

Kompetenzentwicklungskonzept

Agenda

1. Der Kompetenzbegriff, theoretischer Hintergrund
2. Exkurs: Dienstleistungsqualität, Kompetenzlisten, Ordnungsschema
3. Kompetenzentwicklungskonzept für Dienstleistungen
4. Anwendungsbeispiel für das Kompetenzentwicklungskonzept

1

Der Kompetenzbegriff, theoretischer Hintergrund

1 Kenntnisse

□ Explizites Wissen

- ↪ Gegenstand der **traditionellen Weiterbildung (lehrbar)**
- ↪ Allgemein verfügbar, darstellbar (Sprache/Schrift), übertragbar

□ Implizites Wissen

- ↪ Basierend auf **Erfahrungen/Erfahrungsaustausch**
- ↪ Personengebunden, schwer formulierbar, kaum zugänglich/übertragbar („exklusive Nutzung“)
- ↪ Für Unternehmen insbesondere wichtig: Nutzbarmachung impliziten Wissens

1 Fähigkeiten und Fertigkeiten

□ Fähigkeiten

- ↳ **Kognitive, psychische und physische Basis für Handlungen**; Grundlage für Herausbildung von Fertigkeiten
- ↳ Zurückführbar auf Anlagen und Umwelt
- ↳ Kognitive Fähigkeiten (Aufnahme-, Verarbeitungsfähigkeit, Analyse- und Synthesefähigkeit)

□ Fertigkeiten

- ↳ **Erlernbares, anwendungs- und funktionsbereites Können**
- ↳ Erlernen von Fertigkeiten wird beeinflusst von den Fähigkeiten, bereits erlerntem Wissen (Kenntnisse), vorhandenen Fertigkeiten (Erfahrung); Motivation und Wille

1 Qualifikationen

- ❑ **Qualifikationen:** Allgemeine/berufliche Ressourcenbasis für potenzielle Handlungen (z.B. Schreiben, Fremdsprachen)
- ❑ **„Hypothetische Befähigungen“:**
Qualifikationen **sagen nichts über die Möglichkeit** aus, in offenen, komplexen, problemhaltigen Situationen selbstorganisiert zu handeln (z.B. kreativer Umgang mit Problemen)
- ❑ **Beispiele:**
 - ↳ „Fremdsprachen vs. Interkulturelle Kompetenz“
 - ↳ „Schreiben vs. Dichtkunst“

1 Individuelle Kompetenzen

- ❑ **Bereitschaft und Fähigkeit**, definierte Problemstellungen zu verstehen und gemeinsam mit anderen entsprechend in **Verantwortung** gegenüber sich selbst und der Umwelt **zu handeln**.
(nach Münch)
- ❑ Kompetenzen als **Selbstorganisationsdispositionen**: Fähigkeit von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, **komplexen** und dynamischen **Situationen** selbstorganisiert **zurechtzufinden**.
(nach Erpenbeck/Heyse/Rosenstiel)
- ❑ **Können, Wollen und Dürfen**, das eine Person in die Lage versetzt in einer **Situation adäquat zu handeln**. (nach Becker)

Möglichkeit, in einer bestimmten Situation adäquat zu handeln.

Nach: Münch, J.: Berufsbildung und Personalentwicklung. Baltmannsweiler, 2007;

Becker, M.: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, 2005;

Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. Stuttgart, 2004

1 Organisationale Kompetenzen

- ❑ ... beziehen sich auf Gruppen und Organisationen sowie die **Bündelung von individuellen (Handlungs-) Kompetenzen**
- ❑ ... sind **kollektive Handlungspotentiale** zur Realisierung der Organisationsziele und Strategien. Sie werden durch die **Koordination von tangiblen und intangiblen Ressourcen, Werten und Normen** sowie durch **Kooperation** realisiert.
- ❑ ... sind die nachhaltigen (also nicht einmaligen und zufälligen) **Selektions- und Verknüpfungsleistungen der Organisation** zur Handhabung komplexer interner und externer Herausforderungen.
- Organisationale Strukturierungskompetenz , Organisationale Kooperationskompetenz, Organisationale Verfahrenskompetenz

Ermöglichung einer kollektiven situationsadäquaten Handlungsfähigkeit.

1 Kompetenzen

Kompetenzen sind situationsadäquate Handlungsfähigkeiten

Individuelle Kompetenzen

- Möglichkeit, in einer bestimmten Situation adäquat zu handeln.
- Können, Wollen und Dürfen, das eine Person in die Lage versetzt in einer Situation adäquat zu handeln.
- Fähigkeit von Menschen, sich in offenen und unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden.

Organisationale Kompetenzen

- Ermöglichung einer kollektiven situationsadäquaten Handlungsfähigkeit.
- Kollektive Handlungspotentiale zur Realisierung der Organisationsziele. Organisationale Kompetenzen werden durch die Koordination von tangiblen und intangiblen Ressourcen, Werten und Normen sowie durch Kooperation realisiert.

1 Ganzheitliche Betrachtung von OE- und PE-Maßnahmen in InnoWa I

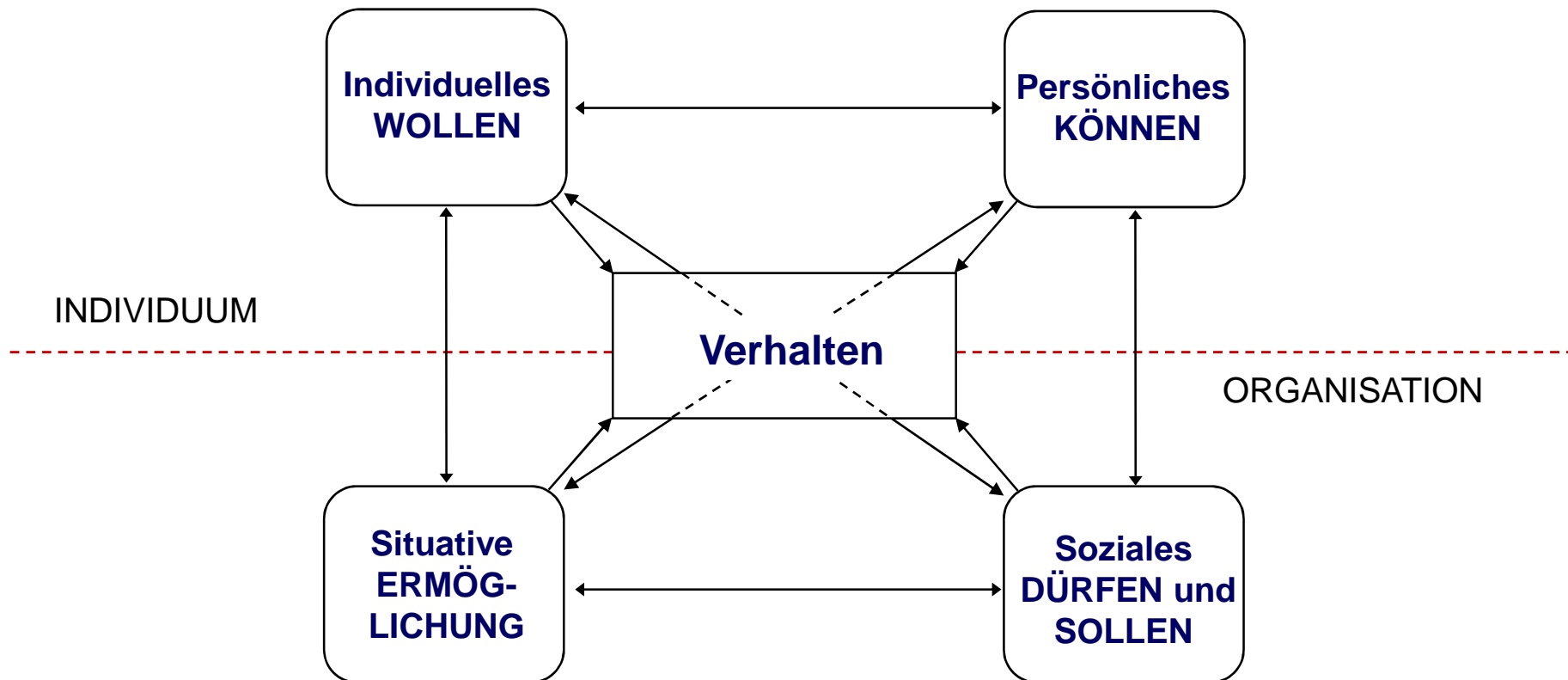
- ❑ Verhalten von Menschen wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst
- ❑ Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung können nicht isoliert voneinander gesehen werden

Einbezug der „Bedingungsfaktoren menschlichen Verhaltens“

- ↪ **„Individuelles Wollen“** (Motivation und Werte)
- ↪ **„Persönliches Können“** (Fähigkeiten und Fertigkeiten)
- ↪ **„Soziales Dürfen und Sollen“** (Normen und Regelungen)
- ↪ **„Situative Ermöglichung“** (Hemmende oder begünstigende äußere Umstände)

