

Arbeitskompetenzen

"Für das Können gibt es nur einen Beweis: das Tun." [Marie von Ebner-Eschenbach]

Abstract

Sie möchten Ihre:n Vorgesetzte:n von Ihrer ausgezeichneten Arbeit überzeugen? Oder Sie als Vorgesetzte:r wollen Ihre Mitarbeiter:innen hinsichtlich ihrer Stärken in verschiedene Teams aufteilen?

Das englischsprachige Buch „Competence at Work“ von Lyle M. Spencer und Signe M. Spencer kann hier helfen: Dieses Buch zielt in erster Linie darauf ab, Unternehmen und Personalabteilungen die erfolgreiche Auswahl von Mitarbeitenden zu erleichtern. Für verschiedene Tätigkeitsprofile werden notwendige Kompetenzen mit Skalenwerten vorgestellt.

Diese Skalen können Sie jedoch auch dafür verwenden, Ihre eigenen Kompetenzen zu veranschaulichen oder die Ihrer Mitarbeiter:innen nachvollziehbar einzuordnen. Einem meiner Freunde halfen diese Skalen im Investment Banking in London. Er zeigte seinem Vorgesetzten anhand von expliziten Beispielen seine Leistungsorientierung, Wirkung und Initiative. So gab es im Rahmen seiner Bonusdiskussion bzgl. seiner Leistung keine unterschiedlichen Auffassungen mehr.

Skalen für die häufigsten Kompetenzen

Mit den hier vorgestellten Skalen können Sie sich oder andere nachvollziehbar einschätzen. Wenn Ihr Selbstbild sich nicht zu sehr von dem Bild unterscheidet, welches Ihr:e Vorgesetzte:r von Ihnen hat, bin ich zuversichtlich, dass sich Ihre Einschätzungen in keiner Skala um mehr als einen Rang unterscheiden. Aber selbst im Falle von Abweichungen haben Sie nun die Möglichkeit, die detaillierte Beschreibung des Skalenwertes zu diskutieren oder mit Beispielen zu unterlegen. Dies gilt entsprechend auch für Ihre Einschätzung Ihrer Mitarbeiter:innen.

Die Tabelle zeigt Skalen für die häufigsten Kompetenzen in 6 Bereichen:

Leistung und Aktion	Hilfeleistung und menschlicher Service	Wirkung und Einfluss	Führung	Kognitiv	Persönliche Effektivität
(1) Leistungsorientierung und Umsetzung	(5) Zwischenmenschliches Verständnis	(7) Maßnahmen um zu überzeugen	(10) Entwicklung Anderer	(14) Analytisches Denken	(17) Selbstkontrolle
(1) Leistungseinfluss	(5) Aktives Zuhören	(7) Einflussbreite, Verständnistiefe, Netzwerkgröße	(10) Anzahl und Bedeutung der Geförderten / Geführten	(14) Größe des adressierten Problems	(18) Selbstbewusstsein
(1) Innovationsgrad	(6) Kundenorientierung	(8) Organisatorisches Bewusstsein	(11) Dominanz	(15) Konzeptionelles Denken	(18) Umgang mit Fehlern
(2) Ordnungssinn, Qualitätsbewusstsein, Genauigkeit	(6) Hilfs- und Unterstützungsbereitschaft	(9) Auf- und Ausbau von Beziehungen	(12) Teamwork und Kooperation	(16) Technisches oder Managementverständnis	(19) Flexibilität
(3) Initiative			(12) Teamgröße	(16) Breite der Managementexpertise	(19) Handlungsgeschwindigkeit
(3) Eigenantrieb, Höhe des eigenen Einsatzes			(12) Aufwand oder Initiative um Teamwork zu fördern	(16) Erwerb von Expertise	(20) Organisatorischer Einsatz
(4) Informationsbeschaffung			(13) Teamführung	(16) Teilen von Expertise	

Technische Expert:innen

Für technische Expert:innen sind die 5 wichtigsten Kompetenzen:

Kompetenz	Erklärung	Gewicht
Leistungsorientierung und Umsetzung	Misst Leistung, verbessert Ergebnisse, setzt herausfordernde Ziele, erfindet	6
Wirkung und Einfluss	Verwendet direkte Überzeugung, Fakten und Zahlen, gibt auf die Zuhörenden zugeschnittene Präsentationen	5
Konzeptionelle Denkweise	Erkennt Schlüsselhandlungen und ursächliche Probleme, kann Verbindungen und Muster erkennen	4
Analytische Denkweise	Erkennt frühzeitig Hindernisse, bricht Probleme systematisch in ihre Bestandteile auf, zieht logische Schlüsse, sieht Konsequenzen und Auswirkungen	4
Initiative	Beharrt auf Problemlösungen, kümmert sich um Probleme bevor er/sie damit beauftragt wird	4

Interessanterweise sind Selbstbewusstsein, Ordnungssinn, Teamwork und Kooperation, fachliche Expertise und Kundenorientierung für technische Expert:innen weniger bedeutsam.

