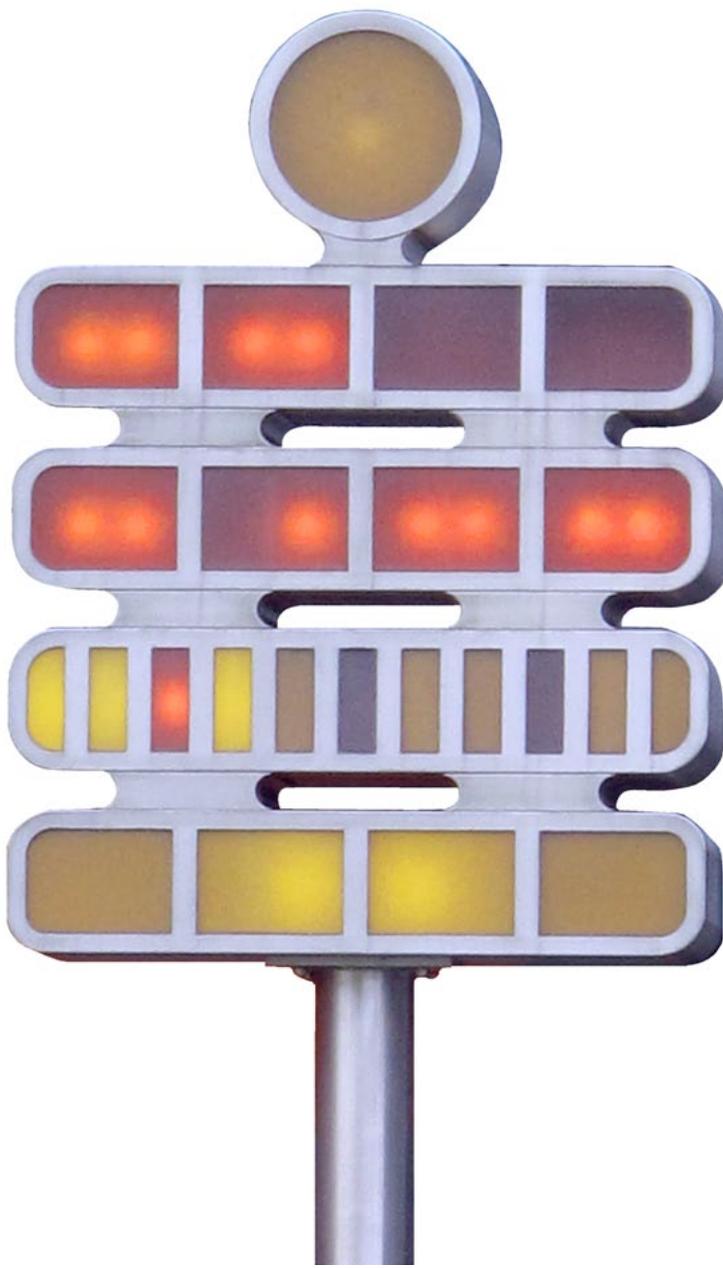


# gfwm

Ausgabe 8 / August 2014

# THEMEN

eine Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.



Inhalt ■ Editorial 2 ■ Zum Titelbild dieser Ausgabe 3  
■ Synergien: Vision oder Illusion? Realisierungsprä-  
missen definieren, Scheitern der Konzepte vermeiden.  
von Magdalena Tarkiewicz, John Grunewald, Joerg  
Rainer Noennig 4 ■ Scheingefechte um Open  
Access. von Wolfgang Klotz 16 ■ Einige Gedanken  
zum effektuellen Umgang mit der Ressource Wissen.  
von Petra Wimmer 22 ■ Das Spannungsfeld zwischen  
Wissensaustausch, Datenschutz und Benutzer-  
freundlichkeit – derzeitige Herausforderungen und  
zukünftiger Lösungsansatz. von Dirk Liesch 28  
■ Praxistipps Kompetenzbeschreibungen. von  
Dr. Angelika Mittelman 38 ■ Impressum 43

## Praxistipps Kompetenz- beschreibungen

Dr. Angelika Mittelmann

**Die Niveaustufe A1 (Einstieg) im europäischen Referenzrahmen für Sprachen liest sich in der Wikipedia wie folgt: „Kann vertraute, alltägliche Ausdrücke und ganz einfache Sätze verstehen und verwenden, die auf die Befriedigung konkreter Bedürfnisse zielen. Kann sich und andere vorstellen und anderen Leuten Fragen zu ihrer Person stellen - z. B. wo sie wohnen, was für Leute sie kennen oder was für Dinge sie haben - und kann auf Fragen dieser Art Antwort geben. Kann sich auf einfache Art verständigen, wenn die Gesprächspartnerinnen oder Gesprächspartner langsam und deutlich sprechen und bereit sind zu helfen.“**

Diese Beschreibung klingt einleuchtend und nachvollziehbar. Man kann sich gut vorstellen, welche Fertigkeiten in der betreffenden Sprache erforderlich sind, um die Niveaustufe A1 zu erreichen. Sprachinstitute können auf Basis dieser Beschreibung Trainingseinheiten konzipieren und anbieten sowie Einstufungstests durchführen.

