

Thomas S. Eberle & Sascha Spoun (Hrsg.)

Durch Coaching Führungsqualitäten entwickeln

Kernkompetenzen erkennen und fördern

Versus · Zürich

Die Herausgeber danken dem Bühler-Reindl-Fonds und der Forschungskommission der Universität St. Gallen für den Druckkosten-Beitrag.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2012 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlagbild: Susan Janser · Zürich

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Comunicazione · Bra

Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-125-6

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	11
<i>von Thomas S. Eberle und Sascha Spoun</i>	
Teil 1 Formen von Coaching	
Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung – ein Überblick	31
<i>von Gerhard Fatzer</i>	
Coaching für ein Management 2. Ordnung – ein Paradigmenwechsel im Management	51
<i>von Jean-Paul Thommen</i>	
Kurzzeit-Coaching. Eine systemisch-problemlösungsorientierte Perspektive	65
<i>von Peter Szabò</i>	
Life-Coaching	79
<i>von Christoph Schmidt-Lellek</i>	
Werte-Coaching nach Viktor E. Frankl	97
<i>von Petra Kipfelsberger</i>	
Teil 2 Coaching von Studierenden: Das St. Galler Coaching-Modell	
Das Coaching-Programm der Universität St. Gallen	115
<i>von Thomas S. Eberle</i>	
Eingangsdiagnostik als Grundlage des Coachings	137
<i>von Günter Trost</i>	

«Mein Kompetenzprofil» – Stärken erkennen und Selbstlernprozesse anstoßen	151
<i>von Timo Meynhardt</i>	
Zielausrichtungen des Coaching-Programms an der Universität St. Gallen – Aber: «Der Weg entsteht beim Gehen ...»	169
<i>von Dieter Euler</i>	
Teil 3 Weitere universitäre Förderprogramme	
Coaching an der European Business School (EBS) – Erfahrungen und Ausblick	187
<i>von Jean-Paul Thommen, Sigrid Viehweg, Christopher Rock</i>	
Coaching in MBA- und Executive MBA-Programmen	203
<i>von Konstantin Korotov</i>	
Mentoring an der Universität: Legitimation – Ziele – Gestaltung	213
<i>von Sascha Spoun und Julia Müller</i>	
Die Lehre und das Streben nach Exzellenz an der Universität Cambridge . .	227
<i>von Manfred Max Bergman und Shireen Kanji</i>	
Teil 4 Coaching von Führungskräften in der Praxis	
Störungen der Work-Life-Balance – Erfahrungen mit Führungskräften	241
<i>von Lutz von Rosenstiel</i>	
Coaching im Top-Management	255
<i>von Wolfgang Looss</i>	
Gruppen-Coaching von Top-Managern in Veränderungsprozessen	263
<i>von Erik Lang</i>	
Coaching in einem organisationalen Veränderungsprozess – Diagnose, Intervention, Evaluation	273
<i>von Sonja Sackmann</i>	
Teil 5 Coaching von Sportlern und Musikerinnen	
Coaching von Fußballern und Fußballmannschaften – Erfahrungen eines Autodidakten	289
<i>von Gilbert Gress</i>	

Orchester: Die letzte coachingfreie Zone?	297
<i>von Michael Berndorner</i>	

Teil 6 Evaluation von Coaching-Interventionen

Evaluation von Coaching-Maßnahmen	307
<i>von Annette Kluge</i>	

Der Einfluss von Coaching-Interventionen auf die subjektiv wahrgenommenen Kompetenzen: Eine Evaluationsstudie	319
<i>von Markus Gmür und Christine Dennart</i>	

Bewertung von Coaching-Prozessen und die Frage nach Erfolgsfaktoren im Coaching	337
<i>von Harald Geißler</i>	

Die Autoren	347
-------------------	-----

«Mein Kompetenzprofil» – Stärken erkennen und Selbstlernprozesse anstoßen

Timo Meynhardt

1 Einleitung

Es ist heute inzwischen ein Gemeinplatz, dass sich den Zeugnissen nach Hochqualifizierte in der Praxis oft als völlig inkompetent erweisen, während Kompetente nicht immer über umfangreiche Qualifikationen und formale Abschlüsse verfügen. Wissen, Wollen und Können klaffen oft auseinander. Der Kenntnisreiche ist oft nicht unbedingt veränderungsbereit; der Veränderungsbereite weiß vielleicht manchmal gar nicht, wovon er redet. Ein hoher Intelligenzquotient sagt auch noch nicht allzu viel darüber aus, ob jemand reale Herausforderungen kreativ meistern kann. Cleverness ist kein Ersatz für mangelndes Wissen.

Die psychologische Diagnostik hat eine Vielzahl von Verfahren zur Untersuchung einzelner Phänomene entwickelt: Tests zur Erfassung von Denk- und Gedächtnisleistungen, Persönlichkeitsinventare zur Bestimmung des «Charakters», biografische Interviews zur Lebenslaufanalyse oder auch Assessment-Center zur Beobachtung typischer Verhaltensweisen, z.B. in Verhandlungssituationen. In den letzten Jahren hat sich dabei ein Trend durchgesetzt, stärker auf jene Handlungsvoraussetzungen zu achten, die einem Menschen helfen, *neue* Situationen kreativ zu bewältigen. Der heute gebrauchte Begriff «Kompetenz» beschreibt genau diesen Bereich.

Mit dem Kompetenzbegriff wird aber mehr bezeichnet als eine Lücke zwischen Worten und Taten: Es geht um die für unsere moderne Arbeitswelt so wichtig gewordene Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, auch in unübersichtlichen Situationen effektiv zu handeln und von selbst und aus eigenem Antrieb heraus die Initiative zu ergreifen. Kompetentes Handeln gründet zwar immer auf solidem Wissen; letzteres reicht aber nicht aus, um in einer wenig planbaren Arbeitswelt zu bestehen.

In diesem Beitrag möchten wir mit «Mein Kompetenzprofil» ein neuartiges Diagnoseinstrument vorstellen, welches individuelle Kompetenzprofile wissenschaftlich fundiert erfasst. Nicht das absolute Niveau einer Kompetenzausprägung, sondern das relative Zueinander einzelner Kompetenzorientierungen steht dabei im Fokus der Betrachtung. Das Verfahren ist das Kernelement der Internetplattform www.meinkompetenzprofil.de, auf der ebenso Ratschläge zum Selbstlernen, diagnosebasierte Berufsvorschläge, ein Kompetenzzertifikat und Bewerbungshinweise angeboten werden.¹

2 Der Kompetenzansatz

Dem Ansatz von Heyse und Erpenbeck (1997) folgend verstehen wir unter Kompetenzen «Selbstorganisationsdispositionen» als Gesamtheit der biopsychosozialen Voraussetzungen, die einer Person zur Verfügung stehen, um komplexe Probleme in kreativer Weise erfolgreich zu lösen. Diese ganzheitlichen Dispositionen sind nicht in einzelne Variablen zu zerlegen; sie umschließen vielmehr unterschiedlichste Handlungsvoraussetzungen: «Kompetenzen werden von Wissen fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert, aufgrund von Willen realisiert.» (Erpenbeck 1998: 58)

Ganz offenkundig – so zeigt die positive Resonanz in der Praxis – wirkt eine so weit ausgreifende Begriffsbestimmung anregend, um die Alltagsbeobachtung des Auseinanderklaffens von Wissen, Wollen und Können, insbesondere bei neuartigen Herausforderungen, begrifflich zu fassen. Konkrete Fähigkeiten sind weder allein auf eng umschreibbares Wissen, noch auf einzelne Fertigkeiten zu reduzieren. Der so verstandene Kompetenzbegriff umschreibt das, was eine Person «wirklich draufhat».

