarbeiter sind heute Arbeitskraftunternehmer: Sie schauen darauf, ob ihre Fähigkeiten up to date gehalten werden. Wenn ein Unternehmen das nicht leistet, bedeutet es einen Verlust der eigenen Markt- und Wettbewerbsfähigkeit“, erklärt der Personalexperte Dr. Denis Anic, Strategische Unternehmensplanung der VW AG. Langeweile und fehlende Herausforderungen führen bei den einen in die innere Emigration, also zum Dienst nach Vorschrift. Die anderen verlassen das Unternehmen. „Nicht zu unterschätzen ist auch die Multiplikatorwirkung der eigenen Mitarbeiter, die oft auch eine Botschafterfunktion in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis übernehmen und bei positiven Erfahrungen für ihr Unternehmen werben“, sagt Dr. Katharina Beyling-Vaubel, Leiterin der HRacademy bei der BASF SE.

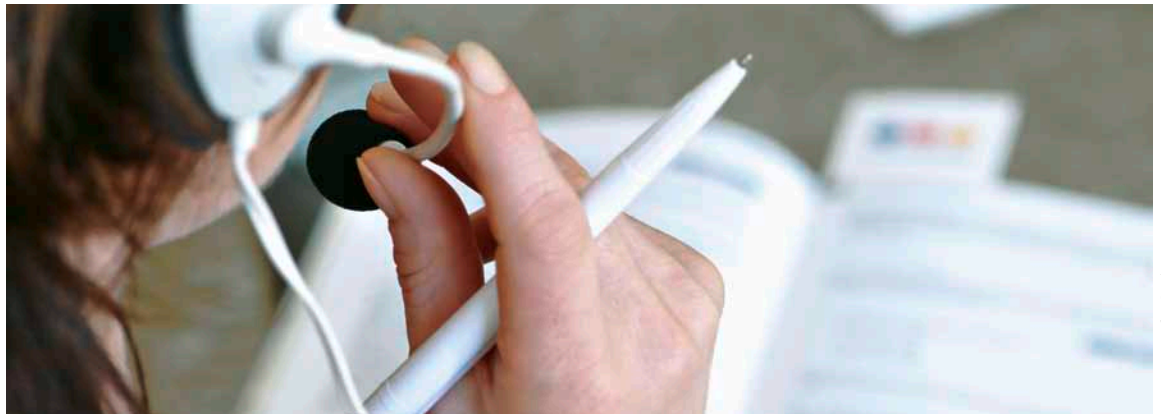
Ohne Herausforderung kein Flow-Gefühl

Jeder fünfte deutsche Erwerbstätige fühlt sich laut DUW-Umfrage in seinem Job fehl am Platz – jeweils 11 Prozent bezeichnen sich als über- oder unterfordert. „Unternehmen verschwenden Potenzial, wenn sie die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht richtig einsetzen“, sagt Prof. Dr. Ada Pellert, Präsidentin der DUW. „Gerade junge Arbeitskräfte brauchen Herausforderungen, um ihre Talente zu verwirklichen.“ „Mitarbeiter wollen



¹ Das Meinungsforschungsinstitut forsa befragte im Auftrag der DUW im August 2011 1.005 Erwerbstätige zu ihren Anforderungen im Beruf.

² Prof. Dr. Stephan Laske, Universität Innsbruck, und Prof. Dr. Gerhard Graf, Transformation Management AG untersuchen die Praxis des Talentmanagements in börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz: www.tmag.ch/de



sich heute viel stärker durch die Arbeit auch persönlich weiterentwickeln“, ist auch die Erfahrung des VW-Personalexpernten Anic. Das Gefühl, in der Arbeit vollkommen aufzugehen – der sogenannte Flow – kann sich nur einstellen, wenn Kompetenzen und Aufgabenprofil zueinander passen. Dauerhafte Über- oder Unterforderung hingegen können Burn-out oder Bore-out verursachen. Neun Prozent aller Arbeitsunfähigkeitstage gehen laut Fehlzeiten-Report der Krankenkasse AOK auf psychische Ursachen zurück.³

