

Personale Kompetenzen

Episode 2:

Ermittlung, Bewertung und Entwicklung von personalen Kompetenzen

Prof. Dr.-Ing. Franz J. Heeg

Fachbereich Produktionstechnik, Universität Bremen

Übersicht der Lerneinheit

- Episode 1:
Von Qualifikationen, Schlüsselqualifikationen,
Performanzen und personalen Kompetenzen
- **Episode 2:**
**Ermittlung, Bewertung und Entwicklung
von personalen Kompetenzen**
- Episode 3:
Interview

Lernziele der Episode

Lernziel 1:

Sie können in differenzierter Form Kompetenzen definieren, ausgehend von relevanten Situationen oder für definierte Rollen und deren zugeordnete Aufgaben und Handlungen.

Lernziel 2:

Sie können in differenzierter Form Kompetenzen ermitteln für Personen in bestimmten Situationen bzw. bestimmten Rollen.

Lernziel 3:

Sie kennen das Vorgehen, mittels geeigneter statistischer Verfahren Kompetenzen zu definieren, zu ermitteln und zu bewerten.

Gliederung

- Voraussetzungen
- Kompetenzmessung
- Beispiel zur Kompetenzermittlung
- Kompetenzermittlung mittels statistischer Verfahren
- Anwendungen
- Ergebnisse
- Soft Skills/Hard Skills
- Kompetenzmodell

Was wir bereits wissen! (1)

Personale Kompetenzen

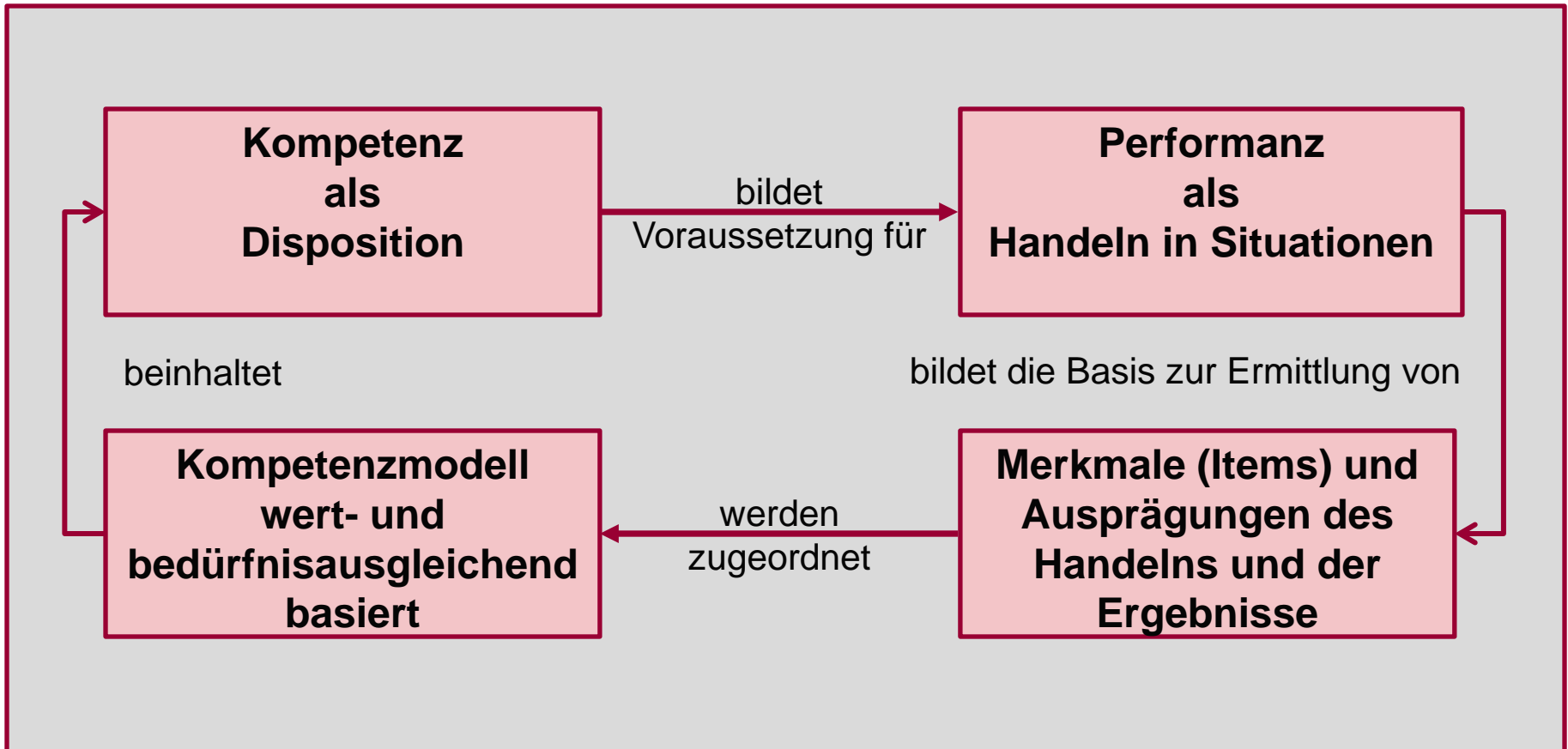
- **sind Leistungsvoraussetzungen** (einer direkten Beobachtung nicht zugänglich)
- **haben einen Situationsbezug** (stellen kontextspezifische Leistungsvoraussetzungen dar und sind funktional auf Situationen bezogen)
- **umfassen Wissen und Können**
- **beinhalten die Bereitschaft zum Erwerb und zur Anwendung** (Motivation)
- **beinhalten und fördern selbstständiges und selbstverantwortliches Handeln**

Was wir bereits wissen! (2)

