



Projekt KomNetz

Handreichung

Kompetenzreflektor

Federführend bearbeitet von:

Julia Gillen
Gerald Proß

Impressum

Herausgeber:

Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen - Gestaltung arbeitnehmerorientierter Arbeits-, Beratungs- und Weiterbildungskonzepte“ (KomNetz)

Bestellungen:

Helmut-Schmidt-Universität
Universität der Bundeswehr Hamburg
Projekt KomNetz
Holstenhofweg 85
22043 Hamburg
Tel.: 040 – 65 41 28 06
Email: joerg.meister@hsu-hh.de
www.komnetz.de

Manuskriptdruck Stand Februar 2005
Hamburg

Gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds

Vorwort

Die Motivation zum Lernen und das Selbstbewusstsein, die eigene berufliche Entwicklung beeinflussen zu können, sind zentrale Bedingungen für unser Handeln im Arbeitsleben und setzen voraus, über die eigenen Ziele und Chancen nachzudenken. Instrumente zur Kompetenzanalyse unterstützen den dafür notwendigen Reflexionsprozess und geben Orientierung bei beruflicher Veränderung oder beruflichem Aufstieg. Sie können auf diese Weise auch zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) beitragen.

Sowohl in Unternehmen als auch im Bereich der Weiterbildung werden deswegen Konzepte zur Analyse und Dokumentation von Kompetenzen entwickelt und eingesetzt. Die Ziele, die damit verfolgt werden, sind so unterschiedlich wie die Instrumente. Der Kompetenzreflektor des KomNetz-Projektes stellt ein solches Instrument dar, das die Kompetenzentwicklung und reflexive Handlungsfähigkeit von Beschäftigten, Interessenvertretern und anderen gewerkschaftlichen Akteuren unterstützt. Er kann von betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteuren umgesetzt werden.

Der Kompetenzreflektor wurde entwickelt, weil sich in der praktischen Projektarbeit gezeigt hat, dass arbeitnehmerorientierte Instrumente zur Analyse von Kompetenzen in der gewerkschaftlichen und in der betrieblichen Bildungsarbeit notwendig sind. Er wird nun in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Arbeit des Projektes KomNetz weiterentwickelt, umgesetzt und evaluiert.

Das vorliegende Konzept stellt das Instrument des Kompetenzreflektors und seine Einsatzmöglichkeiten vor und dokumentiert anschließend Anwendungsbeispiele, die als Modell für den Einsatz in verschiedenen Zielgruppen wie Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte oder andere gewerkschaftliche Akteure verstanden werden können. Es beruht damit auf der theoretisch-empirischen und praktischen Arbeit des Projekts „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“ (KomNetz), das von den Gewerkschaften IG Bergbau, Chemie, Energie, IG Metall und ver.di getragen wird. Die Professur für Berufs- und Arbeitspädagogik der Helmut-Schmidt-Universität, Universität der Bundeswehr in Hamburg, nimmt die Projektleitung und wissenschaftliche Begleitung wahr. Das Projekt hat eine Laufzeit von Januar 2001 bis Dezember 2006. KomNetz ist Teil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

Die Autoren dieser Publikation sind sehr an einem Feedback interessiert und laden all diejenigen, die diese Materialien nutzen, zu Kritik und Auseinandersetzung ein. Dank gilt an dieser Stelle unserer Kollegin Petra Pippow, die wesentlich zur Bearbeitung und Veröffentlichung dieser Handreichung beigetragen hat.

Prof. Dr. Peter Dehnbostel
Projektleiter KomNetz
Helmut-Schmidt-Universität
Universität der Bundeswehr Hamburg

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Grundlageninformationen	9
1.1	Welches Ziel hat der Kompetenzreflektor?	9
1.2	Welche inhaltlichen Aspekte verfolgt der Kompetenzreflektor?	9
1.3	Warum sollte man sich mit der Analyse der eigenen Kompetenzen beschäftigen?	10
2	Die 6 Schritte des Kompetenzreflektors	12
3	Der Kompetenzreflektor in der Arbeit mit Arbeitnehmern	21
3.1	Individuelle Bildungsberatung für Arbeitnehmer – Die Anwendung des Kompetenzreflektors in einem Gespräch	21
3.2	Berufliche Orientierung für Arbeitnehmer im Personalabbau – Die Arbeit mit dem Kompetenzreflektor in einem Workshop mit Beschäftigten	31
4	Der Kompetenzreflektor in der Arbeit mit Betriebs- und Personalräten – Die Anwendung in einem BR/PR-Gremium	41
5	Der Kompetenzreflektor in der Arbeit mit Referenten bzw. Teamern in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit	49
5.1	Referentenprofiling in einem Workshop	49
5.2	Referentenprofiling in einem moderierten Gespräch	56
6	Foliensatz zum Kompetenzreflektor	63

1.1 Welches Ziel hat der Kompetenzreflektor?

Der Kompetenzreflektor ist ein Verfahren zur Reflexion und Analyse von persönlichen Kompetenzen. Er kann als Instrument angesehen werden, mit dem Prozesse zum Profiling (Kompetenzanalyse) & Coaching (Entwicklungsberatung) durchgeführt bzw. angeschoben werden können. Der Kompetenzreflektor wurde entwickelt, um Arbeitnehmern, Betriebs- und Personalräten und gewerkschaftlichen Akteuren die Möglichkeit zu geben,

- den individuellen Reflexionsprozess zu fördern,
- die eigenen Kompetenzen bewusst zu machen und damit das Selbstbewusstsein für die Steuerung des Kompetenzerwerbs zu erhöhen,
- eine Aufwertung der persönlichen Chancen am Arbeitsmarkt zu vollziehen,
- eine berufliche Neu- oder Umorientierung gezielt zu gestalten und
- die Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes und Tätigkeitsbereichs aktiv mitzubestimmen.

Der Kompetenzreflektor ist als offenes Verfahren konzipiert, das dem jeweiligen Verwendungszweck angepasst werden kann. Hier wird das methodische Vorgehen beschrieben, das zur Durchführung des Kompetenzreflektors anleiten soll.

1.2 Welche inhaltlichen Aspekte verfolgt der Kompetenzreflektor?

Der inhaltliche Ansatz des Kompetenzreflektors wird durch die drei Leitziele Arbeitnehmerorientierung, Kompetenzentwicklung und reflexive Handlungsfähigkeit bestimmt.

Zum einen soll der Kompetenzreflektor **arbeitnehmerorientiert** sein und damit in erster Linie Interessen von Arbeitnehmern und Arbeitslosen aufnehmen. Somit dient der Kompetenzreflektor im Wesentlichen der Gestaltung von beruflichen Bildungswegen im Betrieb und ggf. auch außerhalb. Betriebs- und Personalräten kommt bei diesem Leitziel zum einen eine unterstützende Rolle zu. Gleichzeitig ist dieses Instrument jedoch auch dazu angelegt, die Kompetenzentwicklung von Betriebs- und Personalräten und anderen gewerkschaftlichen Akteuren zu fördern.

Als zweites Leitziel ist die **Kompetenzentwicklung** anzuführen. Kompetenz ist eine Kategorie des Individuums, die von diesem und in entsprechenden Rahmenbedingungen entwickelt werden kann. Kompetenzentwicklung ist als lebensbegleitender Prozess anzusehen und umfasst die Entwicklung von Fähigkeiten, Methoden, Wissen, Einstellungen und Werten. Kompetenzentwicklung findet im beruflichen Kontext durch die Auseinandersetzung mit Arbeit, durch die Arbeitsaufgaben und außerberufliches Handeln statt und wird durch sie veranlasst. Der Kompetenzreflektor soll helfen, eigene oder gruppenbezogene Kompetenzen zu analysieren und Kompetenzentwicklungsprozesse zu unterstützen.

Das dritte Leitziel des Kompetenzreflektors besteht in der Förderung der **reflexiven Handlungsfähigkeit**. Reflexive Handlungsfähigkeit heißt, sowohl über die Strukturen und Umgebungen als auch über sich selbst im Prozess der Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben zu reflektieren. Reflexivität meint die bewusste, kritische und verantwortliche Einschätzung und Bewertung von Handlungen auf der Basis eigener Erfahrungen und verfügbaren Wissens. Dieses Leitziel macht deutlich, dass der Kompetenzreflektor ein Reflexionsinstrument ist, welches über Reflexion zur Kompetenzentwicklung beitragen soll. Reflexion kann als ein wesentliches Medium der Kompetenzentwicklung angesehen werden. Die sechs Schritte des Kompetenzreflektors sollen dabei helfen, die eigene Kompetenzentwicklung zu gestalten und zu fördern. Deswegen soll der Kompetenzreflektor nicht nur der Kompetenzanalyse, sondern auch der eigenen Kompetenzentwicklung dienen!

1.3 Warum sollte man sich mit der Analyse der eigenen Kompetenzen beschäftigen?

Die Analyse der eigenen Kompetenzen kann in unterschiedlichen Zusammenhängen sinnvoll sein. Dabei sind folgende wesentliche Situationen anzuführen:

Zur individuellen Weiterbildungs- und Karriereplanung

Zur eigenen Weiterbildungs- und Karriereplanung ist es unerlässlich, dass sich Arbeitnehmer zunächst ihrer Kompetenzen und Qualifikationen bewusst sind. Besonders im betrieblichen Kontext ist dieses Wissen notwendig, um die eigene Entwicklung gezielt mitgestalten zu können.

Zur Standortbestimmung

Das Bewusstmachen der eigenen Kompetenzen ist bereits dann sinnvoll, wenn es einfach um eine eigene Standortbestimmung geht. Nicht erst dann, wenn der Wunsch oder die Notwendigkeit nach Veränderung besteht, auch dann, wenn „nur“ eine Zwischenbilanz gezogen werden soll, können Kompetenzanalysen eingesetzt werden.

Diese Form der Reflexion und Bewusstmachung eigener Kompetenzen kann zur Stärkung des Selbstbewusstseins beitragen, da auch diejenigen Qualifikationen und Kompetenzen dokumentiert werden, die nach Jahren der Arbeitstätigkeit in Vergessenheit geraten sind.

Bei Bewerbungen

Sowohl eine Standortbestimmung als auch ein gutes Selbstbewusstsein in Bezug auf die eigenen Kompetenzen sind in Bewerbungsgesprächen von großer Bedeutung. Zum einen wirken sie sich auf das Auftreten und die Präsentation der eigenen Person während des Gesprächs aus. Zum anderen enthalten viele Bewerbungsschreiben inzwischen ein Motivationsschreiben, die so genannte „Dritte Seite“. Die „Dritte Seite“ bietet dem Bewerber Gelegenheit, sich persönlich ausführlicher darzustellen und dem potenziellen Arbeitgeber mehr über sich mitzuteilen. So erhält der Empfänger der Bewerbungsunterlagen mehr Informationen über den Bewerber und gleich zu Beginn des Verfahrens eine breitere Entscheidungsgrundlage. Die „Dritte Seite“ kann als Ergänzung oder Fortsetzung des Bewerbungsanschreibens betrachtet und auf der Grundlage von Kompetenzanalysen erstellt werden. Eine Kompetenzanalyse ermöglicht es also dem Bewerber, die eigenen Kompetenzen sachgerecht und realistisch einzuschätzen und dabei eine angemessene (weder übertriebene noch untertriebene Darstellung) des Kompetenzprofils zu verfassen.

Zur Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche

In der Vorbereitung auf Mitarbeitergespräche o.ä. ist es wichtig, die eigenen Bedürfnisse zu kennen, um sie in diesem Gespräch anbringen und vertreten zu können. Das Mitarbeitergespräch soll ein geplantes, inhaltlich von beiden Teilnehmern vorbereitetes Gespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten sein. Diese Form des Mitarbeitergesprächs ist damit von allen spontanen, aus aktuellen Gegebenheiten heraus geführten Gesprächen zwischen Vorgesetztem und Beschäftigtem zu unterscheiden. Fundament des Konzepts ist der Gedanke der Förderung und Führung von Beschäftigten. Der Nutzen von Mitarbeitergesprächen kann in verschiedenen Perspektiven beleuchtet werden:

- Für das Unternehmen erhöhen sich über die Realisierung von Unterstützungs- und Entwicklungsmaßnahmen sowohl das Qualifikationsniveau der Beschäftigten als auch deren Einsatzmöglichkeiten. Zudem wird durch ein entwicklungsförderliches Klima auch die Lernkultur des Unternehmens verbessert.
- Für den Vorgesetzten dient das Gespräch dazu, dem Beschäftigten eine strukturierte Einschätzung und Rückmeldung zu dessen Arbeitsleistung zu geben. Er selbst kann dabei Informationen für die Verbesserung der eigenen Führungsarbeit erhalten, sich mit den Leistungen des Beschäftigten und feststellbaren Verhaltensweisen auseinander zu setzen und das Kooperationsklima zu fördern.
- Für den Beschäftigten bietet das Gespräch die Möglichkeit, berufliche Ziele, Vorstellungen und Wünsche zu artikulieren, persönliche Entfaltungsmöglichkeiten zu erkennen und mit dem

Vorgesetzten konkrete Maßnahmen in und jenseits der Arbeit zur eigenen Förderung zu vereinbaren.

Um diesen Nutzen, den Mitarbeitergespräche bergen, auch für sich selbst verwenden zu können, müssen sich Beschäftigte angemessen und gezielt auf diese Gespräche vorbereiten. Dafür sind Kompetenzanalysen geeignet.

Bei Unzufriedenheit am Arbeitsplatz

Der Arbeitsplatz ist ein zentraler Ort des Alltags von Beschäftigten. Hier verbringen sie, selbst wenn der Arbeitsplatz nicht eindeutig zu lokalisieren ist, wie z.B. bei Mitarbeitern im Außendienst, einen wesentlichen Teil ihrer Lebenszeit. Demzufolge ist die Zufriedenheit am Arbeitsplatz ein wichtiges Element des Alltags von Beschäftigten. Die Kooperation mit Kollegen, die Arbeitsplatzsicherheit, die Freiheitsgrade am Arbeitsplatz und andere Faktoren wirken sich auf diese Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus.

Da ein angemessenes Verhältnis zwischen den Anforderungen am Arbeitsplatz und den individuellen Kompetenzen ebenfalls ein Element der Arbeitszufriedenheit darstellt, kann die Kompetenzanalyse auch hier ein Ansatzpunkt zur Gestaltung sein. So können sich auf der Grundlage von Kompetenzanalysen Entwicklungs- und Lernfelder für den Beschäftigten ergeben oder aber eine Über- bzw. Unterforderung des Beschäftigten festgestellt werden.

Bei drohender oder bestehender Arbeitslosigkeit

Besonders dann, wenn die dringende Notwendigkeit zur Veränderung besteht, also bei Kündigungen, Krankheiten etc., ist die Standortbestimmung zur eigenen Orientierung wichtig. Nicht selten ist zu beobachten, dass diese Situationen so komplexe Anforderungen an Arbeitnehmer stellen, dass sie handlungsorientierende Unterstützung benötigen. Da betriebliche und staatliche Unterstützungsmechanismen für solche Situationen nicht gegeben sind, ist es also notwendig, die Orientierung selbst leisten zu können und einen Überblick über die eigenen Kompetenzen zu haben.

Dazu enthalten betrieblich erstellte Kompetenzprofile wertvolle Informationen für die zielgerichtete Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz. Sie sind damit eine gute Grundlage für die von Arbeitslosigkeit betroffenen Mitarbeiter, um sich auf das erste Gespräch beim Arbeitsamt vorzubereiten.

Darüber hinaus ist eine Abstimmung mit dem Arbeitsamt dringend geboten, wenn Arbeitslosigkeit droht. Das Sozialgesetzbuch III (SGB III) wurde geschaffen, um Beschäftigung zu sichern und einmal eingetretene Arbeitslosigkeit möglichst schnell zu beenden. Daher ist es eine Zielsetzung des SGB III, präventiv, also vorbeugend, gegen Arbeitslosigkeit zu handeln. Dazu ist eine frühzeitige Unterrichtung der Arbeitsämter über betriebliche Veränderungen notwendig. Darüber hinaus können zu Beratungen von Vorschlägen des Betriebs-/Personalrats zur Beschäftigungssicherung mit dem Arbeitgeber gemäß § 92a BetrVG Vertreter des Arbeitsamts bzw. des Landesarbeitsamts hinzugezogen werden.

Für eine solche präventive Arbeitsmarktpolitik sind Kompetenzprofile hilfreich, um berufliche Entwicklung zu steuern und Arbeitslosigkeit zu vermeiden. Bei drohender Entlassung soll eine Kompetenzanalyse möglichst frühzeitig – also noch während des Beschäftigungsverhältnisses – erfolgen. Das hat für die Verfassung des Arbeitnehmers und für die Haltung des zukünftigen Arbeitgebers eine positive Wirkung.

2 Die 6 Schritte des Kompetenzreflektors

Das Verfahren des Kompetenzreflektors orientiert sich an sechs einzelnen Handlungsschritten. Sie sind in der Tabelle unten dargestellt und auf den folgenden Seiten beschrieben.

Diese sechs Schritte sollen den Weg der Reflexion und der Bewusstmachung begleiten:

	Schritt	Zentrale Frage
Profiling + Coaching	1 Erinnern	Welchen Werdegang habe ich?
	2 Sammeln	Welche Abschlüsse, Fähigkeiten und Kompetenzen habe ich erworben?
	3 Ordnen	Wo liegen meine Stärken und Schwächen? Was macht mich aus?
	4 Analysieren	Was ist mir wichtig und was will ich weiterentwickeln?
	5 Ziele formulieren	Wo kann es hingehen?
	6 Konsequenzen ziehen	Welche Maßnahmen und Aktivitäten sind sinnvoll und was sind die nächsten Schritte?

