

Antje Goy

Vielfältige Kompetenzmodelle? – Ein Kompetenzmodell der Vielfalt!

Die Begriffe „Kompetenzen“ und „Kompetenzentwicklung“ sind in aller Munde und werden vor allem im Zusammenhang mit aktuellen und zukünftigen qualifizierten Arbeitskräften sowie der Problematik „Facharbeitskräftemangel“ benannt. Unübersichtlich und zum Teil sehr diversifizierend sind die verschiedenen Modelle und Unterscheidungen im Hinblick auf Kompetenzen. Je nach Interessen legen Organisationen wie z.B. die Bundesagentur für Arbeit deutlich andere Kategorien, Systematisierungen und Inhalte zugrunde als z.B. Unternehmen, die vor allem mit ausländischen Kooperationspartnern arbeiten.

Das vorliegende Kompetenzmodell unternimmt den Versuch einer neuen eigenen Systematisierung mit dem Ziel, unterschiedliche Ansätze und Begriffe zu verweben und miteinander in Verbindung zu bringen. Somit kann sich die Anschlussfähigkeit im Rahmen der Kompetenzentwicklung zwischen Unternehmen, Organisationen (wie z.B. Bundesagentur für Arbeit, Schulen und sozialen Einrichtungen) und den Teilnehmenden erhöhen.

Zusätzlich sind aktuelle Entwicklungen mit berücksichtigt, die bisher als Kategorien in Kompetenzverfahren selten Berücksichtigung fanden. Somit wurden bestehende Systematisierungen „quer gebürstet“, in ihre Einzelteile zerlegt, mit neuen Entwicklungen angereichert und in neuer Form wieder zusammengesetzt. Das Ergebnis dieser Mosaik- und Entwicklungsarbeit ist ein Kompetenzmodell der Vielfalt.

1. Begriffsdefinition und aktuelle Entwicklungen

„Kompetenzen“ werden hier nach Erpenbeck¹ beschrieben als „Selbstorganisationsdispositionen des Individuums“ wobei Dispositionen als Bereitschaften, Fähigkeiten und Anlagen zu verstehen sind. Das Kompetenzmodell der Vielfalt sollte folgende Entwicklungen berücksichtigen:

Individualisierung, Ökonomisierung und Internationalisierung. Was bedeuten diese Entwicklungen für die individuellen Kompetenzen aktueller und zukünftiger Handlungsfähigkeit? Wie können diese gefasst, festgestellt und entwickelt werden?

1.1 Individualisierung

Der Wandel in der Arbeitswelt verlangt vom Einzelnen zunehmend mehr Selbstveränderungsfähigkeit. Darunter sind unter anderem folgende Kompetenzen zu verstehen:²

1. Körperliche Kompetenz: Die Fähigkeit, sich gesund zu ernähren, Sport zu treiben, fit zu bleiben.
2. Emotionale Lebens-Kompetenz: Meint die Fähigkeit zur „Work-Life-Balance“ sowie zum positiven emotionalen Umgang mit der sozialen Umwelt, mit Partnerschaft, Beruf, Familie.
3. Wachstums-Kompetenz: Beschreibt die Fähigkeit, in komplexen Lebenssituationen oder auch Krisen selbstständige Entscheidungen treffen zu können.
4. Reifungs-Kompetenz: Bezeichnet die Fähigkeit, Lernen und bewussten Erfahrungsgewinn bis ins hohe Alter fortzusetzen.

Diese „Kultur der Selbstkompetenz“ ist geprägt von dem Verständnis und der inneren Haltung einer dauerhaften Selbstveränderung unter dem Motto: Finde Dich selbst! – Sorge für Dich selbst!

1) Erpenbeck, J.: Die Kompetenzbiographie, Münster u.a. 1999, S. 155.

2) Vgl. Horx, M./Wenzel, E.: Trend Report 2004. Edition Zukunftsinstitut, Kelkheim/Ts. 2004.

Dr. Antje Goy ist selbstständige Organisations- und Personalentwicklerin, interkulturelle Beraterin und Qualitätsmanagerin in Frankfurt am Main.