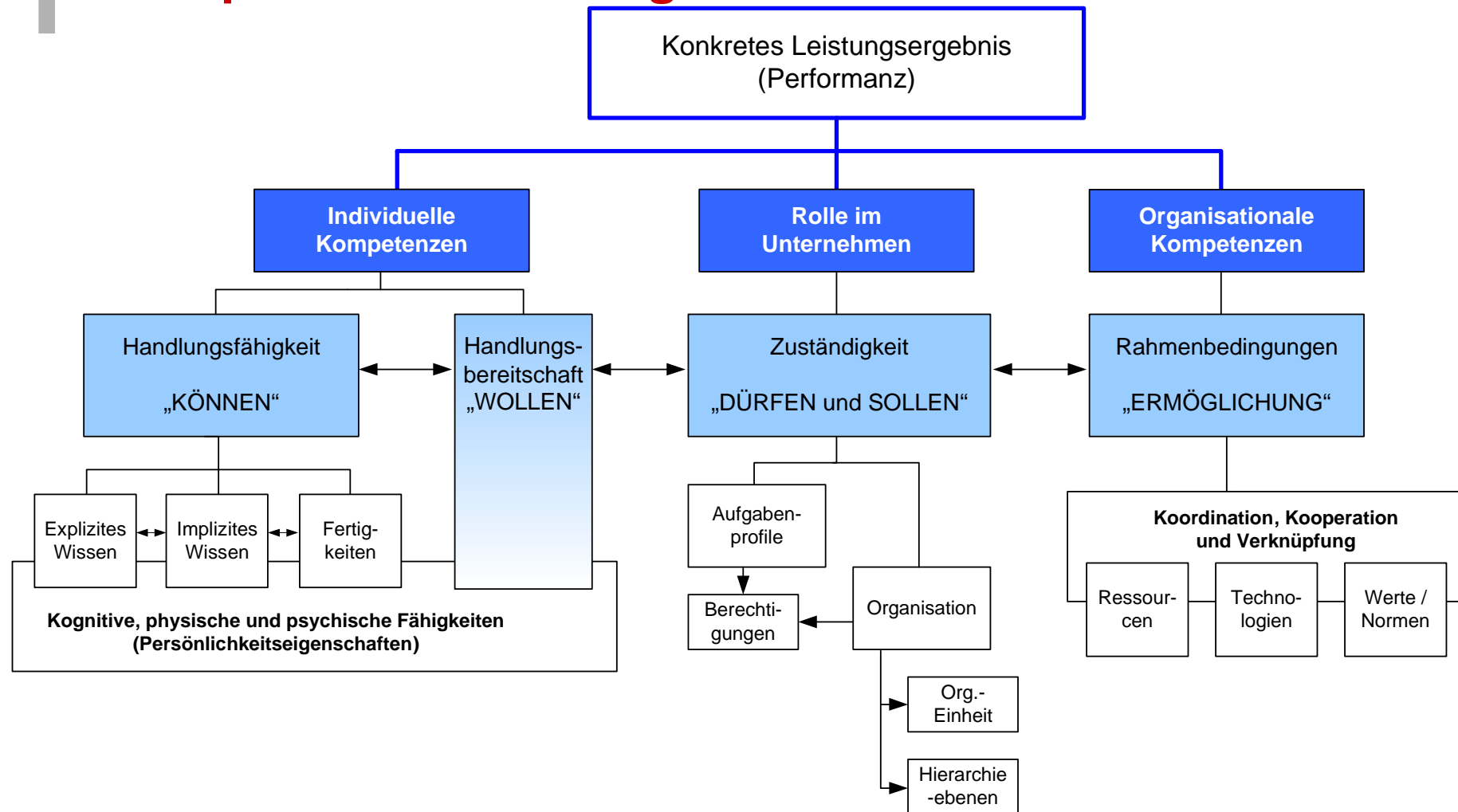
Rosenstiel, L.v.: Einführung in die Organisationspsychologie, 2003

1 Ganzheitliche Betrachtung von OE- und PE-Maßnahmen in InnoWa II

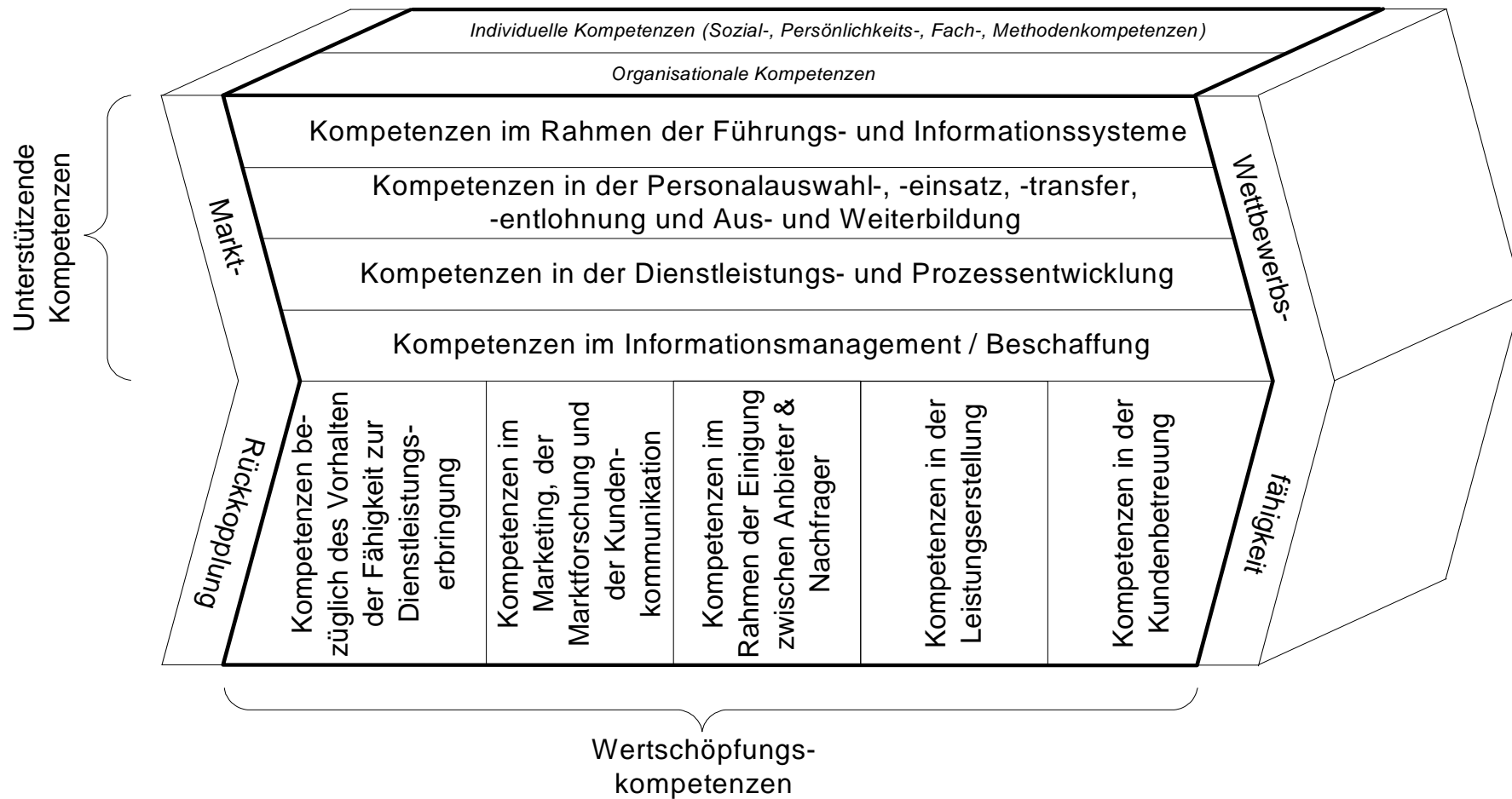


Rosenstiel, L.v.: Einführung in die Organisationspsychologie, 2003

1 Ganzheitliche Betrachtung - Kompetenzentwicklung



1 Integratives Kompetenzkonzept (Beispiel)



1 Rahmenbedingungen Kompetenzentwicklung I

- ❑ Berücksichtigung **individueller Fähigkeiten/Fertigkeiten**
(Individualität der Kompetenzentwicklung)
- ❑ **Individuelles** „Können“ und „Wollen“ stehen im engen **Zusammenhang** mit dem **organisatorischen Kontext** (Rolle im Unternehmen, organisationale Kompetenzen)
- ❑ Wissen (im engeren Sinn) lässt sich durch **Lehrprozesse** vermitteln
- ❑ Kompetenzen lassen sich nur durch **Lernprozesse** (Erfahrung, Trainingsprozesse) entwickeln
 - ↪ Viele Kompetenzen bilden sich biografisch sehr früh
 - ↪ Kompetenzen werden auch außerhalb spezifischer Trainings erworben (Freizeit, Beruf)