Es ist nicht genau festgelegt, wie diese sechs Schritte des Kompetenzreflektors konkret umgesetzt werden und welche Kompetenzbereiche im Einzelnen analysiert werden sollen. Dadurch können unterschiedliche Zielgruppen in ihren jeweiligen Zusammenhängen mit dem Reflektor arbeiten. Diese Offenheit folgt dem Ziel, befriedigende Lösungen zur Kompetenzanalyse zu finden. Zur erfolgreichen Umsetzung gilt es, die durch Zeit, Kapazität, Kosten und Ressourcen gesetzten Grenzen zu berücksichtigen.

Schritt 1: Erinnern

„Die eigene Biografie? Natürlich kann ich die beschreiben: Geboren bin ich am..., die Schule habe ich besucht ..., meine Lehre habe ich begonnen am ..., die Firma habe ich 19.. gewechselt ...“

So weit, so gut, die formalen Daten unserer Biografie sind tatsächlich leicht zusammenzutragen. Zeugnisse und Arbeitsverträge bilden eine gute Grundlage und passen in der Regel in einen Ordner.

Wenn es aber ins Detail gehen soll, wird es schwieriger. Frühe Neigungen und Interessen, die bereits in der Schule sichtbar wurden, Arbeitsschwerpunkte in einer bestimmten Abteilung oder die Inhalte einer Weiterbildung, die schon länger zurückliegt, sind schwerer zu erinnern. Darum beginnt die Arbeit mit dem Kompetenzreflektor damit, die Erinnerung an die biografischen Stationen aufzufrischen.

Im ersten Schritt des **Erinnerns** werden alle Stationen des persönlichen und beruflichen Werdegangs rückblickend betrachtet, die zum Aufbau des eigenen Kompetenzprofils beigetragen haben. Ausgehend von der aktuellen beruflichen oder privaten Situation werden die Stationen immer weiter in der Vergangenheit aufgesucht, was durch Fragen unterstützt wird, z.B. wann war die Berufsabschlussprüfung und in welchem Jahr habe ich die neue Stelle angetreten oder im Unternehmen die Abteilung gewechselt?

Da der weitere Prozess auf der Basis des Erinnerns aufbaut, ist eine gründliche Aufarbeitung für die weiteren Schritte hilfreich. Darum werden die einzelnen Stationen schriftlich festgehalten. Zeugnisse, Zertifikate oder sonstige Unterlagen helfen bei diesem Schritt.

Die zentralen Fragen des Schritts *Erinnern* sind also:

Welchen Werdegang habe ich in Bezug auf die Tätigkeit als ..., den Beruf als ... ?

Was sind die Stationen meines Lebens?

Wie bin ich zu der Tätigkeit gekommen?

Wie sieht der Alltag dort aus?

In welchen Situationen habe ich dort in der Vergangenheit viel gelernt?

Zur Eingrenzung des Bereichs, der im Kompetenzreflektor betrachtet wird, ist es sinnvoll, schon beim Schritt des Erinnerns zu überlegen, welche Tätigkeit (z.B. als Betriebs-/Personalrat oder Referent) näher betrachtet werden soll.

Schritt 2: Sammeln

*Betriebslabor – Was habe ich damals eigentlich gemacht?
Kamen da nicht jeden Mittag die vielen Lackproben?
Und war da nicht dieser Meier, mit dem ich zusammenarbeiten musste?
Ach, na klar, in der Abteilung habe ich das neue Verfahren ausprobiert!*

Die biografischen Stationen wurden im ersten Schritt zusammengefügt. Aber nun geht es darum, die Aufgaben und Tätigkeiten an den einzelnen Stationen aufzuschreiben. Gar nicht so einfach, besonders wenn es eine schon weiter zurückliegende Station ist. Erinnern und Sammeln gehen in diesem Arbeitsschritt Hand in Hand.

Beim zweiten Schritt des **Sammelns** geht es darum, die einzelnen Stationen darauf hin zu prüfen, welche relevanten Aspekte dort jeweils erworben wurden. Dazu gehören besondere Wissensbereiche, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Tätigkeitsbeschreibungen. So wird z.B. gefragt: Gab es ein Erlebnis, das mich mit Stolz erfüllt hat oder einen Konflikt, der zufriedenstellend gelöst wurde? Bedeutsam ist dabei, dass möglichst viele Aspekte sichtbar werden, von besonders weit entwickelten Kompetenzen bis zu entwicklungsbedürftigen Kompetenzen, von speziellen Fähigkeiten bis zu beruflichen Rückschlägen und Abneigungen.

Was in die Sammlung nicht aufgenommen wird, kann in den weiteren Schritten nicht bearbeitet werden. Die nachfolgenden Fragen helfen dabei, möglichst unterschiedliche Kompetenzbereiche an den einzelnen biografischen Stationen in Betracht zu ziehen.

Die zentralen Fragen des Schritts *Sammeln* sind also:

Welche Abschlüsse, Fähigkeiten und Kompetenzen habe ich an den einzelnen Stationen erworben?
Welche Aufgaben/Tätigkeiten mussten bewältigt werden?
Welche fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen sind dort gefordert?
Was ist bedeutsam, um in dieser Tätigkeit sozial erfolgreich agieren zu können?
Welche Personalkompetenzen sind in dieser Tätigkeit wichtig?

Da diese Fragen fachliche, soziale und personale Kompetenzbereiche umfassen, finden sich zur Erläuterung in den folgenden Kästchen Beispiele für diese Kompetenzbereiche.

Diese Fragen umfassen sowohl fachliche als auch soziale und personale Kompetenzbereiche:

- Fachkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Fähigkeit, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

Fachkompetenz

- Fachwissen und fachübergreifende Kenntnisse
- Organisationsfähigkeit und Projektmanagement
- Überblickswissen entlang von Geschäftsprozessen
- Beurteilungsvermögen
- Dokumentation von Arbeitsschritten, Prozessen und Ergebnissen
- Kritische Reflexion der eigenen Arbeitsergebnisse
- Juristisches Wissen
- ...

- Sozialkompetenz beinhaltet die Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Beziehungen und Interessen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit Anderen verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und zu verständigen. Die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität ist hier insbesondere einzubeziehen.

Sozialkompetenz

- Fähigkeit zur Kritik und Selbstkritik
- Integrationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Problemlösungsfähigkeit
- Teamfähigkeit
- Verantwortungsbereitschaft
- ...

- Personalkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Fähigkeit, die eigene Entwicklung zu reflektieren und in Bindung an individuelle und gesellschaftliche Wertvorstellungen weiter zu entfalten.

Personalkompetenz

- Eigenverantwortung
- Hilfsbereitschaft
- Offenheit für Veränderungen
- Lernbereitschaft
- Entscheidungsfähigkeit
- Verhandlungsfähigkeit
- Loyalität
- ...

Schritt 3: Ordnen

Wenn alles bewusst und sichtbar ist, kann das Material im nächsten Schritt geordnet werden. Dazu dient ein zeitliches Schema, aber auch eine Priorisierung nach eigenen persönlich gut entwickelten Kompetenzen und Fähigkeiten kann zielführend sein. Wichtig ist, dass mit diesem Schritt des **Ord-nens** eine Orientierung geleistet wird und das Typische und Besondere des Menschen hervortritt.

Die Grundlage, um sich seine besonders weit entwickelten und seine entwicklungsbedürftigen Kompetenzen vor Augen zu führen, bildet die Sammlung der ersten beiden Schritte. Die Kompetenzen können sich erstens aus den bereits vollzogenen Schritten Erinnern und Sammeln ergeben. Sie können sich zweitens aus Schulungen und Seminaren oder aus Feedback von Kollegen herleiten.

Bedeutsam ist dabei, dass so viele Kompetenzen sichtbar werden wie sie wichtig erscheinen. Trotzdem muss hier schon eine Einschränkung vorgenommen werden. Während in Schritt 1 und 2 zunächst viele Punkte ins Bewusstsein geholt wurden, geht es nun darum, eine Auswahl zu treffen. Diese Auswahl richtet sich nach der persönlichen Einschätzung der Bedeutung der Aspekte, sie kann sich aber auch daraus ergeben, dass im Folgenden nur eine bestimmte Tätigkeit (z.B. aktuelle Tätigkeit als Arbeitnehmer, als Betriebs-/Personalrat etc.) in den Blick genommen wird.

Zunächst muss festgelegt werden, welche Kompetenzbereiche besonders betrachtet werden sollen: fachliche Kompetenzen, soziale Kompetenzen oder personale Kompetenzen.

Außerdem ist es notwendig, die eigenen, besonders weit entwickelten Kompetenzen zu identifizieren und zu beschreiben. Das kann auf den jetzigen oder einen früheren Arbeitsplatz oder auf eine außerberufliche Tätigkeit bezogen sein. Es ist durchaus sinnvoll, an eindeutigen entwicklungsbedürftigen Kompetenzen zu arbeiten, um damit die eigene Persönlichkeit stärker zu profilieren. Das, was die Persönlichkeit eines Menschen ausmacht, sind seine besonders weit entwickelten Kompetenzen. Diese müssen bewusst gemacht und immer weiter entwickelt werden. Ebenso ist es aber wichtig, an den entwicklungsbedürftigen Kompetenzen zu arbeiten, die zu Beeinträchtigungen im (Arbeits-)Leben führen. Auch sie müssen möglichst bearbeitet werden. Die persönlich weit entwickelten Kompetenzen entwickeln, aber auch an den eigenen entwicklungsbedürftigen Kompetenzen arbeiten!

Die zentralen Fragen des Schritts *Ordnen* sind also:

Wo liegen meine besonders weit entwickelten Kompetenzen und wo liegen meine entwicklungsbedürftigen Kompetenzen?
Was macht mich aus?
Was kann ich eigentlich besonders gut?
Was macht mir besonders Spaß?
Was gelingt mir nicht so richtig?
Welche der gesammelten Aspekte kann ich besonders gut?
Bei welchen Aspekten bin ich nicht mit mir zufrieden?

Beim Aufschreiben oder Benennen der Kompetenzen sollte bedacht werden, dass einzelne Stichworte oft wenig aussagekräftig sind. Sätze beschreiben besser, was Sache ist. Am besten stellt man sich vor, man müsste einem anderen, nichtbeteiligten Menschen erklären, worum es geht.

Außerdem ist es wichtig, ein Feedback zu dem sich ergebenden Selbstbild einzuholen. Es kommt nicht selten vor, dass die eigene Einschätzung der Kompetenzen nicht mit der Einschätzung anderer übereinstimmt und man sich im Vergleich zu fremden Meinungen überschätzt oder unterschätzt. Deswegen ist es sinnvoll, Personen, deren Meinung man schätzt, um eine Rückmeldung zu bitten, um eventuell zu gemeinsamen und beiderseitig anerkannten Ergebnissen zu gelangen.

Schritt 4: Analysieren

Was im vorhergehenden Schritt schon eingeleitet wurde, wird in der **Analyse** weitergeführt. Hier gilt es, das eigene Profil, das sich in der Vergangenheit entwickelt bzw. ergeben hat, an zukünftigen Entwicklungen auszurichten und die Frage zu bearbeiten, welche der Kompetenzen und Fähigkeiten weiterentwickelt werden sollen.

Sind die besonders weit entwickelten Kompetenzen ebenso wie die entwicklungsbedürftigen Kompetenzen hinreichend bewusst gemacht, geht es darum, sie in eine Matrix zu überführen. Diese Verknüpfung der eigenen weit entwickelten Kompetenzen mit den entwicklungsbedürftigen Kompetenzen ist mit einer Reduzierung der Inhalte verbunden, die in den Schritten 1 bis 3 hervorgeholt wurden. Diese Reduzierung ist deswegen sehr sinnvoll, weil es in diesem Schritt darum geht, zu praktikablen Lösungen zu kommen und der Frage „Was ist mir wichtig und was will ich weiterentwickeln?“ immer näher zu kommen. Auf der Grundlage dieser Analyse kann dann entschieden werden, wo vordringliche Entwicklungsschwerpunkte gesetzt werden sollen, wobei diese im Bereich der besonders weit entwickelten Kompetenzen einerseits und der entwicklungsbedürftigen Kompetenzen andererseits gesehen werden müssen. Es ist durchaus sinnvoll, an ausgewiesenen Kompetenzen zu arbeiten, um damit die eigene Persönlichkeit stärker zu profilieren.

Die zentralen Fragen des Schritts *Analysieren* sind also:

Was ist mir wichtig und was will ich weiterentwickeln?

Welche meiner weit entwickelten Kompetenzen kann ich weiter ausbauen?

Welche meiner entwicklungsbedürftigen Kompetenzen und Entwicklungsfelder will ich in der nächsten Zeit bearbeiten?

Schritt 5: Ziele setzen

Erst wenn klar ist, welche Kompetenzen aufgebaut und entwickelt werden sollen, können **Entwicklungsziele gesetzt** und die Entwicklung zielgerichtet eingeleitet werden. Die Ziele müssen gleichermaßen motivierend wie erreichbar sein. Sie bilden die Orientierung für die berufliche Zukunftsentwicklung.

Eine berufliche Veränderung bedeutet den Beginn einer neuen Etappe im Leben. Damit diese Veränderung zu Zufriedenheit führt, gilt es herauszufinden, was man sich für seine Zukunft wünscht und vorstellt, d.h. man muss möglichst klare Ziele definieren. Es ist wie bei der Planung einer Urlaubsreise: Man muss erst herausfinden, *wohin* man reisen möchte, bevor weitere konkrete Schritte unternommen werden können. Mit der Zielfindung bewegt man sich von der gegenwärtigen „Ist-Situation“ allmählich auf die zukünftige und angestrebte „Soll-Situation“ hin, nämlich die persönliche berufliche Zukunft.

Erste Annäherung durch Fragen

Die Zielfindung wirft viele wichtige Fragestellungen auf, für deren Beantwortung man sich viel Zeit nehmen sollte: Manche Antworten oder Ideen müssen erst einmal „reifen“, bevor man sich sicher ist und auch zu seinen Entscheidungen steht. Hinzu kommt, dass solche Entscheidungen natürlich auch weitreichende private Konsequenzen haben. Gerade, wenn man zusätzlich familiäre oder anderweitige Verpflichtungen hat, sollten die Entscheidungen gründlich überdacht werden, um langfristig Stress und Überforderungen zu vermeiden.

Die zentralen Fragen des Schritts *Ziele setzen* sind also:

Wie geht es weiter?
Welches Ziel will ich hinsichtlich ... in einem halben Jahr/in einem Jahr erreicht haben?
Will ich z.B. wieder in meinem erlernten Beruf tätig sein oder möchte ich etwas völlig Neues beginnen?
Wie genau stelle ich mir meine zukünftige Tätigkeit hinsichtlich der Aufgaben vor?
Welche Position strebe ich an?
Was möchte/muss ich mindestens verdienen?
Wie viel Zeit kann ich investieren?

Wie komme ich zu eigenen Lern- und Entwicklungszielen?

Bei der Zielfindung ist es je nach dem gewählten Fokus wichtig, dass nicht nur die *beruflichen* Ziele definiert werden, sondern dass eventuell auch andere (private) *Lebensbereiche* mit berücksichtigt werden. Die Festlegung der Ziele ermöglicht es, eine optimale Balance zwischen Leben, Arbeit und Familie zu halten.

Bei der Festlegung der Ziele sollte Folgendes berücksichtigt werden:

- Ziele sind grundsätzlich schriftlich zu formulieren, denn damit werden die Vorstellungen klarer und konkreter, was letztlich die spätere Erreichbarkeit der Ziele fördert.
- Die Ziele müssen motivierend und daher positiv formuliert sein.
- Die Ziele müssen realistisch, d.h. auch erreichbar sein. Sie dürfen nicht zu hoch gesteckt sein, denn die Nichterreichung des Ziels führt dann letztlich nur zu Frustrationen. Auf der anderen Seite sollten sie nicht zu niedrig angesetzt sein, denn dann würde dieses Ziel kaum motivieren.
- Die Ziele müssen immer aktuell sein, d.h. wenn andere Wünsche und Vorstellungen wichtiger werden, müssen die Ziele dementsprechend angepasst werden.
- Die Ziele müssen unbedingt messbar sein, denn ansonsten weiß man nicht, wann man seine Ziele erreicht hat.
- Die Erreichung der Ziele muss selbst beeinflussbar sein. D.h. Dinge, die nicht von der eigenen Person, sondern von anderen abhängen, eignen sich nicht als persönliche Ziele.

Konkrete Zielfindung

Wichtig ist, dass die Ziele weiterhin nach ihrem zeitlichen Charakter unterschieden werden. Es ist zu überlegen, welche Ziele langfristig (z.B. in fünf Jahren), mittelfristig (z.B. in sechs Monaten) und kurzfristig (z.B. in drei Wochen) erreicht werden sollen.

- Kurzfristige Ziele sind in kurzer Zeit zu erreichen, z.B. sich eine Informationsbasis verschaffen, kleinere Kompetenzdefizite aufarbeiten oder eine Beratung in Anspruch nehmen, um die eigenen Ziele zu präzisieren.
- Mittelfristige Ziele können vielleicht in sechs Monaten erreicht werden, z.B. an einer Bildungsmaßnahme teilnehmen oder Vorschläge für die lernförderliche Umgestaltung des Arbeitsplatzes mit Kollegen erarbeiten und dem Betriebs-/Personalrat vorlegen.
- Langfristige Ziele brauchen eine angemessene Zeit, die auch Jahre dauern kann, z.B. eine Aufstiegsfortbildung zum Meister zu absolvieren.