Allgemein betrachtet werden gute Kompetenzbeschreibungen in Unternehmen benötigt, um Anforderungen an Stellen möglichst unmissverständlich zu definieren, darauf aufbauend die persönlichen Kompetenzprofile der Mitarbeiter adäquat abzuleiten, aussagekräftige Stellenausschreibungen zu formulieren und schlussendlich passende Entwicklungsmaßnahmen auf persönlicher und organisatorischer Ebene in die Wege zu leiten.

Leider gibt es nur für Sprachen diesen europäischen Referenzrahmen. Für die vielen anderen Kompetenzen, die Mitarbeiter in Unternehmen besitzen bzw. besitzen sollen, um ihre Aufgaben kompetent erfüllen zu können, müssen die Kompetenzen genauso verständlich beschrieben werden. Was so leicht aussieht, erweist sich im konkreten Tun als eine sehr herausfordernde Aufgabe, vor allem weil unsere Spra-

che mehrdeutig ist. Dies führt dazu, dass ein- und dieselbe Beschreibung von verschiedenen Personen unterschiedlich interpretiert wird.

Es stellt sich daher die Frage, wie Kompetenzbeschreibungen beschaffen sein sollen, um dieser Mehrdeutigkeit Rechnung zu tragen und trotzdem den Interpretationsspielraum in überschaubaren Grenzen zu halten. Und schlussendlich, wie man Beschreibungen „konstruieren“ kann, die diesen Kriterien genügen.

### **Beschaffenheit von guten Beschreibungen**

Um die Güte der Beschreibungen überprüfen zu können, benötigt man Kriterien, die als Leitlinien bei der Konstruktion eingesetzt werden und anhand derer die Qualität der Beschreibungen beurteilt wird. Gute Beschreibungen sollen die nachfolgenden Eigenschaften aufweisen.

#### **prägnant und nachvollziehbar**

Je prägnanter die Beschreibungen formuliert sind, desto leichter werden sie bei der Benutzung angewendet werden können. Die Nachvollziehbarkeit lässt sich daran messen, wie gut die Formulierungen an den Sprachgebrauch des Fachgebiets und der betreffenden Organisation angepasst sind.

#### **spezifisch und aussagekräftig**

Gemeinplätze sollen weitgehend vermieden werden. Je spezifischer die Formulierungen in das jeweilige Fachgebiet eingepasst werden, desto besser können die Benutzer die Beschreibungen mit ihrem Erfahrungshintergrund verknüpfen und anwenden.

#### **handlungsorientiert und beobachtbar**

Nicht zuletzt sollen die Beschreibungen beobachtbare Handlungen einer Person skizzieren, die die betreffende Kompetenz besitzen. Statt kennen und können sollen die Formulierungen Verben wie z.B. aufzählen, benennen, beurteilen, anwenden, analysieren enthalten (siehe dazu Bloom 1956).

### **Definition von Niveaustufen**

Bevor mit der eigentlichen Erarbeitung der Beschreibungen begonnen werden kann, muss Klarheit darüber herrschen, wie viele Niveaustufen eingesetzt werden sollen und welche Bedeutungen sie im Einzelnen tragen. Das ist notwendig, weil Beschreibungen für alle Niveaustufen benötigt werden. Die nachfolgend dargestellte Vorgehensweise liefert daher Konstruktionsregeln für beliebig viele Niveaustufen. Damit dies funktioniert, müssen die Niveaustufen klar voneinander unterscheidbar sein.