1 Rahmenbedingungen Kompetenzentwicklung II

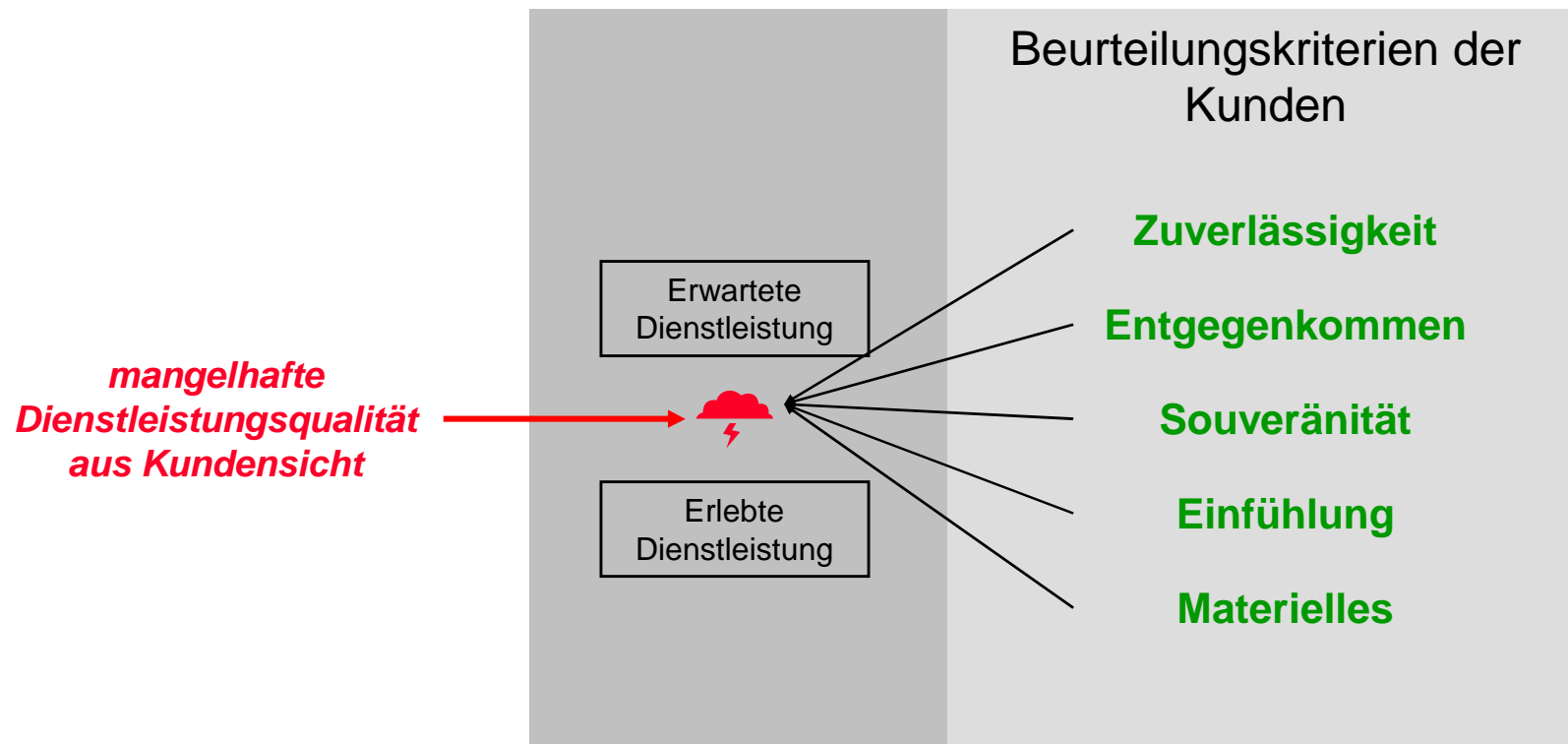
- ❑ Kompetenzen sind nicht direkt ermittelbar, sondern nur aus der **Handlungsausführung** zu erschließen und zu bewerten
- ❑ Ermittlung vorhandener Kompetenzen durch **Beobachtung/ Beschreibung** von Verhalten
- ❑ Beispielsweise:
 - ↪ Ermittlung verschiedener Erreichungsstufen eines geforderten Verhaltens
 - ↪ Rückschlüsse aus bisherigen Tätigkeiten (z.B. Projekte etc.)

2

Exkurs: Dienstleistungsqualität, Kompetenzlisten

2 Kriterien der Dienstleistungsqualität

Ergebnisse aus der Entwicklung des ServQual - Modell



Vgl. Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L.: Qualitätsservice; Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt , New York, 1992, S. 34, 40.

2 Kriterien der Dienstleistungsqualität I

- Zuverlässigkeit**
Die versprochene Dienstleistung wird verlässlich und präzise ausgeführt.
- Entgegenkommen**
Bereitschaft dem Kunden zu helfen und ihn zeitnah zu bedienen.
- Souveränität**
Fachwissen und zuvorkommendes Verhalten; Fähigkeit Vertrauen zu erwecken.
- Einfühlung**
Fürsorgliche Aufmerksamkeit gegenüber jedem Kunden.
- Materielles**
Erscheinungsbild von Einrichtungen, Ausrüstungen, gedruckten Kommunikationsmitteln sowie des Personals.

Vgl. Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L.: Qualitätsservice; Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt , New York, 1992, S. 34, 40.

2 Messung der Dienstleistungsqualität über Kundenbefragung I

☐ Zuverlässigkeit

- ↪ Einhaltung der Frist
- ↪ Aufrichtiges Interesse an der Problemlösung für den Kunden
- ↪ Richtiges Ausführen der DL beim ersten mal
- ↪ Einhaltung der Termine
- ↪ Eindeutige Belege

☐ Entgegenkommen

- ↪ Genaue Terminangaben
- ↪ Prompte Bedienung der Kunden
- ↪ Hilfsbereitschaft ggü. dem Kunden
- ↪ „Nie zu beschäftigt“ für Kunden

☐ Souveränität

- ↪ MA haben Vertrauenswürdiges Verhalten
- ↪ MA geben das Gefühl von Sicherheit bei Transaktionen
- ↪ Gleichbleibende Höflichkeit ggü. Kunden
- ↪ **Fachwissen**

☐ Einfühlung

- ↪ Kundenindividuelle Aufmerksamkeit
- ↪ Kundengerechte Betriebszeiten
- ↪ Persönliche Widmung des Kunden
- ↪ Bedeutung des Kundeninteresses

Vgl. Zeithaml, V. A.; Parasuraman, A.; Berry, L. L.: Qualitätsservice; Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt , New York, 1992, S. 202-204.

2 Kompetenzen und Dienstleistungsqualität

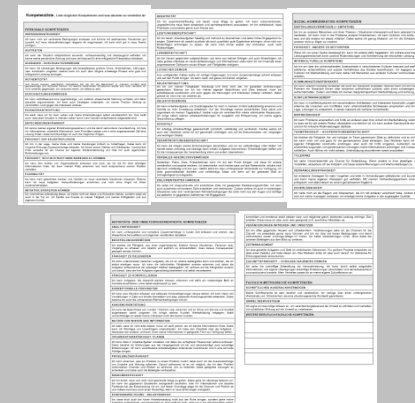
Beurteilungskriterien der Kunden für DL-Qualität

- Zuverlässigkeit
- Entgegenkommen
- Souveränität
- Einfühlung
- Materielles

Kompetenzen für Dienstleistungen an der **Schnittstelle zum Kunden**



Kompetenzen



2 Kompetenzen für das Anbieten von Dienstleistungen I

Individuelle Kompetenzen*

47

Abstraktionsfähigkeit	Konfliktmanagement	Situationsadäquates Auftreten
Analytische Fähigkeiten	Kontaktpflege mit dem Kunden	Sorgfalt
Anpassungsfähigkeit	Konzeptionelle Fähigkeiten	Sprachkenntnisse
Ausdauer/Durchhaltevermögen	Kostenbewusstsein	Streben nach Wissen
Authentizität	Kundenorientierung (Person)	Stressbewältigung
Didaktik	Kundenrückmeldung (Anforderungen) verstehen	Teamfähigkeit
Einfühlungsvermögen	Mehrwert für den Kunden schaffen	Umgangsformen
Entscheidungsbereitschaft	Nutzung von Wissen und Information	Verantwortungsbereitschaft
Fachwissen	Ordentlichkeit	Verbesserungstrends nutzen
Fähigkeit, andere zu motivieren	Planungskompetenz	Verhandlungsfähigkeit
Fähigkeit, die IT zu nutzen	Problemlösefähigkeit	Vermittlungsfähigkeit
Flexibilität (Person)	Prozesskenntnis (individuell)	Verständnisbereitschaft
Improvisationsvermögen	Qualitätsbewusstsein	Vertrauenswürdigkeit
interkulturelle Sensibilität	Rollenkenntnis	Zeitmanagement
Kommunikationsfähigkeit	Selbst-Motivation	Zielorientierung
Konfliktfähigkeit		Zuverlässigkeit (Person)