Beispiel für die Evaluierung einer Technischen Expertin

Die wichtigsten Kompetenzen für eine:n technische:n Expert:in sind Leistungsorientierung, Wirkung und Einfluss, konzeptionelle Denkweise, analytische Denkweise und Initiative. Sehen wir uns für jede Kompetenz die relevanten Skalen an und ordnen für eine imaginäre Mitarbeiterin ihre Handlungen beispielhaft in diese Skalen ein.

Leistungsorientierung und Umsetzung

Nehmen wir an, die Mitarbeiterin gewinnt ihre Vorgesetzten und einige Kolleg:innen für eine parallele Arbeit an einem Projekt, um dessen Prozesse mit einer anderen Methode zu realisieren. Sie macht dies zusätzlich zu ihrer normalen Arbeit. Ihr Vorgesetzter und weitere 5 Kolleg:innen beteiligen sich. Die neue Methode ist erfolgreich und neu für das Unternehmen. Dann wären die Skalenwerte 7, 3 und 2 für diese Skalen zur Leistungsorientierung und Umsetzung erreicht:

Skalenwert	Intensität und Vollständigkeit der leistungsorientierten Aktion	Auswirkung der Leistung	Grad der Neuerung
-1	Kein Standard für Arbeitsqualität		
0	Ist auf die Aufgabe konzentriert		Macht keine neuen Dinge
1	Will seine/ihre Arbeit gut machen	Nur eigene Leistung	Neu für die eigene Arbeit oder das Team
2	Arbeitet um die Anforderungen anderer zu erfüllen	Beeinflusst 1 oder 2 andere	Neu für die Organisation
3	Erzeugt eigene Standards für Arbeitsqualität	Beeinflusst eine Arbeitsgruppe von 4 - 15 Personen	Neu für die Industrie
4	Verbessert die Leistung	Beeinflusst eine Abteilung von mehr als 15 Personen	Bahnbrechende Neuerung für Industrie
5	Setzt herausfordernde Ziele	Beeinflusst das gesamte Unternehmen mittlerer Größe	
6	Stellt Kosten-Nutzen Analysen auf	Beeinflusst das gesamte größere Unternehmen	
7	Geht kalkulierte unternehmerische Risiken ein	Beeinflusst die gesamte Industrie	
8	Beharrt auf unternehmerischen Anstrengungen		

Wirkung und Einfluss

Wenn die Mitarbeiterin nun mehrere Schritte unternahm und ihre Vorgesetzte und weitere Kollegen zur Überzeugung der Entscheidungsgremien für ihr Parallelprojekt gewinnen konnte, wenn das Projekt das gesamte mittelgroße Unternehmen betrifft, dann sind hier die korrekten Skalenwerte 7 für 3 Aktionen oder indirekte Beeinflussung und 4 für einen Bereich oder ein Unternehmen mittlerer Größe:

Skalenwert	Maßnahmen um zu überzeugen	Einflussbreite, Verständnistiefe oder Netzwerkgröße
-1	Personalisierte Macht	
0	Nicht anwendbar	
1	Zeigt Absicht aber keine Tat	Eine andere Person
2	Unternimmt eine einzelne Aktion	Arbeits- oder Projektgruppe
3	Unternimmt eine 2-Schritt Aktion	Abteilung
4	Kalkuliert den Einfluss einer Aktion	Bereich oder Unternehmen mittlerer Größe
5	Kalkuliert eine dramatische Aktion	Große Organisation
6	Unternimmt 2 Schritte um zu beeinflussen	Städtische Behörde oder politische Organisation
7	3 Aktionen oder indirekte Beeinflussung	Staatliche Behörde oder politische Organisation
8	Komplexe Einfluss-Strategien	Nationale Behörde oder politische Organisation
9		Internationale Behörde oder politische Organisation

Konzeptionelle Denkweise

Die Mitarbeiterin vereinfacht mit ihrem Ansatz komplexe althergebrachte Methoden: Skalenwert 4.