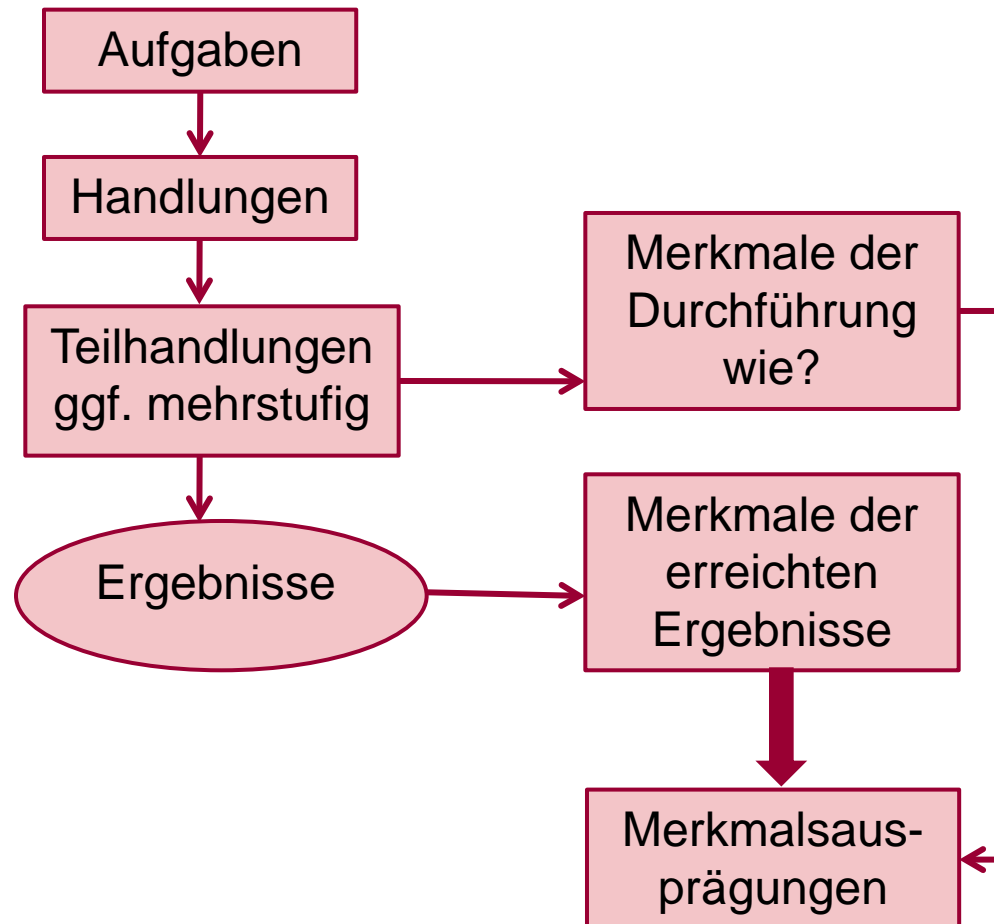
Personale Kompetenzen

- **stellen Handlungs- und Rollenkompetenzen dar**
- können gegliedert werden (Fach-, Führungs-, Sozial-Kompetenzen usw.)
- werden über Performanzen beobachtbar und messbar

