

Weiterführende Internet-Informationen zum Buch :



Kapitel 2.2: Ziel - Portfolio

Liebe Leserin, lieber Leser,

nachfolgend finden Sie einen kurzen Aufsatz von mir zum Thema „Struktur und Klassifizierung der menschlichen Kompetenzen im Hinblick auf deren Erwerb und Veränderbarkeit“.

In Anlehnung an ein Schalenmodell von J. Fuchs werden hier die menschlichen Kompetenzen zusammenfassend systematisiert und hinsichtlich der Folgen für die Trainierbarkeit bzw. Veränderbarkeit diskutiert.

Machen Sie sich auf eine spannende Lektüre gefasst, die es zugegebenermaßen durchaus erwartet, in Ihren Schlussfolgerungen kritisch diskutiert und hinterfragt zu werden.

Viel Spaß beim Kritisieren!



Kompetenzen

Der Begriff der Kompetenz bedeutet das Vermögen bzw. die Fähigkeit und Fertigkeit bestimmte Leistungen zu erbringen. In Anlehnung an ein Modell von J. Fuchs (1998) kann man die Kompetenzen einer Person im Rahmen eines Strukturmodells in vier „Schalen,“ gliedern:

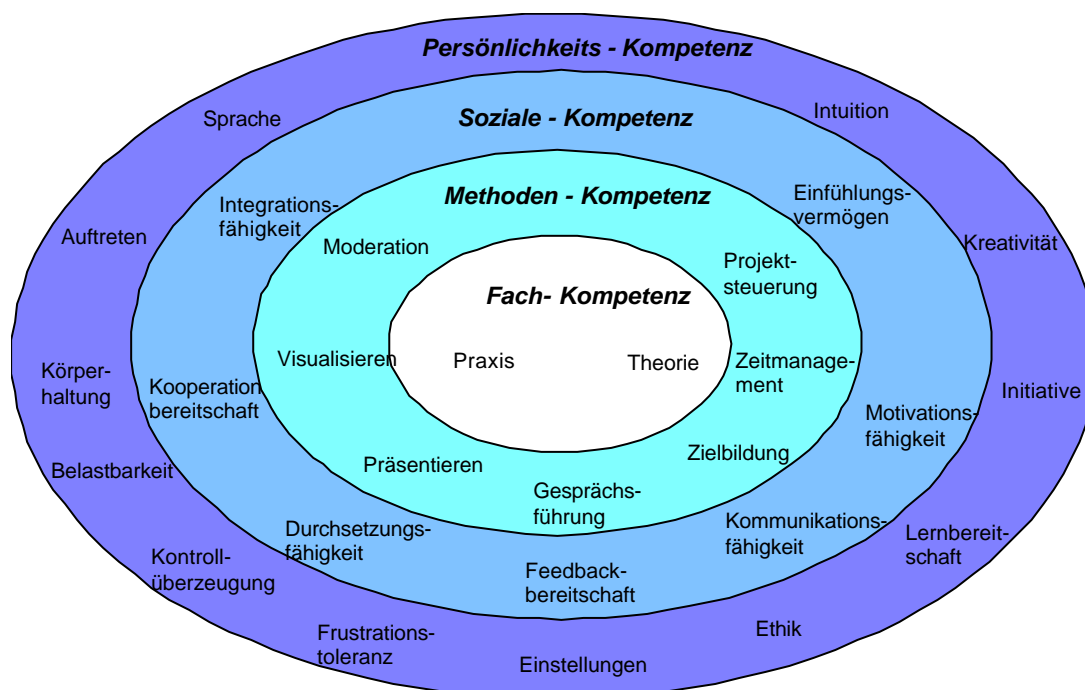
- Methodenkompetenz
- Fachkompetenz
- Sozialkompetenz
- Persönlichkeitskompetenz

In der Mitte steht die **Fachkompetenz**: die Fertigkeiten, über die eine Person sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht verfügt. Beispiel: die Kenntnis eines Programmierers in einer bestimmten der Programmiersprache .

Die **Methodenkompetenz** betrifft die Fähigkeit, angemessene Methoden zu benutzen, um gestellte Aufgaben – vor dem Hintergrund des verfügbaren Fachwissens – anzuwenden und anderen nahe zu bringen. Hier geht es also im weitesten Sinne um Tools. Beispiel: Die Fähigkeit eines Programmierers, sein neues Programm einem internen Kunden gegenüber attraktiv vorzustellen.

Sozialkompetenz umfasst alle Fertigkeiten und Fähigkeiten, die man im Umgang mit anderen Menschen – also im sozialen Alltag – benötigt. Beispiel: Die Fähigkeit eines Programmierers, sein neues Programm gemeinsam mit anderen Kollegen zu überarbeiten und dabei auf deren Ideen und Vorschläge einzugehen (Kooperationsbereitschaft).