2 Kompetenzen für das Anbieten von Dienstleistungen II

Organisationale Kompetenzen*

22

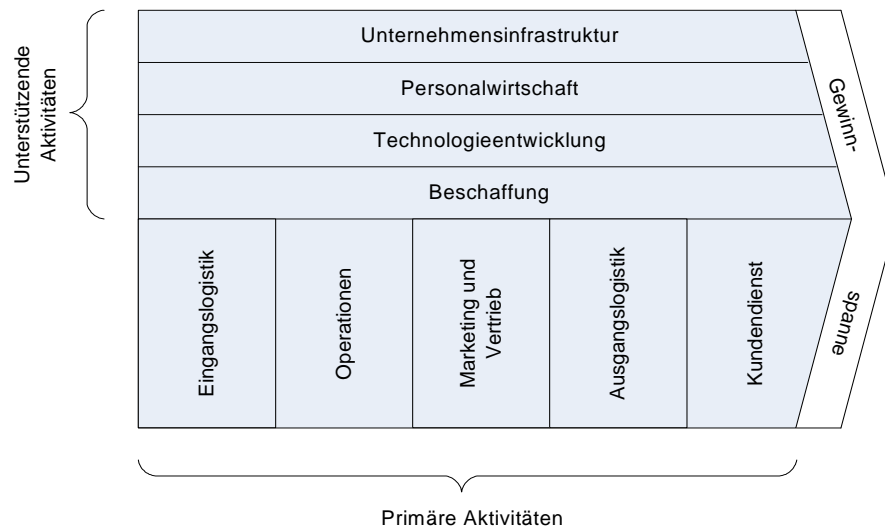
Fähigkeit zur Kulturänderung	Kundenrückmeldung erfassen
Fähigkeit zur Modularisierung	Marktkenntnis
Flexibilität (operativ)	Nutzwert der Kompetenz bestimmen
Gestaltung / Entwicklung von Modulen	Organisationskompetenz
Informationsmanagement	Planungskompetenz
Interdisziplinarität	Produktflexibilität
interne Kompetenzanalyse	Projektmanagement
Kenntnis des Kundengeschäfts	Prozesskenntnis (unternehmensbezogen)
Kostenanalyse	Trends nutzen
Kundenanforderung erkennen	Veränderungsfähigkeit
Kundenorientierung (unternehmensbezogen)	Zuverlässigkeit (Unternehmen)

3

Kompetenzentwicklungskonzept für Dienstleistungen

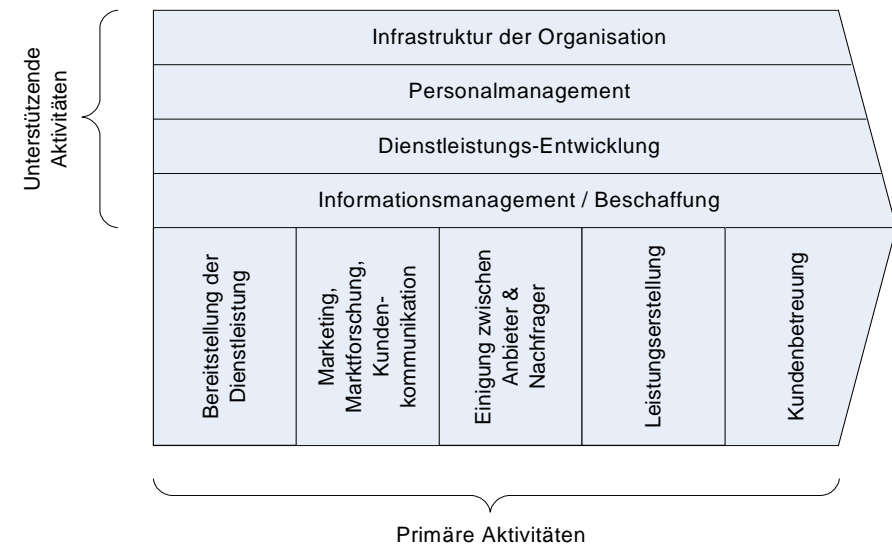
3 Ordnungsschema für die Kompetenzen

Wertkette von Porter



Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. 6. Auflage, Frankfurt a. M., 2003.

Wertkette für die Dienstleistungserstellung



Eigene Darstellung in Anlehnung an: Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile. 5. Auflage, Frankfurt a.M., 1999, S 66. Meffert, H; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing; Grundlagen, Konzepte, Methoden. 5. Auflage, Wiesbaden, 2006. Bullinger, H.-J.; Scheer, A.-W.: Service Engineering; Entwicklung und Gestaltung innovativer Dienstleistungen. Berlin, Heidelberg, New York, 2003.

3 Ableitung der Kompetenzmatrizen

Individuelle Kompetenzen*			Organisationale Kompetenzen*	
Abstraktionsfähigkeit	Konfliktmanagement	Situationsadäquates Auftreten	Fähigkeit zur Kulturänderung	Kundenrückmeldung erfassen
Analytische Fähigkeiten	Kontaktpflege mit dem Kunden	Sorgfalt	Fähigkeit zur Modularisierung	Marktkennis
Anpassungsfähigkeit	Konzeptionelle Fähigkeiten	Sprachkenntnisse	Flexibilität (operativ)	Nutzwert der Kompetenz bestimmen
Ausdauer/Durchhaltevermögen	Kostenbewusstsein	Streben nach Wissen	Gestaltung/Entwicklung von Modulen	Organisationskompetenz
Authentizität	Kundenorientierung (Person)	Stressbewältigung	Informationsmanagement	Planungskompetenz
Didaktik	Kundenrückmeldung (Anforderungen) verstehen	Teamfähigkeit	Interdisziplinarität	Produktflexibilität
Einfühlungsvermögen	Mehrwert für den Kunden schaffen	Umgangsformen	interne Kompetenzanalyse	Projektmanagement
Entscheidungsbereitschaft	Nutzung von Wissen und Information	Verantwortungsbereitschaft	Kenntnis des Kundengeschäfts	Prozesskenntnis (unternehmensbezogen)
Fachwissen	Ordentlichkeit	Verbesserungstrends nutzen	Kostenanalyse	Trends nutzen
Fähigkeit, andere zu motivieren	Planungskompetenz	Verhandlungsfähigkeit	Kundenanforderung erkennen	Veränderungsfähigkeit
Fähigkeit, die IT zu nutzen	Problemlösefähigkeit	Vermittlungsfähigkeit	Kundenorientierung (unternehmensbezogen)	Zuverlässigkeit (Unternehmen)
Flexibilität (Person)	Prozesskenntnis (individuell)	Verständnisbereitschaft		
Improvisationsvermögen	Qualitätsbewusstsein	Vertrauenswürdigkeit		
interkulturelle Sensibilität	Rollenkenntnis	Zeitmanagement		
Kommunikationsfähigkeit	Selbst-Motivation	Zielorientierung		
Konfliktfähigkeit		Zuverlässigkeit (Person)		

Primäre Prozesse

Hierarchieebene

	Dienstleistungserstellung	Bereitstellung der Dienstleistung	Marketing, Marketingentwicklung, Kundenbeziehungsaktivität	Eingang, Ankauf, Nachträge	Leistungs-erstellung	Kunden-betreuung	Kompetenz ist für die gesamte Zeile relevant
Aufbauende Hierarchieebene	1. Kundenorientierung 2. Flexibilität 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Flexibilität 2. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Flexibilität 2. Kundenorientierung (Person) 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)
Produkt-/QM-Manager	1. Kundenorientierung 2. Flexibilität 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Flexibilität 2. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Flexibilität 2. Kundenorientierung (Person) 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)
Operative Ebene	1. Kundenorientierung 2. Flexibilität 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Flexibilität 2. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Flexibilität 2. Kundenorientierung (Person) 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)

prozessspezifische Kompetenzen

Sekundäre Prozesse

Hierarchieebene

	Infrastruktur der Organisation	Personalmanagement	Informationsmanagement	Kompetenz ist für die gesamte Zeile relevant
Aufbauende Hierarchieebene	1. Kundenorientierung 2. Flexibilität 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)
Produkt-/QM-Manager	1. Kundenorientierung 2. Flexibilität 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)
Operative Ebene	1. Kundenorientierung 2. Flexibilität 3. Kommunikationsfähigkeit 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)	1. Kundenorientierung (Person) 2. Kommunikationsfähigkeit 3. Flexibilität 4. Stressbewältigung 5. Kundenorientierung (Person)

prozessspezifische Kompetenzen

Übergreifende Kompetenzen

Authentizität
Entscheidungsbereitschaft
Fähigkeit zur Kulturänderung
Fähigkeit, die IT zu nutzen
Kommunikationsfähigkeit
Konfliktfähigkeit
Konfliktmanagement
Kundenorientierung (unternehmensbezogen)
Kundenrückmeldung (Anforderungen) verstehen
Nutzung von Wissen und Information
Prozesskenntnis (individuell)
Prozesskenntnis (unternehmensbezogen)
Qualitätsbewusstsein
Rollenkenntnis
Selbst-Motivation
Teamfähigkeit
Umgangsformen
Veränderungsfähigkeit
Verantwortungsbereitschaft
Verbesserungstrends nutzen
Verständnisbereitschaft
Vertrauenswürdigkeit
Zuverlässigkeit

Übergreifende Kompetenzen

3 Kompetenzmatrix

		Dienstleistungs-entwicklung	Bereitstellung der Dienstleistung	Marketing, Marktforschung, Kunden-kommunikation
Ausführender	Individuelle Komp.	<ul style="list-style-type: none"> 0 Problemlösefähigkeit 0 Analytische Fähigkeiten 0 Konzeptionelle Fähigkeiten 0 Stressbewältigung 0 Streben nach Wissen 0 Abstraktionsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Flexibilität (Person) 	<ul style="list-style-type: none"> 0 Kundenrückmeldung (Anforderungen) verstehen 0 Interkulturelle Sensibilität 0 Sorgfalt 0 Abstraktionsfähigkeit 0 Streben nach Wissen
	Organisationale Komp.	<ul style="list-style-type: none"> 0 Gestaltung / Entwicklung von Modulen 0 Kenntnis des Kundengeschäfts 0 Trends nutzen 0 Planungskompetenz 		<ul style="list-style-type: none"> 0 Marktkennntnis