Entscheidend in der definitorischen Abgrenzung ist nicht die schier endlose Begriffskneterei oder die Klage über den Präzisionsverlust ganzheitlicher Konstrukte, sondern das Eingeständnis, dass «Kompetenz» prinzipiell Unschärfen aufweist. Bedeutsamer ist zweierlei: Erstens transportiert die weit verbreitete Kompetenzidee ein Menschenbild der ganzheitlichen Entwicklung und bietet

¹ An dieser Stelle möchte ich Dr. Horst Schwarz danken, der mich bei der Verfahrensentwicklung nicht nur unterstützt, sondern das Gesamtkonzept wesentlich mitgeprägt hat.

damit einen Orientierungsrahmen zur Selbstentwicklung beruflicher Stärken an. In Abgrenzung zu Persönlichkeitstheorien mit ihrem Fokus auf Eigenschaften wird zudem mit dem Kompetenzansatz der tatsächliche Handlungsbezug betont. Jede Kompetenz speist sich zwar aus persönlichkeitsnahen Eigenschaften, dennoch ist damit anderes gemeint. Ein Alltagsbeispiel mag dies unterstreichen: Nicht jeder Extrovertierte wird ein guter Verkäufer, nur weil er gesellig und kontaktfreudig ist.

Zweitens ist mit dem Kompetenzansatz auch eine umfassendere Idee der Verwertung menschlicher Arbeitskraft verbunden. Er strukturiert das «verwertbare Ungefähre» (Geißler/Orthey 2002: 69) und unterstützt den Managementgedanken des erweiterten Zugriffs auf die Leistungsfähigkeit eines Menschen. Insbesondere in wissens- und erfahrungsintensiven Bereichen spielen psychische Parameter eine zentrale Rolle. Die individuelle Lern- und Leistungsfähigkeit wird dann ganz wesentlich durch Kompetenzen und weniger durch einmal nachgewiesene Qualifikationen bestimmt.

3 Die vier Muskeln kompetenten Handelns

Bei der inhaltlichen Differenzierung, was denn Kompetenzen ausmacht, hat sich in der Literatur eine Betrachtungsweise durchgesetzt, wonach unterschiedlichste Querschnitts- und Teilkompetenzen auf vier Grundkompetenzen zurückgeführt werden können (Erpenbeck/von Rosenstiel 2007):

1. Fachlich-methodische Kompetenzen
2. Sozial-kommunikative Kompetenzen
3. Personale Kompetenzen
4. Aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen

In der aktuellen Diskussion besteht weitgehend Einigkeit über diese Unterteilung. Sie bewährt sich allein schon deshalb, weil sie dem menschlichen Alltagsverständnis nahekommt, das eigene Handeln nach unterschiedlichen Bereichen (Sach-, Sozial-, Selbstbezug) zu differenzieren und sie erscheint auch handlungstheoretisch gut begründbar (Meynhardt 2004). In der deutschen Kompetenzforschung hat die Dreiteilung tiefe Wurzeln im Werk des pädagogischen Psychologen Heinrich Roth (1971).

Unterschiedlich in den einzelnen Ansätzen ist allein, ob Aktivitäts- und handlungsbezogene Kompetenzen als eigenständiger Bereich oder als integraler Bestandteil jeder Kompetenz gesehen werden sollten. Vieles spricht dafür, die Aktivitätsorientierung als (zumindest teilweise) eigenständige Dimension zu betrachten. Sie zielt auf die sogenannte Antriebsregulation, also jene willensmäßigen, psychischen Prozesse, welche zur Selbst-Initiierung von Handlungen

notwendig sind. Damit ist mehr gemeint als allein die energetische Komponente. Es geht um die grundsätzliche Fähigkeit des Menschen in seiner biopsychosozialen Ganzheit, von innen heraus und als autonomes Wesen zielgerichtet zu handeln. Diese Potenz im Bild der Selbstorganisationstheorie zu beschreiben und für die Kompetenzforschung fruchtbar zu machen, ist das große Verdienst von John Erpenbeck (als entscheidende Quelle: 1996).

Auch aus der praktischen Erfahrung ist nachvollziehbar, dass Eigeninitiative, unternehmerisches Handeln und «Machertum» nicht immer an fachliches Können oder soziale Geschicklichkeit gebunden sind. Regelrechter Aktionismus kennt oft nur die Aktivität selbst als Ziel. Eine Person kann fachlich kompetent, persönlich integer und auch sozial angepasst sein, bekommt aber – im groben Bild: «den Hintern nicht hoch». Auch wenn hier in der Forschung noch viele Fragen offen sind, gibt es gute Gründe, die energetisch-willensmäßige Komponente, also den Handlungsbezug selbst, über ein Erhebungsinstrument der Selbstreflexion zugänglich zu machen.

Vor diesem Hintergrund haben wir die in der allgemeinen Diskussion gut etablierte Vierer-Einteilung auch für das Verfahren «Mein Kompetenzprofil» verwendet und in vier einfache Fragen übersetzt, zu welchen das Instrument Aussagen erlaubt:

1. Ist eine Person fachlich fit? (Fachlich-methodische Kompetenzen)
2. Wie geht jemand mit anderen um? (Sozial-kommunikative Kompetenzen)
3. Welche menschlichen Qualitäten bringt eine Person ein? (Personale Kompetenzen)
4. Setzt eine Person die eigenen Worte auch in Taten um? (Umsetzungskompetenz)

Wir beschreiben Kompetenzen auch im Bild des «Muskels» um nahezu legen, dass individuelle Stärken gepflegt werden müssen und verändert bzw. entwickelt werden können (pädagogischer Optimismus). Wir greifen den Gedanken auf, wonach hoch ausgeprägte Kompetenzen zu einer Übertreibung führen können, sodass aus einer Stärke eine Schwäche wird. So wie sich Genauigkeit in unnötige Detailverliebtheit wandeln kann, wird aus einer unternehmerischen Haltung durchaus manchmal blinder Aktionismus. ► Abb. 1 fasst diese Einteilung zusammen.

Anzumerken ist hier noch, dass bewusst der «Anspruch» in den Vordergrund gerückt wird, um das motivational-emotionale Geschehen zu betonen. Inwieweit dieses jeweils der sozialen Realität entspricht, lässt sich nur durch einen Fremdbildabgleich ermitteln. Gleichzeitig sind die «Stärken» in Führungsstriche gesetzt, um deutlich zu machen, dass sich ein Anspruch oder eine Einstellung nicht 1:1 in kompetentes Handeln übersetzen lässt. Grundlegend ist jedoch, dass die in eine Motivation, Einstellung oder verinnerlichte Norm eingeschlossene subjektive Wertung den Dreh- und Angelpunkt jeder Kompetenz ausmacht. Es ist diese enge Verflechtung von Wollen und Können, welche den Kompetenzansatz so interessant, aber auch anspruchsvoll macht.