Aktiv gegen die Abwärtsspirale

Viele Wege führen in die Langeweile-Falle: Mehr als die Hälfte derjenigen, die sich in der Umfrage als unterfordert bezeichnen, gibt an, zu wenig anspruchsvolle Aufgaben zu bekommen (53 Prozent). Über zu wenig Verantwortung klagen 48 Prozent dieser Gruppe. 37 Prozent empfinden ihren Beruf als zu wenig abwechslungsreich. „Wer sich im Job langweilt, traut sich bald auch weniger zu und verliert auf Dauer tatsächlich Kompetenzen“, warnt Pellert. „Gegen diese Abwärtsspirale müssen Mitarbeiter und Unternehmen rechtzeitig aktiv werden.“ Fast die Hälfte der Unzufriedenen will an sich selbst (22 Prozent) oder an der Situation im Job (22 Prozent) etwas ändern – etwa durch Weiterbildung oder ein Gespräch mit dem oder der Vorgesetzten.

Kompetenzen aufbauen

Die Überforderten leiden vor allem unter ihrem hohen Arbeitspensum (73 Prozent). Jeder dritte Überforderte meint, zu viel Verantwortung zu tragen (35 Prozent) oder sehnt sich nach mehr Routine (30 Prozent). „Weiterbildung kann Überforderten

helfen, sich besser zu strukturieren und für ihre Interessen einzustehen“, rät Pellert. Kompetenzen wie Selbstorganisations- oder Durchsetzungsfähigkeit lassen sich jedoch nicht erlernen wie das kleine Einmaleins. Pellert: „Kompetenzen kann man nur erwerben, indem man sie in echten oder realitätsnahen Situationen trainiert.“

Talente für die Zukunft identifizieren

Nicht nur fachliche Kompetenzen stehen bei der Qualifizierung im Fokus: Interkulturelle Kommunikation und Teamfähigkeit, Flexibilität und die Fähigkeit zur Selbstorganisation – das sind für die befragten Personalexpertinnen und -experten wichtige Zukunftskompetenzen. Dabei dient Kompetenzmanagement auch der Identifikation von Talenten: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit überdurchschnittlicher Leistung und hervorragenden Kompetenzen sind unsere Talente von morgen für Fach-, Projekt- und Führungskarrieren“, erklärt Christof Beutgen, Leiter Grundsätze Mitarbeiterentwicklung der DB Mobility Logistics AG. In den meisten Unternehmen fehlt dem Talentmanagement allerdings noch die strategische Perspektive: „Welche Kompetenzen in Zukunft gefragt sein werden, berücksichtigen Unternehmen noch zu wenig“, stellen Prof. Dr. Stephan Laske, Universität Innsbruck, und Prof. Dr. Gerhard Graf, Transformation Management AG, in ihrer Studie *Talentpolitik auf dem Prüfstand* fest. Ihre Empfehlung für die Personalentwicklung: weniger Lernen auf Vorrat, eine bessere Auswertung und regelmäßige Anpassung an die strategischen Unternehmensziele.

³ Wissenschaftliches Institut der AOK: Fehlzeitenreport 2011. http://wido.de/fzr_2011.html

Mehr als nur der Broterwerb

Prof. Ada Pellert, Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung, gibt Tipps für die Verwirklichung im Job

Jeder fünfte Erwerbstätige fühlt sich in seinem Job am falschen Platz. Das zeigt die DUW-Studie *Kompetenz- und Talentmanagement*¹. Ob anspruchslöse Aufgaben, zu wenig Verantwortung oder ein zu hohes Arbeitspensum: „Fehlen über längere Zeit Erfolgserlebnisse oder Herausforderungen, traut man sich schließlich selbst immer weniger zu“, erklärt Prof. Dr. Ada Pellert, Präsidentin der DUW. „Hier sind einerseits die Personalbeauftragten von Unternehmen gefragt, die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu managen. Aber sie müssen auch selbst Initiative ergreifen und sich weiterentwickeln.“ Laut DUW-Studie finden sich nur 31 Prozent der Unzufriedenen mit ihrer Situation ab. Jeweils 22 Prozent aus dieser Gruppe suchen das Gespräch mit ihrem oder ihrer Vorgesetzten oder bilden sich weiter.

Identifikation mit der eigenen Arbeit

Selbstverwirklichung im Beruf ist laut DUW-Expertenbefragung ein enorm wichtiger Motivationsfaktor: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, eigene Impulse in die Arbeit einbringen und selbst etwas gestalten zu können“, sagt Stephan Limpächer, Leiter Qualifizierungsmanagement der R&D Technik-Akademie der Daimler AG. „Wer erlebt, dass eigene Ideen realisiert werden, identifiziert sich stärker mit seiner Arbeit und hat mehr Freude daran.“ Laut aktuellem Engagement-Index der Unternehmensberatung Gallup zeigen

¹ Das Meinungsforschungsinstitut forsa befragte im Auftrag der Deutschen Universität im August 1.005 Erwerbstätige nach ihren Anforderungen im Beruf.