Primäre Prozesse

Hierarchieebene	Funktion	Primäre Prozesse					
		Dienstleistungs-entwicklung	Bereitstellung der Dienstleistung	Marketing, Marktforschung, Kunden-kommunikation	Eingänge Anbieter/ Nachfrager	Leistungs-erstellung	Kunden-betreuung
Ausführender	1. Ebene	<ul style="list-style-type: none"> 1. Problemlösefähigkeit 1. Analytische Fähigkeiten 1. Konzeptionelle Fähigkeiten 1. Stressbewältigung 1. Streben nach Wissen 1. Abstraktionsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Flexibilität (Person) 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Kundenrückmeldung (Anforderungen) verstehen 1. Interkulturelle Sensibilität 1. Sorgfalt 1. Abstraktionsfähigkeit 1. Streben nach Wissen 			<ul style="list-style-type: none"> 1. Kundenrückmeldung (Anforderungen) verstehen 1. Interkulturelle Sensibilität 1. Sorgfalt 1. Abstraktionsfähigkeit 1. Streben nach Wissen
	2. Ebene	<ul style="list-style-type: none"> 2. Gestaltung / Entwicklung von Modulen 2. Kenntnis des Kundengeschäfts 2. Trends nutzen 2. Planungskompetenz 		<ul style="list-style-type: none"> 2. Marktkennntnis 			
Produkt- / Manager	3. Ebene	<ul style="list-style-type: none"> 3. Gestaltung / Entwicklung von Modulen 3. Kenntnis des Kundengeschäfts 3. Trends nutzen 3. Planungskompetenz 		<ul style="list-style-type: none"> 3. Marktkennntnis 			
	4. Ebene	<ul style="list-style-type: none"> 4. Gestaltung / Entwicklung von Modulen 4. Kenntnis des Kundengeschäfts 4. Trends nutzen 4. Planungskompetenz 		<ul style="list-style-type: none"> 4. Marktkennntnis 			
Funktionale (Abteilungs)	5. Ebene	<ul style="list-style-type: none"> 5. Gestaltung / Entwicklung von Modulen 5. Kenntnis des Kundengeschäfts 5. Trends nutzen 5. Planungskompetenz 		<ul style="list-style-type: none"> 5. Marktkennntnis 			
	6. Ebene	<ul style="list-style-type: none"> 6. Gestaltung / Entwicklung von Modulen 6. Kenntnis des Kundengeschäfts 6. Trends nutzen 6. Planungskompetenz 		<ul style="list-style-type: none"> 6. Marktkennntnis 			

3 Kompetenzbewertung

Selbst- und
Fremdeinschätzung

Bedeutung der Kompetenz	hoch			
	mittel			
	niedrig			
		niedrig	mittel	hoch
		Kompetenz- Entwicklungsstand		

3 Kompetenzliste mit Bewertungsraster (Auszug)

<p>Fachwissen A, F</p> <p>Der Mitarbeiter besitzt die für seine Tätigkeit notwendigen Fachkenntnisse und kann diese anwenden. Er ist in der Lage sachgerecht zu organisieren, also adäquate Arbeits- und Organisationsmethoden zu entwickeln und einzuführen.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bedeutung der Kompetenz</p> <table border="1"> <tr><td>hoch</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>mittel</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>niedrig</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>niedrig mittel hoch Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch				mittel				niedrig				<p>Maßnahmen</p> <hr/> <hr/> <hr/>
hoch														
mittel														
niedrig														
<p>Fähigkeit, andere zu motivieren P, F</p> <p>Wenn der Mitarbeiter von einer Sache überzeugt ist, gelingt es ihm andere dafür zu begeistern. Er sichert eine tragfähige Leistungsbereitschaft durch positive Rückmeldungen und Anerkennung der erbrachten Leistung.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bedeutung der Kompetenz</p> <table border="1"> <tr><td>hoch</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>mittel</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>niedrig</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>niedrig mittel hoch Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch				mittel				niedrig				<p>Maßnahmen</p> <hr/> <hr/> <hr/>
hoch														
mittel														
niedrig														
<p>Fähigkeit die IT zu nutzen P</p> <p>Der Mitarbeiter kann die für seine Tätigkeit notwendige IT nutzen und anwenden. Er verfügt diesbezüglich über ausreichende Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bedeutung der Kompetenz</p> <table border="1"> <tr><td>hoch</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>mittel</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>niedrig</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>niedrig mittel hoch Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch				mittel				niedrig				<p>Maßnahmen</p> <hr/> <hr/> <hr/>
hoch														
mittel														
niedrig														
<p>Flexibilität A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann sein gewohntes Denken und Handeln an neue, veränderte Situationen anpassen. Er nimmt außerdem neue Aufgaben und Herausforderungen an und setzt sich ohne Angst mit ihnen auseinander.</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">Bedeutung der Kompetenz</p> <table border="1"> <tr><td>hoch</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>mittel</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>niedrig</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>niedrig mittel hoch Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch				mittel				niedrig				<p>Maßnahmen</p> <hr/> <hr/> <hr/>
hoch														
mittel														
niedrig														

3 Handlungsempfehlungen für individuelle Kompetenzen

Bedeutung der Kompetenz	hoch	Hoher Handlungsbedarf → <i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i> <ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Kompetenzträger einsetzen Aufgabenzuteilung prüfen (Überforderung vermeiden) → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzentwicklung forcieren 	Handlungsbedarf → <i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i> <ul style="list-style-type: none"> Zusätzliche Kompetenzträger einsetzen → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung der Kompetenz fördern 	Ausgewogenes Verhältnis <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz Position verteidigen
	mittel	Handlungsbedarf → <i>Kurzfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Ggf. zusätzliche Kompetenzträger einsetzen → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzentwicklung fördern 	Ausgewogenes Verhältnis <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz Position halten 	Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz → <i>Kurzfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Aufgabenzuteilung reflektieren → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Nutzung der Kompetenz prüfen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen prüfen
	niedrig	Ausgewogenes Verhältnis <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz 	Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz → <i>Kurzfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Aufgabenzuteilung reflektieren → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Nutzung der Kompetenz prüfen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen prüfen 	Entwicklungsstand ist deutlich höher als die Bedeutung der Kompetenz → <i>Kurzfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Aufgabenzuteilung reflektieren (Unterforderung vermeiden) → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Nutzung der Kompetenz prüfen Kompetenzentwicklungsmaßnahmen anpassen

niedrig

mittel

hoch

Kompetenz-Entwicklungsstand

3 Handlungsempfehlung für organisationale Kompetenzen

Bedeutung der Kompetenz	hoch	Hoher Handlungsbedarf → <i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i> <ul style="list-style-type: none"> Externe Kompetenzen/ Ressourcen einsetzen → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzentwicklung forcieren bzw. generelle „make or buy“-Entscheidung 	Handlungsbedarf → <i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i> <ul style="list-style-type: none"> Externe Kompetenzen/ Ressourcen einsetzen → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Weiterentwicklung der Kompetenz fördern bzw. generelle „make or buy“-Entscheidung 	Ausgewogenes Verhältnis <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz Position verteidigen 	
	mittel	Handlungsbedarf → <i>Kurzfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Ggf. externe Kompetenzen/ Ressourcen einsetzen → <i>Mittel-/langfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Kompetenzentwicklung fördern bzw. generelle „make or buy“-Entscheidung 	Ausgewogenes Verhältnis <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz Position halten 	Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz → <i>Kurzfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Ressourceneinsatz prüfen → <i>Mittel-/langfristig</i> <ul style="list-style-type: none"> Ansatzpunkte für eine Nutzung der Kompetenz prüfen Desinvestition prüfen 	
	niedrig	Ausgewogenes Verhältnis <ul style="list-style-type: none"> Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz 	Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz → <i>Kurzfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Ressourceneinsatz prüfen → <i>Mittel-/langfristig</i> <ul style="list-style-type: none"> Ansatzpunkte für eine Nutzung der Kompetenz prüfen Desinvestition prüfen 	Entwicklungsstand ist deutlich höher als die Bedeutung der Kompetenz → <i>Kurzfristig:</i> <ul style="list-style-type: none"> Ressourceneinsatz prüfen → <i>Mittel-/langfristig</i> <ul style="list-style-type: none"> Nutzung der Kompetenz prüfen (z.B. Vermarktungsoptionen) Kompetenzprofil schärfen Desinvestition prüfen 	
		niedrig	mittel	hoch	
		Kompetenz-Entwicklungsstand			

3 Einsatzmöglichkeiten

- Basis für die Auswahl der wichtigsten Kompetenzen zur Dienstleistungserbringung für das Unternehmen (GAP-Analyse)
- Erstellung von Kompetenzprofilen für Arbeitsplätze oder Arbeitsgruppen und Ableitung des Kompetenzentwicklungsbedarfs
- Ermittlung des Bedarfs an Organisationsentwicklungsmaßnahmen für bestimmte Tätigkeiten und Ableitung
- Sensibilisierung für die Besonderheiten bei der Dienstleistungserbringung