▲ Abb. 1 Die vier «Muskeln»/Grunddimensionen menschlicher Kompetenz

4 Aufbau von «Mein Kompetenzprofil»

Die Internetplattform umfasst das Diagnoseinstrument und Angebote zur Selbstreflexion und zum Selbstlernen.

4.1 Zum Diagnoseinstrument

Das Verfahren zielt auf die subjektive Erfassung individueller Kompetenzen und das Verstehen des eigenen Grundmusters. Sehr bedeutsam ist dabei der Abgleich des inneren Kompetenzbilds mit einem Fremdbild. Kompetenzen als Dispositionen zum Handeln können im engeren Sinne nicht gemessen, sondern allein erschlossen und gedeutet werden. Die Vierer-Einteilung bildet dafür eine Struktur, um biografisch tief verwurzelte Erfahrungen zu ordnen.

Das besondere Augenmerk bei der Ermittlung des Kompetenzprofils liegt auf den motivationalen Aspekten von Kompetenzen. Gemäß der Kompetenztheorie von Erpenbeck (1996) sind sie der Kern jeder Kompetenz: Motive, Einstellungen, verinnerlichte Normen – also jene psychischen Realitäten, in denen sich

Werte eines Menschen «zeigen» und ihre handlungsrelevante Form annehmen – bilden die innere Richtschnur für das Handeln. Insbesondere in Situationen mit neuartigen Herausforderungen haben sie eine Kompassfunktion. Dort gibt es kein Außenkriterium. Allein aus dem Handlungserfolg kann im Nachhinein auf eine Kompetenz geschlossen werden. Aus diesem Grund kann auch «Mein Kompetenzprofil» nur als Ergänzung, aber nie als Ersatz für eine umfassende Analyse der individuellen Kompetenzbiografie dienen.

Der Verfahrensaufbau knüpft an Teilelemente des von Erpenbeck und Heyse entwickelten KODE®-Systems an (Heyse/Erpenbeck/Ortmann 2010). Wir folgen demselben Kompetenzansatz, ebenso dem Gedanken, wonach Stärken in einer Überausprägung in Schwächen münden können. Analog ist die Idee, in der Frage-technik mit Satzergänzungen zu arbeiten. Mit «Mein Kompetenzprofil» wird jedoch ein vereinfachter, eigenständiger Ansatz verfolgt,¹ der an wichtigen Stellen Zusatzinformationen liefert, auf welche wir später eingehen werden.

Zur Bestimmung des Kompetenzprofils werden Satzanfänge und dazu jeweils acht Ergänzungsvarianten angeboten, aus denen der Befragte jeweils die drei passendsten auswählt. In ► Abb. 2 ist ein Beispiel dargestellt.

In den gleichrangigen Antwortalternativen wird Wert gelegt auf jene Kompetenzanteile, die eng mit Motivationen und Einstellungen verbunden sind (z.B. «Für mich kommt es darauf an ...», «Für mich zählt vor allem, ...», «Ich bin am zufriedensten, wenn ich ...» etc.). Ob jemand, dem es wichtig ist, gut Tennis zu spielen, auch ein kompetenter Tennisspieler wird, ist eine andere Frage. Unsere Fragen zielen auf die «Verhaltensantreiber» ab, die einer Person zielgerichtetes Handeln im beruflichen Umfeld ermöglichen.

In den acht Antwortalternativen sind jeweils zwei Varianten aus den vier Dimensionen enthalten.² Es werden insgesamt sechs verschiedene Fragen präsentiert, sodass der Befragte insgesamt 18 passende Antworten aus dem Gesamtangebot von 48 Alternativen auswählt. Der Maximalwert pro Dimension beträgt 12.

1 In «Mein Kompetenzprofil» wird im Gegensatz zu dem entsprechenden Fragebogen im KODE®-System nicht nach dem Kompetenzeinsatz in günstigen versus ungünstigen Situationen unterschieden. Ebenso differenzieren wir nicht nach Handlungsideal, Handlungserwartung, Handlungsvollzug, Handlungsergebnis. Außerdem muss der Befragte keine Zwangsreihung seiner Antworten vornehmen. Insgesamt ist «Mein Kompetenzprofil» damit weniger differenziert in der Auswertung. Der Vorteil der deutlich vereinfachten Diagnostik liegt gleichwohl auf der Hand: «Mein Kompetenzprofil» ist einfacher und schneller zu bearbeiten. Zudem ist in der Anwendung kein Lizenzierungsverfahren für Trainer notwendig, wodurch der Einführungsaufwand deutlich niedriger liegt.

2 Die Auswahl, Zuordnung und Gleichrangigkeit der Items erfolgte in einer aufwendigen Prozedur aus Expertengesprächen und statistischer Analyse. Aufgrund der Besonderheiten des Verfahrens ist eine Überprüfung der Items (Antworten) nicht ohne Reduktion und Informationsverlust möglich. Eine Näherung stellt die Berechnung der relativen Häufigkeit gewählter Antworten im Sinne einer Itemschwierigkeit dar. Kein Item sollte besonders «leicht» (in mehr als 80% der Fälle gewählt) oder besonders «schwer» (in weniger als 20% der Fälle gewählt) sein. Im Laufe der Zeit wurden einzelne Antworten, die außerhalb dieses Korridors lagen, ausgetauscht und der Fragenkatalog in dieser Hinsicht optimiert.

The image shows a survey interface with a grey background. On the left, there are several dark rectangular boxes, likely representing a list of questions or a sidebar. The main content area is titled "Mir ist es wichtig, dass ich ..." and contains a list of seven statements, each followed by a checkbox. The checkboxes for the second, third, and fourth statements are checked. At the bottom of the list is a button labeled "Weiter".

Mir ist es wichtig, dass ich ...

- ... meine Zuverlässigkeit unter Beweis stellen kann
- ... klare Zielvorgaben bekomme und diese umsetzen kann
- ... taktvoll und mit Respekt anderen gegenüber handeln kann
- ... Aufgaben rasch und zügig erledigen kann
- ... verständnisvoll auf andere eingehen kann
- ... Probleme logisch und analytisch exakt lösen kann
- ... selbst Initiative ergreifen kann
- ... etwas Neues ausprobieren und dazulernen kann

Weiter

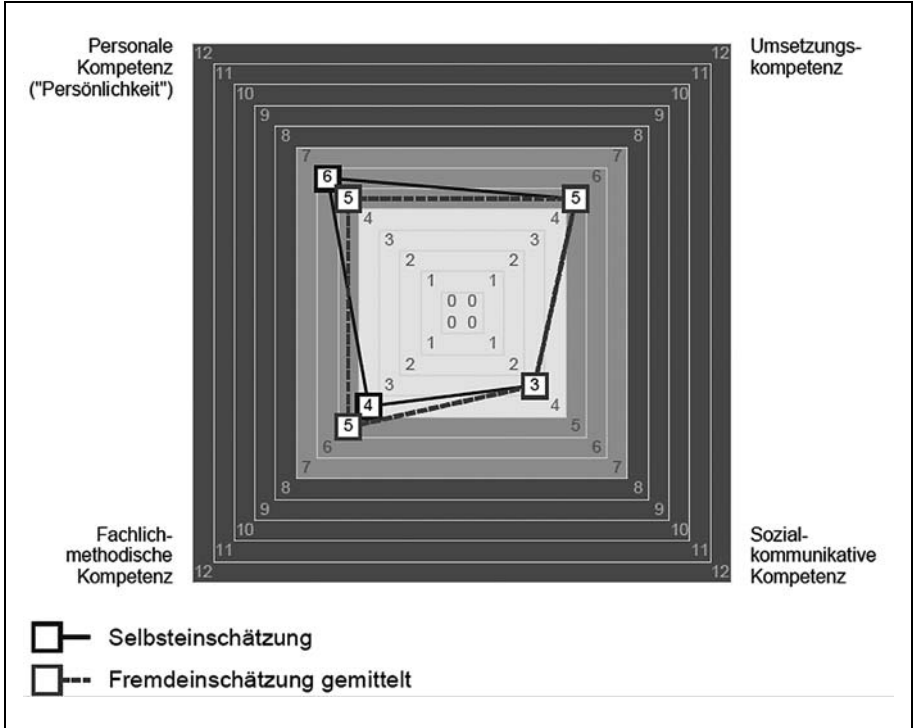
▲ Abb. 2 Beispiel für die Befragungstechnik