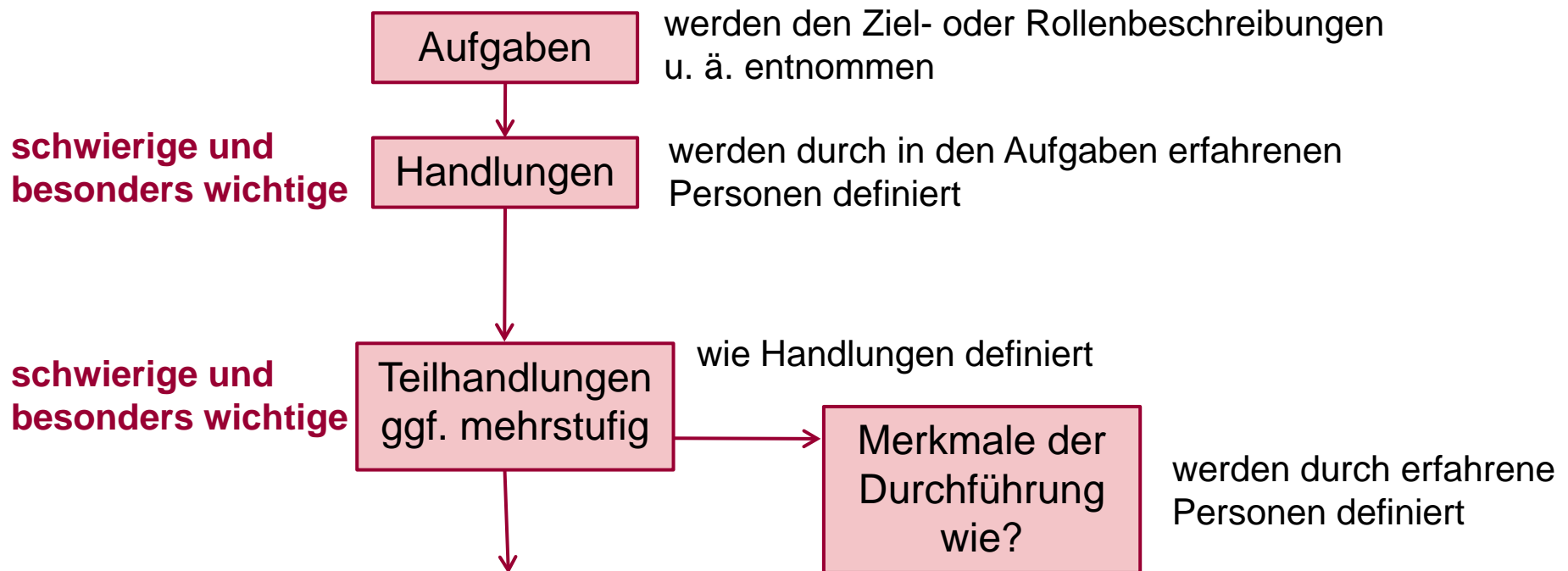
Kompetenzmessung



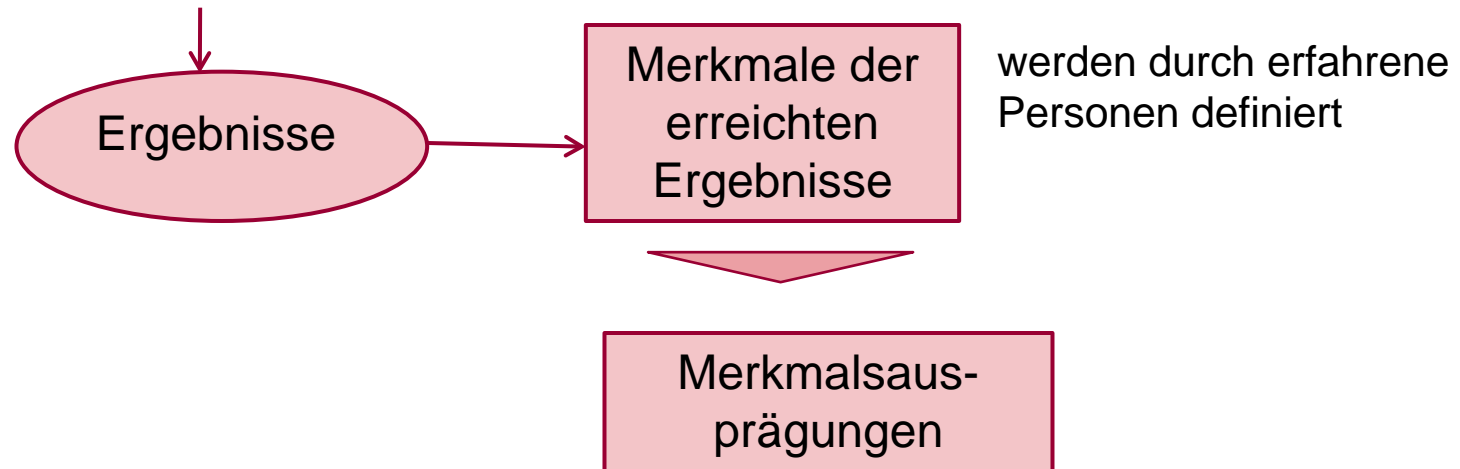
Von Aufgaben zu konkreten Merkmalen der Durchführung und der Ergebnis-Erreichung



Vorgehensweise zur Ermittlung von Aufgaben, Handlungen, Merkmalen und Merkmalsausprägungen (1)



Vorgehensweise zur Ermittlung von Aufgaben, Handlungen, Merkmalen und Merkmalsausprägungen (2)

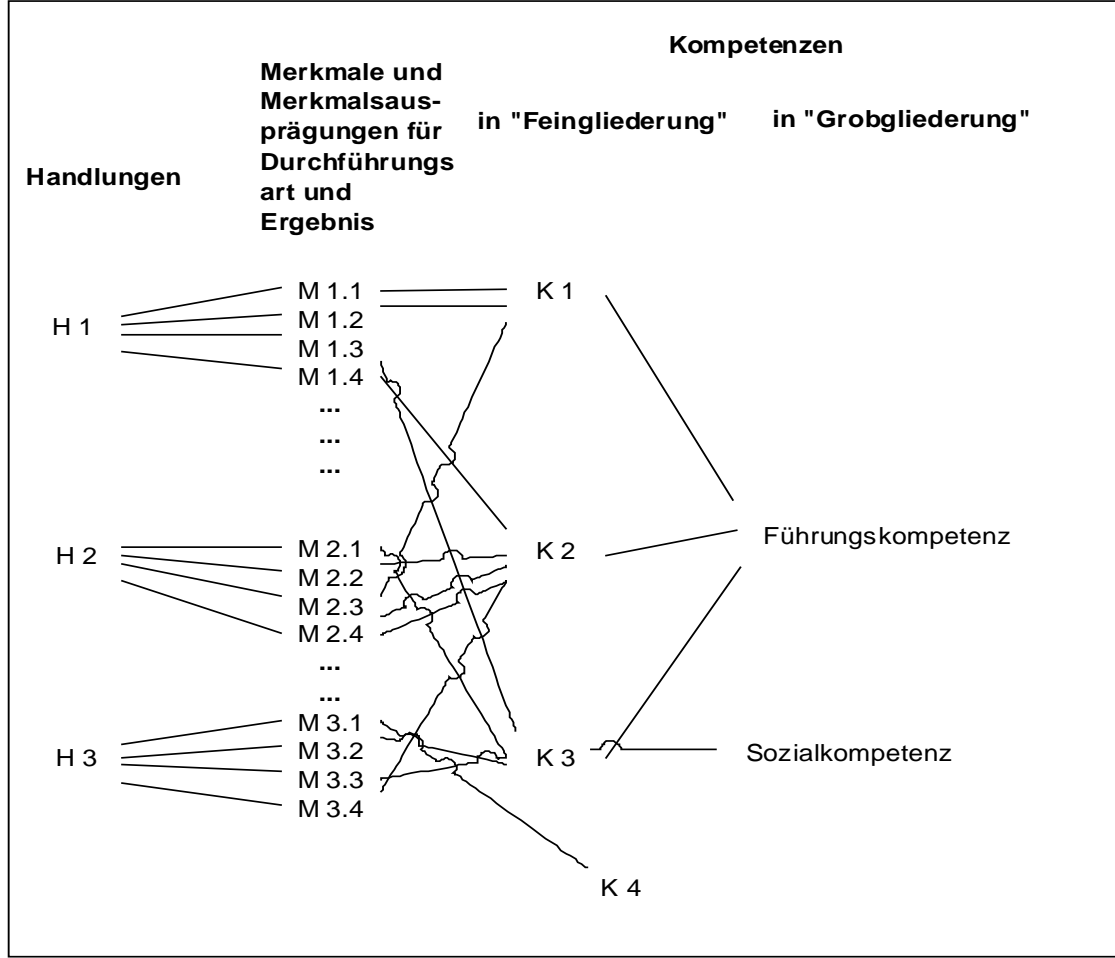


Moderation, Begleitung durch in Methode erfahrenen Person achtet auf

- präzise „Sprache“
- Regeleinhaltung
- präzise Darstellung

z. B. beste denkbare (wünschbare) Ausprägungsstufe (5), gerade noch vertretbare (1) und Zwischenstufen werden durch in der Durchführung erfahrene Personen definiert