4

Anwendungsbeispiel für das Kompetenzentwicklungskonzept

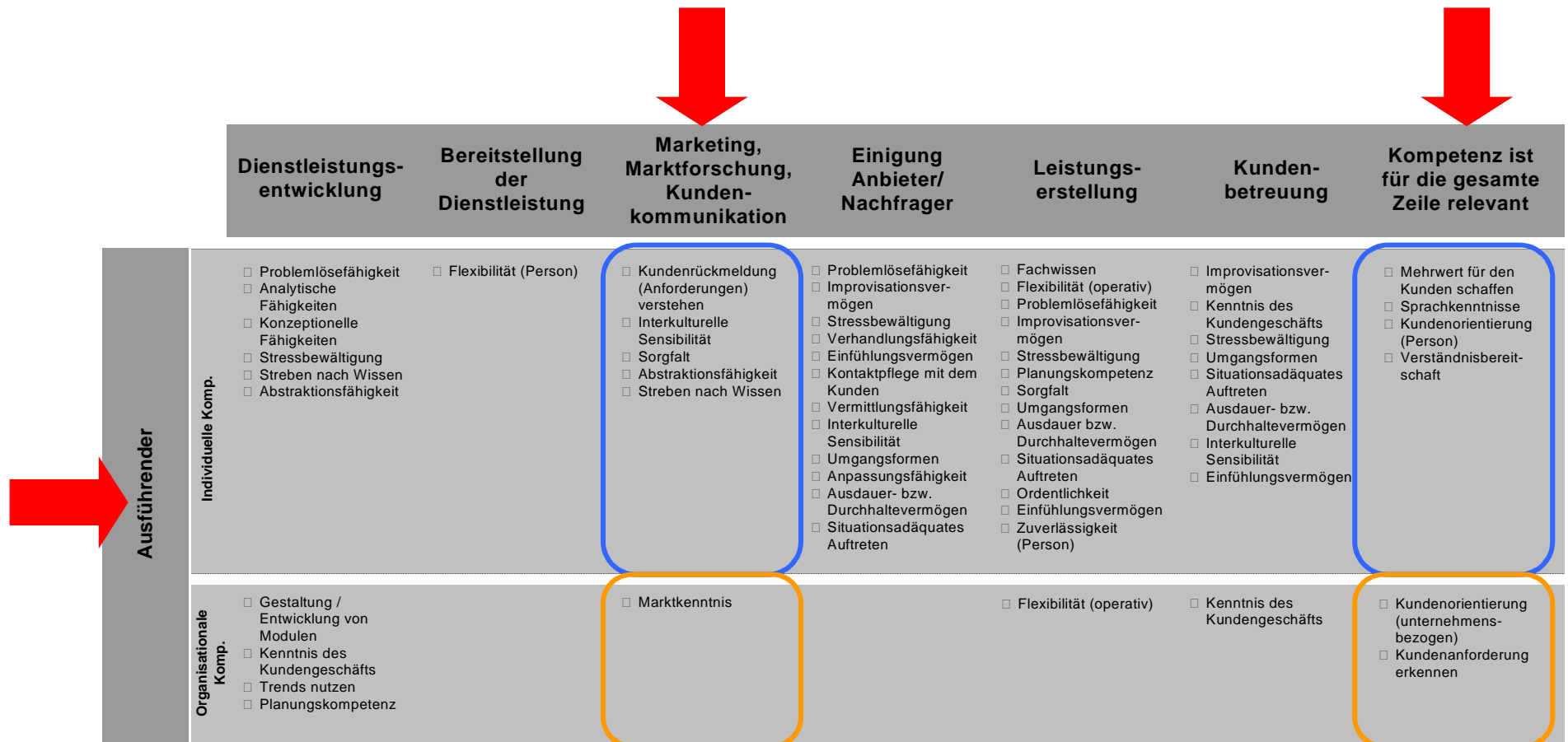
4 Ausgangsszenario

Ein Mitarbeiter auf der **ausführenden Ebene** soll im Bereich **Marketing** eingesetzt werden

Fragen:

1. Welche Kompetenzen werden benötigt?
2. Wie sieht das Kompetenzprofil des Mitarbeiters aus?
3. Welche Kompetenzen müssen entwickelt werden?

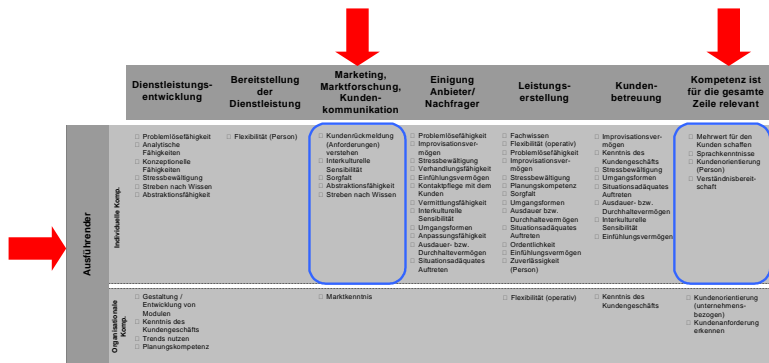
4 Welche Kompetenzen werden benötigt? I



4 Welche Kompetenzen werden benötigt? II

Individuelle Kompetenzliste

Übergreifende Kompetenzen



Authentizität
Entscheidungsbereitschaft
Fähigkeit zur Kulturänderung
Fähigkeit, die IT zu nutzen
Kommunikationsfähigkeit
Konfliktfähigkeit
Konfliktmanagement
Kundenorientierung (Unternehmensbezogen)
Kundenrückmeldung (Anforderungen) verstehen
Nutzung von Wissen und Information
Prozesskenntnis (Individual)
Prozesskenntnis (unternehmensbezogen)
Qualitätsbewusstsein
Rollenkennntis
Selbst-Motivation
Teamfähigkeit
Umgangsformen
Veränderungsfähigkeit
Verantwortungsbereitschaft
Verbesserungstrends nutzen
Verständnisbereitschaft
Vertrauenswürdigkeit
Versauenswürdigkeit

Kompetenzliste I – zur Auswahl von Kompetenzen aus der Kompetenzmatrix

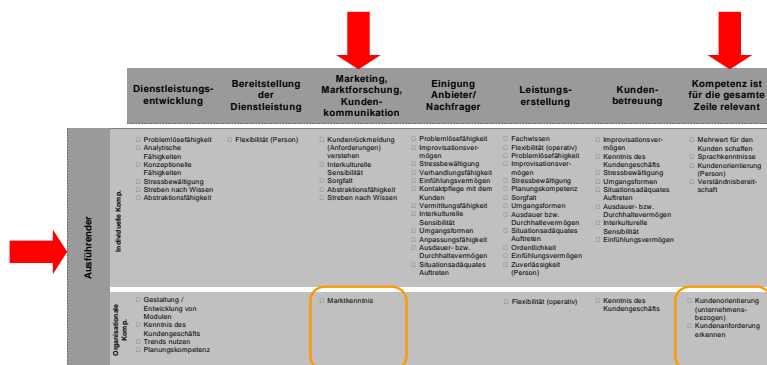
Individuelle Kompetenzen

<p>Abstraktionsfähigkeit A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann durch Verallgemeinerung und Vereinfachung bzw. das Erkennen übergeordneter Zusammenhänge komplexe Sachverhalte in ihrer Komplexität reduzieren, ohne dabei relevante Zusammenhänge aus dem Auge zu verlieren.</p>		Maßnahmen
<p>Analytische Fähigkeiten A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann umfangreiche und komplexe Zusammenhänge in kurzer Zeit erfassen und ordnen, das Wesentliche herausfiltern und allgemein verständlich darstellen.</p>		Maßnahmen
<p>Anpassungsfähigkeit A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann sich auf veränderte Arbeitsbedingungen einlassen und kommt mit wechselnden Situationen gut zurecht. Auf neue Herausforderungen reagiert er positiv; er kann sich gut in neue Teams einfügen.</p>		Maßnahmen
<p>Ausdauer – Durchhaltevermögen A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann mit schwierigen Bedingungen wie z.B. großem Druck, Widerständen, Störungen usw. konstruktiv umgehen. Ebenso kann er auch über längere schwierige Phasen eine gute und erfolgreiche Leistung erbringen.</p>		Maßnahmen
<p>Didaktik A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann Inhalte zielgruppengerecht kommunizieren. Er stellt auch komplexe Sachverhalte verständlich dar, so dass alle für die Zielgruppe relevanten Informationen vermittelt werden.</p>		Maßnahmen
<p>Einfühlungsvermögen A, P</p> <p>Der Mitarbeiter ist an anderen Menschen interessiert und fähig Kontakte herzustellen. Er kann sich in die Probleme anderer hineinsetzen, kann Zuhören und achtet darauf, was und wie ihm andere etwas mitteilen. Dabei wahrt er die erforderliche Distanz, um sich nicht übermäßig mit den Problemen anderer zu belasten.</p>		Maßnahmen