² Gallup Engagement Index unter <http://eu.gallup.com>

nur 13 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung und Bereitschaft zum Engagement für ihr Unternehmen.²

Mit Neugier zum Erfolg

Ein gutes Beispiel dafür, dass sich Eigeninitiative lohnt, bietet Petra Preuschoff: „Immer wieder liest man von Compliance – das hat mich neugierig gemacht“, sagt die Abteilungsdirektorin im Bereich Finanz- und Rechnungswesen einer berufsständischen Versorgungseinrichtung. „Als dann ein Compliance-Projekt bei uns im Unternehmen starten sollte, beschloss ich, mich tiefergehend mit dem Thema zu befassen.“ Preuschoff nahm ein berufsbegleitendes Masterstudium an der DUW auf. Mit Erfolg: Ihr Arbeitgeber erkannte das Engagement an und übertrug ihr die Verantwortung für den Aufbau der Compliance-Abteilung.



Petra Preuschoff studiert Compliance (M.A.) an der Deutschen Universität für Weiterbildung

Prof. Dr. Ada Pellert ist Weiterbildungsforscherin und Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung. Berufstätige lernen dort an Beispielen aus ihrem Arbeitsleben, wie sie Kompetenzen ausbauen und sich selbst besser managen können.



© D. Ausserhofer/DUW

Sieben Tipps für mehr Zufriedenheit im Job

- **Bestandsaufnahme** – Denken Sie an Ihr Bewerbungsschreiben zurück: Mit welchen Zielen sind Sie an Ihren Arbeitsplatz gekommen? Welche Aufgaben im Stellenprofil haben Sie fasziniert? Erstellen Sie eine Liste, welche Erwartungen sich bestätigt und welche Vorstellungen sich nicht erfüllt haben.
- **Über den Tellerrand blicken** – Gibt es Aufgaben und Bereiche im Unternehmen, die Sie mehr interessieren als Ihre jetzige Stelle? Sprechen Sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesen Abteilungen: Wie zufrieden sind sie?
- **Den Blick von außen nutzen** – Eine Freundin oder auch ein professioneller Coach helfen, die eigene Situation von außen zu betrachten. Welche Kompetenzen und Fähigkeiten haben Sie? Welche beruflichen Ziele lassen sich damit verwirklichen – innerhalb oder möglicherweise auch außerhalb Ihres Unternehmens?
- **Das Gespräch suchen** – Zu wenig Verantwortung, zu viel Routine, ein hohes Arbeitspensum: Wenn Sie längere Zeit unzufrieden sind, sollten Sie mit Ihrem Vorgesetzten sprechen und dabei möglichst konkrete und realistische Veränderungen vorschlagen. Fordern Sie regelmäßig Feedback ein.
- **Eigene Ideen einbringen** – Ob in den Ideenkasten oder in der wöchentlichen Besprechungsrunde: Wer Verbesserungsvorschläge hat, sollte diese einbringen. Das zeigt Engagement – und vielleicht können Sie Ihre Idee dann sogar selbst umsetzen.
- **Weiterbilden** – Schule, Ausbildung und Studium können nicht auf alle Situationen vorbereiten, auf die Sie im Job treffen. Trainieren Sie gezielt Kompetenzen, die Sie in schwierigen Situationen benötigen. Oder qualifizieren Sie sich berufsbegleitend für eine neue Aufgabe.
- **Neu starten** – Frust im Job kann auf Dauer zum Burn-out oder Bore-out führen. Wenn sich über einen längeren Zeitraum keine Änderungen abzeichnen, wagen Sie den Absprung und wechseln Sie den Arbeitgeber – aber nicht im Affekt: Nehmen Sie sich Zeit, Ihren Neustart gut vorzubereiten.

Schon Alltagsroutine oder noch Zukunftsmusik?