Kompetenzermittlung: von Handlungen ausgehend – im Überblick

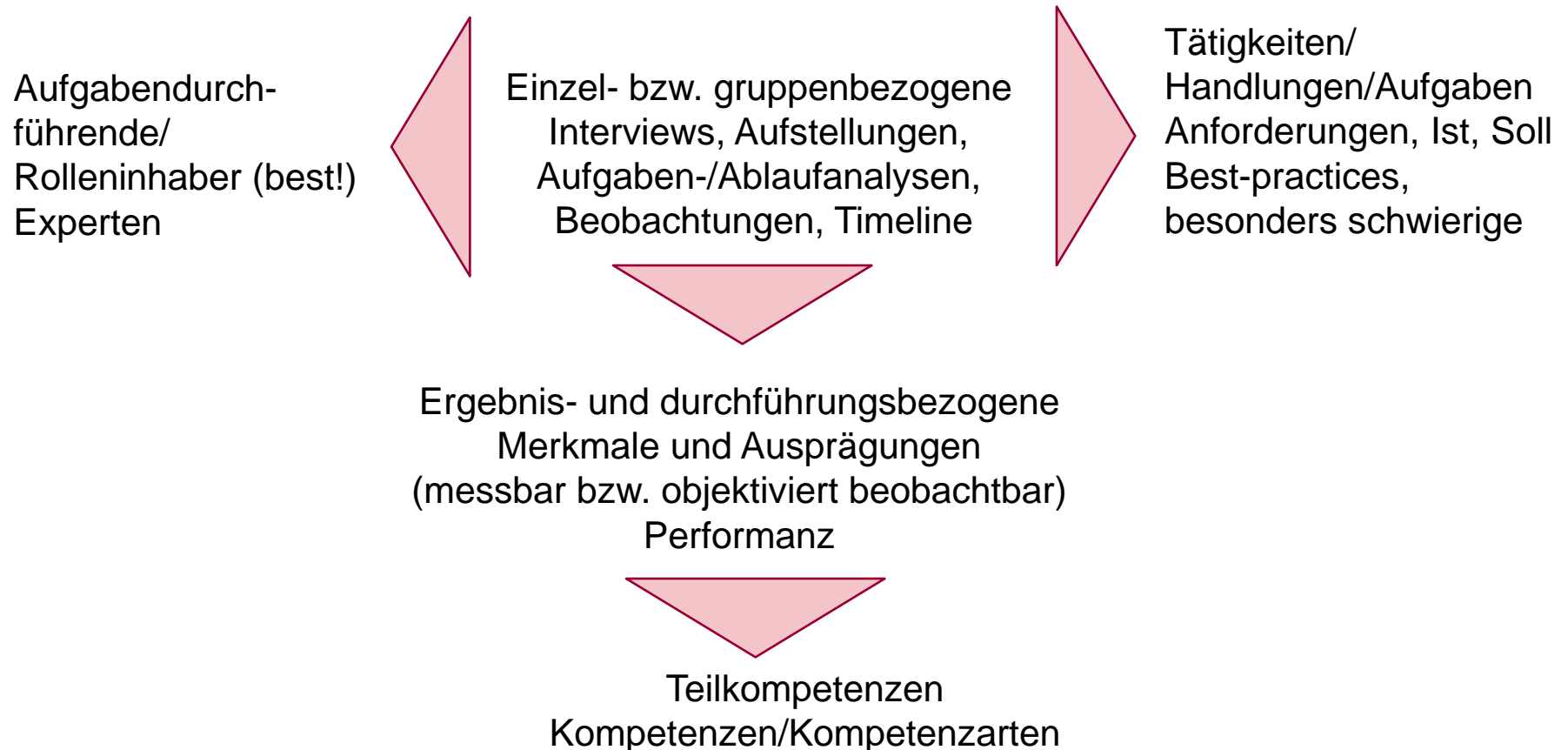


Ein Beispiel

zur

Kompetenzermittlung

Von Tätigkeiten und Anforderungen über Handlungen zu Kompetenzen



Führungs- und Leitungsaufgaben (Auszug)

Fördern und Fordern einer klar strukturierten, transparenten, effektiven und effizienten Aufgabenerledigung durch die zugeordneten Mitarbeiter/innen und Durchführung bzw. Initiierung von Maßnahmen zur Sicherstellung

Sicherstellen, dass die Abläufe (Prozesse), die dem jeweiligen Aufgabenbereich der Führungskraft zugeordnet sind, bzw. in denen Mitarbeiter dieses Verantwortungsbereiches Aufgaben übernehmen, effektiv und effizient sind

Sicherstellen, dass die Schnittstellen, an denen die zugeordneten Mitarbeiter tätig sind, effektiv und effizient ausgestaltet sind

Sicherstellen, dass die eigene Zusammenarbeit mit den zugeordneten Mitarbeitern und deren Zusammenarbeit untereinander effektiv und effizient sowie vertrauensvoll verläuft als auch von Klarheit, Verbindlichkeit und Konfliktfreiheit (Reibungslosigkeit) geprägt ist

Festlegung der Methoden und Werkzeuge zur Optimierung und Qualitätssicherung von Aufgaben und deren Ergebnissen (auch zur Einbindung der Ergebnis-Messgrößen), Abläufen (Prozessen), Information und Kommunikation (z. B. auch IT-Werkzeuge) Dokumentation und Zusammenarbeit

Umsetzung der Konformität der rechtlichen Rahmenbedingungen (Compliance) und regelmäßige Überprüfung und Verbesserung

Sicherstellen, dass eigene Ideen und Ideen der zugeordneten Mitarbeiter/innen zur Optimierung von Aufgaben, Abläufen, Strukturen, Beziehungen und Ergebnissen und Ideen zur Erweiterung und Verbesserung der Tätigkeits-/Geschäftsfelder geprüft und bei positivem Ergebnis weiter verfolgt werden

Führungs- und Leitungshandeln

Aufgabe: effektive und effiziente Zusammenarbeit



Handlungen (Auszug)

- Gespräche unterschiedlicher Art mit den zugeordneten Mitarbeitern koordinieren und führen und sicherstellen, dass die Gespräche entsprechend den vereinbarten Regeln geführt werden
- Mitarbeiter/-innen an Verhandlungen mit internen und externen Partnern beteiligen und mit ihnen den Verlauf und die Ergebnisse sowie die Einhaltung der vereinbarten Regeln reflektieren
- Mitarbeiter/-innen anleiten und coachen bei der Durchführung eigener Gespräche und Verhandlungen mit Kollegen/-innen, internen und externen Partner
- ...