Die Bearbeitungszeit des nur online verfügbaren Fragebogens beträgt durchschnittlich nicht mehr als 15 Minuten. In der Regel sind die Befragten dann positiv überrascht über das günstige Aufwand-Nutzen-Verhältnis. Der Befragte kann bis zu drei Personen einladen, eine Fremdeinschätzung abzugeben. Dazu wird allein die Eingabe des Namens und einer E-Mail-Adresse benötigt, sodass systemseitig eine E-Mail mit speziellem Zugangscode versandt werden kann.

Die konkrete Verteilung wird im automatisiert erstellten Ergebnisreport entsprechend dieser Annahmen interpretiert. Die Selbstlernhinweise folgen dem weitverbreiteten Grundprinzip «Stärken zu stärken». In der Konsequenz bedeutet dies – eine keineswegs triviale Einsicht – gerade nicht an den Schwächen anzusetzen, sondern die individuellen Stärken/«Muskeln» zu trainieren. Dies kann im Einzelfall aber auch heißen, evtl. übertrieben ausgeprägte Kompetenzen zurückzunehmen (z.B. Aktionismus, Perfektionismus). An diesem Punkt setzen unterschiedlichste ressourcenorientierte Coaching-Konzepte an.

Der Ergebnisreport enthält neben der grafischen Abbildung von Selbst- und Fremdeinschätzung (wahlweise gemittelt, Einzelfremdeinschätzung) auch ein Gutachten von maximal zwei Seiten. In den ► Abb. 3 und 4 werden ein Beispiel für die grafische und eines für die verbale Auswertung dargestellt.

Zusätzlich zum Ergebnisbericht erhält der Befragte ein Kompetenzzertifikat (wahlweise mit/ohne Fremdeinschätzung, Deutsch/Englisch), welches die grafische Auswertung enthält. Dieses Zertifikat kann den Bewerbungsunterlagen beigelegt werden, um überfachliche Stärken besser zu vermarkten. Es steht zu erwarten, dass das mit der Auswertung verfügbare Zertifikat in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnt.



▲ Abb. 3 Auszug Ergebnisbericht: Grafische Darstellung

Umsetzungskompetenzen

Selbsteinschätzung
 Ausprägungen 5-7 ("Mittel"): Sie nehmen für sich in Anspruch, aktiv und engagiert zu handeln, den Worten auch Taten folgen zu lassen. Dies zeigt sich vielleicht darin, dass Sie Dinge bewegen, gern etwas organisieren, Entscheidungen vom Ergebnis und der Praxis her bewerten und einmal getroffene Entscheidungen beharrlich und mit Ausdauer verfolgen. Diese „Grundaktivität“ ermöglicht es Ihnen, Ihre Ziele pragmatisch zu verfolgen, ohne in Aktionismus zu verfallen. Sie scheuen sich offenbar auch nicht, Verantwortung für Initiativen und Prozesse zu übernehmen.

Fremdeinschätzung
 Differenz +/- 1 ("Übereinstimmung"): Die Energie, mit der Sie an die Dinge herangehen, wird von anderen so wie von Ihnen selbst eingeschätzt. So gesehen schätzen Sie Ihr "Aktivitätsniveau" realistisch ein bzw. kennen andere ihren Tatendrang recht gut. Je nachdem, ob Sie gemäß Ihrer Selbsteinschätzung eher engagiert und zupackend oder eher zurückgezogen und genau abwägend handeln, anderen ist dies offenbar gut bekannt.

▲ Abb. 4 Auszug Ergebnisbericht: Verbale Darstellung

4.2 Angebote zur Selbstreflexion und zum Selbstlernen

«Mein Kompetenzprofil» ist als Plattform konzipiert, die eine Reihe weiterer Angebote zur Verfügung stellt. Dazu gehören populärwissenschaftlich gehaltene Erklärungen zur Kompetenzidee, zum «idealen» Profil und zur Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung. Weiterhin wird eine «Klinik» für Bewerbungsanschreiben angeboten, bei der man Beispiele von Anschreiben vor und nach der Ermittlung des eigenen Kompetenzprofils vergleichen kann. Die Unterschiede illustrieren anschaulich, wie schwer es Bewerbern fällt, persönliche Stärken umfassend darzustellen. Entweder werden nicht alle Kompetenzbereiche einbezogen oder es werden Kompetenzen gar nicht erwähnt, die informell, oft im Freizeit- und Familienbereich, erworben wurden. Zur Unterstützung der Bewerbungsaktivitäten sind ebenso über 200 nationale und internationale Suchmaschinen aufgelistet. Zur Förderung von Selbstlernprozessen werden für jeden Kompetenzbereich Hinweise zur Stärkung und zur Rücknahme bei Überhöhung gegeben.

Das Herzstück der Angebote bildet jedoch ein Katalog von Berufs- und Ausbildungsvorschlägen, der auf der Basis einer von der Bundesagentur für Arbeit erstellten Klassifikation entwickelt wurde. Er enthält Beispiele für jede denkbare Kombination einzelner Kompetenzschwerpunkte. ► Abb. 5 illustriert dies.

Personale Kompetenz | Umsetzungskompetenz | Sozial-kommunikative Kompetenz

- Leitungsfunktionen/Management
- Berufe im journalistischen Bereich, z.B. Bildjournalist, Korrespondent, Redakteur, Reporter, technischer Redakteur
- Kaufmännische Berufe, z.B. Kauffrau im Groß-/Einzelhandel, Veranstaltungskauffrau, Werbekauffrau, Postverkehrskauffrau, Immobilienkauffrau, Touristikassistentin
- Berufe im Sozialbereich (z.B. Erzieher/-in, Sozialbetreuer/-in, Kinderpfleger Sozialassistent, Sozialbetreuer, Kindergärtnerin)
- Studium: Pädagogik, Sozialwissenschaften, Gesundheitswesen, spezielle Fachgebiete

▲ Abb. 5 Beispiel geeigneter Berufsfelder für die Kombination von drei Kompetenzbereichen

5 Gütekriterien

Die Vorgehensweise in der Befragung verlangt Präferenzentscheidungen und verhindert dadurch, dass sich eine Person grundsätzlich «schönrechnet». Damit ist nicht allein die Tendenz gemeint, sozial erwünschte Antworten zu geben. Dies wird ohnehin dadurch erschwert, dass nur positive und gleichwertige Alternativen angeboten werden. Uns kommt es hier vor allem darauf an, der Tendenz entgegenzuwirken, sich selbst primär viele Kompetenzen und dies in hoher Ausprägung zuzuschreiben.