Antje Goy

1.2 Individualisierung und Ökonomisierung zugleich

Eine weitere auszumachende Entwicklung ist die Veränderung von einer traditionellen Sichtweise der Erbringung von Dienstleistungen hin zu einer kundenorientierten Sichtweise.³

Zentral sind hierfür folgende Kompetenzfelder:

1. Die Fähigkeit, die Perspektive der Kundin bzw. des Kunden einnehmen zu können und zu wollen.
2. Das Kompetenzfeld, reflexiv mit der eigenen Berufsrolle umgehen zu können. Das meint, einerseits sehr genau das Angebot des eigenen Unternehmens zu kennen und dieses präsentieren zu können, andererseits jedoch vor dem Hintergrund einer Kundenzufriedenheit Spielräume auszuloten, die Lösungen abseits des Üblichen eröffnen. Sollte die Wichtigkeit von „Kundenzufriedenheit/Kundenorientierung“ im unternehmerischen oder persönlichen Kompetenzverständnis verankert sein, kann dann auch über das Kompetenzfeld „Problemlösefähigkeit“ gesprochen werden. Wird die Kundenzufriedenheit jedoch nicht als Problem wahrgenommen, ist dieser Kompetenzbereich auch nicht unter „Problemlösefähigkeit“ zu fassen.
3. Ambiguitätstoleranz, also die Kompetenz, scheinbar widersprüchliche Werte, Symbole und Aussagen miteinander verbinden zu können – bei gleichzeitiger Beibehaltung der persönlichen Handlungskompetenz. Im Hinblick auf eine Kundenorientierung wird die unternehmerische generelle Leitfrage „Wie werden die größtmöglichen Gewinne erzielt?“ um die Leitfrage „Wie wird eine hohe Kundenzufriedenheit erreicht?“ ergänzt.

Kundenorientierung meint damit mehr als nur eine Facette einer beruflichen Handlungskompetenz. Sie ist einerseits zu verorten in der „Sozialen Kompetenz“ des Einzelnen als Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Frustrationsstoleranz und Problemlösekompetenz. Andererseits ist sie über die Kompetenzfelder „Interkulturelle Kompetenz“ bzw. „Diversitätskompetenz“ und „Fachliche Kompetenz“ umfassend auszubauen.

1.3 Ökonomisierung und Internationalisierung

Zentrale Kompetenzfelder, die sich in den letzten Jahren aufgrund gesellschaftlicher und ökonomischer Entwicklungen herausgebildet haben, sind „Interkulturelle Kompetenzen“ bzw. „Diversitätskompetenzen“ sowie die allgemeine „Handlungskompetenz“. Das Feld der Interkulturellen Kompetenzen legt dabei den Schwerpunkt auf die kulturelle Unterschiedlichkeit von Beschäftigten, Firmenkulturen und Kundinnen bzw. Kunden. Das Kompetenzfeld „Diversity/Diversität/Vielfalt“ ist breiter anzusetzen und nimmt neben der kulturellen Vielfalt noch weitere Aspekte der Vielfältigkeit von Menschen, Kulturen, Märkten und Abläufen in den Blick. Diese Kompetenzfelder werden als die großen Herausforderungen für zukünftiges berufliches Handeln angesehen und bilden deshalb auch eine Querschnittsdimension von aktuellen Kompetenzmodellen.⁴

„Interkulturelle Kompetenz“ meint einerseits die Fähigkeit persönliche Einstellungen, Werte und Normen erkennen, kritisch hinterfragen und ggf. ändern zu können. Dabei ist die gesamte Kette von Wahrnehmung, Interpretation, Reaktionssuche, Reaktionsbewertung und Handeln zu berücksichtigen. Andererseits umschließt die Interkulturelle Kompetenz doch zugleich den Strauß an sozialen, kognitiven und emotionalen Fähigkeiten und Fertigkeiten, die interkulturell sensibles Handeln prägen, wie z.B. Kenntnisse über andere Kulturen, Mehrsprachigkeit, Einfühlungsvermögen, Interesse an Fremdem, Kommunikation, Selbstkontrolle, Selbststeuerung u.v.m. Interkulturelle Handlungskompetenz ist zusammenfassend also geprägt von:

- a) der Bereitschaft und Fähigkeit zur Einfühlung in Menschen anderer, fremder Lebenswelten (Empathie);
- b) der Fähigkeit, eigene kulturelle Prägungen zu reflektieren (Reflexionsvermögen);
- c) der Bereitschaft, die eigene Sichtweise als eine mögliche unter vielen zu relativieren (Rollendistanz);
- d) der Möglichkeit, Ungewissheit, Fremdheit, Mehrdeutigkeit auszuhalten ohne das Fremde zu diskriminieren oder auszublenden (Ambiguitätstoleranz) sowie
- e) Sprachfähigkeit, Dialogfähigkeit und Verhandlungskompetenz (Kommunikationskompetenz).

Das Kompetenzfeld „Diversität“ stellt eine Weiterführung bzw. Erweiterung der Interkulturellen Kompetenzen dar. Dementsprechend geht es hierbei um die innere Einstellung und eine Bewusstheit von Vielfalt als Tatsache und menschlichem Grundphänomen (Menschen neigen dazu, verschieden zu sein) sowie einer persönlichen Achtung und positiven Wertschätzung von Vielfalt als Bereicherung menschlichen Lebens. Diversitätssensible Handlungskompetenz meint dementsprechend die Berücksichtigung und Beachtung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten ohne die Entwertung, Diskriminierung oder Ausgrenzung anderer Personen.

2. Vielfältige Kompetenzen – Ein Kompetenzmodell der Vielfalt

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen hat ein in die Zukunft gerichtetes und möglichst vielfach anschlussfähiges Kompetenzmodell folgende Entwicklungen zu berücksichtigen:

Personen, die sich mit ihren (beruflichen) Kompetenzen beschäftigen wollen, brauchen folgende Fähigkeiten:

1. Für sich selbst als Akteurin bzw. Akteur des Arbeitsmarktes zu sorgen (Individualisierung).
2. Unternehmens- und Kundenzufriedenheit bei ggf. widersprechenden Interessen gleichzeitig zu befriedigen

³) Vgl. Gruner, S./Herkner, V/Pah, J.-P. (Hrsg.): Bildungs- und Qualifizierungsaspekt „Kundenorientierung“. Beiträge zur Thematik „Heizanlagen im Rahmen der Gebäudeleittechnik, Bremen 2001.

⁴) Vgl. Stuber, M.: Diversity, München 2004; Losche, H./Püttker, S.: Interkulturelle Kommunikation. Theoretische Einführung und Sammlung praktischer Interaktionsübungen, Augsburg, 5. Aufl. 2009; Weidemann, A./Straub, J./Nothnagel, S. (Hrsg.): Wie lehrt man interkulturelle Kompetenz? (Transcript), Bielefeld 2010.

<p>Fachliche Kompetenz</p> <p>Mathematische und wirtschaftliche Basiskompetenzen Fachliche Basiskompetenzen Fachwissen Praxis- bzw. Berufserfahrung Arbeitsverhalten/Dienstleistungsverständnis – Instrumente Wissensmanagement</p>	<p>Personale Kompetenz</p> <p>Grundhaltung/Werterhaltung Selbstbild/Selbstsicherheit/Pers. Wirkung Motivation/Leistungsbereitschaft Verantwortungsbewusstsein/Zuverlässigkeit Konzentration/Sorgfalt Kritikfähigkeit/Selbstreflexion/Lern-/Vorstellungsvermögen Belastbarkeit/Durchhaltevermögen/Frustrationstoleranz</p>
<p>Methodische Kompetenz</p> <p>Arbeitssystematik/Strukturiertes Denken/ Analysefähigkeit Lernkompetenz Arbeitstechniken/Präsentations- und Moderationstechniken Medienkompetenzen Ziel- und kontextberücksichtigende Entscheidungs- findung/Planungsfähigkeit</p>	<p>Soziale Kompetenz</p> <p>Kommunikationsfähigkeit Konfliktfähigkeit Kooperationsfähigkeit/Teamfähigkeit Führungskompetenz Problemlösekompetenz Kunden-/Qualitäts- und Serviceorientierung</p>

(Tendenzen der Individualisierung und Ökonomisierung).