DUW befragt Personalexpertinnen und -experten zu Kompetenz- und Talentmanagement in deutschen Unternehmen



In den Vorstellungsgesprächen bei der BASF führen Führungskräfte mit den Bewerberinnen und Bewerbern auf der Basis von Lebenslauf und Arbeitszeugnissen kompetenzbasierte Interviews: Anhand konkreter Fragen zu Situationen im bisherigen Leben versuchen die Interviewer herauszufinden, ob eine Bewerberin oder ein Bewerber die erforderlichen Kompetenzen für die ausgeschriebene Stelle mitbringt. Ist hier beispielsweise die Kompetenz „Konfliktfähigkeit“ gefragt, können die Interviewer auf einen Fragenkatalog zurückgreifen. „Wir haben einen globalen Kompetenzrahmen, der 14 genau definierte Kompetenzen umfasst und weltweit gültig ist“, erklärt Dr. Katharina Beyling-Vaubel, Leiterin der HRacademy der BASF SE. Zu diesen Kompetenzen zählen zum Beispiel auch Teamfähigkeit, Kundenorientierung und unternehmerisches Handeln.

Fehlende strategische Ausrichtung

Während Konzerne wie BASF oder Daimler bereits über elaborierte Kompetenzmanagementsysteme verfügen, ist eine professionelle Personalentwicklung für andere Unternehmen noch Zukunftsmusik. Die Deutsche Universität für Weiterbildung

(DUW) hat Personalexpertinnen und -experten aus Unternehmen und Wissenschaft zu den Themen Kompetenz- und Talentmanagement befragt. „Professionelle Personalentwicklung betreiben wahrscheinlich nur 15 Prozent der deutschen Unternehmen“, schätzt Dr. Knut Diekmann, Referatsleiter Grundsatzfragen und Weiterbildungspolitik bei der DIHK. Dr. Werner Stork, Leiter der Akademie der Sparda-Banken (SpardaAkademie), stellt fest: „Es mangelt häufig noch an Klarheit, welche Talente und Kompetenzen für die jeweiligen Kernkompetenzen und Kernprozesse der Firma sowie für deren strategische und kulturelle Weiterentwicklung benötigt werden.“ Die mangelnde strategische Ausrichtung beanstanden auch Prof. Dr. Stephan Laske, Universität Innsbruck, und Prof. Dr. Gerhard Graf, Transformation Management AG, in ihrer Studie *Talentpolitik auf dem Prüfstand*¹, die die Basis der DUW-Befragung bildete.

Abteilungsübergreifende Herausforderung

Die Frage, wo das Kompetenzmanagement im Unternehmen angesiedelt sein sollte, ist unter den Expertinnen und Experten umstritten. Stork sagt: „Ich würde es idealerweise in der strategischen Unternehmensentwicklung ansiedeln und eher nicht im Personalbereich.“ Stephan Limpächer, Leiter Qualifizierungsmanagement der R&D Technik-Akademie der Daimler AG, ist anderer Meinung: „Kompetenz- und Talentmanagement ist ein klassisches Personalthema, und da gehört es strategisch auch hin.“ Einigkeit herrscht jedoch darüber, dass Führungskräfte und Personalverantwortliche Hand in Hand arbeiten müssen.

¹ Prof. Dr. Stephan Laske, Universität Innsbruck, und Prof. Dr. Gerhard Graf, Transformation Management AG untersuchen die Praxis des Talentmanagements in börsennotierten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz: www.tmag.ch/de

Schlüsselfigur Führungskraft

Die Bedeutung der Führungskraft für das Kompetenz- und Talentmanagement schätzen alle Befragten hoch ein. „Die erste Personalentwicklerin eines Mitarbeiters ist die Führungskraft“, bringt es Christof Beutgen, Leiter Nachwuchssicherung und Personalentwicklung DB Mobility Logistics AG, auf den Punkt. Unternehmen – egal, ob Großkonzerne oder kleine und mittlere (KMU) – brauchen Führungskräfte, die über ein psychologisches Gespür verfügen. Gute Vorgesetzte erkennen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und entwickeln sie weiter. Um diese steigenden Ansprüche zu erfüllen, müssen Führungskräfte gewillt sein, sich selbst neue Kompetenzen anzueignen. Eine Lösung liegt im gezielten Know-how-Transfer durch externe Beratung oder Weiterbildung. An der DUW sind ab 2012 in Kooperation mit den Autoren der Talentpolitik-Studie Laske und Graf berufsbegleitende Angebote zum Talentmanagement geplant.