Schritt 6: Konsequenzen ziehen

Sind die Ziele geklärt, können konkrete **Konsequenzen gezogen** und weitere Schritte für die Zukunft geplant werden. Dies kann die Teilnahme an bestimmten Qualifizierungsmaßnahmen bedeuten oder das Anstreben nach veränderten oder erweiterten Arbeitsaufgaben. Es können aber auch private Aktivitäten eingeleitet werden. Findet die Kompetenzanalyse in einem arbeitsplatzzentrierten Zusammenhang statt, ist eine Personalentwicklungsplanung sinnvoll, die zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen vereinbart wird. In jedem Fall geht es darum, konkrete Lern- und Entwicklungsschritte zu fixieren, die den Arbeitnehmer dabei unterstützen, die eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln und Entwicklungsfelder zu minimieren.

Dazu sollte man die formulierten Ziele auf kleinere Teilziele auf Monats-, Wochen- und/oder Tagesebene verteilen. Auf diesem Weg kommt man leichter zu einer konkreten systematischen Planung der Erreichung der Ziele. Auch wenn diese Vorgehensweise sehr formal erscheinen mag, liegt ihr Vorteil doch auf der Hand: Man macht sich selbst sehr verbindliche Vorgaben, gibt den Vorhaben eine feste, systematische Struktur und verliert die Entwicklungsfelder und Ziele nicht aus den Augen.

Die zentralen Fragen des Schritts *Konsequenzen ziehen* sind also:

Welche Maßnahmen und Aktivitäten sind sinnvoll und was sind die nächsten Schritte?
Was mache ich nun mit meinen Zielen?
Welche Informationen brauche ich?
Mit wem muss ich reden?
Was muss ich in die Wege leiten?

Hinweise zur Arbeit mit dem Kompetenzreflektor:

Der Kompetenzreflektor lässt sich in unterschiedlichen Zusammenhängen anwenden. Wir haben im folgenden fünf Anwendungsmöglichkeiten aufgeführt. Den einzelnen Kapiteln sind direkt die Anlagen angefügt, die als Instrumente für diese jeweilige Anwendungsmöglichkeit nützlich sind.

- | | |
|-------------|--|
| Kapitel 3.1 | Individuelle Bildungsberatung für Arbeitnehmer – Die Anwendung des Kompetenzreflektors in einem Gespräch |
| Kapitel 3.2 | Berufliche Orientierung für Arbeitnehmer im Personalabbau – Die Arbeit mit dem Kompetenzreflektor in einem Workshop mit Beschäftigten |
| Kapitel 4 | Der Kompetenzreflektor in der Arbeit mit Betriebs- und Personalräten – Die Anwendung in einem BR/PR-Gremium |
| Kapitel 5.1 | Der Kompetenzreflektor in der Arbeit mit Referenten/Teamern in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit – Referentenprofilung in einem Workshop |
| Kapitel 5.2 | Der Kompetenzreflektor in der Arbeit mit Referenten/Teamern in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit – Referentenprofilung in einem moderierten Gespräch |

3.1 Individuelle Bildungsberatung für Arbeitnehmer – Die Anwendung des Kompetenzreflektors in einem Gespräch

Anwendungsbereich

Arbeitnehmern wird ein individuelles Gespräch angeboten, um die berufliche Entwicklung und Weiterbildungserfordernisse zu reflektieren. Eine wichtige Zielgruppe können dabei Gewerkschaftsmitglieder sein. Eine solche Bildungsberatung kann vor dem Hintergrund von Mitgliederbindung und Mitgliederwerbung eine wichtige Erweiterung im gewerkschaftlichen Leistungsspektrum sein. Die Gesprächsinhalte werden vertraulich behandelt; es obliegt dem jeweiligen Gesprächspartner, wie er die gefundenen Ideen weiter verfolgt.

Vor jedem Gespräch erhalten die Teilnehmer einen Vorbereitungsbogen, der in der Anlage 3.1.1 des Kompetenzreflektors, S. 23-27, beigefügt ist. Der Gesprächsleitfaden folgt der gleichen Struktur.

Ziele des Gesprächs

Im Rahmen des Gesprächs reflektieren die Teilnehmer ihre persönliche berufliche Situation und ihre Vorstellungen, wie es zukünftig weitergehen könnte. Die Phasen des Gesprächs folgen dem Kompetenzreflektor und bauen folglich aufeinander auf. In jeder Phase können Hinweise auf die späteren Ideen gefunden werden.

Am Ende des Gesprächs entsteht eine Sammlung von Ideen, wie der Gesprächspartner seine beruflich-individuelle Entwicklung durch konkrete Schritte weiterverfolgen kann. Die Ideen sollten den Kriterien „guter“ (Schritt 5 des Kompetenzreflektors) Ziele genügen, also konkret, realistisch und aus eigener Kraft erreichbar sein. Gegebenenfalls müssen weitere Hilfestellungen und mögliche Ansprechpartner bedacht werden.

Drei bis vier Ideen sind ausreichend, jedoch kann gegebenenfalls auch eine gute Idee genügen, um dem Gesprächspartner Perspektiven aufzuzeigen. Es muss darauf geachtet werden, dass zumindest ein Teil der Ideen in einem überschaubaren Zeitraum verwirklicht werden kann, damit sich Erfolgserlebnisse einstellen. Dann können auch längerfristig tragfähige Ideen und Visionen festgehalten werden.

Vorbereitung mit einem Profilingbogen

Interessierte Gewerkschaftsmitglieder erhalten einige Tage vor dem Gespräch zwei Vorbereitungsbögen, um sich den eigenen beruflichen Werdegang, ihre besonders weit entwickelten Kompetenzen aber auch die entwicklungsbedürftigen Kompetenzen in Erinnerung zu rufen und erste Ideen und Entwicklungsziele für die kommende Berufstätigkeit zu entwickeln.

Die ausgefüllten Bögen bleiben bei den Gesprächsteilnehmern und helfen ihnen, während des Gesprächs Antworten zu formulieren.

Arbeitsblatt: Anlage 3.1.1

Das Gespräch

Das Gespräch soll in einem geschlossenen Raum stattfinden. Störungen sollen ausgeschlossen sein. Beraterinnen und Berater in diesen Gesprächen können Gewerkschaftssekretäre, von den Gewerkschaften beauftragte externe Bildungsberater oder auch Betriebs-/Personalräte sein. Selbstverständlich setzt dies eine entsprechende Qualifizierung, in der auf die Durchführung dieser Gespräche vorbereitet wird, voraus. In der Begrüßung durch den Berater werden der Gesprächsverlauf und die Zielsetzung erläutert.

Auch die Grenzen des Gesprächs müssen aufgezeigt werden. Wenn z.B. eine Berufsberatung im Sinne von Laufbahnentscheidungen gewünscht wird, sind andere Instrumente nötig und andere Entscheidungsträger mit gefordert.

Die Gespräche folgen einem Leitfaden, der in mehrere Teilbereiche gegliedert ist.

Arbeitsblatt: Anlage 3.1.2

Zunächst werden die Stationen des beruflichen Werdegangs in Erinnerung gerufen und die dabei erworbenen Abschlüsse, Fähigkeiten und Kompetenzen gesammelt. Danach wird die Sammlung geordnet, indem die besonders weit entwickelten und die entwicklungsbedürftigen Kompetenzen herausgearbeitet werden. Es folgt die Analyse, was dem Gesprächspartner wichtig ist und was er entwickeln will. In einer abschließenden Ideensammlung werden mögliche Ziele gedanklich vorweggenommen und die nächsten Schritte überlegt.

Der Leitfaden ist zugleich ein Protokollformular, in dem der Berater die wesentlichen Gesprächsinhalte mitnotieren kann. Das Formular bleibt in der Regel am Ende des Gesprächs beim Gesprächsteilnehmer und wird nicht kopiert. Sollte am Ende des Gesprächs eine Fortsetzung verabredet werden, so kann auf Wunsch des Arbeitnehmers eine Kopie des Bogens und/oder Vermerke zur Weiterbearbeitung beim Berater verbleiben.

Feedback zu den Gesprächen

Um einen Eindruck über die Wirkung der Gespräche zu gewinnen, werden die Teilnehmer aufgefordert, ein schriftliches Feedback zu geben. Sie erhalten dazu einen teilstandardisierten Bogen und einen frankierten Rückumschlag.

Arbeitsblatt: Anlage 3.1.3

Anlage 3.1.1

„Eine Stunde für meine Zukunft – eine Stunde Zeit für meine Weiterbildung!“

Liebe Kollegin,
lieber Kollege,

Sie haben sich für einen Gesprächstermin angemeldet, bei dem es um Ihre zukünftige Weiterbildung gehen wird. Dieses Gespräch kann Ihnen eine erste Orientierung geben, worauf sich Ihre Weiterbildungsbemühungen konzentrieren können.

Um eine Grundlage für das Gespräch zu haben, bitten wir Sie, sich eine halbe Stunde Zeit zu nehmen und dieses Formular zur Vorbereitung auszufüllen.

Wir möchten Sie dazu anregen, Ihren beruflichen Werdegang daraufhin anzuschauen,

- wo wichtige Stationen für Ihre Kompetenzentwicklung waren,
- worin Ihre besonderen Fähigkeiten liegen, die Sie unverwechselbar machen und
- wo Sie Weiterbildungsbedarf sehen bzw. Ihre Weiterbildungswünsche liegen.

Das dreiseitige Formular dient Ihrer Vorbereitung auf unser Gespräch und verbleibt bei Ihnen. Die Punkte, die Sie darin ausfüllen sind daher ebenso vertraulich wie die Inhalte des Gesprächs.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Beratungsteam

Anlage 3.1.1

Vorbereitungsbogen - Berufliche Stationen in den vergangenen Jahren

Stellen Sie sich vor, Sie besuchen die Stationen Ihres beruflichen Werdegangs, beginnend mit der aktuellen Tätigkeit, reisen dann in die Vergangenheit zurück. Wo waren wichtige Stationen für die Entwicklung Ihres beruflichen Wissens, Ihrer Fähigkeiten und Ihrer Kompetenzentwicklung?

Erinnern Sie sich an die vergangenen fünf Jahre. An welchen beruflichen Stationen haben Sie da gearbeitet? Welche Wechsel gab es (Arbeitgeber, Abteilung, Tätigkeitsbereiche)? Wie weit Sie bei Ihrer Betrachtung in die Vergangenheit zurückblicken, liegt bei Ihnen.

Pos.-Nr.	Datum (von – bis)	Arbeitgeber/Einrichtung oder Abteilung/Tätigkeitsbereich	Beruf und/oder Funktion	vorhandene Dokumente (Zeugnisse, Beurteilungen, etc.)
	heute –			

Während Sie auf der vorherigen Seite die Stationen Ihres Werdegangs beschrieben haben, geht es nun darum, die Aufgaben und Inhalte der Arbeit zu beschreiben. Notieren Sie anschließend, welche Fähigkeiten und Kompetenzen Sie an diesen Stationen auszeichnen bzw. ausgezeichnet haben. Die fachlichen Aspekte werden Ihnen dabei sicher am leichtesten fallen, denken Sie jedoch daran, dass im heutigen Arbeitsleben besonders die sozialen und die methodisch-organisatorischen Fähigkeiten sowie Kreativität eine große Rolle spielen.

Steigen Sie an jeder Station aus und beschreiben, welche Besonderheiten zu sehen sind. (Die Positionsnummern helfen Ihnen, die Beziehung zwischen beiden Tabellen herzustellen.)

Pos.- Nr.	Aufgaben/Tätigkeiten	fachliche und technische Fähigkeiten und Kompetenzen	soziale und organisatorische Fähigkeiten und Kompetenzen

Anlage 3.1.1

Erste Analyse

Diese erste Analyse hilft Ihnen, über Fragen nachzudenken, für die im Arbeitsalltag selten Zeit und Muße vorhanden ist. Wir werden diese Fragen im Gespräch vertiefen.

Wenn ich an mein Wissen und an meine Fähigkeiten denke, wo sind da meine Stärken?

Wo habe ich eher Schwächen oder Nachholbedarf?

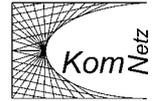
An welcher Weiterbildung habe ich in den vergangenen fünf Jahren teilgenommen?

Welche meiner Fähigkeiten und Kompetenzen würde ich gerne weiterentwickeln?

Worin muss ich mich beruflich weiterbilden?

Wenn ich die Wahl hätte: Welche Weiterbildung ist mir am wichtigsten?

- 1.
- 2.



Durch das KomNetz-Projekt wird Gewerkschaftsmitgliedern ein Beratungsgespräch angeboten. Unter dem Motto:

„Eine Stunde für meine Zukunft – eine Stunde Zeit für meine Weiterbildung!“

werden einige Stationen der Berufsbiografie besucht, um die besonders weit entwickelten und die entwicklungsbedürftigen Kompetenzen und mögliche Entwicklungsziele herauszuarbeiten. Dieses Formular ist sowohl Gesprächsleitfaden als auch Protokoll des Gesprächs. Es bleibt beim Gesprächspartner, **die Inhalte werden vertraulich behandelt.**

Gesprächsleitfaden und Protokoll

Gesprächspartner: Unternehmen: Datum:	
Erinnern & Sammeln	
Welche Abschlüsse, Fähigkeiten und Kompetenzen haben Sie erworben? - formell (durch Abschluss, Zertifikat etc.) - informell (durch Erfahrung während der Arbeit etc.)	
Was waren meine wesentlichen Tätigkeiten und Aufgaben der vergangenen Zeit?	

Gab es/gibt es betriebliche Anlässe, die auf einen Weiterbildungsbedarf hinweisen?

Zum Beispiel:

- Investitionen, z.B. neue Technologien, Maschinen oder Anlagen
- Veränderungen in der Arbeitsorganisation
- neue oder veränderte Produkte
- strategische Veränderungen in der Unternehmens- oder Konzernorganisation
- Umstrukturierungen, Eigentümerwechsel
- gesetzliche Vorschriften und Verordnungen, Zertifizierungsverfahren
- eine aktuelle Problemlage

Gibt es persönliche Veränderungen?

Haben Sie einen Wunsch nach Unterstützung und Hilfestellung bei diesen Veränderungen? Welchen?

Ordnen & Analysieren

Wo sehen Sie Ihre besonders weit entwickelten Kompetenzen...

in der jetzigen beruflichen Situation?

in früheren beruflichen Situationen?

in außerberuflichen Situationen?

<p>Wo sehen Sie Ihre entwicklungsbedürftigen Kompetenzen bzw. wo sehen Sie Nachholbedarf in der jetzigen beruflichen Situation?</p>	
<p>An welcher Weiterbildung haben Sie in den vergangenen (fünf) Jahren teilgenommen?</p> <ul style="list-style-type: none"> – beruflich veranlasst – privat veranlasst 	
Ziele setzen & Konsequenzen ziehen	
<p>An welchen entwicklungsbedürftigen Kompetenzen wollen Sie gezielt arbeiten?</p> <p>Welche Aufgabenschwerpunkte bzw. welche berufliche Entwicklung streben Sie an?</p> <p>An welchen entwicklungsbedürftigen Kompetenzen/ welchem Nachholbedarf wollen Sie gezielt arbeiten?</p>	
<p>Ideensammlung</p> <p>Wie wollen Sie das tun?</p> <ul style="list-style-type: none"> – im Seminar – im Arbeitsprozess – in der Freizeit 	

Anlage 3.1.3

Rückmeldebogen

Bitte denken Sie an das Gespräch zurück: Wie bewerten Sie die nachfolgenden Aussagen? Bitte kreuzen Sie bei jeder Aussage ein Kästchen an.

	trifft voll zu	trifft überwiegend zu	trifft weniger zu	trifft nicht zu
Das Gespräch hat mich in meinen Auffassungen zu Weiterbildung bestätigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe neue Ideen und Antworten für meine Weiterbildung bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Antworten auf meine Fragen bekommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich habe Dinge erfahren, die ich vorher noch nicht wusste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Gespräch hat mich motiviert, mehr über Weiterbildung nachzudenken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch das Gespräch haben sich für mich neue Fragen ergeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zeit, die ich für das Gespräch aufgewendet habe, hat sich gelohnt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich würde mir mal wieder eine solche Gelegenheit zum Gespräch wünschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine Gewerkschaft sollte mehr solcher Beratungsangebote machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solche Gespräche würde ich auch anderen Kolleg/innen empfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

An dem Gespräch hat mir am besten gefallen ...

Weniger gut hat mir gefallen ...

Nach dem Gespräch wünsche ich mir als Nachbetreuung:

Beratung von meiner Gewerkschaft würde ich mir auch zu folgenden Themen wünschen:

Insgesamt war ich mit dem Gespräch

sehr zufrieden zufrieden weniger zufrieden nicht zufrieden

Gibt es sonst etwas, das Sie uns mitteilen möchten?