Teilhandlungen der Führung und Leitung

Handlung: Gespräche mit Mitarbeiter/-innen führen



Teilhandlungen (Auszug)

Vorbereitung eines Gespräches

- Festlegung der Gesprächspartner
- Planung von Zielen, Inhalten, Ablauf
- Terminvereinbarung
- Beschaffung der benötigten Sach-Informationen
- Ermittlung der Erwartungen/Interessen/Bedürfnisse der Gesprächspartner
- ...
- ...

Durchführung eines Gespräches

- Anlass und Ziel des Gespräches erörtern und vereinbaren
- Erwartungen/Interessen/Bedürfnisse aller Gesprächspartner klären und im Gespräch berücksichtigen
- ...
- konkrete zielkongruente Ergebnisse erreichen und Konsens hierüber herbeiführen (Vereinbarungen treffen)
- Folgerungen zur Sicherstellung der Ergebnisse abklären und konkret vereinbaren
- ...

Merkmale der Führungs- und Leitungsteilhandlungen

**Teilhandlungen:
Erwartungen/Interessen/Bedürfnisse aller Gesprächspartner klären**



Merkmale (Auszug)

- Erwartungen auf der Sachebene (Bedarf/-e) sind klar, transparent
- Interessen sind klar, transparent
- Bedürfnisse sind klar, transparent
- Erwartungen, Interessen, Bedürfnisse werden berücksichtigt
- Argumentation erfolgt klar und verständlich
- Einstellung der Führungskraft (Haltung) gegenüber den Erwartungen/Interessen/Bedürfnissen (Haltung)
- ...
- ..

Merkmalsausprägungen 1

Klare, transparente Erwartungen auf der Sachebene (Bedarfe)



Merkmalsausprägungen (Auszug)

1	2	3	4	5
Sicht der FK auf Bedarfe wird im Gespräch thematisiert; Sicht der Teilnehmer , Gesprächspartner wird nicht angesprochen				Bedarfe alle Gesprächspartner werden benannt, erörtert und für alle transparent gemacht

Merkmalsausprägungen 2

Argumentation erfolgt klar und verständlich



Merkmalsausprägungen (Auszug)

1	2	3	4	5
<p>Argumente werden unverbunden vorgebracht; Fragen, Hinweise der Gesprächspartner werden ignoriert oder in gleicher Art wie vorher beantwortet</p>				<p>Argumente werden für alle Gesprächspartner klar und verständlich vorgebracht; durch Nachfragen wird das Verständnis sichergestellt; Anknüpfen an die Argumente der übrigen Gesprächspartner; es wird sichergestellt, dass alle Argumente berücksichtigt werden ;falls Argumente nicht nachvollziehbar sind, werden Verständnisprobleme geklärt und Argumente anders (ggf. mit Erläuterungen) vorgebracht</p>

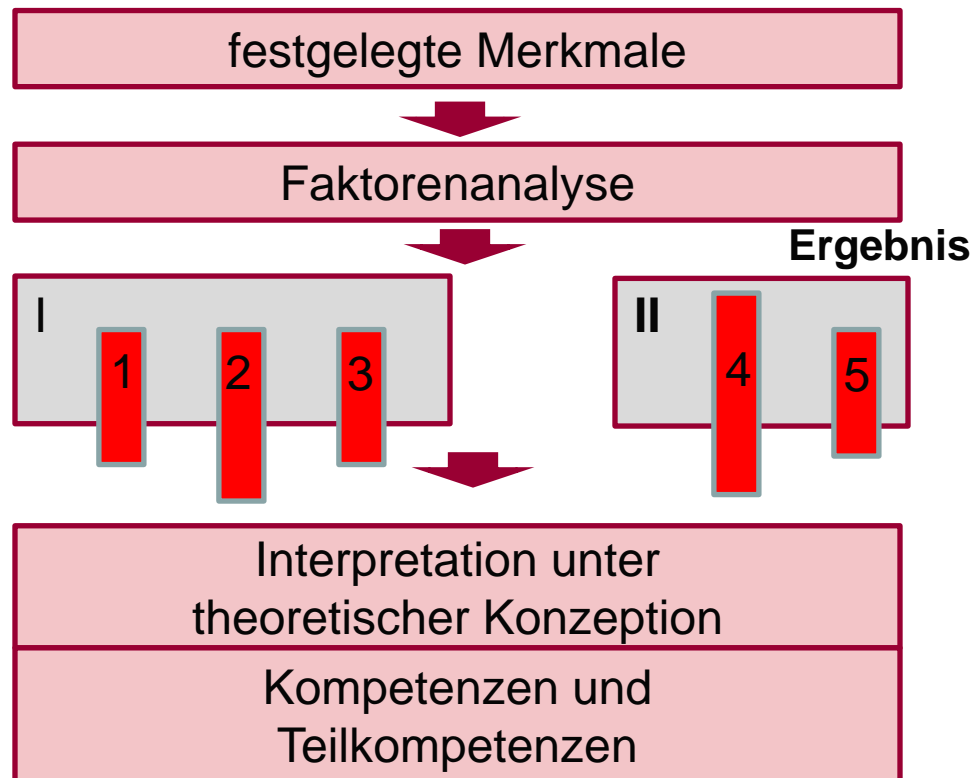
Prinzipielle Vorgehensweise zur Kompetenzermittlung mittels statistischer Verfahren