Kompetenzen strukturiert entwickeln

Professionelles Kompetenzmanagement sieht neben dem jährlichen Mitarbeitergespräch mit Gesprächsleitfaden eine Reihe weiterer Maßnahmen

vor. Schrittweise sollen für möglichst viele Positionen konkrete Stellenbeschreibungen mit zugeordneten Kompetenzen zur Verfügung stehen. Diese Kompetenzprofile helfen bei der Auswahl des richtigen Bewerbers und erlauben einen Soll-Ist-Vergleich der Kompetenzen einer Mitarbeiterin. Gibt es Defizite, kann die Mitarbeiterin zum Beispiel ein Training on the Job durchlaufen. Zur langfristigen Dokumentation und Auswertung von Kompetenzen setzen Unternehmen zudem auf eine gute IT-Lösung.

Chancen für KMU

Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen müssen die strategische Bedeutung eines Kompetenz- und Talentmanagements noch besser erkennen. „KMU sind viel stärker von jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter abhängig“, erklärt Prof. Dr. Ada Pellert, Präsidentin der DUW. Im Gegensatz zu großen Konzernen haben sie jedoch nicht die Kapazitäten für komplexe Kompetenzmanagementsysteme. Hier liegt aber auch eine Chance für sie, sich im Wettbewerb um die besten Köpfe positiv abzuheben: „In vielen großen Unternehmen kommen die Bemühungen zurzeit noch zu wenig beim einzelnen Mitarbeiter und der einzelnen Mitarbeiterin an. Da sind kleinere im Vorteil“, sagt Pellert.



Kompetenzen richtig aufbauen

Auf welche Fähigkeiten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Zukunft setzen sollten

Die so genannten *Soft Skills* wie Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Kundenorientierung gelten nicht länger als nettes Beiwerk. Sie rücken zunehmend in den Fokus der Personalentwicklung. In der aktuellen Studie *Kompetenz- und Talentmanagement* der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW) sehen die befragten Personalexpertinnen und -experten insbesondere Fähigkeiten wie Flexibilität, Verantwortungsbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit als wichtige Zukunftskompetenzen an. „Die Fähigkeit zur Selbstorganisation ist bei uns das Thema“, erzählt Dr. Denis Anić, Strategische Unternehmensplanung VW AG. „Auch interkulturelle Kompetenzen, Kooperations- und Teamfähigkeit verlangen wir von unseren Mitarbeitern. Sie müssen in internationalen Kontexten im Team kooperieren und sich organisieren können, um gute Ergebnisse zu erzielen.“ Vorrangig Fachkompetenzen stehen in wissensintensiven Branchen im Mittelpunkt.

Viele Unternehmen und Organisationen legen heute in Stellenbeschreibungen fest, welche Kompetenzen eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter neben der richtigen Ausbildung und passendem fachlichem Know-how mitbringen muss. „Ein guter Ingenieur unterscheidet sich von einem schlechten nicht dadurch, dass er mehr weiß. Ein guter Ingenieur hat mehr Erfahrungen, kann sein Wissen besser anwenden und kommt in problematischen Situationen schneller auf Lösungen“, erklärt Prof. Dr. John Erpenbeck, Kompetenzforscher. „Wissen allein nützt mir nichts. Wer über Kompetenzen verfügt, kann jedoch auch in offenen, ungewohnten Situationen selbstorganisiert und kreativ handeln.“

Es kommt nicht nur auf Wissen an

Personalexpertinnen und -experten unterscheiden vier Arten von Kompetenzen: Fach- und Methodenkompetenzen (wie Problemlösung und Delegation), sozial-kommunikative Kompetenzen (zum Beispiel Argumentation und Teamfähigkeit), Aktivitäts- und Handlungskompetenzen (wie Durchsetzungsstärke und Zielorientierung) sowie personale Kompetenzen (zum Beispiel Belastbarkeit und Kritikfähigkeit). Je nach Tätigkeit sind einige Kompetenzarten wichtiger als andere. So muss eine Buchhalterin beispielsweise viel Sorgfalt mitbringen, ein Berater mehr Kundenorientierung.