3. Einen angemessenen Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeiten (Tendenzen der Ökonomisierung, Internationalisierung und Wertpluralisierung).

Aktuelle Kompetenzmodelle haben diese Entwicklungen aufzugreifen und müssen den Versuch unternehmen, in ihrer eigenen Systematik diesen Entwicklungen Rechnung zu tragen.

Das vorgelegte Kompetenzmodell der Vielfalt berücksichtigt diese Entwicklungen und kommt zu folgender Systematisierung:⁵



Dabei werden vier explizite Kompetenzbereiche (Personale Kompetenz, Soziale Kompetenz, Methodische Kompetenz und Fachliche Kompetenz) von zwei Querschnittskompetenzen (Handlungskompetenz und Diversitätskompetenz)

unterschieden. Obwohl die Querschnittskompetenzen immer auch auf die vier expliziten Bereiche wirken, soll so ermöglicht werden, auch diese Kompetenzen zu definieren und zusätzlich explizit sichtbar zu machen.

Folgende Inhalte werden den einzelnen Kompetenzbereichen zugewiesen:

Kompetenzfeld: Personale Kompetenz

Meint die Dispositionen, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen, Werthaltungen, Motive und Selbstbilder zu entwickeln, eigene Begabungen, Motivationen, Leistungsvorsätze zu entfalten und sich im Rahmen der Arbeit und außerhalb kreativ zu entwickeln und zu lernen.

Kompetenzfeld: Soziale Kompetenz

Bezeichnet die Dispositionen, kommunikativ, kooperativ und reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich mit anderen kreativ auseinander- und zusammen zu setzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten, um neue Pläne und Ziele zu entwickeln.

Kompetenzfeld: Methodische Kompetenz

Bezieht sich auf die Dispositionen, instrumentell selbstorganisiert zu handeln, d.h. Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch kreativ zu gestalten und auf diese Weise auch das geistige Vorgehen zu strukturieren.

Kompetenzfeld: Fachliche Kompetenz

Bezeichnet die Dispositionen, geistig selbstorganisiert zu handeln, d.h. mit fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten kreativ Probleme zu lösen, Wissen sinnorientiert einzuordnen und zu bewerten.

5) Das Kompetenzmodell basiert u.a. auf den Arbeiten von Losche/Püttker (Fußn. 4); Bolten, J.: Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemlösefähigkeiten entsandter Führungskräfte, in: Götz, K. (Hrsg.): Interkulturelles Lernen/Interkulturelles Training, München 2006; Erpenbeck, J./Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie: Wege der Kompetenzentwicklung. Münster u.a., 2. Aufl. 2007; Erpenbeck (Fußn. 1).

Querschnittskompetenz: Handlungskompetenz

Meint die Dispositionen, gesamtheitlich-praktisch selbstorganisiert zu handeln, d.h. viele oder alle zuvor genannten Kompetenzen zu integrieren und zu lebenspraktischem, lebensrelevantem Handeln zu überführen. Diese Dimension umfasst ebenfalls die Fähigkeit, Krisen durch Rückgriff auf persönliche und sozial vermittelte Kompetenzen zu meistern.

Darunter sind folgende Kompetenzen subsummiert:

Handlungskompetenz

Initiativfähigkeit/Selbstständigkeit/Organisationsfähigkeit
Resilienzkompetenz (seelische Widerstandsfähigkeit)
Gesundheitliche Kompetenz/Emotionale Lebenskompetenz
Umgangsformen/Situationsangemessenes Verhalten
Berücksichtigung des persönlichen Netzwerks

Querschnittskompetenz: Diversitätskompetenz

Meint die Dispositionen, Vielfalt beachtend, selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst diesbezüglich reflexiv zu hinterfragen und Konzepte des Selbst in u.a. kulturell-diverse Handlungsbezüge einbetten zu können. Dabei geht es auch darum, kommunikativ Schranken der eigenen sozio-kulturellen Begrenzung zu erkennen und zu überwinden, und im konkreten Tun entsprechende Methoden einzusetzen sowie diesbezügliches Wissen hinzuzuziehen.