Teil 1: Merkmalsermittlung z. B.: Trennschärfeanalyse

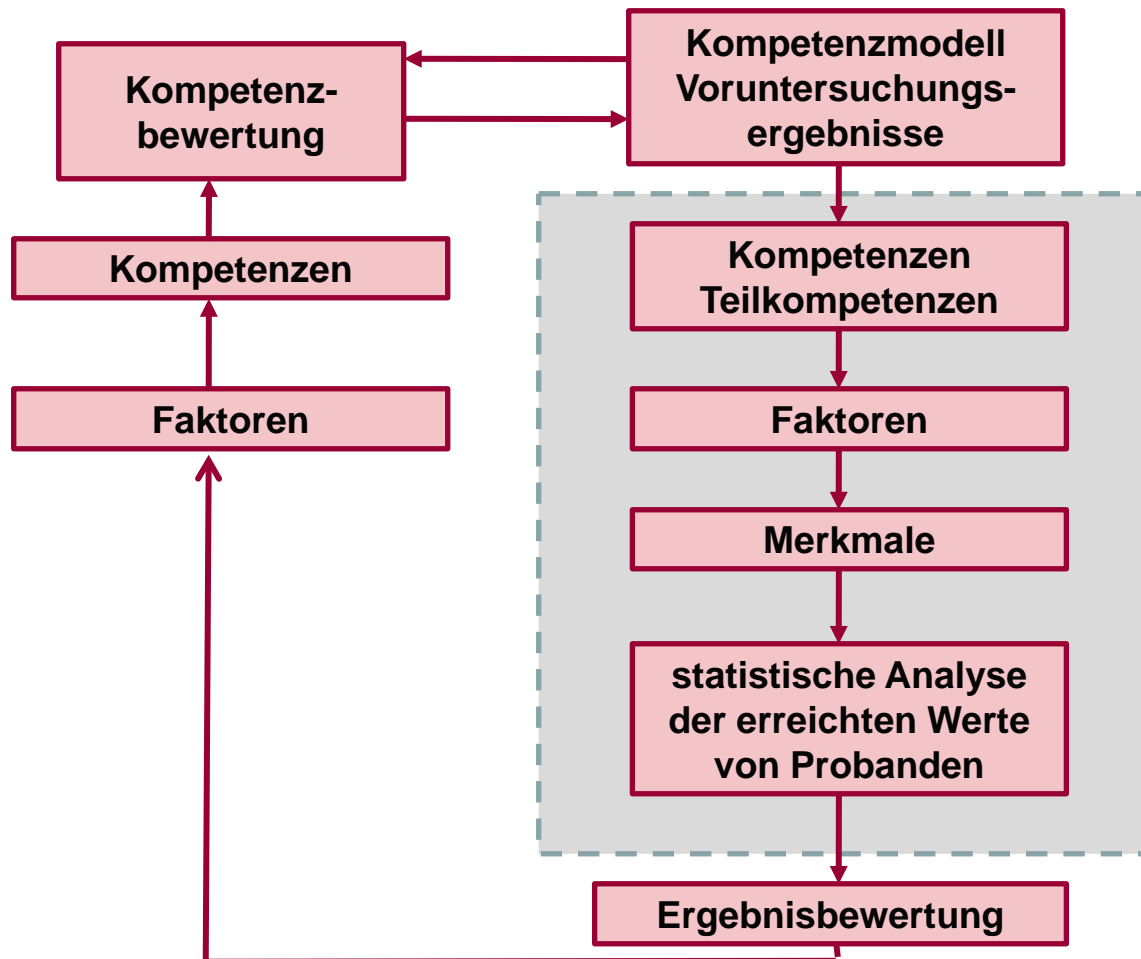


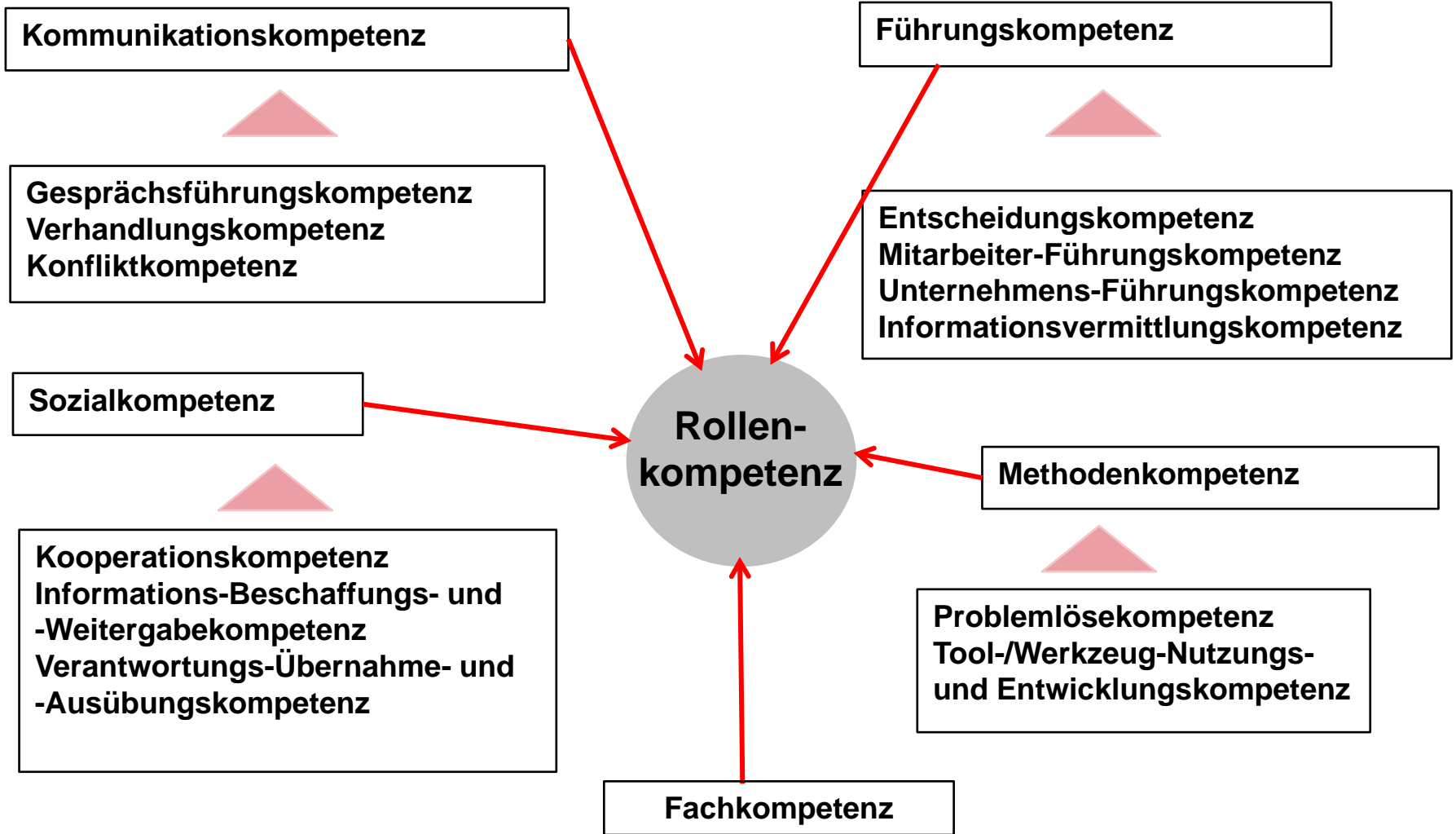
Prinzipielle Vorgehensweise zur Kompetenzermittlung mittels statistischer Verfahren

Teil 2: Kompetenzermittlung



Prinzipielle Vorgehensweise zur Analyse der Kompetenzen mittels statistischer Verfahren





Verhandlungskompetenz (Fragen – Beispiele)

Werden die eigenen Interessen und Bedarfe, Bedürfnisse und Erfordernisse klar und nachvollziehbar kommuniziert und auch tatsächlich erreicht bzw. werden Ergebnisse erreicht, die als Konsens oder Kompromiss für die Beteiligten vollständig akzeptabel sind?