Anders als Fachwissen lassen sich Kompetenzen wie beispielsweise Durchsetzungsfähigkeit nicht einfach erwerben, indem man einen Text liest oder sich einen Vortrag anhört. „Ich bin der Überzeugung, dass man ohne berührende Emotionalität

„Wer über Kompetenzen verfügt, kann in offenen Situationen selbstorganisiert handeln.“

Prof. Dr. John Erpenbeck



© privat

Constanze Lerner

E-Portfolio

Mit 'Teamfähigkeit' getaggte Artikel

Teamfähigkeit

Montag, 05. Oktober 2009

Kompetenzen zur Zusammenarbeit im Team habe ich bei meinem ersten großen Projekt als Personalreferentin vor einigen Jahren erworben. Obwohl es eine international tätige Firma mit 2.000 Angestellten weltweit ist, war niemand "offiziell" für das Projekt verantwortlich. Es stellte sich heraus: Viele Abläufe waren nicht definiert und entsprechend bereitgestellt worden. Die Konsequenz (oder der Zufall?) war, dass alles auf meinem Schreibtisch landete und ich mich plötzlich in der Rolle der Projektverantwortlichen wiederfand. Ich übernahm die Leitung der Gruppe, wählte eine Stellvertreterin und teilte das Team in Aufgabengebiete ein. Seit dem Projekt habe ich mich immer freiwillig für die Koordination einer Gruppe gemeldet.

Tags: [Teamfähigkeit](#)
Abgelegt in [Sozial-kommunikative Kompetenzen](#) | [Keine Kommentare](#) »

Seiten

- [Über mich](#)

Kategorien

- [Kompetenzen](#) (5)
- [Aktivitäts- und Handlungskompetenzen](#) (1)
- [Fachlich-methodische Kompetenzen](#) (1)
- [Personale Kompetenzen](#) (1)
- [Sozial-kommunikative Kompetenzen](#) (2)
- [Lerntagebuch](#) (3)

Blogroll

- [DUW Tool-Blog](#)
- [Erfolgsblog](#)
- [Themes](#)
- [WordPress Planet](#)

Meta

- [Anmelden](#)
- [Einträge \(RSS\)](#)
- [Kommentare als RSS](#)
- [WordPress.org](#)

An der Deutschen Universität für Weiterbildung dokumentieren die Studierenden ihre Kompetenzen in einem E-Portfolio.

– Erschütterungen, Dissonanzen und Grenzerfahrungen – überhaupt keine Kompetenzen aufbauen kann“, sagt Erpenbeck. Wer seine Vorgesetzte nach langem Ringen von einer neuen Investition überzeugt, den beflügelt das Erfolgserlebnis. Er wird sich beim nächsten Mal eher zutrauen, für einen Vorschlag einzutreten. Um Kompetenzen auf diese Weise aufzubauen, muss man jedoch den Raum haben, sich auszuprobieren.

Nur durch eigene Erfahrungen lernt man

Nicht alle haben die Möglichkeit, ihre Kompetenzen in konkreten Situationen on the Job zu trainieren. In diesem Fall sind kompetenzorientierte, berufsbegleitende Weiterbildungen eine Alternative. In Rollenspielen und anhand von Fallbeispielen aus dem Beruf ermöglichen sie, Handeln zu üben und zu reflektieren. Die Studierenden an der DUW arbeiten dazu mit einem E-Portfolio: In einem Blog dokumentieren sie ihre Lernfortschritte in bestimmten Kompetenzbereichen und belegen sie mit Dokumenten. Kommilitoninnen, Lehrende und Praktiker kommentieren ihre Erfahrungen und

tauschen sich über die dargestellten Situationen aus. Die Reflexion und das Feedback bestärken die Studierenden.

Kompetenzen durch Storytelling sichtbar machen

„Die Arbeit mit dem E-Portfolio basiert auf dem Prinzip des Digital Storytelling“, sagt Anita Mörth vom Qualitätsmanagement der DUW. Die Studierenden stellen beispielsweise eine besonders gelungene Situation aus ihrer Berufspraxis dar und präsentieren ihre Geschichte mithilfe digitaler Medien. „Bei der Beschreibung des Erlebten werden für die Erzählenden soziale Prozesse und Kompetenzen sichtbar, die ihnen zuerst gar nicht bewusst waren“, erklärt Mörth. Erhalten sie Feedback – beispielsweise für ihr Verhalten in einer schwierigen Verhandlung – erkennen die Studierenden, welche sozial-kommunikativen Kompetenzen sie bei der Lösung des Problems zeigen konnten. So berichtet eine Studierende, sie könne nun über die Behauptung hinaus, sie sei teamfähig, auch Situationen benennen, in denen sie dies unter Beweis gestellt habe. Dies sei auch für Bewerbungsgespräche sehr hilfreich.