Diversitätskompetenz ist als eine jüngere Ausprägung gesellschaftlicher Entwicklungen zu sehen (z.B. die Vervielfältigung individueller Lebensformen, die Berücksichtigung des AGG [Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz]), die notwendigerweise in der Kompetenzentwicklung zu berücksichtigen sind.

Die Herausforderung, die sich im Rahmen der Diversitätskompetenz stellt, ist, dass diese umfassend zu sehen ist, d.h. in allen Kompetenzfeldern als Querschnittskompetenz entwickelt werden muss. Nur dann kann ein erweiterter Bezugsrahmen für individuelles Handeln und entsprechende Handlungsfähigkeit entstehen. Das Kompetenzfeld „Diversität“ kann also nur als Querschnittskompetenz definiert werden, auch wenn es für zahlreiche Praktikerinnen und Praktiker so ggf. schwer zu greifen sein mag: Fernab von theoretischen Überlegungen wissen die meisten Menschen in der Praxis mit dem Begriff der „Interkulturellen Kompetenz“ bzw. der „Diversitätskompetenz“ wenig anzufangen bzw. sie wissen nicht, was genau damit verbunden wird. Aus Erwägungen der praktischen Realisierbarkeit, der Anschlussfähigkeit zu zahlreichen Kompetenzansätzen in der Anwendung sowie zur Vermittlung von und

zur Sensibilisierung für dieses Kompetenzfeld wird hier ein expliziter Querschnittsansatz gewählt, der dieses Themenfeld als eigenständiges Kompetenzfeld ausweist. Somit scheint eine Förderung und Berücksichtigung in einzelnen Aspekten wie in seiner Gesamtheit möglich und realisierbar.

Folgende Aspekte werden hier der „Diversitätskompetenz“ zugeordnet:

Diversitätskompetenz

Pluralistisches Denken
Interkulturelle Kompetenz
Ambiguitätstoleranz
Verständnis/Reflexion
Respektvolles Handeln
Ungewohnte Methoden in die individuelle Handlungsstruktur integrieren
Aneignung spezieller Kenntnisse in Bezügen der Vielfalt (Diversity Management)
Fremdsprachenkenntnisse

Die vorgelegte Systematisierung ist für die Praxis konzeptioniert. Sie soll all jene, die mit Fragen der Kompetenzfeststellung, -überprüfung und -entwicklung zu tun haben, dabei unterstützen, ihre Beobachtungen auch auf aktuelle Entwicklungen zu richten, und somit Personen, deren Fähigkeiten und Potenziale bisher wenig Aufmerksamkeit in gängigen Betrachtungen gefunden haben, stärker berücksichtigen.

Das vorliegende Kompetenzmodell der Vielfalt stellt die Arbeitsgrundlage des Frankfurter Instituts für berufliche Entwicklung GmbH dar (Infos unter info@elfi-gmbh.de).



Das in Frankfurt am Main ansässige Institut setzt sich zum Ziel, insbesondere zukunftsrelevante, bisher wenig Beachtung geschenkten Kompetenzen durch vielfältige Verfahren und Praxisansätze sichtbar zu machen. Dabei spielt die Reflexion der eigenen Instrumente und deren Anwendung eine entscheidende Rolle.

Denn die kritische Überprüfung der eigenen Arbeitsansätze und -instrumente ist ebenfalls eine Kompetenz, die von allen gewünscht und verlangt wird – auch von jenen, die solche Verfahren entwickeln und einsetzen. Ich freue mich auf einen „neuen, bunten Frühling der Vielfalt“ im Rahmen der zahlreichen Kompetenzfeststellungen in 2013 und in den folgenden Jahren.