Ganz unabhängig von der menschlichen Tendenz, ein positives Selbstbild anzustreben, wäre es auch naiv anzunehmen, dass jemand einen Fragebogen über berufliche Stärken völlig frei von taktischen Überlegungen ausfüllt. Unsere Befragungstechnik, aus einem Menü attraktiver Alternativen die persönlich günstigsten auswählen zu dürfen, erscheint als angemessen, um die Befragten in eine für sie vorteilhafte und gleichzeitig realistische Situation zu bringen.

Nicht unerwähnt bleiben sollte an dieser Stelle eine andere wichtige Besonderheit des Instruments. Durch die Befragungstechnik erzielt jeder Befragte über alle vier Kompetenzen hinweg jeweils den gleichen Gesamtwert. Die Unterschiede zeigen sich in der Verteilung, d.h. der unterschiedlich starken Einzelausprägung. Dieses Vorgehen ist mit der Grundannahme verbunden, dass jeder nur begrenzte Ressourcen zur Verfügung hat und man – im Bild – «1 Dollar nur einmal ausgeben kann». So wie ein Weltklasse-Sprinter nicht gleichzeitig noch ein ebenso guter Kugelstoßer oder Boxer sein kann, hat jeder von uns besondere Stärken und andere Bereiche, die weniger ausgebildet sind.

Für die Ergebnisinterpretation bedeutet dies, dass mit «Mein Kompetenzprofil» jeweils das relative Zueinander, nie aber das absolute Kompetenzniveau bestimmt werden kann. Besonders hohe Ausprägungen können auf eine echte Stärke, aber auch auf eine Übertreibung deuten. Eine niedrige Ausprägung kann auf eine tatsächlich geringe Kompetenz deuten oder aber darauf, dass auf eine Einzelkompetenz im aktuellen beruflichen Umfeld kein besonderer Wert gelegt wird, diese mehr oder weniger selbstverständlich ist. Dies ist häufig bei Führungskräften zu beobachten, wo die Fach-/Methodenkompetenz zugunsten der Umsetzungskompetenz weniger gewichtet wird. In einer eigenen Untersuchung konnten wir nachweisen, dass ein solches Schichtungsmuster der vier Grundkompetenzen eng mit der Führungsebene zusammenhängt (Meynhardt/Kühn 2009).

Der Befragungsansatz birgt insgesamt den «Nachteil», dass klassische Überprüfungsprozeduren zur Qualität des Instruments nicht bzw. nur sehr bedingt greifen. Der Informationsverlust bei der Anwendung der Klassischen Testtheorie oder der Item-Selektionstheorien auf Basis von ipsativen Forced-Choice Daten auf Ordinaldatenniveau ist erheblich.

Trotz der Besonderheit des Verfahrens stellt sich die Frage, inwieweit relevante Gütekriterien eingehalten werden. Ist es objektiv, d.h. unabhängig von den

Erhebungsbedingungen? Erfasst es das Richtige (Validität)? Erfasst es zuverlässig, was es erfassen möchte (Reliabilität)?

Objektivität: Durch das vollautomatisierte Verfahren ist in allen Phasen eine hohe Objektivität im Sinne der Testtheorie gesichert. Der gesamte Ablauf von der Instruktion, der Erhebung, der Auswertung bis hin zur Erstellung des Ergebnisberichtes ist hoch standardisiert.

Validität: Nicht alles, was Befragte für sinnvoll erachten, ist wissenschaftlich zu rechtfertigen. Dies gilt auch in unserem Bereich der Kompetenzdiagnostik, wo es gerade nicht um absolute Ausprägungen, sondern um die standardisierte Reflexion subjektiver Theorien geht. Aber ohne eine Akzeptanz des Verfahrens, vor allem der Ergebnisse, wäre jede Diagnostik an dieser Stelle zum Scheitern verurteilt. Es ist deshalb für uns ein wesentliches Kriterium, ob und inwieweit der Einzelne sich in den Ergebnissen wiederfindet und darin *für ihn* relevante Aussagen findet.

Im Sinne einer sozialen Validität, also der Akzeptanz, Nachvollziehbarkeit und Relevanz, bietet die regelmäßige Kundenbefragung Anhaltspunkte (www.mein-kompetenzprofil.de). Dort wird immer wieder bestätigt, dass das Verfahren interessante und nachvollziehbare Ergebnisse liefert, sehr handhabbar ist und neue Erkenntnisse ermöglicht (jeweils mindestens zwei Drittel der Befragten stimmen voll zu, $N = 283$).

Dieses positive Bild wird durch Interviewdaten bestätigt. Drei Statements von Teilnehmern des Coaching-Programms für Studierende an der Universität St. Gallen (siehe dazu auch weiter unten «Beispiel 1») sollen dies illustrieren:

- «In meiner Erinnerung liegt der Nutzen vor allem darin, überhaupt über die eigenen Kompetenzen nachzudenken. Ich hatte das vorher nie systematisch oder angeleitet gemacht. Die Aufteilung in vier Bereiche gibt einen guten Anhaltspunkt, systematisch über die eigenen Kompetenzen nachzudenken und zu überlegen, was überhaupt die grössten Stärken und Schwächen sind. Als etwas unangenehm ist mir in Erinnerung geblieben, dass ich mehrere Leute um die Fremdeinschätzung bitten musste. Es war aber insgesamt nicht schlimm, eher ein bisschen komisch oder irritierend.» (Student 1)
- «Die meisten Ergebnisse waren zu meiner damaligen Überraschung (und aus nachträglicher Sicht logischerweise) nicht grundsätzlich neuartig oder unbekannt; vielmehr reflektierten sie bereits bestehende Erkenntnisse zu meinen Persönlichkeitszügen bzw. Stärken und Schwächen, die ich aus früheren Aussagen und Zeugnissen anderer oder durch eigene Selbstreflexion gewonnen hatte. Diese Wiedererkennung etlicher Aspekte trug dazu bei, dass ich mich in den Ergebnissen wiederfand und sie eher als individuell und als zutreffend einschätzte.» (Student 2)
- «Ich habe das Kompetenzprofil nun schon zweimal gemacht. Das erste Mal war es für mich sehr interessant zu sehen, dass man tatsächlich eine Ausprägung feststellen kann und dass sich diese auch mit der Fremdwahrnehmung deckt. Ich habe das Gefühl, so ein Kompetenzprofil ist gewissermassen auch

ein Ansporn bzw. eine Self-Fulfilling-Prophecy. Wenn man in gewissen Bereichen als stärker dargestellt wird, glaubt man daran und macht da auch mehr, da man glaubt, man kann es. Dieser Glaube ist bestimmt auch nicht ganz unbegründet. Als ich das zweite Mal das Kompetenzprofil ausgefüllt habe, konnte ich insbesondere ausprobieren, wie mich verschiedene Leute verschieden einschätzen. Nämlich sehr am Kontext ausgerichtet, in welchem ich mit ihnen zu tun habe. So können Eltern, Studienkollegen und Geschäftskollegen jemanden ganz verschieden einschätzen, was sich bei mir stark gezeigt hat. Dies fand ich sehr interessant. Es hat mich zudem auch dafür sensibilisiert, wie mich andere Leute wahrnehmen und weshalb das so sein könnte.» (Student 3)