Für das nachfolgende Beispiel wird der Einfachheit halber von drei Niveaustufen (siehe dazu Mittelmann 2011) ausgegangen, die wie folgt grob definiert sind:

#### **Niveaustufe 1**

- Neuling / Einführungsphase / „Lehrling“
- besitzt ausreichende Grundkenntnisse und einen groben Überblick
- bearbeitet Teilschritte mit Unterstützung

#### **Niveaustufe 2**

- Köhner / Mittelstufe / Ausgebildeter
- besitzt umfangreiches Grundwissen
- bewältigt Standardsituationen eigenständig
- nutzt passende Methoden und Instrumente

#### **Niveaustufe 3**

- Experte / Höchste Stufe / „Meister“
- besitzt umfassendes Detailwissen
- meistert Sonderfälle und Ausnahmesituationen selbstständig, oft intuitiv
- erweitert aus eigenem Antrieb seine Kenntnisse und Fertigkeiten

### **Die 7 Schritte zu einer guten Kompetenzbeschreibung**

Um gute Beschreibungen für die ausgewählten Kompetenzen zu finden, hat sich die nachfolgend beschriebene Vorgehensweise in der Praxis bewährt. Sie umfasst die in der Abbildung (nachfolgende Seite) angeführten sieben Schritte.

Zur Illustration wird für die Kompetenz Interkulturalität und Diversität jeder einzelne Schritt mit entsprechenden Zwischenergebnissen hinterlegt. Das Beispiel ist keine vollständige Wiedergabe, sondern nur skizziert, damit man sich die einzelnen Schritte besser vorstellen kann.

Eine Person besitzt die Kompetenz Interkulturalität und Diversität, wenn sie alle Fähigkeiten, Fertigkeiten und das Wissen hat, um mit Menschen mit unterschiedlichsten kulturellen und sozialen Hintergründen adäquat umzugehen und konstruktiv zusammenzuarbeiten (siehe dazu Melzig 2014).

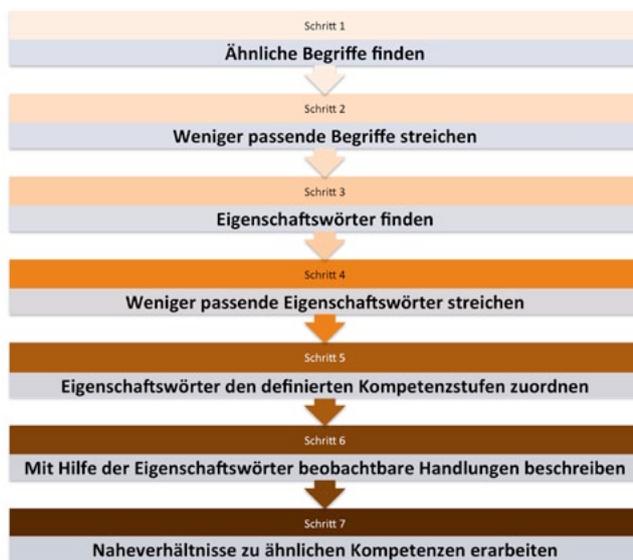


Abbildung: Die 7 Schritte zu einer guten Kompetenzbeschreibung

### 1. Ähnliche Begriffe finden:

Mit Hilfe von Brainstorming in einer Gruppe von ausgewählten Personen Synonyme für die jeweilige Kompetenz suchen. Jeder Vorschlag soll unbedingt notiert werden, um die Abgrenzung des Begriffes zu erleichtern. Zur Erleichterung des Einstiegs in das Brainstorming kann im Duden die Bedeutung des Kompetenz-Begriffes nachgeschlagen werden.

Kernfrage: *Welchen Begriff verbinde ich mit dieser Kompetenz?*

*Offenheit, Empathie, Sprachen, Akzeptanz, Respekt, Wissen über kulturelle Hintergründe (Weltanschauung, Religion, Regeln, Politik, ...), Reflexionsfähigkeit, Haltungen, Interaktion, Umgang mit Unsicherheit und Ängsten, emotionale Intelligenz, Wahrnehmung/Interpretation, Wertesystem, Umgang mit Stereotypen und Vorurteilen, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Partizipation, Antizipation*

### 2. Weniger passende Begriffe streichen:

Die Personengruppe durchforstet gemeinsam die gesammelten Begriffe und streicht jene, die dem Kompetenzbegriff wenig bzw. gar nicht entsprechen. Die Begriffe sollen nur durchgestrichen, aber nicht gelöscht werden, um die Abgrenzung des Begriffes zu verdeutlichen.

Kernfrage: *Welche Begriffe passen nicht (gut) zu dieser Kompetenz?*

*Haltungen, Interaktion, Partizipation, Sprachen*

### 3. Weniger passende Eigenschaftswörter finden:

Mit Hilfe der ausgewählten Begriffe sucht die Personengruppe nach passenden Eigenschaftswörtern. Es sollen möglichst keine Partizipien verwendet werden, sondern „echte“ Eigenschaftswörter.