Persönlichkeitskompetenz bezieht sich auf ganz individuelle Merkmale, die das „Wesen, den Charakter“ eines Menschen ausmachen. Hier spielen neben rein physiognomischen und genetischen Merkmalen (wie z.B. dem Temperament bzw. der Physiognomie) besonders grundlegende Werte und Einstellungen gegenüber sich selbst und anderen Menschen eine Rolle. Beispiel: Die Fähigkeit eines Programmierers, mit der Frustration umzugehen, dass der (interne) Kunde das fertige Programm am Ende doch nicht mehr benötigt!



Die besondere Bedeutung dieses Modells liegt in seinem mehrfachen Ansatz:

- Es systematisiert die Kompetenzen durch die Schalenzuordnung zu homogenen **Gruppen**,
- die sich sowohl in ihrer **Entstehung**
- als auch hinsichtlich der **Veränderbarkeit** unterscheiden.

Vereinfacht lassen sich nämlich folgende Grundthesen vertreten:

- Je weiter außen sich eine Schale befindet, desto früher sind die mit ihr verbundenen Kompetenzen lebensgeschichtlich geprägt und verfestigt. D.h. die entscheidenden Entwicklungsschritte von Merkmalen wie Frustrationstoleranz, Lernbereitschaft usw. werden bereits in den ersten Lebensjahren gelegt.
Eine zentrale Bedeutung kommt hierbei speziell den ersten drei Lebensjahren und den dabei gemachten „Bindungserfahrungen“ mit nahen Vertrauenspersonen zu.
- Je weiter man sich in den Schalen nach außen orientiert, desto späteren lebensgeschichtlichen Phasen lassen sich die entsprechenden Kompetenzen zuordnen:
 - > Klassische Sozialkompetenzen wie Integrationsfähigkeit werden üblicherweise im Kindergarten, der Schule und der Lehre erworben.
 - > Methoden-Kompetenzen werden in ihren Grundlagen in der Ausbildung und in den Details schwerpunktmäßig im Berufsalltag gelernt.
 - > Fachkompetenzen letztendlich werden sowohl in der Ausbildung (Lehre, Studium) als auch im Berufsalltag erworben.

Selbstverständlich gibt es hier Überschneidungen und Ausnahmen - als grundlegendes Modell zur Orientierung leistet das Schalenmodell aber gute Dienste.



Unter dem Fokus der Beeinflussbarkeit bzw. Veränderbarkeit von Merkmalen - und dies ist ja ein zentraler Aspekt von Mitarbeitergesprächen bzw. von Personalentwicklung - lassen sich vereinfacht folgende Thesen vertreten:

- 1) Je weiter „innen“ ein Merkmal positioniert ist, desto später wurde es gelernt - und desto leichter lässt es sich verändern.
- 2) Eng mit der „Innenlage“ verbunden ist auch der Aufwand und die Intensität, den man hinsichtlich „Weiterbildungsmaßnahmen“ betreiben muss, um nachhaltige Veränderungen herbeizuführen.
- 3) Das bedeutet, dass - sofern die nötige Intelligenz und Motivation vorhanden sind - Veränderungen und Weiterentwicklungen bei der Fachkompetenz relativ schnell möglich sind.
- 4) Speziell Merkmale der äußersten Schale (Persönlichkeitskompetenzen), die sehr eng mit grundlegenden Charakterstruktur-Merkmalen einer Person verbunden sind, zeigen sich hingegen „extrem stabil“ und sind oftmals sehr schwer - oder nur mit verhältnismäßig großem Aufwand zu verändern.

D.h. unter diesem Blickwinkel kommt der richtigen Einstellungsentscheidung eine zentrale Bedeutung zu. Erkennt man im Bewerbergespräch in eng umgrenzten Bereichen bestimmte fachliche Mängel, so lassen sich diese in der Regel relativ leicht durch Seminare, Schulungen bzw. e-learning beheben.

Zeigen sich jedoch Defizite bzw. - „Nicht-Passungen“ im Bereich des Sozialverhaltens bzw. bei bestimmten Persönlichkeitsmerkmalen, so werden sich entsprechende Veränderungsbemühungen immer schwieriger und aufwendiger gestalten. Denn man greift immer mehr in den „Kern“ einer Person ein und muss mit entsprechenden (unbewußten) „Widerständen“ rechnen.

Zudem - und darauf möchte ich an dieser Stelle ausdrücklich hinweisen - stellt sich hier auch die ethisch-moralische Frage, inwieweit man (speziell - aber nicht nur - im beruflichen Kontext) den Auftrag und das Recht hat, Menschen verändern zu wollen, damit sie organisationsspezifischen und primär ökonomischen Zielen besser entsprechen.