Neben diesen qualitativen Befunden zur sozialen bzw. ökologischen Validität liegt eine Untersuchung vor, die Aussagen zur faktoriellen Struktur der Daten erlaubt. Mit Hilfe der Korrespondenzanalyse hat Filkorn (2009) auf der Ebene der Summenwerte der Items pro Dimension (nicht der Einzelitems) an einer Stichprobe von Langzeitarbeitslosen (N = 87) die Faktorenstruktur überprüft. Folgende Kernbefunde regen zur Weiterentwicklung an: Der Bereich der personalen Kompetenz konnte als eigenständige Dimension unterschieden werden. Eine zweite Dimension wird von fachlich-methodischer und sozial-kommunikativer Kompetenz dominiert. Bemerkenswert ist dabei, dass beide wie entgegengesetzte Pole wirken. Dies gilt auch für die dritte Dimension, bei der die Umsetzungskompetenz ebenfalls in einem entgegengesetzten Verhältnis zur sozial-kommunikativen Kompetenz steht. Es erscheint zunächst plausibel, dass Personen mit hoher Sozialkompetenz zu niedriger Umsetzungsorientierung und/oder zu niedriger Fach-/Methodenkompetenz neigen. Verliert jemand, der sich stark auf das Beziehungsgeschehen konzentriert, andere Aspekte aus den Augen? Man könnte argumentieren, dass dieses Ergebnis durch die Befragungstechnik fast erzwungen wird (Artefakt). Allerdings zeigt sich diese negative Korrelation nicht durchgehend (Personale Kompetenz). Für uns stützt das Ergebnis in erster Linie die oben eingeführte Prämisse, wonach man – bildlich gesprochen – «das Geld nur einmal ausgeben» und nicht gleichzeitig in allen Bereichen «glänzen» kann. Es sind allerdings noch weitere Studien notwendig, um diese Befunde zu erhärten.

Filkorn (2009) konnte im Sinne einer Konstruktvalidität ebenso zeigen, dass die Umsetzungskompetenz positiv mit einer etablierten Skala zur Messung von Eigeninitiative korreliert.¹

Reliabilität: «Mein Kompetenzprofil» fragt nach dem Kern jeder Kompetenz: nach Einstellungen, Motiven und Wertungen hinsichtlich beruflicher Präferenzen und Neigungen. Aufgrund der spezifischen Befragungstechnik (Zwang je drei passende Antworten auszuwählen) kann die in der klassischen Testtheorie übliche Qualitätssicherung durch die Bestimmung der internen Konsistenz (Cronbachs Alpha) nicht vorgenommen werden. Ein solches Maß wäre nützlich um zu prüfen, ob die einer Kompetenzdimension zugeordneten Items tatsächlich Aspekte

¹ Für die anderen drei Bereiche wurden in dieser Studie keine weiteren Skalen eingesetzt, die in gleicher Weise herangezogen werden könnten.

derselben Dimension (latente Variable) messen. Die theoretisch gesetzte gegenseitige Abhängigkeit der Dimensionen (Gesamtwert ist immer gleich) führt zu negativen Korrelationen. Aus Sicht der klassischen Testtheorie handelt es sich dann aber bei der technischen Umsetzung dieser Prämisse im pejorativen Sinne um Artefakte. An diesem Punkt besteht erheblicher Forschungsbedarf.

Deshalb haben wir zunächst den Weg einer Überprüfung der Wiederholungsreliabilität eingeschlagen. Sofern entsprechende Lernprozesse auftreten, sollte natürlich eine gewisse Veränderung über Zeit stattfinden. Denn – so die Annahme – Kompetenzen sind entwicklungsfähige Dispositionen. Gemäß der Theorie gehört dazu vor allem die nur über tiefgreifende Erfahrungen mögliche Veränderung von Einstellungen, Haltungen und subjektiven Normen. Kompetenzen ändern sich also nicht so schnell wie Stimmungen und Affekte.

In der schon erwähnten Studie von Filkorn (2009, persönliche Mitteilung) finden sich erste differenzierte Anhaltspunkte: Eine Gruppe Langzeiterwerbsloser (alle über 50 Jahre alt) nahm an Aktivierungsmaßnahmen zur Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit teil, eine entsprechende Kontrollgruppe nicht. Alle haben im Abstand von sechs Monaten jeweils mit unserem Instrument ihr Kompetenzprofil ermittelt sowie eine Reihe von Fragen zum eigenen Befinden, zu Motivationen und Einstellungen beantwortet. In der Maßnahmengruppe zeigten sich über alle vier Kompetenzdimensionen hinweg signifikante Zusammenhänge (Kendalltau-b, Spearman Rho). Dies spricht für eine hohe Re-Testreliabilität unseres Verfahrens. Im Gegensatz dazu zeigte sich in der Kontrollgruppe lediglich im Bereich der Umsetzungskompetenz eine signifikante Stabilität über die Zeit. Während in der Maßnahmengruppe sich die subjektive Befindlichkeit verbesserte (Absinken depressiver Symptome, Abnahme von Selbstwertproblemen) und auch eine höhere Flexibilität berichtet wurde, haben sich in der Kontrollgruppe im selben Zeitraum eine Reihe von entsprechenden Maßen deutlich verschlechtert. Bei aller gebotenen Vorsicht einer Über- oder Fehlinterpretation kann man doch annehmen, dass die Maßnahme offenbar auch als Puffer zur Stabilisierung des Kompetenzprofils wirksam war.

Wir können hier festhalten, dass die differenzierten Ergebnisse zur Wiederholungsreliabilität von «Mein Kompetenzprofil» auch systematisch in Verbindung zu (Nicht-)Veränderungen auf anderen psychologischen Variablen stehen. An dieser Stelle soll die Überlegung genügen, wonach die erlebten Veränderungen im psychophysischen Funktionsniveau in der Behandlungsgruppe offenbar nicht ausreichen, um auch in der Selbsteinschätzung eigener Kompetenz ihren Niederschlag zu finden. Dies scheint einleuchtend, wenn man der Theorie folgt, dass neue Kompetenzen sich im Handeln bewähren müssen und dieser Realitätsbezug hier dementsprechend erst nach Wiederaufnahme einer Tätigkeit überprüft werden kann. Andersherum kann offenbar eine Verschlechterung der subjektiven Befindlichkeit auch das eigene Kompetenzbild stark negativ beeinflussen.¹

¹ Allerdings lässt sich nicht ausschließen, dass die Teilnehmer aus der Kontrollgruppe wenig motiviert waren, ihre Kompetenzentwicklung ein zweites Mal ernsthaft zu ermitteln.

Neben diesen ersten Hinweisen aus einer quantitativen Studie möchten wir auch über wichtige qualitative Beobachtungen berichten. Die Erfahrungen des Autors als Coach sprechen dafür, dass einerseits die Grundmuster individueller Kompetenz relativ stabil bleiben. Andererseits berichten Coaching-Teilnehmer immer wieder über persönliche Veränderungseinsichten innerhalb eines Grundmusters: «Das hätte ich vor fünf Jahren noch ganz anders gesehen.», «Mittlerweile habe ich gelernt, dass ...» oder «Heute ist es mir wichtiger, ...». Es sind u.E. genau solche Reflexionen, die die Grundrichtung der Diagnostik stützen, welche nicht auf Normierung anhand von Eichpopulationen abzielt, sondern subjektive Erfahrungen auf standardisierte Weise strukturiert.