4 Welche Kompetenzen werden benötigt? III

Organisationale Kompetenzliste



Organisationale Kompetenzen

<p>Fähigkeit zur Modularisierung P, F</p> <p>Das Unternehmen kann seine Gesamtleistungen in standardisierte Teilleistungen aufteilen. Die Teilleistungen sind kombinierbar und können somit auf unterschiedliche Anforderungen und Bedürfnisse der Kunden ausgerichtet werden.</p>	<table border="1"> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> </table> <p>Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	Maßnahmen
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
<p>Flexibilität (operativ) A</p> <p>Das Unternehmen kann sich relativ zügig auf veränderte Situationen einstellen. Die Prozesse, Strukturen, Leistungen und innerbetrieblichen Vereinbarungen ermöglichen eine entsprechende Anpassung.</p>	<table border="1"> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> </table> <p>Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	Maßnahmen
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
<p>Gestaltung / Entwicklung von Modulen A</p> <p>Das Unternehmen entwickelt und gestaltet die Module derart, dass die standardisierte Teilleistung die damit verbundene Anforderung für die meisten Kunden erfüllt. Außerdem sind die Module so beschaffen, dass sie miteinander kombinierbar sind und sich ergänzen. Es wird ein Optimum zwischen Standardisierung, Variantenvielfalt und Kundenanforderungen angestrebt.</p>	<table border="1"> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> </table> <p>Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	Maßnahmen
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
<p>Informationsmanagement A, P, F</p> <p>Im Unternehmen werden die benötigten Informationen beschafft und in geeigneter Form bereitgestellt. Hierzu werden der Informationsbedarf identifiziert und die bestehenden Informationsbestände und -quellen erfasst. Die Informationen werden aufbereitet und die Organisationseinheiten mit den benötigten Informationen versorgt. Es existiert eine geeignete Infrastruktur zur Sicherstellung der Informationsversorgung.</p>	<table border="1"> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> </table> <p>Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	Maßnahmen
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
<p>Interdisziplinarität A, P, F</p> <p>Das Unternehmen kennt die Vorteile einer interdisziplinären Zusammenarbeit und fördert sie. Es stellt hierfür die notwendigen Strukturen und Ressourcen zur Verfügung.</p>	<table border="1"> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> </table> <p>Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	Maßnahmen
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
<p>Interne Kompetenzanalyse A, P, F</p> <p>Im Unternehmen werden auf geeignete Weise Kompetenzen analysiert. Die Ergebnisse werden aufbereitet und zur Bestimmung der Potentiale und der Kompetenz-Entwicklungsbedarfe genutzt.</p>	<table border="1"> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> <tr><td>hoch</td><td>mittel</td><td>niedrig</td></tr> </table> <p>Kompetenz-Entwicklungsstand</p>	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	hoch	mittel	niedrig	Maßnahmen
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									
hoch	mittel	niedrig									

4 Wie sieht das Kompetenzprofil des Mitarbeiters aus? I

Selbsteinschätzung des Mitarbeiters & Fremdeinschätzung durch z.B. Führungskraft

Interkulturelle Sensibilität A, P, F

Der Mitarbeiter kann das Wissen über andere Kulturkreise in ein kulturspezifisches adäquates Verhalten umsetzen und die vorherrschenden Konzepte der Wahrnehmung, des Denkens, Fühlens und Handelns erfassen, begreifen und berücksichtigen. Er respektiert andere Wert- und Normvorstellungen und achtet darauf, sie nicht zu verletzen.

Bedeutung der Kompetenz	hoch	F		
	mittel			
	niedrig		S	
		niedrig	mittel	hoch
Kompetenz-Entwicklungsstand				

Diskussion der Diskrepanz

Prozesskenntnis

Der Mitarbeiter kennt die komplette Prozesskette und kann dieses Wissen zur Lösung von Aufgaben anwenden. Er kennt seine Position und Bedeutung in der Prozesskette.

Bedeutung der Kompetenz	hoch			
	mittel			F S
	niedrig			
		niedrig	mittel	hoch
Kompetenz-Entwicklungsstand				

Gleiches Vorgehen bei den organisationalen Kompetenzen

4 Wie sieht das Kompetenzprofil des Mitarbeiters aus? II

Nach der Diskussion der unterschiedlich bewerteten Kompetenzen und der Einigung, erhält man das Kompetenzprofil für den Mitarbeiter und die Funktion (organisationale Kompetenzen).

Kompetenzliste I – zur Auswahl von Kompetenzen aus der Kompetenzmatrix

Individuelle Kompetenzen

<p>Abstraktionsfähigkeit A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann durch Verallgemeinerung und Vereinfachung bzw. das Erkennen übergeordneter Zusammenhänge komplexe Sachverhalte in ihrer Komplexität reduzieren, ohne dabei relevante Zusammenhänge aus dem Auge zu verlieren.</p>		<p>Maßnahmen</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Analytische Fähigkeiten A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann umfangreiche und komplexe Zusammenhänge in kurzer Zeit erfassen und ordnen, das Wesentliche herausfiltern und allgemein verständlich darstellen.</p>		<p>Maßnahmen</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Anpassungsfähigkeit A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann sich auf veränderte Arbeitsbedingungen einlassen und kommt mit wechselnden Situationen gut zurecht. Auf neue Herausforderungen reagiert er positiv; er kann sich gut in neue Teams einfügen.</p>		<p>Maßnahmen</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Ausdauer – Durchhaltevermögen A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann mit schwierigen Bedingungen wie z.B. großem Druck, Widerständen, Störungen usw. konstruktiv umgehen. Ebenso kann er auch über längere schwierige Phasen eine gute und erfolgreiche Leistung erbringen.</p>		<p>Maßnahmen</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Didaktik A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann Inhalte zielgruppengerecht kommunizieren. Er stellt auch komplexe Sachverhalte verständlich dar, so dass alle für die Zielgruppe relevanten Informationen vermittelt werden.</p>		<p>Maßnahmen</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>Einfühlungsvermögen A, P</p> <p>Der Mitarbeiter ist an anderen Menschen interessiert und fähig Kontakte herzustellen. Er kann sich in die Probleme anderer hineindenken, kann Zuhören und achtet darauf, was und wie ihm andere etwas mitteilen. Dabei wahrt er die erforderliche Distanz, um sich nicht übermäßig mit den Problemen anderer zu belasten.</p>		<p>Maßnahmen</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>



4 Welche Kompetenzen müssen entwickelt werden (Maßnahmen)?

Kompetenzliste I – zur Auswahl von Kompetenzen aus der Kompetenzmatrix

Individuelle Kompetenzen

<p>Abstraktionsfähigkeit A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann durch Verallgemeinerung und Vereinfachung bzw. das Erkennen übergeordneter Zusammenhänge komplexe Sachverhalte in ihrer Komplexität reduzieren, ohne dabei relevante Zusammenhänge aus dem Auge zu verlieren.</p>		Maßnahmen
<p>Analytische Fähigkeiten A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann umfangreiche und komplexe Zusammenhänge in kurzer Zeit erfassen und ordnen, das Wesentliche herausfiltern und allgemein verständlich darstellen.</p>		Maßnahmen
<p>Anpassungsfähigkeit A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann sich auf veränderte Arbeitsbedingungen einlassen und kommt mit wechselnden Situationen gut zurecht. Auf neue Herausforderungen reagiert er positiv; er kann sich gut in neue Teams einfügen.</p>		Maßnahmen
<p>Ausdauer – Durchhaltevermögen A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann mit schwierigen Bedingungen wie z.B. großem Druck, Widerständen, Störungen usw. konstruktiv umgehen. Ebenso kann er auch über längere schwierige Phasen eine gute und erfolgreiche Leistung erbringen.</p>		Maßnahmen
<p>Didaktik A, P, F</p> <p>Der Mitarbeiter kann Inhalte zielgruppengerecht kommunizieren. Er stellt auch komplexe Sachverhalte verständlich dar, so dass alle für die Zielgruppe relevanten Informationen vermittelt werden.</p>		Maßnahmen !
<p>Einfühlungsvermögen A, P</p> <p>Der Mitarbeiter ist an anderen Menschen interessiert und fähig Kontakte herzustellen. Er kann sich in die Probleme anderer hineinsetzen, kann Zuhören und achtet darauf, was und wie ihm andere etwas mitteilen. Dabei wahrt er die erforderliche Distanz, um sich nicht übermäßig mit den Problemen anderer zu belasten.</p>		Maßnahmen

Bedeutung der Kompetenz

<p>Hoher Handlungsbedarf</p> <p>→ <i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Kompetenzträger einsetzen • Aufgabenzuteilung prüfen (Überforderung vermeiden) <p>→ <i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklung forcieren 	<p>Handlungsbedarf</p> <p>→ <i>Kurzfristig, zeitkritisch:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zusätzliche Kompetenzträger einsetzen <p>→ <i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Kompetenz fördern 	<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz • Position verteidigen
<p>Handlungsbedarf</p> <p>→ <i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ggf. zusätzliche Kompetenzträger einsetzen <p>→ <i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzentwicklung fördern 	<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz • Position halten 	<p>Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p>→ <i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenzuteilung reflektieren <p>→ <i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Kompetenz prüfen • Kompetenzentwicklungsmaßnahmen prüfen
<p>Ausgewogenes Verhältnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung der Bedeutung und des Entwicklungsstands der Kompetenz 	<p>Entwicklungsstand ist höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p>→ <i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenzuteilung reflektieren <p>→ <i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Kompetenz prüfen • Kompetenzentwicklungsmaßnahmen prüfen 	<p>Entwicklungsstand ist deutlich höher als die Bedeutung der Kompetenz</p> <p>→ <i>Kurzfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufgabenzuteilung reflektieren (Unterforderung vermeiden) <p>→ <i>Mittel-/langfristig:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzung der Kompetenz prüfen • Kompetenzentwicklungsmaßnahmen anpassen
niedrig	mittel	hoch
Kompetenz-Entwicklungsstand		