Kernfrage: *Welche Eigenschaften schreibe ich einer Person mit der betreffenden Kompetenz zu?*

*angemessen, empathisch, respektvoll, reflexiv, kommunikativ, flexibel, antizipierend*

### 4. Eigenschaftswörter streichen:

Aus der Liste der gefundenen Eigenschaftswörtern werden nun jene aussortiert, die das Verhalten von Personen mit der betreffende Kompetenz nur sehr ungenau oder gar nicht beschreiben.

Kernfrage: *Welche Eigenschaftswörter lassen sich nur sehr entfernt oder gar nicht mit der betreffenden Kompetenz verbinden?*

*kommunikativ*

## 5. Eigenschaftswörter den definierten Kompetenzstufen zuordnen:

Die Eigenschaftswörter werden nun danach kategorisiert, wie tief sie die betreffende Kompetenz beschreiben, und entsprechend den Kompetenzstufen zugeordnet.

*Kernfrage: Welche Eigenschaftswörter würde man welchen definierten Kompetenzstufen zuordnen (keine Mehrfachzuordnungen)?*

In diesem Beispiel wird von drei Kompetenzstufen ausgegangen.

- 1 - *respektvoll*
- 2 - *empathisch, reflexiv, flexibel*
- 3 - *angemessen, antizipierend*

## 6. Mit Hilfe der Eigenschaftswörter beobachtbare Handlungen beschreiben:

Die Eigenschaftswörter ermöglichen die Beschreibung von Handlungen, die Personen mit der betreffenden Kompetenz auf der entsprechenden Stufe im Arbeitsalltag setzen. Sie dienen als Hilfsmittel für die Beschreibungen. Wichtig dabei ist, dass Aussagen wie *kann, ist in der Lage, etc.* strikt vermieden werden.

*Kernfrage: Welche Handlungen führt eine Person mit der betreffenden Kompetenz auf der entsprechenden Niveaustufe aus?*

**Neuling:** *verhält sich respektvoll gegenüber Menschen mit anderen Zugängen bzw. Weltanschauungen*

**Könnner:** *reflektiert die eigenen Vorurteile; passt sein/ihr Verhalten gegenüber Menschen an, die "anders" sind*

**Experte:** *relativiert sein persönliches Referenz- und Wertesystem und ändert im Anlassfall seine Perspektive; vermittelt zwischen Personen(gruppen) unterschiedlicher Herkunft und Zugehörigkeit*

## 7. Naheverhältnisse zu ähnlichen Kompetenzen erarbeiten:

Um Überschneidungen zwischen Kompetenzen möglichst gering zu halten, werden hier Kompetenzen angeführt, die eine gewisse Ähnlichkeit mit der betreffenden Kompetenz aufweisen. Die Naheverhältnisse können an dieser Stelle nur angedeutet werden, weil dazu mehrere Kompetenzen samt Beschreibung erforderlich sind.

*Kommunikationskompetenz, Sprachkompetenz*

## Hinweise für eine erfolgreiche Anwendung

Auch wenn diese 7-Schritt-Methode einfach klingt, steckt der Teufel wie immer im Detail. Dies beginnt mit der Auswahl der Personen für die Arbeitsgruppe und endet mit dem Probelauf der Anwendung im betrieblichen Alltag. Daher folgen einige Hinweise zur Anwendung.

### – Personen für die Arbeitsgruppe auswählen:

Die Arbeitsgruppe soll möglichst klein gehalten werden, idealerweise fünf Personen nicht überschreiten. Zumindest eine Person soll Experte in diesem Fachgebiet sein, der die betreffende Kompetenz zuzuordnen ist. Ein bis zwei Personen sollen bei möglichst allen Arbeitssitzungen dabei sein, um Überschneidungen zwischen Kompetenzen so gering wie möglich zu halten. Sehr hilfreich ist es, wenn Personen mit guten sprachlichen Fähigkeiten mit an Bord sind, die sich präzise ausdrücken können und einen großen Wortschatz haben. Eine Person soll fachfremd sein, die Zwischenergebnisse bereits im Entstehen auf ihre allgemeine Verständlichkeit prüfen kann.

### – Arbeitsgruppenbesprechungen moderieren lassen:

Jedes Arbeitsmeeting soll durch einen Moderator begleitet werden, der die Vorgehensweise gut kennt. Es ist nicht erforderlich, dass er sich im betreffenden Fachgebiet gut auskennt. Der Moderator soll keine für die Arbeitsgruppe ausgewählte Person sein. Sie soll außerdem gute Moderations- und Konfliktlösungsfertigkeiten besitzen.