Die selbstorganisative Dynamik von Kompetenzen verläuft oft sprunghaft, ist nicht planbar und geschieht autonom. Eine solche Komplexität können testtheoretisch begründete Verfahren nicht abbilden. Allerdings wäre es andererseits verfehlt, die dort vorhandenen Techniken nicht soweit als möglich zu nutzen und weiterzuentwickeln. Die Übertragung ist allerdings prinzipiell nur sehr begrenzt möglich, da es gerade nicht das Ziel der Kompetenzerfassung ist, Kompetenzen in manifeste Variablen zu zerlegen, um dann über deren Ausprägung möglichst exakt auf latente Variablen zu schließen – oder genauer: diese erst darüber zu konstruieren! In dem hier verfolgten Kompetenzansatz geht es um ein multifaktorielles Geschehen, welches nicht auf die der Testtheorie innewohnende Abbildrelation von psychischen Prozessen und einigen wenigen Variablen reduziert werden kann.

Die hier berichteten Ergebnisse zur Qualitätssicherung des Instruments sind ermutigend, aber noch keineswegs ausreichend. Es bleibt zu hoffen, dass im Zuge einer methodisch ausgerichteten Kompetenzforschung in den nächsten Jahren auch besser geeignete Überprüfungsverfahren entwickelt werden.

6**Einsatzbereiche von «Mein Kompetenzprofil»**

Die Ermittlung des eigenen Kompetenzprofils kann im Internet unter www.meinkompetenzprofil.de direkt und ohne Beratungsleistung durchgeführt werden. Die vollautomatisierte Auswertung sichert eine gleichbleibende Qualität. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass viele Nutzer ihre Ergebnisse mit einem Experten besprechen möchten – sei es, um Interpretationsfragen zu klären, um die Berufsvorschläge zu diskutieren oder um Hilfe in einem konkreten Bewerbungsprozess zu bitten. Diese Beratungsleistungen werden individuell abgestimmt und reichen bis zur Unterstützung beim Bewerbungsschreiben auf Basis einer Lebenslaufanalyse. Der Übergang in einen Coaching-Prozess ist dabei fließend.

«Mein Kompetenzprofil» wird in verschiedenen Institutionen auch direkt als Startpunkt eines Coachings, im Rahmen von Ausbildungsgängen zur Unterstüt-

zung erfahrungsorientierten Lernens oder aber auch in Organisationsentwicklungsprojekten eingesetzt. Die große Bandbreite der Einsatzbereiche des Instruments ist vor allem auf seine einfache Handhabung zurückzuführen: Es ist keine aufwendige Lizenzierung von Trainern notwendig, da sämtliche Ergebnisberichte standardisiert erzeugt werden. Hinzu kommt, dass die Konzentration auf vier Grundkompetenzen eine Anbindung an organisationsinterne Kompetenzmodelle ermöglicht. Im Folgenden werden drei Beispiele aus unterschiedlichen Einsatzbereichen von «Mein Kompetenzprofil» vorgestellt.

6.1 Beispiel 1: Coaching-Programm Universität St. Gallen

Studienbegleitend wird für knapp 100 Studierende im ersten Semester ein Jahr lang ein umfangreiches Coaching-Programm angeboten (vgl. Eberle 2012, sowie in diesem Band, 115 ff.).

Der Schwerpunkt liegt auf der Förderung von vier überfachlichen Kompetenzen, welche gut als spezifische Teilkompetenzen verstanden werden können:

1. Selbstreflexion (personale Kompetenz)
2. Bereitschaft zur Selbstverantwortung (personale Kompetenz)
3. Leadership (Umsetzungskompetenz)
4. Soziale Kompetenz (sozial-kommunikative Kompetenz)

Bemerkenswert ist, dass zwei Teilkompetenzen aus dem Bereich der personalen Kompetenzen in den Mittelpunkt gerückt werden. Dies macht den Anspruch der Studienreform deutlich, stärker auf Persönlichkeitsbildung zu setzen. Da es sich um ein studienbegleitendes Programm handelt, ist nachvollziehbar, dass fachlich-methodische Kompetenzen nicht in das zugrunde liegende Kompetenzmodell einbezogen werden.

Im Bewerbungsverfahren für dieses Programm schildern die Studierenden ausführlich, was sie persönlich mit den einzelnen Kompetenzen verbinden und wie sie sich dabei selbst einordnen. Nach erfolgter Aufnahme in das Coaching-Programm wird «Mein Kompetenzprofil» durchgeführt und für eine erste Standortbestimmung am Anfang des Coaching-Prozesses genutzt. In den einzelnen Profilen werden immer wieder alterstypische Konstellationen sichtbar: So dominiert in der Selbstsicht ein ausgeprägtes Streben nach Idealen (personale Kompetenz), während die Sozialkompetenz nicht im Mittelpunkt steht. Die größten Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild zeigen sich regelmäßig im Bereich der personalen Kompetenzen und der fachlich-methodischen. Dies erscheint durchaus nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass oft Eltern und ehemalige Mitschüler und Freunde aus der Abitur-/Maturazeit für eine Fremdeinschätzung angefragt werden.

Bevor die Coachees ihr Profil, insbesondere die Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild, mit ihrem Coach besprechen, werden sie in einer Großgruppen-

veranstaltung angeregt, intensiv das eigene Kompetenzprofil zu reflektieren. In Gruppen-, Paar- und Einzelübungen setzen sich die Coachees mit dem Kompetenzansatz auseinander, erwerben psychologisches Basiswissen zur menschlichen Lernfähigkeit und tauschen sich mit anderen Teilnehmern aus. In der zweiten Tageshälfte wird dann ein Kompetenzbereich vertieft behandelt (in der Regel Sozialkompetenz). Die Erfahrung zeigt, dass diese Vorgehensweise dem Coach im Anschluss genügend Raum lässt, diese erste Standortbestimmung in sein individuelles Vorgehen einzubinden. Die weiteren Funktionalitäten der Internetplattform (z.B. Berufsvorschläge) spielen zu diesem Zeitpunkt für die Coachees verständlicherweise eine untergeordnete Rolle. Inwieweit die Kompetenzdiagnostik für den einzelnen Coachee als nützlich eingestuft wird, zeigen illustrativ die im obigen Abschnitt zu den Gütekriterien angeführten Aussagen, welche allesamt von Studierenden aus diesem Programm stammen.

6.2 Beispiel 2: Führungskräfte von Arbeitsagenturen

In einer weiteren Anwendung wurde «Mein Kompetenzprofil» im Rahmen von Organisationsveränderungen eingesetzt, um bei Führungskräften der Bundesagentur für Arbeit (BA) begleitend die Auseinandersetzung mit dem eigenen Rollenverständnis zu fördern. Eine Hauptstoßrichtung der Organisationsreform (Hartz III) war es, die Umsetzungskompetenzen zu stärken (Meynhardt/Kühn 2009). Die BA hat dazu ein Kompetenzmodell eingeführt, welches auf den vier auch hier verwendeten Grundkompetenzen basiert. «Mein Kompetenzprofil» eignete sich deshalb ideal, um die Selbstreflexion bei über 500 Führungskräften anzuregen. Das individuelle Profil war dann auch Ausgangspunkt, die Kompetenzanforderungen an Mitarbeitern hinsichtlich einer stärkeren «Vertriebsorientierung» zu konkretisieren und die neuen Teams auch nach solchen stärkenorientierten Gesichtspunkten zusammenzustellen.