3.2 Berufliche Orientierung für Arbeitnehmer im Personalabbau - Die Arbeit mit dem Kompetenzreflektor in einem Workshop mit Beschäftigten

Anwendungsbereich

Betriebsbedingte Maßnahmen zum Personalabbau treten zur Zeit immer häufiger in den Unternehmen auf. Dabei werden die Beschäftigten in sehr unterschiedlicher Weise von den betrieblichen Akteuren unterstützt. Der Betriebs-/Personalrat kann den Weg vom Unternehmen auf den Arbeitsmarkt nicht immer verhindern, er kann aber dazu beitragen, dass Beschäftigte nicht orientierungslos auf den Arbeitsmarkt geschickt werden. So kann der Betriebs-/Personalrat z.B. durchsetzen, dass den Beschäftigten die Möglichkeit gegeben wird, durch eine persönliche Kompetenzanalyse das eigene aktuelle Kompetenzprofil kennenzulernen und zu reflektieren, um damit selbstbewusst auf dem Arbeitsmarkt aufzutreten.

Ziel

Eine Kompetenzanalyse für Beschäftigte, die vom Personalabbau betroffen sind, kann z.B. durch einen Kompetenzreflektor-Workshop durchgeführt werden. Ziel des Workshops ist es dann, eine Bestandsaufnahme der Kompetenzen zu erarbeiten und persönliche Entwicklungsfelder herauszufiltern, die lang- oder kurzfristig bearbeitet werden.

Zur Verdeutlichung dient in den Anlagen der Trainerleitfaden für den Workshop „Profiling – Seminar“, siehe Anlage 3.2.1.

Durchführung eines Workshops mit dem Kompetenzreflektor

Ein Workshop mit dieser Zielsetzung sollte für zwei bis drei Tage angesetzt werden, in dem die Schritte des Kompetenzreflektors mit verschiedenen Methoden bearbeitet werden.

Erinnern (Schritt 1 des Kompetenzreflektors, S. 13)

Im Schritt Erinnern wird ein Rückblick auf die Stationen der eigenen Biografie geleistet.

Dafür eignen sich z.B. das Zeichnen einer Lebenskurve (Anleitung siehe Anlage 3.2.2) zum beruflichen Werdegang oder das Verfassen eines detaillierten Lebenslaufs.

Die Erarbeitung und Präsentation der Lebenskurve bzw. des Lebenslaufes kann in Einzel- oder Gruppenarbeit erfolgen.

Sammeln (Schritt 2 des Kompetenzreflektors, S. 14-15)

- Die Erhebung der fachlichen Kompetenzen in einer Gruppendiskussion

Zur Erhebung der fachlichen Kompetenzen im Schritt Sammeln kann ein Rückblick bzw. eine Sammlung von Arbeitsfeldern in einem aktuellen Arbeitsbereich oder einer Ausbildung durchgeführt werden. Für diese Sammlung eignet sich besonders eine Gruppendiskussion.

Wenn die Teilnehmer starke inhaltliche Überschneidungen in ihrer aktuellen Tätigkeit aufweisen, wie z.B. bei Auszubildenden eines Jahrgangs, kann diese Sammlung auf Zuruf auf einer Metaplanwand erfolgen.

Sind die zentralen Arbeitsfelder bekannt, ist es auch möglich, sie von den Teilnehmern ausdifferenzieren zu lassen.

Die Wandzeitung in der Anlage 3.2.3 zeigt das Ergebnis einer Gruppendiskussion zu den notwendigen Fachkompetenzen am Beispiel von IT-Systemelektronikern. Am Beispiel eines IT-Regelprozesses wurden im ersten Schritt die prozessbezogenen Fachkompetenzen aus dem Regelprozess und im zweiten Schritt die notwendigen „benachbarten“ Fachkompetenzen reflektiert.

- Die Erhebung von Sozialkompetenzen und Personalkompetenzen

Zum Sammeln der Sozialkompetenzen kann anhand der Vorgabe zentraler Sozialkompetenzen eine Diskussion und Verständigung darüber hergestellt werden, was unter diesen Kompetenzen im beruflichen Alltag zu verstehen ist.

In Gruppenarbeit können die genauen Erläuterungen ergänzt werden.

Das Beispiel der Wandzeitung in Anlage 3.2.4 zeigt, wie die Sozialkompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verhandlungsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Durchsetzungsfähigkeit von den Teilnehmenden ausdifferenziert und erläutert wurden.

Auch zu Personalkompetenzen erweist sich eine Gruppendiskussion als sinnvoll.

Auf diese Weise kann ein gemeinsames Verständnis für die einzelnen Teilbegriffe von Personalkompetenz hergestellt, das richtige Maß abgeglichen und somit die Reflexion angeregt werden (siehe Anlage 3.2.5).

Ordnen und Analysieren (Schritt 3 und 4 des Kompetenzreflektors, S. 16-17)

Die Schritte Ordnen und Analysieren sollten in Einzelarbeit erfolgen, da nun die gesammelten Kompetenzen jeweils auf die eigene Person bezogen werden müssen und die persönlich weit entwickelten Kompetenzen und die entwicklungsbedürftigen Kompetenzen durch Selbsteinschätzung zu ermitteln sind.

Dazu eignet sich das Arbeitsblatt „Kompetenzmatrix“ (siehe Anlage 3.2.6), in dem eine Auswahl der persönlich bedeutsamen Fach-, Sozial- und Personalkompetenzen eingetragen und mit Einschätzungen versehen werden. Wie groß die Auswahl sein soll, ist vorher festzulegen. Wichtig ist allerdings, dass sowohl persönlich weit entwickelte Kompetenzen als auch Entwicklungsfelder benannt werden.

Ziele setzen und Konsequenzen ziehen (Schritt 5 und 6, S. 18-20)

Die beiden letzten Schritte, Ziele setzen und Konsequenzen ziehen, können dadurch umgesetzt werden, dass zunächst die eigenen Lern- und Entwicklungsfelder für das kommende Jahr anhand der Matrix auf einer Metaplanwand zusammengestellt und schließlich der Gruppe präsentiert werden.

Nachbereitung

Um die mit dem Workshop begonnene Kompetenzentwicklung der Teilnehmer weiter zu begleiten, empfiehlt es sich, entsprechende Maßnahmen zu vereinbaren. In Seminaren oder Workshops können Entwicklungsfelder bearbeitet werden, die mehrere Teilnehmer betreffen (wie z.B. Rhetorikseminare, Bewerbungstraining etc.). Zudem sollte nach einiger Zeit die Kompetenzanalyse erneut reflektiert werden. Dazu können z.B. individuelle Reflexions- und Entwicklungsgespräche (siehe Anlage 3.2.7) geführt werden, in denen die erarbeiteten persönlichen Entwicklungsfelder noch einmal angesehen werden und der Schritt Konsequenzen ziehen erneut überdacht und gegebenenfalls angepasst wird.

Anlage 3.2.1: Beispiel Trainerleitfaden (Workshop)

Unit	Uhr	Thema	Wer	Nutzen/Inhalt	Methode	Medien
1	09:00	Begrüßung	BR/PR	Ankommen, Orientieren der TN Vorstellung der Personen	Vortrag	keine
2	09:10	Einstieg Vorstellungsrunde	Trainer	Beteiligte lernen sich kennen: „wandelnde Liftingsäule“	Reihum anhand vorbereiteter Leitfragen	Flipchart
3	10:00	Anmoderation und Überblick Darstellung des geplanten Gesamtangebotes von Trainingsmaßnahmen und der einzelnen Module + Nachfragen Agenda Spielregeln für die 2 Tage (Handy, Anrede, Zeiten) Pause	Personalentwicklung BR/PR JAV	Ziel: Die TN haben verstanden, was sie im Gesamtprozess erwartet und warum das Unternehmen den Prozess/die Kompetenzanalyse durchführt.		
4	10:45 11:00	Input: Was sind Kompetenzprofile? Was ist mit Profiling & Coaching gemeint? 6-Schritte-Verfahren Dimensionen erläutern Was macht mich eigentlich beschäftigungsfähig? Paararbeit, Gruppenarbeit	Trainer Trainer	Ziel: Die TN haben die Zielsetzungen und Chancen von Profiling & Coaching kennengelernt und ein erstes Instrument erprobt.	Präsentation + Dialog, Diskussion	Beamer
5	12:00 13:00	Mittagspause Rückblick auf die Berufslaufbahn : Erinnern – Sammeln – Aufschreiben Vorstellung Job-Navigator Lebenslinie und Stationen in Gruppenarbeit Formulare ausfüllen in Einzelarbeit Pause	Trainer	Ziel: die TN haben ihren Berufsweg reflektiert und fixiert	Lebenskurve	Mappen, Formulare
6	13:45 14:00	Erarbeitung der fachlichen Kompetenzen Der IT-Arbeitsprozess als Ausgangspunkt Ergänzung der Inhalte des IT-Systemelektronikers Individuelle Ergänzung Pause	Trainer	Bezug Ausbildung und Tätigkeit – Ziel: TN haben reflektiert, welche Tätigkeiten sie fachlich durchführen	Metplan-Mindmap	Metaplan
	14:45					

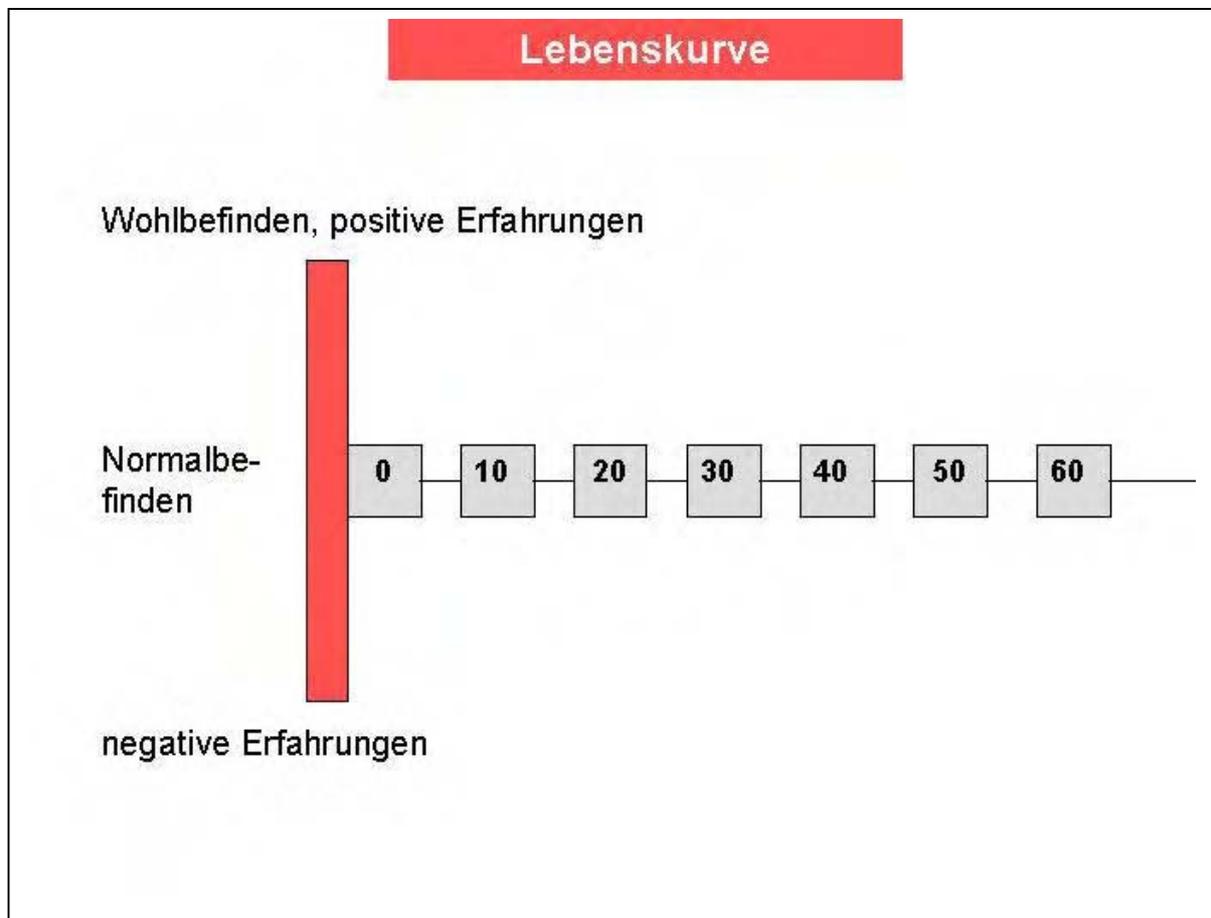
7	15:00	Erarbeitung der sozialen Kompetenzen Was ist wichtig, um sozial erfolgreich agieren zu können? Was erwarte ich von meinen Kollegen? Vorgegebene Liste von KomNetz Sammlung und Erweiterung der zentralen Kompetenzen	Trainer	Ziel: Die TN haben sich als sozial agierende Menschen reflektiert	Metaplan
8	16:00	Feedback	Trainer	Wie war das heute? Wo stehe ich jetzt? Wie geht es morgen weiter? Ziel: TN merken, dass Ihre Erwartungen ernst genommen werden	Blitzlicht Metaplanbild Agenda Ball Metaplanwand
	16:30	Ende des ersten Tages			
9	08:00	Einstieg	Trainer	Ankommen, Aufwachen, Offenes vom Vortag	
10	08:15	Erarbeitung der personalen Kompetenzen Kompetenzliste von KomNetz diskutieren	Trainer	Ziel: Die TN wurden darauf hingeführt, sich selbst zu reflektieren und einzuschätzen	Matrix verschiedener Lerntypen Kurzfragebogen Beamer
	09:15	Pause			
11	09:30	Erarbeitung des individuellen Profils durch KomNetz-Matrix	TN	Ziel: Die TN haben ihren eigenen Kompetenzstand schriftlich fixiert	KomNetz-Instrument Ordner
12	10:30	Input: Ziele setzen Aufgabe (formulieren!) zur Erarbeitung der eigenen Entwicklungsschritte und Vorbereitung der Präsentation	Trainer	Ziel: Die TN haben sich klargemacht, welche Entwicklungsaufgaben sie im kommenden Jahr angehen werden	Eigenarbeit Metaplanwände, Flipchart, Beamer
	12:15	Mittagspause			
13	13:00	Präsentation des eigenen Kompetenzprofils und der geplanten Entwicklungsschritte: Feedback zum Inhalt Reserve: Spiegelungsübung zum Abschluss	TN	Ziel: Die TN zeigen, dass sie ihre Überlegungen und Ziele auch vor anderen präsentieren und vertreten können	Metaplanwände, Flipchart, Beamer
	14:00	Pause			
14	14:15	Diskussion der Situation im Betrieb Realisierungsmöglichkeiten im Betrieb	TN/BR		
15	15:15	Unsere künftige Zusammenarbeit: Vernetzung Rolle von KomNetz Reflexionstermine	Trainer	Ziel: Die weitere Zusammenarbeit ist geklärt Einbeziehung des BR	
16	15:45	Feedback + Abschluss	Trainer		

Anlage 3.2.2

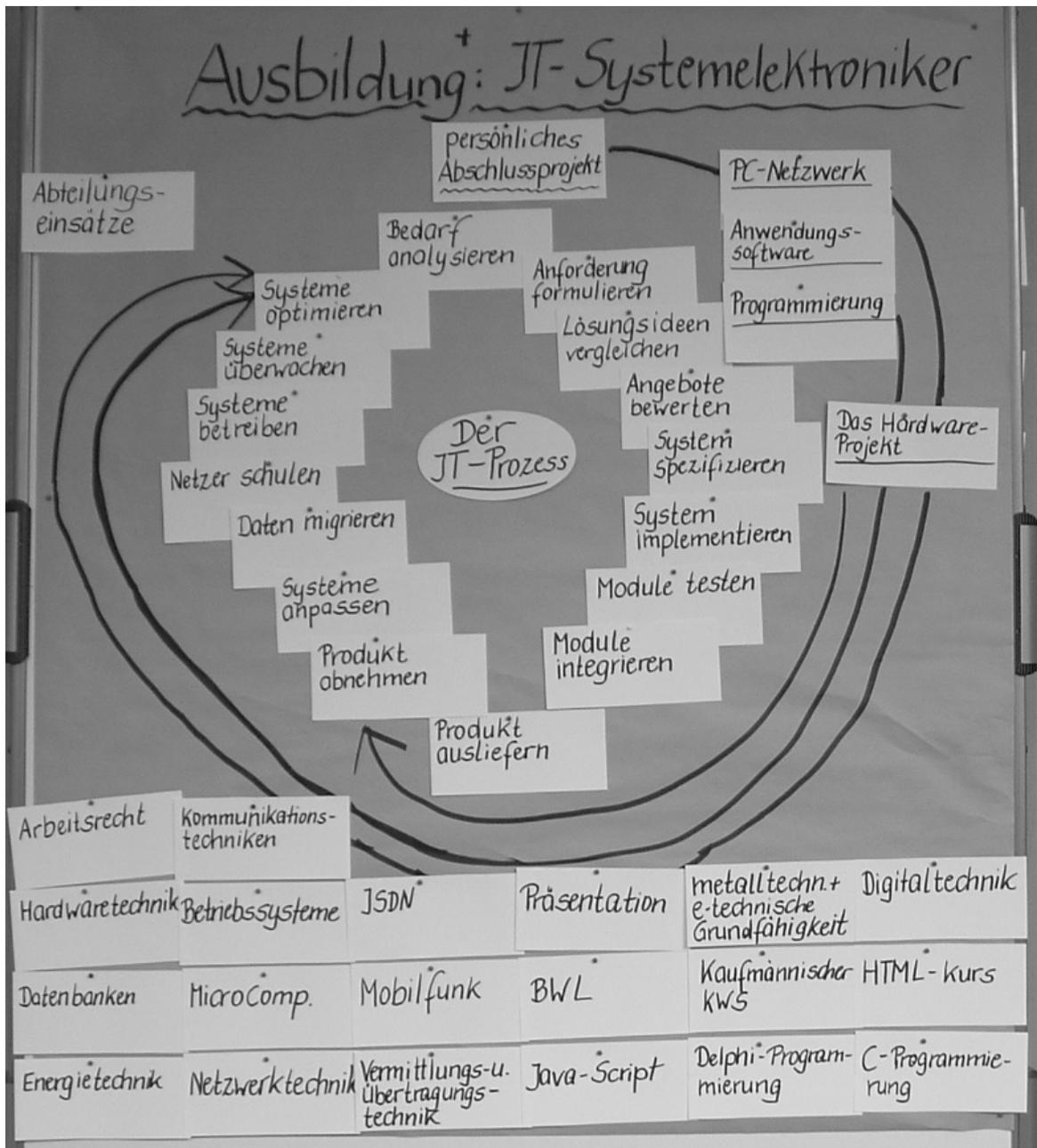
Eine Lebenskurve ist ein Instrument, das sehr persönliche Aspekte eines Themas bewusst machen kann. Es werden persönliche Erlebnisse und Stationen mit einer eigenen Wertung z.B. zum beruflichen Werdegang oder zum Werdegang in einer bestimmten Tätigkeit, z.B. als Betriebs-/Personalrat, eingetragen.