### – Brainstorming-Regeln strikt einhalten:

Beim Finden der Synonyme soll besonders darauf geachtet werden, dass alle Vorschläge notiert werden, auch wenn sie noch so weit hergeholt erscheinen. Nur so kann sichergestellt werden, dass der Bedeutungsrahmen der betreffenden Kompetenz gut umrissen wird.

### – Streichungen intensiv diskutieren:

Die Qualität des Ergebnisses hängt nicht zuletzt davon ab, dass die treffendsten Synonyme samt zugehörigen Eigenschaftswörtern gefunden werden. Daher ist es wichtig, die Streichungen intensiv ausdiskutieren. So kann sichergestellt werden, dass Klarheit über den Interpretationsspielraum der betreffenden Kompetenz herrscht.

### – Naheverhältnisse unbedingt notieren

Die Kenntnis über die Naheverhältnisse anderer Kompetenzen zu der betreffenden Kompetenz hilft, Überschneidungen zwischen den Kompetenzen zu erkennen und möglichst gering zu halten. Überschneidungsfreiheit wird man in der Praxis nie ganz erreichen.

– **Ergebnis mindestens einem Review unterziehen:**

Sobald die Arbeitsgruppe mit ihrem Ergebnis zufrieden ist, bittet man Führungskräfte sowohl aus dem jeweiligen Fachgebiet als auch fachfremde Personen um ihr Feedback zu der Kompetenzbeschreibung zu folgenden Fragestellungen:

- Wie verständlich ist die Beschreibung?
- Wäre ich als Führungskraft in der Lage mit Hilfe dieser Beschreibung meine Mitarbeiter den einzelnen Niveaustufen zuzuordnen?
- Welche Aspekte fehlen in der Beschreibung?

Die erhaltenen Rückmeldungen prüft man sorgfältig und überarbeitet die Beschreibungen auf Basis dieser Anregungen. Die beteiligten Personen erhalten dieses Ergebnis, um ihnen zu zeigen, dass ihr Feedback ernst genommen und in der neuen Version der Beschreibung aufgenommen wurde.

**Fazit**

Die beschriebene Vorgehensweise ist allgemein anwendbar und bietet die Sicherheit, jede beliebige Kompetenz beschreibbar zu machen. Sie erscheint aufwändig, was auch der Realität entspricht. Der relativ hohe Aufwand lohnt sich, weil damit Unsicherheiten und unnötige Diskussionen, wie etwas gemeint sein könnte, vermieden werden können.

Viele Organisationen verzichten auf die Einführung eines umfassenden Kompetenzmanagements, weil sie einerseits nicht wissen, wie sie zu brauchbaren Kompetenzbeschreibungen kommen, und andererseits den vermuteten hohen Aufwand scheuen. Mit Hilfe dieser Vorgehensweise lässt sich der Aufwand in planbaren Grenzen halten und verspricht eine hohe Wahrscheinlichkeit, zu brauchbaren Ergebnissen zu kommen. Damit ist der Weg frei für unmissverständliche Formulierungen von Stellenanforderungen, individuellen Kompetenzprofilen der Mitarbeiter und adäquaten Stellenausschreibungen.



THEMEN@gfwm.de

**Referenzen**

Bloom, Benjamin S. (1956, Hrsg.): Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals, Handbook 1: Cognitive Domain. New York: David McKay.

Melzig, Brigitte (2014): Technologieverständnis im interkulturellen Umfeld und Coaching des Managements. Vortrag im Rahmen des Kongresses Mentale(s) Stärken, Heidelberg im Oktober 2014: <https://cx-services.com/htx12/mst14.php?page=start>, unveröffentlichtes Vortragsskript.

Mittelmann, Angelika (2011): Systematischer Wissenstransfer - eine betriebliche Notwendigkeit. In: GfWM THEMEN, Ausgabe 1, Dezember 2011, S. 4-9, <http://www.gfwm.de/node/8>.

Wikipedia (2014): Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen, [http://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinsamer\\_Europäischer\\_Referenzrahmen](http://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinsamer_Europäischer_Referenzrahmen), Abruf: 11.5.2014



**Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann:**

Studium der Informatik, Doktorat der technischen Wissenschaften, Mitarbeiterin der voestalpine seit 1982 in unterschiedlichen Funktionen (Systemprogrammierung, Softwareentwicklungsprojekte), seit 1998 in der Organisationsentwicklung (u.a. Projektleitung „Wissensmanagement“, aktuell Begleitung von Wissenstransfer- und Change Prozessen), Lehrbeauftragte (nebenberuflich) an einigen Fachhochschulen mit Schwerpunkt Wissensmanagement; zahlreiche Publikationen.