Werden die Interessen, Bedarfe, Bedürfnisse und Erfordernisse Anderer verstanden (ggf. nachgefragt), berücksichtigt, erfüllt oder zu einem für alle Seiten akzeptablen Konsens bzw. Kompromiss geführt?

Wird der zur Verfügung stehende Verhandlungsrahmen vor einer Verhandlung mit der jeweils zuständigen Person bzw. Instanz abgeklärt, d. h. insbesondere genau definiert und bei Verhandlungen entsprechend der Klärung ausgenutzt?

Erfüllungsgrade – Beispiele

- 1 $\leq 20 \%$
- 2 $> 20 \% - \leq 40 \%$
- 3 $> 40 \% - \leq 60 \%$
- 4 $> 60 \% - \leq 80 \%$
- 5 $> 80 \%$

Anwendungsbeispiele

Anerkennung von informell erworbenen Kompetenzen
konkrete Rollenklärung (in Projekten, in der „Tagesarbeit“)
(Projektleiter, Lenkungsausschuss, ...)

Führungskräfte-Entwicklung *

Personalentwicklung *

Potentialanalyse *

Kompetenzanalyse *

Entwicklung von Fort-/Weiterbildungsmaßnahmen

Ermittlung von Best Practices und Vermittlung deren breiterer Nutzung

* Merkmale werden Kompetenzen zugeordnet (Performanzen)

Ergebnisse

Anwendung führt zu:

- intensiver Reflexion des eigenen Handelns und des der Anderen durch die Beteiligten
- Standardisierung, Normierung des Handelns
- insgesamt präziserer Aufgabenerledigung
- insgesamt wesentlich stärkerer Berücksichtigung des eigenen und fremden Beziehungshandelns
- insgesamt besserer Kommunikation und Kooperation aller Ebenen (ebenenübergreifend)

Anwendungsbeispiel/Auswertungsmerkmale

Rollenspiel (1)

1. Gesprächseröffnung					
1.1. Begrüßung					
.....	
1	2	3	4	5	
1.2. Einleitung in das Gespräch					
<i>Der Gruppenleiter macht Vorwürfe.</i>	<i>Der Anlass wird vom Gruppenleiter genannt, ohne den Rahmen zu erläutern.</i>	<i>Der Anlass und Rahmen werden vom Gruppenleiter erläutert, wichtige Informationen fehlen.</i>	<i>Der Anlass und Rahmen werden vom Gruppenleiter erläutert</i>	<i>Der Anlass und Rahmen werden mit Bezug auf den Brief vom Gruppenleiter erläutert.</i>	<i>Wertebezogenheit, ganzheitliches / komplexes Denken</i>
2. Problemanalyse					
.....	
1	2	3	4	5	
2.4. Umfang der Analyse					
<i>Es werden nur die direkten Informationen analysiert, keine Zusammenhänge, keine Vorgeschichte (Beleidigungen, Lügen,...).</i>	<i>Nicht alle für das Problem relevanten Informationen und Zusammenhänge werden analysiert.</i>	<i>Alle für das Problem relevanten Informationen und Zusammenhänge werden analysiert.</i>	<i>Zusätzlich werden einige Aspekte der Beziehungen oder des Umfeldes analysiert</i>	<i>Ganzheitliche Analyse von Inhalt, Umfeld und Beziehungen der Beteiligten.</i>	<i>Analysekompetenz / Synthesekompetenz, ganzheitliches / komplexes Denken, Perspektivenwechsel.</i>

Anwendungsbeispiel/Auswertungsmerkmale Rollenspiel (2)

.....	
1	2	3	4	5	
3. Problemlösung					
3.1. Mögliches Vorgehen					
<i>Deutliche Vorgabe eines Vorgehens. Äußerungen des Mitarbeiters werden nicht gehört und nicht berücksichtigt.</i>	<i>Deutliche Vorgabe eines Vorgehens. Äußerungen des Mitarbeiters werden gehört aber nicht berücksichtigt.</i>	<i>Vorgehensalternative wird gemeinschaftlich erarbeitet.</i>	<i>Vorgehensalternative wird gemeinschaftlich erarbeitet. MA wird zur Lösungsfindung aufgefordert.</i>	<i>Mehrere Vorgehensalternativen werden gemeinschaftlich erarbeitet und bewertet</i>	<i>Problemlösen / Entscheiden, Ambiguitätstoleranz, Selbstorganisationsfähigkeit</i>
4. Gesprächsende					
.....	
5. Allgemeine beobachtbare Merkmale					
.....	
1	2	3	4	5	
5.6. Gefühlsmäßige Gesamtbeurteilung des/der Beobachters/in					
<i>• überwiegend schlechtes (negatives) Gefühl über den gesamten Zeitraum</i>	<i>• überwiegend negatives Gefühl (deutlich größer als 60% der Zeit) mit wenigen gefühlsmäßig positiven Zeiten</i>	<i>• positive und negative Gefühle ungefähr gleichverteilt</i>	<i>• überwiegend positives Gefühl (deutlich größer als 60% der Zeit) mit wenigen negativ gefühlten Zeiten</i>	<i>• gutes (positives) Gefühl über den gesamten Zeitraum</i>	

Anwendungsbeispiel/Auswertungsmerkmale Rollenspiel (3)