Das Arbeitsblatt eignet sich, um Zusammenhänge herzustellen und Erinnerungen wachzurufen. Es ist eine Arbeitsunterlage, die bei den Teilnehmern verbleibt und nicht eingesammelt werden sollte.

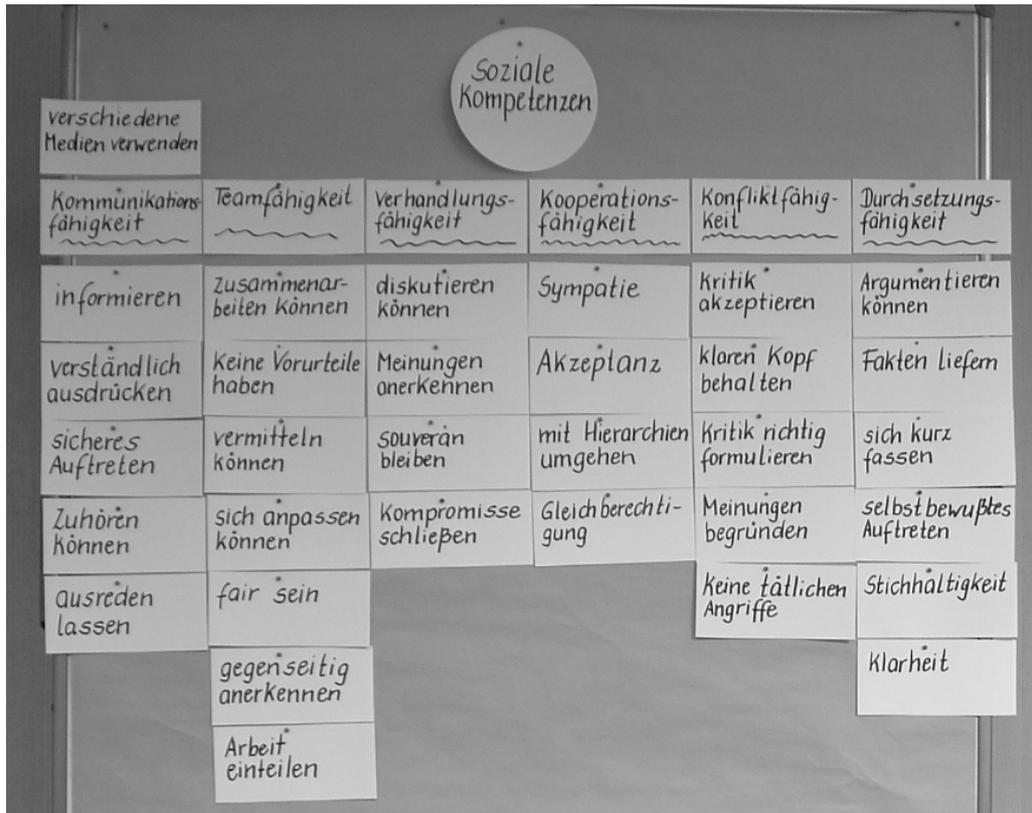
Das Arbeitsblatt wird unter einer bestimmten Fragestellung ausgeteilt und die Teilnehmer werden gebeten, konkrete Begebenheiten und Stationen stichwortartig einzutragen. Anschließend stellen sie ihren persönlichen Hintergrund zu der Fragestellung anhand ihrer Lebenskurve dar. Möchte man die Erfahrungen zu einem begrenzten Zeitraum (z.B. Schulzeit) erheben, so empfiehlt es sich, den Zeitstrahl entsprechend anzupassen. Das Zeichnen der Lebenskurve dauert ca. 15 bis 20 Minuten.



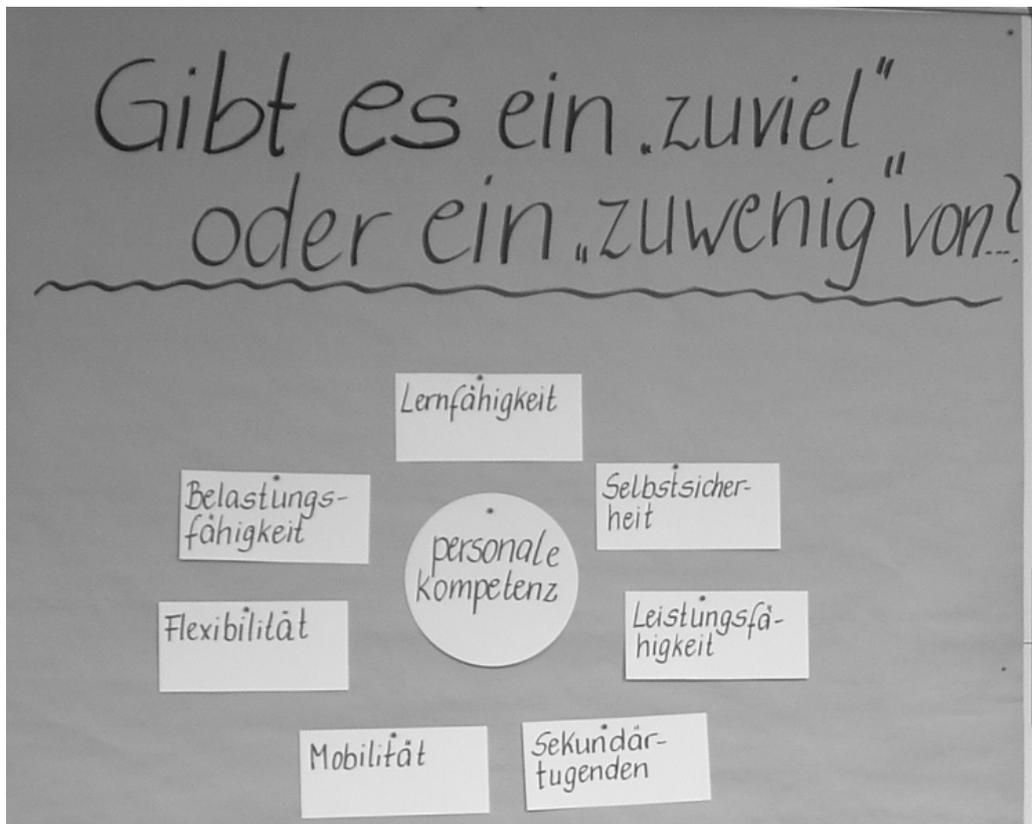
Anlage 3.2.3: Beispiel Sammeln der Fachkompetenzen



Anlage 3.2.4: Beispiel Sammeln der Sozialkompetenzen



Anlage 3.2.5: Beispiel Sammeln der Personalkompetenzen



Anlage 3.2.6: Kompetenzmatrix

Fachliche Kompetenzen

Kompetenz	Einschätzung	
	Kein Entwicklungsbedarf	Entwicklungsbedarf
...	...	

Soziale Kompetenzen

Kompetenz	Einschätzung	
	Kein Entwicklungsbedarf	Entwicklungsbedarf
...	...	

Personale Kompetenzen

Kompetenz	Einschätzung	
	Kein Entwicklungsbedarf	Entwicklungsbedarf
		
		
		
...	...	

Anlage 3.2.7: Ablauf der Reflexions- und Entwicklungsgespräche (im Nachgang des Workshops)

Vorbereitung:

- Vorstellung beider Personen
- Info über Datenschutz und Schweigepflicht
- Klärung des Gesprächziels
- Anmerkung, dass der Trainer sich Notizen macht

Durchführung

1. Reflektieren:
 - Der Teilnehmer berichtet sein eigenes Anliegen oder bespricht mit dem Trainer den Entwicklungsplan, den er beim Workshop erarbeitet hat.
 - Was war in dem Prozess schwierig, was ist leicht gefallen?
2. Weiterdenken:
 - Die genannten Aspekte werden hinterfragt und geordnet.
 - Was sollte sich ändern?
 - An welchen Punkten kann der Teilnehmer selber weiterarbeiten?
 - An welchen Punkten ist Unterstützung notwendig? Wie muss sie aussehen und durch wen soll sie erfolgen?
3. Neue Konsequenzen ziehen:
 - Die wesentlichen Ergebnisse des Gespräches werden zusammengefasst, es wird sicher gestellt, dass ein gemeinsames Verständnis der Sachlage besteht und es werden neue Vereinbarungen getroffen.
 - Welche Maßnahmen und Aktivitäten scheinen jetzt sinnvoll und was sollten die nächsten Schritte sein?

Nachbereitung

- Gegebenenfalls Verabredung für einen nächsten Termin.

4 Der Kompetenzreflektor in der Arbeit mit Betriebs- und Personalräten – Die Anwendung in einem BR/PR-Gremium

Anwendungsbereich

Auf der Grundlage des Kompetenzreflektors lässt sich das Kompetenzprofil eines Betriebs-/Personalrats erarbeiten, um darauf aufbauend die Weiterbildung der einzelnen Mitglieder des Gremiums zu planen. Der Betriebs-/Personalrat erhält eine Kompetenzmatrix, die aufzeigt, welche Kompetenzen im Gremium unzureichend vertreten sind und gezielt entwickelt werden müssen.

Gemeinsam getragene Anforderungen an Betriebs- und Personalräte

Bei der Arbeit mit Betriebs- und Personalräten steht am Anfang die Vergewisserung, welche Kompetenzen erwünscht und notwendig sind, um „ein guter Betriebs-/Personalrat“ zu sein. Für die Erarbeitung dieser Anforderungen stehen zwei unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung.

Erarbeitung eines spezifischen Anforderungskatalogs

Mit der Pinnwandmethode wird eine Momentaufnahme gemacht, welche Kompetenzen die anwesenden Gremienmitglieder für wichtig halten. Dazu schreibt jeder auf drei bis fünf Karten, was seiner Meinung nach zu den Kompetenzen eines guten Betriebs-/Personalrats gehört. Die Karten werden nach Schwerpunkten sortiert und die gefundenen Schwerpunkte mit treffenden Überschriften versehen. Die Überschriften bilden die Kompetenzbereiche und damit die Grundstruktur des Anforderungskatalogs.

Sie werden in eine Tabelle (Word oder Excel) übertragen und können mit weiteren Kompetenzaspekten ausdifferenziert werden (zum Beispiel kann die Überschrift „Arbeitsrecht“ durch einzelne Gesetze oder Sachfragen ergänzt werden). In die Spalten werden die Namen der Gremienmitglieder eingetragen.

Wie so eine Tabelle aussehen kann, zeigt Anlage 4.1.

Verwendung eines Standard-Anforderungskatalogs

Eine weniger aufwändige Methode ist es, ein Standardprofil zu verwenden. Dabei wird eine bereits vorhandene Tabelle genommen und an die Situation des jeweiligen Gremiums angepasst. Mit Beamer und Laptop an die Wand projiziert, kann dies sogar während einer Sitzung geschehen.

Als Anlage 4.2 ist ein solches Profil angehängt. Es wurde auf der Grundlage eines gewerkschaftlichen Bildungsprogramms zusammengestellt.

Erinnern und Sammeln (Schritt 1 und 2 des Kompetenzreflektors, S. 13-15)

Im nächsten Schritt geht es nun darum, die individuellen Entwicklungen als Betriebs-/Personalrat zu erinnern und die Themen- und Arbeitsschwerpunkte zusammenzutragen. Auf diese Übersicht aufbauend können dann die individuellen Kompetenzen herausgearbeitet werden.

Arbeitsblatt Anlage 4.3

Ordnen und Analysieren (Schritt 3 und 4 des Kompetenzreflektors, S. 16-17)

Da eine Selbsteinschätzung manchmal etwas schwierig ist, empfiehlt es sich, die eigenen weit entwickelten Kompetenzen und Entwicklungsbedürfnisse im Gespräch mit einem anderen zu analysieren. Daher sollen die nachfolgenden drei Fragen nicht individuell beantwortet, sondern im Dialog erarbeitet werden. Dazu bietet es sich an, einen Kollegen als Dialogpartner zu gewinnen. Von ihm erhält man eine Rückmeldung, ob die Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung übereinstimmt. Die Dialogpartner notieren die Gesprächsergebnisse. Das Gespräch wird so zu einem kleinen gegenseitigen Interview. Die drei Fragegruppen sind:

- Meine weit entwickelten Kompetenzen in der Betriebs-/Personalratsarbeit: Was kann ich besonders gut? Wo bin ich Experte?
- Meine weit entwickelten Kompetenzen in gewerkschaftlichen Funktionen oder in anderen Funktionen, die für meine Betriebs-/Personalratsarbeit nützlich sind: Was kann ich besonders gut? Wo bin ich Experte?
- Meine Entwicklungsfelder in der Betriebs-/Personalratsarbeit: Welche Fähigkeiten oder Wissensgebiete möchte ich ausbauen?

Arbeitsblatt Anlage 4.4

Kompetenzmatrix des Betriebs-/Personalrats

Damit sind die Grundlagen gelegt, um die im Gremium vorhandenen Kompetenzen sichtbar zu machen. Der vorbereitete Anforderungskatalog mit den Namen der jeweiligen Gremienmitglieder kann nun um die Kompetenzen ergänzt werden. Dazu gibt es drei Möglichkeiten:

1. Die Tabelle wird auf eine Pinnwand übertragen und jeder klebt an die entsprechenden Stellen seine Klebepunkte.
2. Mit Beamer und Laptop wird die Matrix projiziert und kann direkt gemeinsam bearbeitet werden.
3. Jeder erhält einen Ausdruck und markiert seine Kompetenzen. Die Blätter müssen dann aber in die gemeinsame Matrix eingepflegt werden.

Das nun vorliegende Arbeitsergebnis hat für den Augenblick Gültigkeit. Zu einem späteren Zeitpunkt kann sich sowohl der Anforderungskatalog verändern als auch das Kompetenzprofil jedes Einzelnen, sobald dieser sich weiterbildet oder neue Erfahrungen macht.

Auswertung der Matrix (Schritte 5 und 6 des Kompetenzreflektors, S. 18-20)

Zwei Fragen leiten nun die Auswertung an:

Frage 1: Welche Kompetenzen sollte jeder im Gremium haben?

Die Matrix gibt Auskunft darüber, welche Kompetenzen einzelne Mitglieder noch erwerben sollten. Das wird in der Bildungsplanung festgehalten.

Frage 2: Welche Kompetenzen sind nicht ausreichend im Gremium vorhanden?

Zeigt die Matrix beispielsweise, dass bei Arbeitssicherheit nur ein Spezialist im Betriebs-/Personalrat vorhanden ist, so besteht hier Bildungsbedarf.

Im Bildungsplan wird festgehalten, wer diese Kompetenz verstärken soll und sich entsprechend weiterbilden muss.

Anlage 4.1

Anforderungskatalog für das Gremium

Namen der Gremienmitglieder

Kompetenzbe- reiche (Überschriften)									
Kompetenzaspekte									
Überschrift 1									
ergänzender Kompetenzaspekt									
usw.									
Überschrift 2									
usw.									

Anlage 4.2

Kompetenzprofil Betriebsrat¹

Kompetenzbereiche									
Kompetenzaspekt									
Arbeits- und Sozialrecht									
BetrVG*/PersVG									
Personalwirtschaft*									
Personelle Einzelmaßnahmen*									
Kündigungen*									
BR-Vorsitzende (KMU)*									
Tarifverträge*									
Betriebsvereinbarungen									
Arbeitszeit*									
Lohn und Gehalt*									
Schwerbehinderte*									
Altersvorsorge/Renten/Reha*									
Arbeitsmarkt/SGB III*									
Sozial- und Methodenkompetenz									
Argumentieren*									
Moderieren/Präsentieren*									
Gespräche führen*									
Versammlungen leiten*									
Konflikte bearbeiten*									
Umgang mit schwierigen Zeitgenossen*									
Mobbing*									
Coaching*									
NLP*									
Zuhören können/Einfühlungsvermögen									
Erste Beratung der Mitarbeiter									
Beteiligungsorientierte Projekte									

¹ Dieses Profil wurde in einem Seminar mit Betriebsräten in KMU erarbeitet und muss für andere Betriebs/Personalräte erweitert oder überprüft werden..