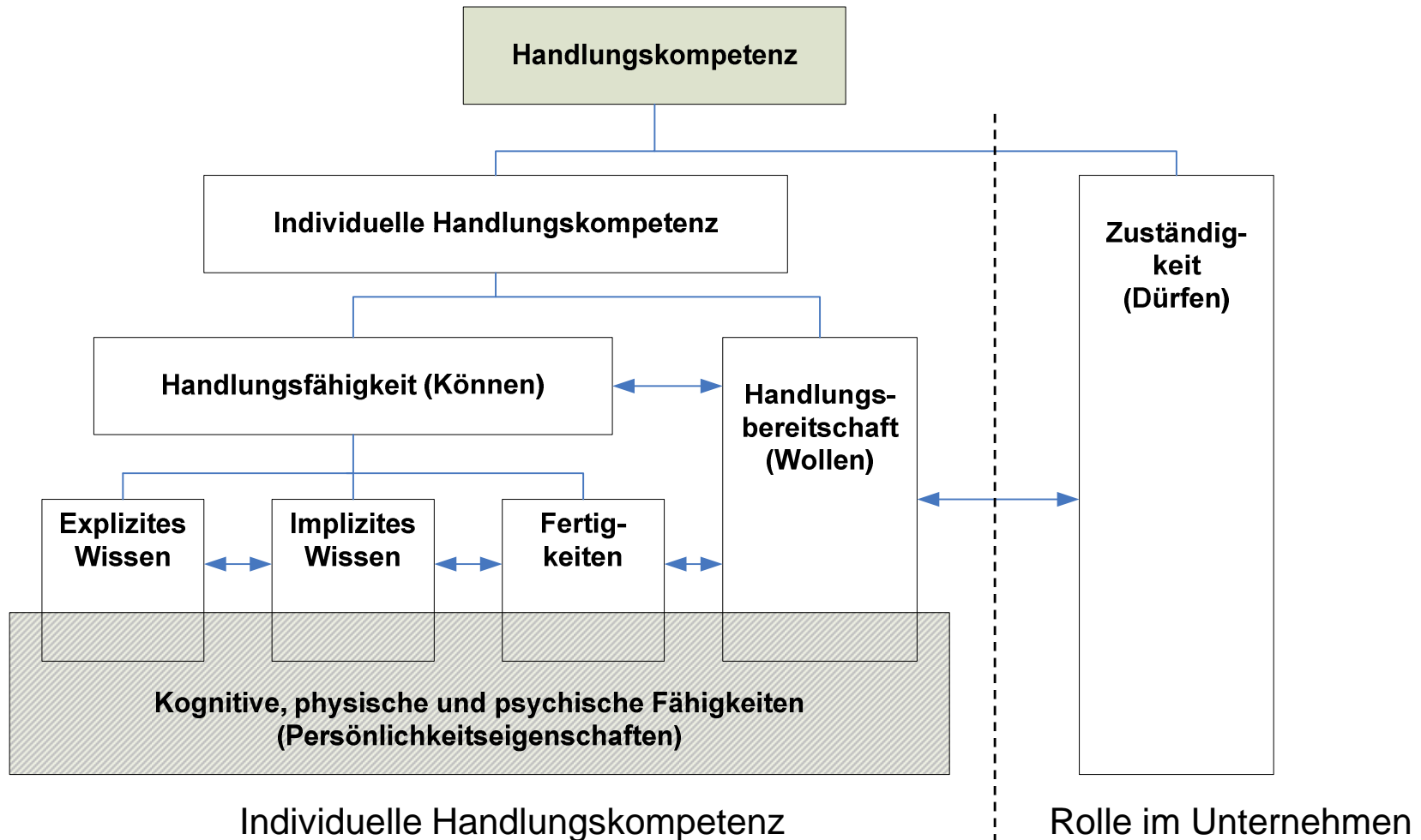
Back-up

1 Qualifikationen II

	Qualifikation	Kompetenz
		Situationsadäquates Handeln
	Kenntnisse	Kenntnisse
	Fertigkeiten	Fertigkeiten
Persönlichkeits-eigenschaften	Fähigkeiten	Fähigkeiten

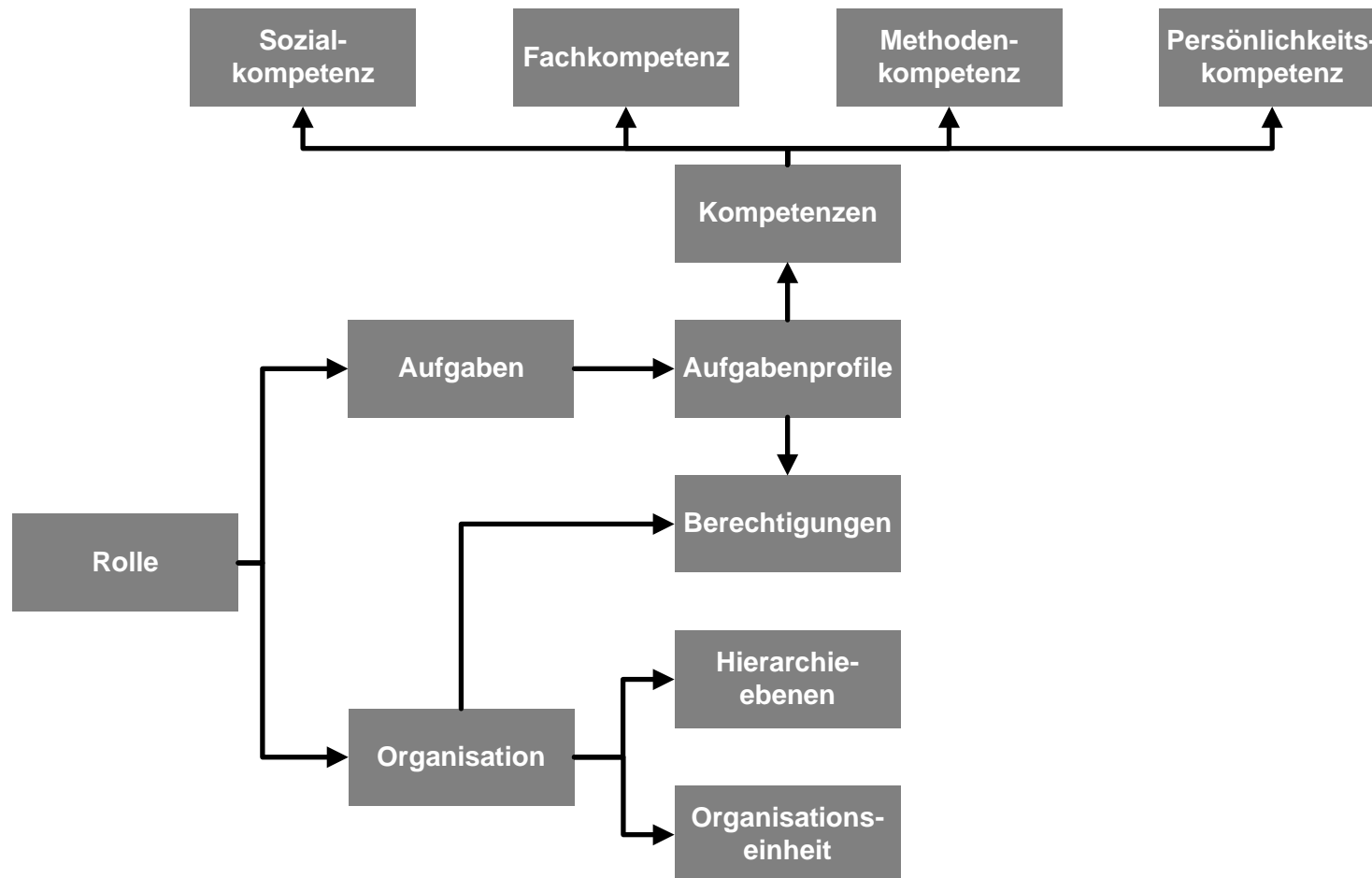
Elemente der individuellen Handlungskompetenz

1



Nach: Becker, M.: Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart, 2005

1 Integratives Rollenkonzept



Dimensionen organisationaler Kompetenz		
Organisationale Strukturierungskompetenz	Organisationale Kooperationskompetenz	Organisationale Verfahrenskompetenz
<ul style="list-style-type: none"> · Kapazität zur Informationsverarbeitung, Problemlösung und Verständnisbildung · Ablauf der Strukturierungskompetenzbildung: Datensammlung- Interpretation-Lernen · Maßgeblich für diese Kompetenzdimension ist die Fähigkeit einer Organisation, komplexe Sachverhalte problemadäquat zu strukturieren (Interpretationsvermögen) · Das Interpretationsvermögen ist die Voraussetzung für organisationale Kompetenz > <i>Analytisch-konzeptionelles Metavermögen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Fähigkeit zur gezielten Nutzung sozialer Beziehungen bzw. ständig aktualisierbares Kooperationsvermögen · Das Kooperationsvermögen ist für das effektive und kollektive Handeln sowie den flexiblen Informationsaustausch notwendig · Die Fähigkeit zur Nutzung sozialer Beziehungen ist maßgeblich für die Selektions- und Verknüpfungsprozesse und damit für die Bewältigung komplexer Sachverhalte > <i>Praktisches Umsetzungsvermögen</i> 	<ul style="list-style-type: none"> · Explizites Wissen, Erfahrungen und Know-how einer Organisation wie Ressourcen verknüpft werden können · Problemadäquate Auswahl von Ressourcen, Techniken und Instrumenten · Kenntnisse über die Wirkungsweise von Integrationsmechanismen, Anwendung von Instrumenten, Techniken und Methoden usw. > <i>Wissens und Know how Metavermögen</i>