.....	
1	2	3	4	5	
5.7. Emotionen bei den beobachteten Personen					
<ul style="list-style-type: none"> • <i>ungeduldig, ärgerlich (leicht gereizt bzw. reizbar), gelangweilt, aggressiv, beleidigende Aussagen (schlecht drauf sein), verschlossene Haltung (Gesichtsausdruck), negative Ausstrahlung</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>teilweise werden negative Gefühle gezeigt bzw. geäußert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>emotional neutrale Haltung, zeigt wenig Gefühle, gibt sich sachorientiert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ansätze von positiven Gefühlen werden sichtbar und (teilweise) geäußert</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>begeistert und andere begeisternd, „frohgemut“ (gut drauf sein), mit-reißende Art, geduldig, nachsichtig, freundlich zu den Anderen, offene Haltung (Gesichtsausdruck), Spaß, positive Ausstrahlung</i> 	

Beispiele für Merkmale und Merkmalsausprägungen zur Bewertung von Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

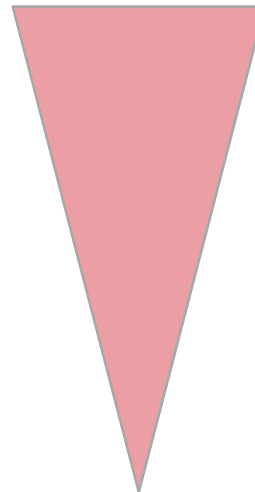
Gesprächseinleitung				
Der Vorgesetzte macht Vorwürfe.	Der Anlass wird vom Vorgesetzten genannt, ohne den Rahmen zu erläutern.	Der Anlass und Rahmen werden vom Vorgesetzten erläutert, wichtige Informationen fehlen.	Der Anlass und Rahmen werden vom Vorgesetzten erläutert.	Der Anlass und der Rahmen werden mit Bezug auf diesbezügliche Unterlagen vom Vorgesetzten erläutert.
Mögliches Vorgehen zur Problemlösung				
Deutliche Vorgabe eines Vorgehens. Äußerungen des Mitarbeiters werden nicht gehört und nicht berücksichtigt.	Deutliche Vorgabe eines Vorgehens. Äußerungen des Mitarbeiters werden gehört aber nicht berücksichtigt.	Vorgehensalternative wird gemeinschaftlich erarbeitet.	Vorgehensalternative wird gemeinschaftlich erarbeitet. MA wird zur Lösungsfindung aufgefordert.	Mehrere Vorgehensalternativen werden gemeinschaftlich erarbeitet und bewertet.
Gefühlsmäßige Gesamtbeurteilung durch den/die Beobachter/-in				
Überwiegend schlechtes (negatives) Gefühl über den gesamten Zeitraum.	Überwiegend negatives Gefühl (deutlich größer als 60% der Zeit) mit wenigen gefühlsmäßig positiven Zeiten.	Positive und negative Gefühle ungefähr gleichverteilt.	Überwiegend positives Gefühl (deutlich größer als 60% der Zeit) mit wenigen negativ gefühlten Zeiten.	Gutes (positives) Gefühl über den gesamten Zeitraum.

Möglichkeiten der Kompetenzermittlung und -erweiterung

Merkmale und Merkmalsausprägungen von Handlungen und Ergebnissen in

- einfachen
- komplexen
- systemischen
- Rollenspielen
- Systemspielen

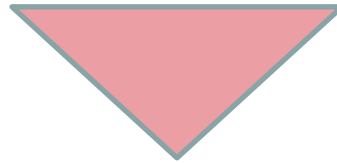
Aufgaben



Komplexitätszunahme

Über dieses Vorgehen können

Soft Skills zu Hard Skills umgewandelt werden



es existieren

- Definition
- Messgröße
- Messvorschrift
- Sollwert

Noch eine Anmerkung zu Kompetenzmodell,
wert- und bedürfnisausgleichendbasiert (Soll)

➤ **Aufgaben sind**

- verstehbar, bewältigbar, sinnvoll
- einfach, verbindlich, transparent

➤ **Menschen sind kongruent im**

- Wahrnehmen
- Denken
- Fühlen
- Handeln

➤ **Kommunikation ist**

- klar, verständlich, verbindlich
- empathisch,
von beidseitiger Akzeptanz geprägt

➤ **Kooperation ist geprägt von**

- Vertrauen
- aktiven Auseinandersetzungen
- Bereicherung
- positiven Rückmeldungen

USW.

Literatur und weiterführende Quellen

- Heeg, F. J., Kleine, G. (1995): Analyse menschlicher Verhaltensweisen und hieraus resultierender Handlungen im Umgang mit rechnergestützten Simulationsmodellen mit Hilfe neuronaler Netze, in Geilhardt, T. Mühlbradt, T. (Hrsg.), Planspiele im Personal- und Organisationsmanagement, Hogrefe-Verlag, Göttingen, S. 273-287
- Heeg, F. J. (1998): Empirische Software-Ergonomie, Zur Gestaltung benutzergerechter Mensch-Computer-Dialoge, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, New York
- Heeg, F. J. (2009): Emotionsbezogenes Management von Innovationen in: GfA Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.) Arbeit, Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im 21. Jahrhundert, Bericht zum 55. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, GfA-Press, Dortmund, S. 207-210
- Heeg, F. J. (2010): Kompetenzermittlung und -erweiterung als Basis lebenslangen Lernens – unter besonderer Berücksichtigung informell erworbener Kompetenzen, in: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.), Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten, Bericht zum 56. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 24.-26. März 2010 an der Technischen Universität Darmstadt, GfA-Press, Dortmund, S. S. 375-378
- Lienert, G. A. (1998): Testaufbau und Testanalyse, Psychologische Verlagsunion, Weinheim

Übungsaufgaben für das Selbststudium

1. Vollziehen Sie das Ihnen vorgestellte prinzipielle Vorgehen zur Kompetenzermittlung an Hand einer selbstgewählten Aufgabenstellung (bitte einfache Aufgabe wählen) nach und führen Sie die einzelnen Schritte konkret durch.
2. Vollziehen Sie das Ihnen vorgestellte prinzipielle Vorgehen zur Kompetenzbestimmung an Hand einer selbstdefinierten Rollenbeschreibung nach und führen Sie die einzelnen Schritte konkret durch.
3. Machen Sie sich mit den Grundlagen der erwähnten statistischen Methoden vertraut und erproben Sie an einem selbstgewählten, möglichst einfachen Beispiel.
4. Definieren Sie ein Szenario für eine Kompetenzermittlung von Personen in einem selbstgewählten beruflichen oder studienbezogenen Zusammenhang.