Organisation und Arbeitsmittel									
Anwendung Word*									
Anwendung Excel*									
Anwendung Access*									
Anwendung MS-Outlook*									
Geschäftsführung des BR*									
Schriftführung*									
Zeit-Management*									
Arbeiten mit dem Internet									
Öffentlichkeitsarbeit									
BR-Zeitung									
Homepagegestaltung*									
Betriebsversammlung									
Wirtschaft									
BWL*									
Wirtschaftsausschuss*									
Bilanz und Jahresabschluss*									
Controlling*									
AN-Vertreter im Aufsichtsrat*									
Internationale Rechnungslegung*									
Wissen über....									
Betriebliche Kultur									
Unternehmen									
Branche									
Europa/Internationales									
EU-Erweiterung*									
Migration*									
Interkulturelle Kompetenz*									
Europäischer BR									
Englisch*									
Französisch*									
IuK-Technologie									
E-Business*									
E-Commerce*									
SAP*									

Sicherheit und Gesundheit									
Arbeitssicherheit*									
Gefahrstoffe*									
Gesundheit*/Salutogenese									
Schichtplangestaltung*									
Bildschirmarbeit*									
Qualitätsmanagement*									
Umweltschutz*/Umweltrecht									
Öko-Audits*									
Gesellschaftspolitik									
Mitentscheiden/Mitverantworten* Sozialpartnerschaft im Betrieb									
Macht der Medien*									
Gesundheitspolitik*									
Bio-/Gentechnologie*									
Geschichte der Arbeiterbewe- gung									
Regionale Interessenvertretung									
Gewerkschaftsmitgliedschaft									
Aus- und Weiterbildung									
Berufsausbildung									
Weiterbildung*									
Kreativität und Vision									
Ideen entwickeln									
Kreativtechniken									
Trends erkennen									
Kampagnen gestalten									
Projektmanagement									
Problemlösung									
Unternehmensspezifische Be- sonderheiten									
Personalvertretungsrecht*									
Bergrecht*									

Die mit * gekennzeichneten Kompetenzaspekte sind auf der Grundlage eines gewerkschaftlichen Bildungsprogramms aufgenommen worden.

Anlage 4.4

Name: _____

BR/PR-Profilbogen „Ordnen und Analysieren“

Aufgabe:

Die nachfolgenden drei Fragen sollen nicht individuell beantwortet, sondern im Dialog erarbeitet werden. Darum sprechen Sie über Ihre persönliche Einschätzung mit Ihrem Dialogpartner. Sie erhalten so zugleich eine Rückmeldung, ob Ihre Selbsteinschätzung mit der Einschätzung des Dialogpartners übereinstimmt. Füllen Sie die Felder für den jeweils anderen aus, Ihr Gespräch wird so zu einem kleinen gegenseitigen Interview.

Meine weit entwickelten Kompetenzen in der Betriebs-/Personalratsarbeit: Was kann ich besonders gut? Wo bin ich Experte?

Meine weit entwickelten Kompetenzen in gewerkschaftlichen Funktionen oder in anderen Funktionen, die für meine Betriebs-/Personalratsarbeit nützlich sind: Was kann ich besonders gut? Wo bin ich Experte?

Meine Entwicklungsfelder in der Betriebs-/Personalratsarbeit: Welche Fähigkeiten oder Wissensgebiete möchte ich ausbauen?

5 Der Kompetenzreflektor in der Arbeit mit Referenten bzw. Teamern in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit

5.1 Referentenprofiling in einem Workshop

Anwendungsbereich

Mit einem Profilingbogen für die Erfassung der Kompetenzen als Referent wird ein moderierter Workshop vorbereitet. Während des Workshops wird ein Anforderungskatalog und eine Kompetenzmatrix erarbeitet, mit der die Kompetenzverteilung in einem Referenten-/Teamerarbeitskreis aufgezeigt und Schwachpunkte identifiziert werden können. Mit der Entwicklung von Bildungszielen und der Vereinbarung konkreter Maßnahmen schließt der Workshop ab.

Vorbereitung mit einem Profilingbogen

Nach einer ca. einstündigen Einführung in die Methode des KomNetz-Kompetenzreflektors erhalten die Teilnehmer des Workshops ein Arbeitsblatt, mit Hilfe dessen die sechs Schritte des Reflektors in Einzelarbeit nachvollzogen werden können. Beim Ausfüllen des Bogens reflektieren die Referenten/Teamer ihren Werdegang in dieser Rolle, ihre besonders weit entwickelten Kompetenzen und entwicklungsbedürftigen Kompetenzen und erarbeiten Ideen, wie sie gezielt ihre Kompetenzen ausbauen können. Abschließend werden sie aufgefordert, über die Soll-Anforderungen an die Mitarbeiter in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit nachzudenken.

Arbeitsblatt: Anlage 5.1.1

Erarbeitung eines Anforderungskatalogs

Der Anforderungskatalog wird mit der Pinnwandmethode erarbeitet und ist eine Momentaufnahme, die für den Kreis der anwesenden Personen Gültigkeit hat. Eine veränderte Zusammensetzung des Teilnehmerkreises oder eine Wiederholung zu einem späteren Zeitpunkt wird deshalb zu veränderten Ergebnissen führen. Die Teilnehmer werden gefragt, über welche Kompetenzen ein guter Referent in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit verfügen sollte und sind aufgefordert, jeweils drei bis vier Antworten auf Metaplankarten zu schreiben. Diese werden gruppiert und die Gruppen mit Überschriften versehen, wobei die Überschriften einen Kompetenzbereich beschreiben sollen.

In einem Workshop mit Referenten für Betriebsräteseminare wurden z.B. folgende Überschriften gefunden:

Sicherheit in meinem Thema

Entwicklungen (Trends) erkennen

Rhetorik

Gespräch und Auseinandersetzung (Kommunikation)

Gewerkschaftliches Bewusstsein

Bildungsprozesse gestalten (Methoden)

Mit dem Anforderungskatalog erarbeiten sich die Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis der Anforderungen, die an Referenten gestellt werden müssen und erweitern somit ihre eigenen Vorstellungen hin zu einem Gruppenprofil. Dieses Gruppenprofil kann auch in einem kontinuierlichen Prozess von Zeit zu Zeit weiterentwickelt werden, wenn es sich um einen längerfristig zusammenarbeitenden Referentenkreis handelt.

Kompetenzmatrix der Gruppe

Durch die Übertragung der Namen der Beteiligten und der gefundenen Überschriften für die einzelnen Kompetenzbereiche des Anforderungskatalogs in eine Matrix werden die individuellen Anteile am Gruppenprofil sichtbar. Somit lassen sich auf der Basis der besonders weit entwickelten Kompetenzen der einzelnen Referenten geeignete Teams für die Durchführung von Seminaren bilden und der Wei-

terbildungsbedarf für die Referenten ermitteln. Die weit entwickelten Kompetenzen und der Entwicklungsbedarf können mit roten und grünen Klebepunkten gekennzeichnet werden.

Beispielmatrix

	TN1	TN2	TN3	TN4	TN5	etc.
Thematische Sicherheit		○	○	○		
Rhetorik	○		○			
Methoden	○		○	○	○	
Einfühlungsvermögen		○	○		○	
Konfliktbearbeitung		○	○			
etc.						

Ideensammlung für die individuelle zukünftige Weiterentwicklung als Referent

Bereits im Vorbereitungsbogen waren die Teilnehmer aufgefordert, Ideen für ihre Weiterentwicklung aufzuschreiben und ihren persönlichen Weiterbildungsbedarf zu erarbeiten. In kleinen Gruppen (maximal zu viert) tauschen sie sich nun über die dabei gewonnenen Ergebnisse aus und entwickeln konkrete Umsetzungsvorschläge für einzelne Gruppenmitglieder, für die ganze Gruppe oder für Teilgruppen. Der Blick auf die Kompetenzmatrix offenbart zusätzlichen Handlungsbedarf und regt zur weiteren Ideenfindung an. Die Vorschläge werden auf Metaplankarten geschrieben und im Plenum an einer Pinnwand befestigt.

Im Plenum wird jeder Vorschlag dahingehend geprüft, ob er den Kriterien eines konkreten Zieles genügt. Mögliche Kriterien lassen sich durch folgende Fragen ermitteln:

Ist der Vorschlag konkret?

Ist der Vorschlag realistisch?

Ist der Vorschlag aus eigener Kraft umsetzbar (wer muss gegebenenfalls helfen)?

Ist das Ergebnis „messbar“ im Sinne der Möglichkeit, den Erfolg festzustellen?

Die Vorschläge müssen eventuell umformuliert oder präzisiert werden, damit sie diese Prüfung bestehen.

Alle Vorschläge werden dann in eine To-Do-Liste übertragen und mit Zielterminen und Verantwortlichkeiten versehen.

Beispiel einer To-Do-Liste

Was?	Wer?	Bis wann?
Besuch eines Methodenseminars	TN2, TN5	17. -19. Oktober
Aufbereitung von Materialien	TN1, TN3	Bis zum 15. Juli
Erarbeitung einer Präsentation	TN4, TN1	Nächste Woche
Hospitation bei einem Seminar	TN3	2. Jahreshälfte
Internetrecherche	TN5	Morgen
etc.		

Ergebnisse

Ein Referenten- oder Teamerbeitskreis, der nach dieser Vorgehensweise gearbeitet hat, erhält folgende Instrumente:

- Der Anforderungskatalog ist die gemeinsame Verständigung über Standards der eigenen Bildungsarbeit. Mit ihm können neue Kollegen systematisch in den Kreis integriert werden, wenn das Profil als Grundlage für die Nachwuchsausbildung verwendet wird.
- Die Ideensammlung gibt jedem Workshopteilnehmer einen Fundus von Möglichkeiten an die Hand, um die eigene Kompetenzentwicklung als Referent selbstgesteuert voranzutreiben.
- Die To-Do-Liste ist ein Steuerungsinstrument für die Teamentwicklung und Weiterbildung der Gruppe. Sie regelt die individuellen Beiträge jedes Einzelnen. Es können aber auch Vereinbarungen darüber getroffen werden, welche Unterstützung gewerkschaftsseitig nötig ist, um die individuelle, selbstgesteuerte Kompetenzentwicklung zu ermöglichen.
- Das gesamte Verfahren stellt ein Instrument dar, das den Verantwortlichen in den Gewerkschaften eine gezielte Personalentwicklung der ehrenamtlichen und hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter ermöglicht.

Anlage 5.1.1

Profiling Referenten: Individueller Vorbereitungsbogen

Dieser Bogen unterstützt Sie dabei, Ihr persönliches Kompetenzprofil als Referent/Referentin zu erarbeiten. Er ist die Grundlage für eine gezielte Entwicklung in Hinblick auf diese Tätigkeit - sowohl individuell als auch im Referenten- bzw. Teamerbeitskreis. Bitte füllen Sie ihn möglichst umfassend aus, damit alle erforderlichen Informationen für die weitere Arbeit zur Verfügung stehen. Was Sie aufschreiben, bleibt jedoch Ihnen überlassen und ist vertraulich. Die gemeinsame Auswertung findet mit anderen Methoden statt.

Erinnern & Sammeln	
<p>Bei welchen Gelegenheiten (Stationen) haben Sie bereits als Referent/Referentin Erfahrung sammeln können?</p>	
<p>Was waren die wesentlichen Aufgaben, die Sie als Referent/Referentin übernommen haben hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> – Methoden? – Themen? – Rolle im Team? – Konzeption von Seminaren? – Auswertung von Seminaren? – Beratung und Transfer des Gelernten? 	

<p>Welche Weiterbildung haben Sie für Ihre Tätigkeit als Referent bisher erhalten?</p>	
Ordnen & Analysieren	
<p>Was sind Ihre bisherigen Themen- bzw. Arbeitsschwerpunkte als Referent/Referentin?</p>	
<p>Wo sind Sie besonders gut und was zeichnet Sie aus hinsichtlich</p> <ul style="list-style-type: none"> – fachlicher Kompetenzen? – methodischer Kompetenzen? – personaler/sozialer Kompetenzen? 	
<p>Welche Kompetenzen haben Sie bei anderen Gelegenheiten (Beruf, Hobby) erworben, die für Ihre Referententätigkeit hilfreich sein können?</p>	

Wo sehen Sie entwicklungsbedürftige Kompetenzen bzw. Nachholbedarf auf Ihrem Weg zu einem guten Referenten/einer guten Referentin?

Ziele setzen & Konsequenzen ziehen

Welche Kompetenzen als Referent/Referentin möchten Sie zukünftig entwickeln bzw. erwerben?

Welche Arbeitsschwerpunkte streben Sie an?

Welches methodische Know-how möchten Sie ausbauen?

An welchen Ihrer besonderen Kompetenzen bzw. Entwicklungszielen wollen Sie gezielt arbeiten?

Ideensammlung

Was möchten Sie in nächster Zeit konkret tun, um Ihre Ziele zu erreichen

– durch Seminarbesuche?

– durch Ausprobieren?

– in beruflichen oder Freizeitsituationen?

Bitte vervollständigen Sie nachfolgenden Satz mehrfach:

Ein guter Referent, eine gute Referentin sollte ...

Fachlich

Methodisch

Persönlich/Sozial

..

5.2 Referentenprofilung in einem moderierten Gespräch

Anwendungsbereich

Der Kompetenzreflektor kann in einem eintägigen Workshop zur Kompetenzanalyse von Referenten z.B. im Rahmen eines Seminars zur Qualifizierung von Referenten eingesetzt werden. (siehe Anlage 5.2.1. „Trainerleitfaden - moderiertes Gespräch“)

Ziel

Ziel ist es, über diese Methode das Kompetenzprofil von Referenten von der individuellen Seite in den Blick zu nehmen und mittels des Kompetenzreflektors individuelle, aber auch gruppenbezogene Entwicklungsfelder zu erarbeiten.

Vorbereitung

Zur Vorbereitung ist es sinnvoll, das Verfahren zunächst anhand einer Power Point-Präsentation vorzustellen (siehe Kapitel 6 „Foliensatz zum Kompetenzreflektor“).

Es geht darum, die Logik und den Inhalt der einzelnen Schritte zu verdeutlichen und einen Überblick über das gesamte 6-Schritt-Verfahren mit dem Kompetenzreflektor zu geben. Im Anschluss an die Präsentation sollte in einer kurzen Gruppenabstimmung die Durchführung des Kompetenzreflektors vorbereitet werden. So muss z.B. entschieden werden, wie groß der Ausschnitt der Themenfelder bzw. Kompetenzbereiche gewählt wird, der reflektiert werden soll.

Durchführung des moderierten Gruppengesprächs

Erinnern (Schritt 1 des Kompetenzreflektors, S. 13)

Der Schritt des Erinnerns kann bereits in die Vorstellung der einzelnen Teilnehmer eingebunden werden, indem diese leitfragengestützt vor der Gruppe stattfindet. Dabei ist es wichtig, einen Rückblick auf die eigene Laufbahn z.B. als Referent anhand von vorgegebenen Fragen durchzuführen (Beispiel für Leitfragen siehe Anlage 5.2.2).

Sammeln (Schritt 2 des Kompetenzreflektors, S. 14-15)

Der Schritt des Sammelns kann nach dieser ersten Reflexion durch die Arbeit in drei Gruppen erfolgen. Jede der drei Gruppen erhält die Aufgabe, die für die Tätigkeit notwendigen Kompetenzen auf einer Metaplanwand zusammenzutragen, wobei die erste Gruppe die fachliche, die zweite die sozialen und die dritte schließlich die personalen Kompetenzen zusammenstellt. Das Sammeln orientiert sich dabei zum Teil an den in der Power Point-Präsentation vorgeschlagenen Beispielen für Fach-, Sozial-, und Personalkompetenz. Folgende Leitfragen werden von den drei Gruppen bearbeitet und präsentiert:

- Welche fachlichen Kompetenzen sind für die Referententätigkeit wichtig? (Anlage 5.2.3)
- Was ist wichtig, um sozial erfolgreich agieren zu können? Was erwarte ich von meinen Kollegen? (Anlage 5.2.4)
- Welche Personalkompetenzen braucht man, um ein guter Referent zu sein? (Anlage 5.2.5)

Ordnen (Schritt 3 des Kompetenzreflektors, S. 16)

Der Schritt Ordnen wird dann so bearbeitet, dass jeder Teilnehmer für jeden der drei Kompetenzbereiche

- zwei der besonders weit entwickelten Kompetenzen und
- zwei entwicklungsbedürftige Kompetenzen

auswählt und auf Metaplankarten festhält. Die Auswahl dient der Eingrenzung und der Sortierung der Nennungen.

Zudem gilt es, für sich selbst genau zu klären, wodurch sich die Kompetenzen auszeichnen. So kann z.B. Teamfähigkeit erläutert werden durch: „andere Meinungen anerkennen“, „zuhören“, „sich aktiv einbringen“ etc...

Analysieren, Ziele setzen und Konsequenzen ziehen (Schritt 4-6 des Kompetenzreflektors, S. 17-20)

Die Schritte Analysieren, Ziele setzen und Konsequenzen ziehen werden dann in Eigenarbeit anhand des Entwicklungsplans angefertigt (Anlage 5.2.6).

Dieser wird zunächst eigenständig ausgefüllt und dann in seinen wesentlichen Punkten vor der Gruppe vorgestellt, wodurch eine größere Verbindlichkeit hergestellt wird. Der Entwicklungsplan steht unter der zentralen Frage, welche der ausgewählten Kompetenzen (besonders weit entwickelte Kompetenzen und entwicklungsbedürftigen Kompetenzen) tatsächlich vom jeweiligen Teilnehmer in der vereinbarten Zeit bearbeitet werden können und sollen.