Ganz entscheidend war dabei die differenzierte und dennoch handhabbare Betrachtung des Zusammenspiels der verschiedenen Kompetenzdimensionen. Was nützt eine hohe Fachlichkeit (z.B. Kenntnis der Fördermöglichkeiten), wenn die Eigeninitiative oder das Engagement fehlt, neue Arbeitgeber von den Dienstleistungen der Bundesagentur zu überzeugen? Gerade schwer entwickelbare personale und umsetzungsorientierte Kompetenzen sind gefragt. Die stärkenorientierte Betrachtung und die Analyse des richtigen Kompetenzmixes in einem Team wurden mit Hilfe von «Mein Kompetenzprofil» strukturiert.

6.3 Beispiel 3: MBA-Studenten Leuphana Universität Lüneburg

«Mein Kompetenzprofil» kommt auch im Programm des MBA in Strategic Management an der Leuphana Universität in Lüneburg zum Einsatz. Dort wird das Verfahren zunächst für eine individuelle Standortbestimmung genutzt, um im Seminar und dann auch in einer Hausarbeit die individuellen Stärken zu reflektieren.

Hier zeigt sich, dass für die Teilnehmer, Führungskräfte mit mehrjähriger Berufserfahrung, das Verfahren oftmals eher eine Bestätigung ihres Selbstbildes erbringt bzw. auch längst bekannte aber nicht eingestandene «Besonderheiten» zutage fördert. Die Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdbild (in der Regel aus dem beruflichen Umfeld) sind oft erstaunlich gering. Die mit dem Lebensalter zunehmende Sozialerfahrung sollte hierbei eine wichtige Rolle spielen. Kommt es doch zu eklatanten Diskrepanzen, spiegelt sich darin oftmals eine konkrete Führungssituation, z. B. das Verhältnis zu einem sehr viel älteren Vorgesetzten, der ganz bestimmte Erwartungen mit dem Mitarbeiter verbindet.

Die Besonderheit des Einsatzes von «Mein Kompetenzprofil» liegt in diesem Programm an der Verknüpfung mit strategischen Fragestellungen, die das Unternehmen betreffen. Neben der individuellen Standortbestimmung wird eine Analyse der Kernkompetenzen des Unternehmens durchgeführt und – wo möglich – mit dem eigenen Kompetenzprofil in Beziehung gesetzt. Passen meine Kompetenzen zu meinem Jobprofil und zu den Kernkompetenzen des Unternehmens? Habe ich mit meinen Stärken eine Zukunft in diesem Umfeld? Kann ich dieses gar mitformen? Diese Fragen der Verbindung von individueller Kompetenzentwicklung und strategischer Positionierung des Unternehmens werden reflektiert. Zur Bestimmung der Kernkompetenzen des Unternehmens wird ein Verfahren herangezogen, welches ebenfalls in der Vierer-Einteilung die Kernkompetenzen von Unternehmen bestimmen hilft (Meynhardt 2007).

7 Fazit

«Mein Kompetenzprofil» bietet eine neuartige Form individueller Kompetenzdiagnostik, flankiert mit einer Reihe weiterer Angebote zur Selbstinformation und zum Selbstlernen. Einfach, schnell und zuverlässig können online Grundmuster individueller Kompetenzverteilungen ermittelt und mit dem Fremdbild abgeglichen werden. Die genannten Praxisbeispiele (Coaching-Programm Uni St. Gallen, die Einbettung des Instruments in die Organisationsentwicklung bei der Bundesagentur für Arbeit und der Einsatz zur Reflexion der Passfähigkeit zwischen individuellem Profil und strategischer Unternehmensausrichtung im MBA-Programm der Leuphana Universität Lüneburg) zeigen auf, wie flexibel «Mein Kompetenzprofil» eingesetzt werden kann.

Die hohe Akzeptanz des Verfahrens, dessen wissenschaftliche Fundierung und die Erfahrungen in unterschiedlichsten Bereichen sprechen dafür, dass «Mein Kompetenzprofil» einen Beitrag zu einer Kompetenzentwicklung leisten kann, welche den Einzelnen in seiner Einzigartigkeit ernst nimmt und konsequent an seinen Stärken ansetzt.

Literatur

- Eberle, T.S. (2012): Kontextstudium und Coaching-Programm an der Universität St. Gallen. In: Oerter, R./Frey, D./Mandl, H./v. Rosenstiel, L./Schneewind, K. (Hg.): *Universitäre Bildung – Fachidiot oder Persönlichkeit*. München, Mering: Reiner Hampp Verlag, 91–112.
- Geißler, K.A./Orthey, M. (2002): Kompetenz: Ein Begriff für das verwertbare Ungefähre, In: Nuissl, E./Schiersmann, C./Siebert, H. (Hg.): *Kompetenzentwicklung statt Bildungsziele?* Bonn: DIE, 69–79.
- Erpenbeck, J. (1996): Synergetik, Wille, Wert und Kompetenz. *Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur*, 7(4), 611–613.
- Erpenbeck, J. (1998): Chaos, Selbstorganisation und Kompetenzentwicklung. In: *Lernen im Chaos, Lernen für das Chaos, Schriften zur beruflichen Weiterbildung*, 52, 51–58, QUEM: Berlin.
- Erpenbeck, J./Rosenstiel, L.v. (Hg.) (2007): *Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Filkorn, M. (2009): Aktivierung und Kompetenzentwicklung älterer Langzeitarbeitsloser: Eine Evaluationsstudie, Unveröffentlichte Diplomarbeit, Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Heyse, V./Erpenbeck, J. (1997): *Der Sprung über die Kompetenzbarriere*. Bielefeld: Bertelsmann-wbv.
- Heyse, V./Erpenbeck, J./Ortmann, St. (2010): *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Praxiserprobte Konzepte und Instrumente*. Münster: Waxmann-Verlag.
- Meynhardt, T. (2004): Wertwissen: Was Organisationen wirklich bewegt. Münster: Waxmann.
- Meynhardt, T. (2007): Zur Verbindung zwischen unternehmerischer Kernkompetenz und individueller Kompetenz. Zusammen denken, getrennt analysieren, gemeinsam entwickeln. In: Barthel, E./Erpenbeck, J./Hasebrook, J./Zawacki-Richter, O.: *Kompetenzkapital heute: Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement*, Frankfurt am Main: Frankfurt School Verlag, 293–325.
- Meynhardt, T./Kühn, M. (2009): Kompetenz contra Bürokratie? Aufbau von Kompetenz im Kompetenzmanagement in der Bundesagentur für Arbeit. In: Faix, W.G./Auer, M. (Hg.) *Talent. Kompetenz. Management*. Berlin: Steinbeis University Berlin, 321–351.
- Roth, H. (1971): *Pädagogische Anthropologie*, Band 2, Hannover [u.a.]: Schroedel.