Nachbereitung

Mit dem Kompetenzreflektor können sehr unterschiedliche persönliche Entwicklungsfelder erarbeitet werden. Zum Teil ergeben sich aber auch Überschneidungen gleicher Entwicklungsfelder bei mehreren Teilnehmern, so dass an dieser Stelle eine Qualifizierung oder ein Seminar angesetzt werden kann.

Zur weiteren persönlichen Entwicklung sollte ein halbes Jahr nach dem Workshop ein Reflexionsworkshop stattfinden, um die persönlichen Entwicklungsfelder und die zwischenzeitlichen Aktivitäten zur Kompetenzentwicklung zu verfolgen und weitere Verabredungen bezüglich neuer Seminare für die Gruppe zu treffen.

Anlage 5.2.1: Trainerleitfaden (moderiertes Gespräch)

Unit	Uhr	Thema	Methode
1	09:00	Begrüßung	
2	09:30	Anmoderation und Überblick Agenda Spielregeln (Handy, Anrede, Zeiten)	
3	09:45	Input: Was sind Kompetenzprofile? Was ist mit Profiling & Coaching gemeint? 6-Schritte-Verfahren Dimensionen erläutern	Präsentation + Dialog, Diskussion
4	10:15	Erinnern Rückblick auf die eigene Laufbahn als Referent durch leitfragengestützte Vorstellung (Siehe Anlage 5.2.1)	Leitfadengestützte Vorstellung
5	11:00	Sammeln <ul style="list-style-type: none"> • Welche fachlichen Kompetenzen sind für die Referententätigkeit wichtig? • Was ist wichtig, um sozial erfolgreich agieren zu können? Was erwarte ich von meinen Kollegen? • Welche Personalkompetenzen braucht man, um ein guter Referent zu sein? • ... 	Sammlung und Erweiterung der zentralen Kompetenzen Zusammentragen zum Gruppenbild mögliche Orientierung an der Liste von KomNetz
	12:00	Pause	
6	13:30	Ordnen Bezug zum Individuum Welche der gesammelten Kompetenzen machen mich aus?	Metaplan
7	14:00	Analysieren: Bezug zur gegenwärtigen Situation Was ist mir im Moment wichtig? Was will ich weiterentwickeln? Ziele setzen Was will ich im kommenden Jahr in diesem Entwicklungsfeld erreichen? Konsequenzen ziehen Welche Maßnahmen ergreife ich dazu?	Ausfüllen und Präsentieren des individuellen Entwicklungsplans

	15:15	Pause	
8	15:30	Diskussion zur Bedeutung von Profiling & Coaching in der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit	
9	16:00	Feedback	

Anlage 5.2.2: Leitfragen für die Vorstellung

- Meine Referententätigkeit hat begonnen als...
- Damals hat mich besonders gereizt, dass...
- Heute würde ich meiner Tochter die Tätigkeit mit den Worten erklären...
- Besonders habe ich gelernt für die Tätigkeit als

Anlage 5.2.3: Beispiel Sammeln der Fachkompetenzen

muss ständig aktualisiert werden

Was sind die wichtigsten fachlichen Kompetenzen von Referenten?

Allgemein für alle	AI* JugendI	BRI* JAV*	AGUS I	Rhetorik	LGI*	SchwB.V.	Arbeitsrecht
Kenntnisse BetrVG	x	x	x		x	x	x
Kenntnisse Tarifverträge	x	x	x		x	x	x
Struktur JGM	x	x	x	x	x	x	x
Kenntnisse Schutzgesetze	x	x	x		x	x	x
Geschichte JGM Grundkenntnisse	x	x	x		x	x	x
Gesellschafts-politische Grundkenntnisse	x	x	x	x	x	x	x
Überblick „Wo steht was?“	x	x	x	x	x	x	x
Fachdidaktische Kenntnisse	x	x	x	x	x	x	x
Seminarorganisation	x	x	x	x	x	x	x

Anlage 5.2.4: Beispiel Sammeln der Personalkompetenzen

Welche Personalkompetenzen braucht man als Referent?

ICH bin	Eigenpräsentation	
Vorbild-Funktion	roten Faden halten	
selber Menschlichkeit zeigen	Mut zur Lücke	
Locker	Souverän	Mittler und Vermittler
Über sich lachen können	flexibel sein	
eigene Position	Sensibilität	
Eigendynamik		
Kleider machen Leute		

3x A

- anschauen
- anfassen
- anhören

sicheres Auftreten

Achtung + Respekt

Anlage 5.2.5: Beispiel Sammeln der Sozialkompetenzen

Was ist wichtig, um als Referent sozial erfolgreich zu handeln?

Vorbild

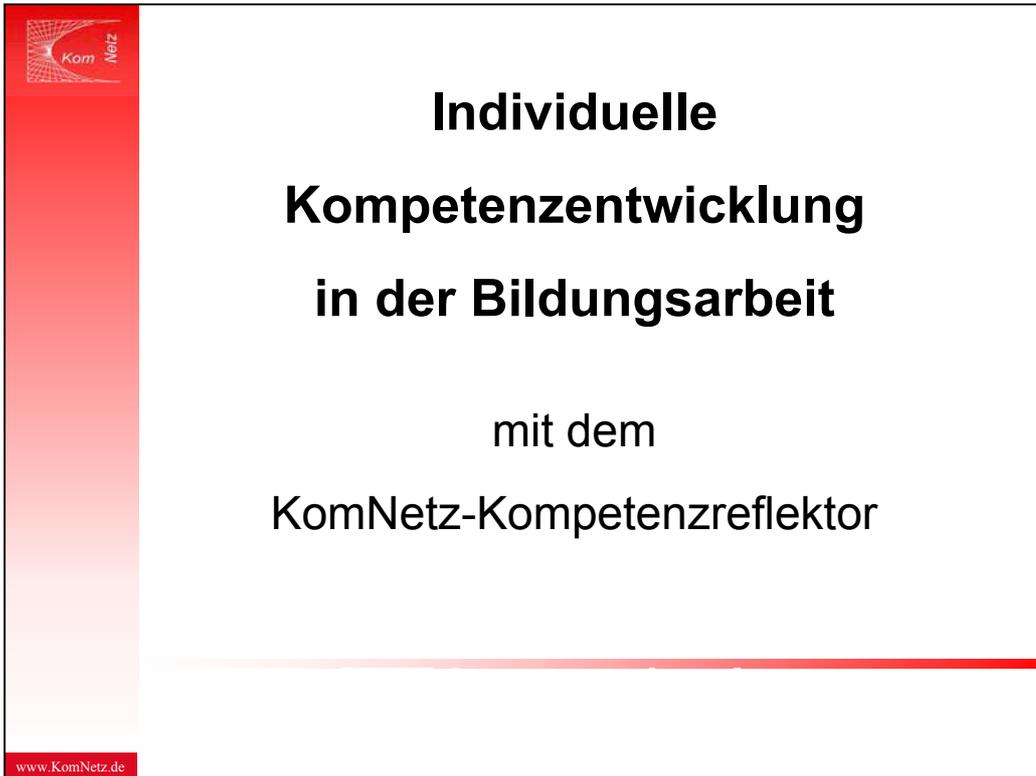
Info's tagesaktuell	Zuhören können	Freizeitgestaltung
„Loben“ (einzeln/Gruppe)	Ausreden lassen	Seminarregeln
Andere Standpunkte, Meinungen zulassen		
eigene Standpunkte		

TN am Seminarinhalt begeistern

6 Foliensatz zum Kompetenzreflektor

Der folgende Foliensatz soll es betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteuren ermöglichen, den Kompetenzreflektor vorzustellen und anzuwenden. Auf 13 Folien werden die wichtigsten Informationen zusammengestellt und die sechs Schritte des Kompetenzreflektors vorgestellt:

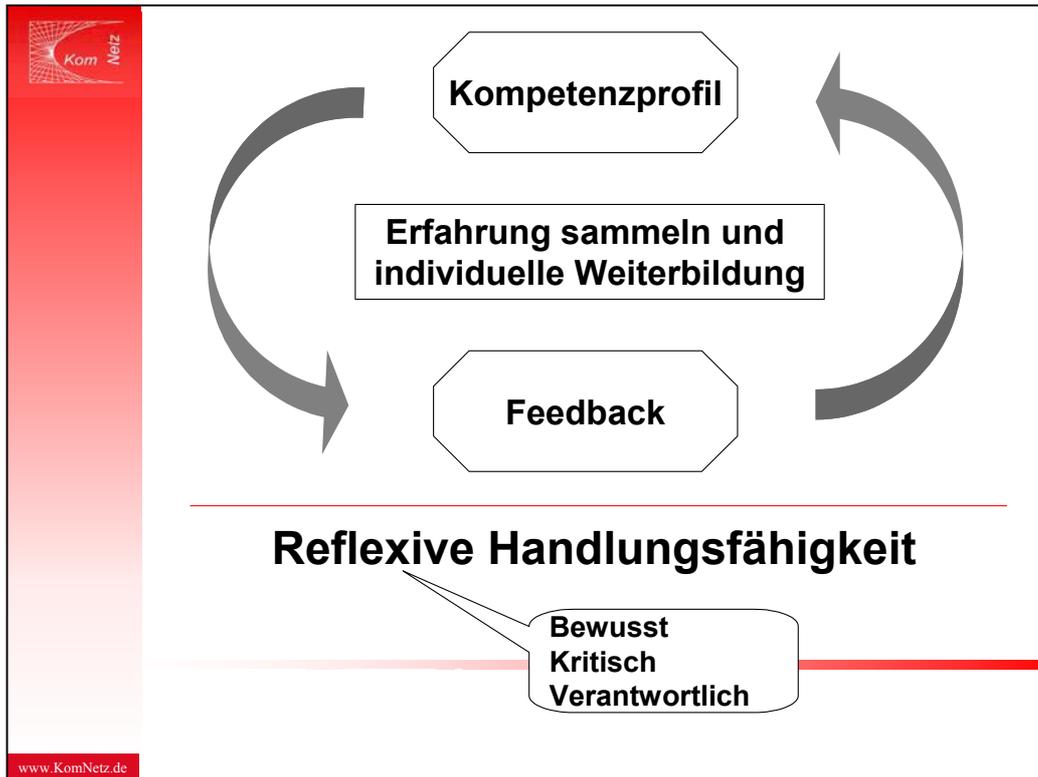
Dieser kann unter der Internetadresse www.komnetz.de abgerufen werden.



Kompetenzentwicklung ist eines der wichtigen Zukunftsthemen in der betrieblichen und gewerkschaftlichen Bildungsarbeit.

Nach unserer Definition wird Kompetenzentwicklung vom Subjekt her, von seinen Fähigkeiten und Interessen in handlungsorientierter Absicht definiert. Die Herausbildung von Kompetenzen als lebensbegleitender Prozess erfolgt durch individuelle Lern- und Entwicklungsprozesse und unterschiedliche Formen des Lernens in der Arbeits- und Lebenswelt. Kompetenzentwicklung führt zum Auf- und Ausbau einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz. Kompetenzentwicklung ist ein aktiver Prozess, der von Individuen weitgehend selbst gestaltet wird. Deswegen hat das selbstgesteuerte Lernen einen zentralen Stellenwert. Kompetenzentwicklung zielt auf die Entwicklung reflexiver Handlungsfähigkeit.

Der Kompetenzreflektor stellt ein Instrument dar, um Kompetenzen zu analysieren und zugleich Kompetenzentwicklung zu ermöglichen. Damit kann er zur Unterstützung lebenslangen Lernens eingesetzt werden.



Die individuelle Kompetenzentwicklung wird im Kompetenzreflektor dadurch ermöglicht, dass es einen Wechselprozess zwischen der Erarbeitung des eigenen Kompetenzprofils und einem Feedback gibt. Da der Kompetenzreflektor in Workshops und Seminaren oder in einem begleitendem Gespräch eingesetzt wird, ist man weder mit der Bearbeitung des Instruments noch mit den Ergebnissen allein, sondern hat die Möglichkeit, sich mit anderen auszutauschen.

Dieser Wechselprozess zwischen Erarbeitung und Feedback fördert die reflexive Handlungsfähigkeit und damit ein bewusstes, kritisches, verantwortliches Denken und Handeln gegenüber sich und seiner Arbeitsbiografie sowie gegenüber der Umwelt.

Unsere Definition für diesen Begriff: Reflexive Handlungsfähigkeit bedeutet, sowohl über die Strukturen und Umgebungen als auch über sich selbst im Prozess der Vorbereitung, Durchführung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben zu reflektieren. Reflexivität meint die bewusste, kritische und verantwortliche Einschätzung und Bewertung von Handlungen auf der Basis eigener Erfahrungen und verfügbaren Wissens. In der Arbeit bedeutet dies, vom unmittelbaren Arbeitsgeschehen abzurücken, um Ablauforganisation, Handlungsabläufe und Handlungsalternativen zu hinterfragen. Dabei geht es gleichermaßen um eine auf die Umgebung gerichtete strukturelle Reflexivität wie um eine auf das Subjekt gerichtete Selbst-Reflexivität. In prinzipieller Erweiterung der beruflichen Handlungskompetenz stellt die reflexive Handlungsfähigkeit ein Handlungsvermögen dar, das sich prinzipiell aus den sich wechselseitig bedingenden Faktoren einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz, Gütekriterien von Arbeit und individuellen Dispositionen zusammensetzt.



Kompetenzprofilung....

.... ist die Erhebung und Analyse der individuellen Kompetenzen

.... zielt darauf ab Kompetenzen sichtbar zu machen

.... kann die weitere Entwicklung des Einzelnen unterstützen

www.KomNetz.de

Für den Prozess, den der Kompetenzreflektor begleitet, haben wir den Begriff Kompetenzprofilung geprägt und verstehen darunter:

- die Erhebung und Analyse der individuellen Kompetenzen,
- das Sichtbarmachen und Dokumentieren von Kompetenzen und
- einen Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung Kompetenzen.

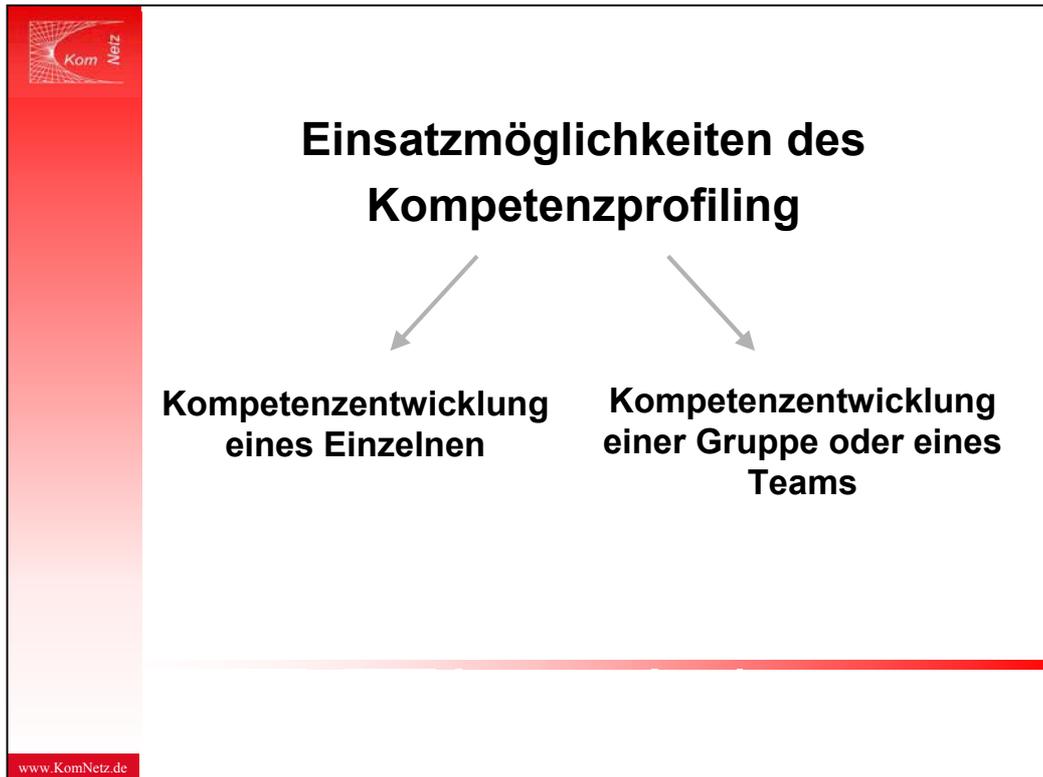
Kompetenzprofilung – Wofür?

- ▶▶ die eigenen Fähigkeiten erkennen
- ▶▶ die berufliche Entwicklung als ...
selbstständig fördern
- ▶▶ Motivation und Selbstbewusstsein entwickeln
- ▶▶ Orientierung erhalten
- ▶▶ Lebenslanges Lernen unterstützen

Dieses Kompetenzprofilung verfolgt einige Ziele, die besonders in gewerkschaftlichen Kontexten zentral sind:

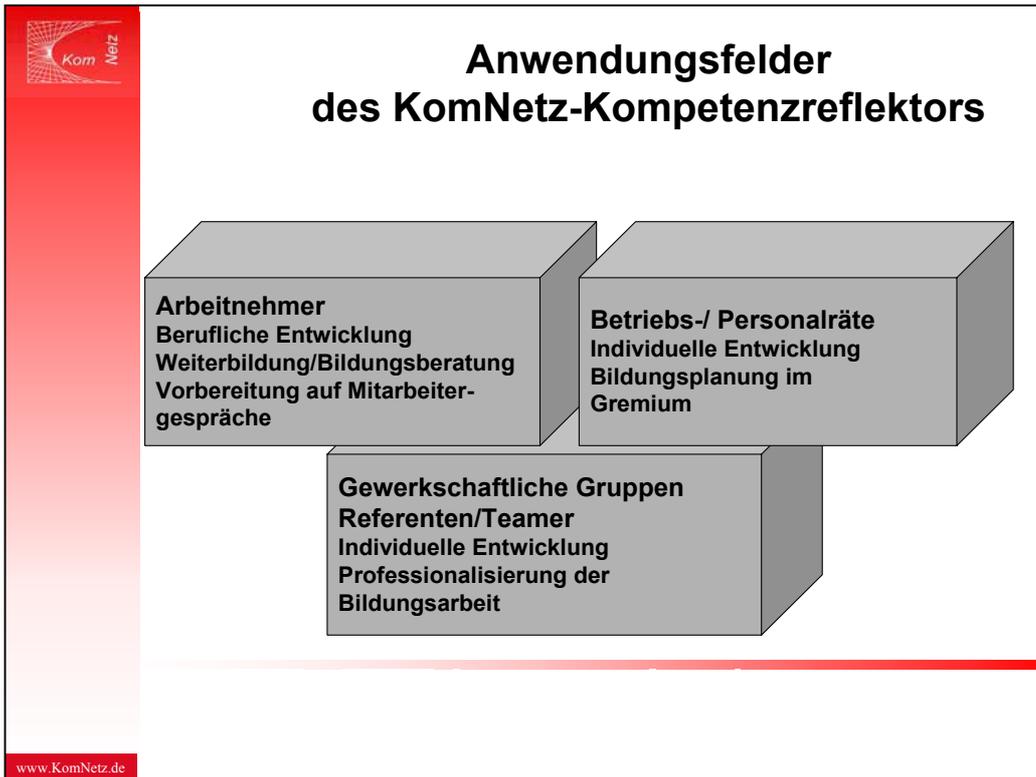
- die eigenen Fähigkeiten erkennen
- die berufliche Entwicklung als ... (z.B. Referent, Betriebsrat, Beschäftigter) selbstständig fördern
- Motivation und Selbstbewusstsein entwickeln
- Orientierung erhalten
- Lebenslanges Lernen unterstützen

Diese Ziele lassen die Richtung des vorhin angesprochenen „Zukunftsthemas Kompetenzentwicklung“ erkennen: Es geht um die Stärkung des Einzelnen und seiner Beschäftigungsfähigkeit.

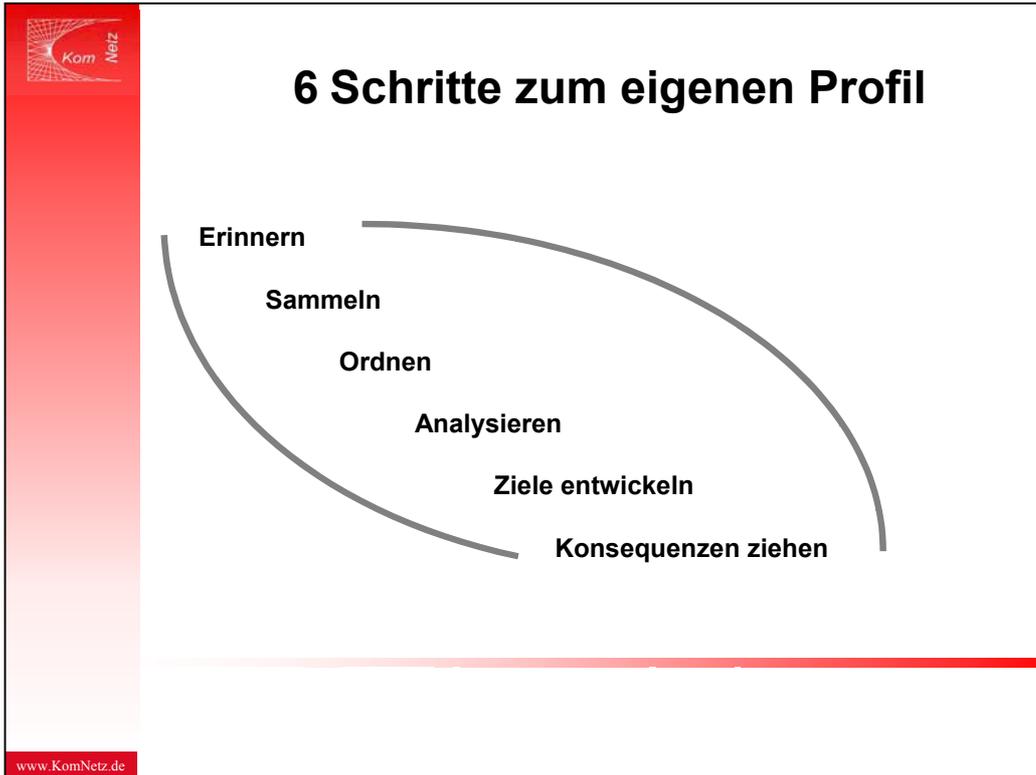


Wir müssen jedoch zwei Einsatzmöglichkeiten des Kompetenzprofilings unterscheiden und uns, wenn wir den Kompetenzreflektor einsetzen, für eine der beiden Varianten entscheiden.

Im Folgenden wird zunächst auf die Kompetenzentwicklung des Einzelnen eingegangen. Die Übertragung auf eine Gruppe oder ein Team ist jedoch auch möglich.



Der Kompetenzreflektor lässt sich in unterschiedlichen Zusammenhängen anwenden. Hier sind ein paar Beispiele, die zeigen, wo und mit welcher Zielsetzung KomNetz das Instrument bereits eingesetzt hat.



Das Verfahren des Kompetenzreflektors orientiert sich an sechs einzelnen Handlungsschritten. Diese sechs Schritte sollen den Weg der Reflexion und der Bewusstmachung begleiten und zum eigenen Profil führen. Auf den ersten Blick stellen sie zunächst einen sehr einfachen und nachvollziehbaren Weg dar.

1. Erinnern

Welchen Werdegang habe ich?



Im ersten Schritt des *Erinnerns* werden alle Stationen des persönlichen und beruflichen Werdegangs rückblickend betrachtet, die zum Aufbau des eigenen Kompetenzprofils beigetragen haben. Ausgehend von der aktuellen beruflichen oder privaten Situation werden die Stationen immer weiter in der Vergangenheit aufgesucht, was durch Fragen unterstützt wird. Da der weitere Prozess auf der Basis des Erinnerns aufbaut, ist eine gründliche Aufarbeitung für die weiteren Schritte hilfreich. Darum werden die einzelnen Stationen schriftlich festgehalten. Zeugnisse, Zertifikate oder sonstigen Unterlagen helfen bei diesem Schritt.

Die zentralen Fragen des Schritts Erinnern sind also:

Welchen Werdegang habe ich in Bezug auf die Tätigkeit als ..., den Beruf als...?

Was sind die Stationen meines Lebens?

Wie bin ich zu der Tätigkeit gekommen?

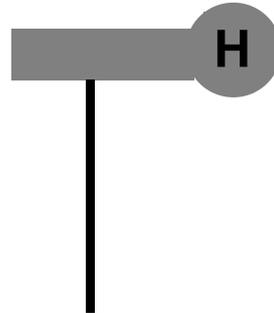
Wie sieht der Alltag dort aus?

In welchen Situationen habe ich dort in der Vergangenheit viel gelernt?

Zur Eingrenzung des Bereichs, der im Kompetenzreflektor betrachtet wird, ist es sinnvoll, schon beim Schritt des Erinnerns zu überlegen, welche Tätigkeit (z.B. als Betriebs-/Personalrat oder Referent) näher betrachtet werden soll.

2. Sammeln

Welche Abschlüsse, Fähigkeiten und Kompetenzen habe ich erworben?



Beim zweiten Schritt des *Sammelns* geht es darum, die einzelnen Stationen darauf hin zu prüfen, welche relevanten Aspekte dort jeweils erworben wurden. Dazu gehören besondere Wissensbereiche, Fertigkeiten, Fähigkeiten, Tätigkeitsbeschreibungen. Bedeutsam ist dabei, dass möglichst viele Aspekte sichtbar werden, von den besonders weit entwickelten Kompetenzen bis zu den entwicklungsbedürftigen Kompetenzen, von speziellen Fähigkeiten bis zu beruflichen Rückschlägen und Abneigungen.

Was in die Sammlung nicht aufgenommen wird, kann in den weiteren Schritten nicht bearbeitet werden. Die nachfolgenden Fragen helfen dabei, möglichst unterschiedliche Kompetenzbereiche an den einzelnen biografischen Stationen in Betracht zu ziehen.

Die zentralen Fragen des Schritts *Sammeln* sind also:

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen habe ich an den einzelnen Stationen erworben?

Welche Aufgaben/Tätigkeiten mussten bewältigt werden?

Welche fachlichen Fähigkeiten und Kompetenzen sind dort gefordert?

Was ist bedeutsam, um in dieser Tätigkeit sozial erfolgreich agieren zu können?

Welche Personalkompetenzen sind in dieser Tätigkeit wichtig?

3. Ordnen

**Wo liegen meine Stärken und Schwächen?
Was macht mich aus?**



Wenn bewusst und sichtbar ist, was die eigenen Kompetenzen sind, kann das Material im nächsten Schritt geordnet werden. Wichtig ist, dass mit diesem Schritt des *Ordners* eine Orientierung geleistet wird und das Typische und Besondere des Menschen hervortritt. Die eigenen weit entwickelten Kompetenzen und die entwicklungsbedürftigen Kompetenzen können sich erstens aus den bereits vollzogenen Schritten *Erinnern* und *Sammeln* ergeben. Sie können sich zweitens aus Schulungen und Seminaren oder aus Feedback von Kollegen herleiten. Zunächst ist es dazu notwendig, die weit entwickelten Kompetenzen und die entwicklungsbedürftigen Kompetenzen zu identifizieren und zu beschreiben. Das kann auf den jetzigen oder einen früheren Arbeitsplatz oder auf eine außerberufliche Tätigkeit bezogen sein.

Bedeutsam ist dabei, dass möglichst viele Aspekte sichtbar werden. Trotzdem muss hier schon eine Einschränkung vorgenommen werden. Während in Schritt 1 und 2 zunächst viele Punkte ins Bewusstsein geholt wurden, geht es nun darum, eine Auswahl zu treffen. Diese Auswahl richtet sich nach der persönlichen Einschätzung der Bedeutung der Aspekte, sie kann sich aber auch daraus ergeben, dass im Folgenden nur eine bestimmte Tätigkeit (z.B. aktuelle Tätigkeit als Arbeitnehmer, als Betriebs-/Personalrat etc.) in den Blick genommen wird.

Die zentralen Fragen des Schritts *Ordnen* sind also:

Wo liegen meine weit entwickelten Kompetenzen und liegen meine entwicklungsbedürftigen Kompetenzen und was macht mich aus?

Was kann ich eigentlich besonders gut?

Was macht mir besonders Spaß?

Was gelingt mir nicht so richtig?

Welche der gesammelten Aspekte kann ich besonders gut?

Das Benennen der Kompetenzen sollte so aussagefähig sein, dass diese auch für nichtbeteiligte Menschen verständlich ist. Es ist jedoch sinnvoll, nahestehende Personen um eine Rückmeldung zu bitten, um evtl. zu gemeinsamen und beiderseitig anerkannten Ergebnissen zu gelangen.

4. Analysieren

Was ist mir wichtig und was will ich weiterentwickeln?



Was im vorhergehenden Schritt schon eingeleitet wurde, wird in der *Analyse* weitergeführt. Hier gilt es, das eigene Profil, das sich in der Vergangenheit entwickelt bzw. ergeben hat, an zukünftigen Entwicklungen auszurichten und die Frage zu bearbeiten, welche der Kompetenzen und Fähigkeiten weiterentwickelt werden sollen.

Die zentralen Fragen des Schritts *Analysieren* sind also:

Was ist mir wichtig und was will ich weiterentwickeln?

Welche meiner weit entwickelten Kompetenzen kann ich weiter ausbauen?

Welche meiner Entwicklungsfelder will ich in der nächsten Zeit bearbeiten?

5. Ziele entwickeln

Wo kann es hingehen?



Erst wenn klar ist, welche Kompetenzen aufgebaut und entwickelt werden sollen, können *Ziele gesetzt* und die Entwicklung zielgerichtet eingeleitet werden. Die Ziele müssen gleichermaßen motivierend wie erreichbar sein. Sie bilden die Orientierung für die berufliche Zukunftsentwicklung.

Eine berufliche Veränderung bedeutet den Beginn einer neuen Etappe im Leben. Damit diese Veränderung zur Zufriedenheit führt, gilt es herauszufinden, was man sich für seine Zukunft wünscht und vorstellt, d.h. man muss möglichst klare Ziele definieren.

Die Zielfindung wirft viele wichtige Fragestellungen auf, für deren Beantwortung man sich viel Zeit nehmen sollte: Manche Antworten oder Ideen müssen erst einmal "reifen", bevor man sich sicher ist und auch zu seinen Entscheidungen steht. Hinzu kommt, dass solche Entscheidungen natürlich auch weitreichende private Konsequenzen haben. Gerade, wenn man zusätzlich familiäre oder anderweitige Verpflichtungen hat, sollten die Entscheidungen gründlich überdacht werden, um langfristig Stress und Überforderungen zu vermeiden. Es müssen Antworten auf verschiedene Fragen gefunden werden.

Die zentralen Fragen des Schritts *Ziele setzen* sind also:

Wie geht es weiter?

Welches Ziel will ich hinsichtlich ... in einem halben Jahr/in einem Jahr erreicht haben?

Will ich z.B. wieder in meinem erlernten Beruf tätig sein oder möchte ich etwas völlig Neues beginnen?

Wie genau stelle ich mir meine zukünftige Tätigkeit hinsichtlich der Aufgaben vor?

Welche Position strebe ich an?

Was möchte/muss ich mindestens verdienen?

Wie viel Zeit kann ich investieren?

6. Konsequenzen ziehen

Welche Maßnahmen und Aktivitäten sind als nächstes sinnvoll?



Ziel verfolgen



Sind die Ziele geklärt, können konkrete *Konsequenzen* gezogen und weitere Schritte für die Zukunft geplant werden. Dies kann die Teilnahme an bestimmten Qualifizierungsmaßnahmen bedeuten oder das Anstreben veränderter oder erweiterter Arbeitsaufgaben. Es können aber auch private Aktivitäten eingeleitet werden. Findet das Profiling in einem arbeitsplatzzentrierten Zusammenhang statt, ist eine Personalentwicklungsplanung sinnvoll, die zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen vereinbart wird. In jedem Fall geht es darum, konkrete Lern- und Entwicklungsschritte zu fixieren, die den Arbeitnehmer dabei unterstützen, die eigenen weit entwickelten Kompetenzen auszubauen und entwicklungsbedürftige Kompetenzen zu minimieren.

Dazu sollte man die formulierten Ziele auf kleinere Teilziele auf Monats-, Wochen- und/oder Tagesebene verteilen. Auf diesem Weg kommt man leichter zu einer konkreten systematischen Planung der Erreichung der Ziele. Auch wenn diese Vorgehensweise sehr formal erscheinen mag, liegt ihr Vorteil doch auf der Hand: Man macht sich selbst sehr verbindliche Vorgaben, gibt den Vorhaben eine feste, systematische Struktur und verliert die Entwicklungsfelder und Ziele nicht aus den Augen.

Die zentralen Fragen des Schritts *Konsequenzen ziehen* sind also:

Welche Maßnahmen und Aktivitäten sind sinnvoll und was sind die nächsten Schritte?

Was mache ich nun mit meinen Zielen?

Welche Informationen brauche ich?

Mit wem muss ich reden?

Was muss ich in die Wege leiten?

Projektleitung

Prof. Dr. Peter Dehnbostel
Helmut-Schmidt-Universität
Universität der Bundeswehr Hamburg
Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg
Tel.: 040 – 65 41 28 01
Fax: 040 – 65 41 37 48
peter.dehnbostel@hsu-hh.de

Projektmanagement

Jörg Meister
Helmut-Schmidt-Universität
Universität der Bundeswehr Hamburg
Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg
Tel.: 040 – 65 41 28 06
Fax: 040 – 65 41 37 48
joerg.meister@hsu-hh.de

IG BCE

Gerald Proß
Königsworther Platz 6
30167 Hannover
Tel.: 0511 – 76 31 43 9
Fax: 0511 – 76 31 70 8
gerald.pross@igbce.de

IG Metall

Thomas Habenicht
Wilhelm-Leuschner-Str. 79
60528 Frankfurt am Main
Tel.: 069 – 66 93 23 55
Fax: 069 – 66 93 28 52
thomas.habenicht@igmetall.de

ver.di

Jörg-Peter Skroblin
Ressort 19
Paula-Thiede-Ufer 10
10179 Berlin
Tel.: 030 – 69 56 28 37
Fax: 030 – 69 56 39 39
joerg-peter.skroblin@verdi.de

Projekttitlel

Kompetenzentwicklung in vernetzten
Lernstrukturen – Gestaltung arbeit-
nehmerorientierter Arebits-, Beratungs-
und Weiterbildungskonzepte

Projektlaufzeit

01/2005 – 12/2006

Wissenschaftliche Begleitung

Uwe Elsholz, Julia Gillen und
Rita Linderkamp
(Helmut-Schmidt-Universität)

Projektassistentz

Petra Pippow