Skalenwert	Komplexität und Originalität der Konzepte
0	Verwendet keine abstrakten Konzepte
1	Wendet einfache Regeln an
2	Erkennt Muster
3	Wendet komplexe Konzepte an
4	Vereinfacht Komplexes
5	Erzeugt neue Konzepte
6	Erzeugt neue Konzepte für komplexe Probleme
7	Erzeugt neue Modelle

Analytische Denkweise

Wenn die Mitarbeiterin sehr schwierige Prozesse durchplant, die die Produkte einer größeren Unternehmenseinheit betreffen, dann sind die Skalenwerte zweimal 4:

Skalenwert	Komplexität der Analyse	Größe des adressierten Problems
0	Nicht anwendbar oder nicht komplex	
1	Bricht Probleme in seine Bestandteile auf	Betrifft die Leistung von 1-2 Personen
2	Erkennt einfache Beziehungen	Betrifft eine kleine Arbeitsgruppe
3	Erkennt Mehrfachbeziehungen	Betrifft ein andauerndes Problem
4	Macht komplexe Pläne oder Analysen	Betrifft die gesamte Leistung
5	Macht sehr komplexe Pläne oder Analysen	Betrifft die gesamte Leistung langfristig
6	Macht extrem komplexe Pläne oder Analysen	

Initiative

Die Mitarbeiterin hat mit ihrem Ansatz die Herausforderungen des Unternehmens für 5 Jahre gelöst, und sie hat neben ihrem außerordentlichen Einsatz auch andere Kollegen mit einbezogen. Dies sind die Skalenwerte 8 bzw. 6:

Skalenwert	Zeitdimension	Eigenantrieb, Einsatzhöhe
-1	Denkt nur an Vergangenes	Vermeidet notwendige Arbeit
0	Nicht anwendbar oder zeigt keine Initiative	Nicht anwendbar oder nicht vorhanden
1	Zeigt Ausdauer	Arbeitet unabhängig
2	Adressiert vorliegende Chancen oder Probleme	Besonderer Einsatz
3	Agiert entschieden in einer Krise	Macht mehr als erforderlich
4	Agiert bis zu 2 Monate voraus	Macht erheblich mehr als erforderlich
5	Agiert 3 bis 12 Monate voraus	Zeigt außerordentlichen heroischen Einsatz
6	Agiert 1 bis 2 Jahre voraus	Bezieht andere ein
7	Agiert 2 bis 5 Jahre voraus	
8	Agiert 5 bis 10 Jahre voraus	
9	Agiert mehr als 10 Jahre voraus	

Führungskräfte

Für Führungskräfte sind die 5 wichtigsten Kompetenzen und Basisvoraussetzungen:

Kompetenz	Erklärung	Gewicht
Wirkung und Einfluss	Verwendet direkte Überzeugung, Fakten und Zahlen, gibt auf die Zuhörenden zugeschnittene Präsentationen	6
Leistungsorientierung und Umsetzung	Misst Leistung, verbessert Ergebnisse, setzt herausfordernde Ziele, erfindet	6
Teamwork und Kooperation	Partizipativer Führungsstil	4
Analytische Denkweise	Erkennt frühzeitig Hindernisse, bricht Probleme systematisch in ihre Bestandteile auf, zieht logische Schlüsse, sieht Konsequenzen und Auswirkungen	4
Initiative	Beharrt auf Problemlösungen, kümmert sich um Probleme bevor er/sie damit beauftragt wird	4
	Organisatorisches Bewusstsein und Beziehungspflege, Expertise oder spezielle Kenntnisse	Basisvoraussetzungen

Erstaunlicherweise sind die Entwicklung Anderer, Selbstbewusstsein, Teamführung und eine konzeptionelle Denkweise für Führungskräfte weniger wichtig.

Teamwork und Kooperation

Im Gegensatz zu technischen Expert:innen müssen Führungskräfte auch verstärkt darauf achten, dass eine Gruppe von Mitarbeitenden als Team agiert und harmonisch und erfolgreich zusammenarbeitet. Die hierfür relevanten Skalen sind die Intensität der Förderung der Gruppenarbeit, die Größe des betroffenen Teams und der persönliche Aufwand oder die Initiative zur Förderung der Gruppenarbeit:

Skalenwert	Intensität der Förderung von Teamwork	Größe des betroffenen Teams	Aufwand oder Initiative zur Förderung von Teamwork
-1	Unkooperativ		
0	Neutral		Investiert keinen extra Aufwand
1	Kooperativ	Kleine Gruppe von 3 - 8 Personen	Macht mehr als Routineaufgaben
2	Teilt Informationen	Temporäres oder Einsatzteam	Macht wesentlich mehr als Routineaufgaben
3	Drückt positive Erwartungen aus	Kleine Abteilung	Unternimmt besondere Anstrengungen
4	Schätzt Feedback	Große Abteilung von 16 - 50 Personen	Motiviert Andere zu mehr als Routineaufgaben
5	Ermutigt andere	Mittelgroßes Unternehmen, Bereich eines Großunternehmens	Motiviert Andere zu besonderen Anstrengungen
6	Baut ein Team auf	Großunternehmen	
7	Löst Konflikte		

Weitere Generische Kompetenzmodelle

Für mich waren und sind die o. g. generischen Kompetenzmodelle für technische Expert:innen und Führungskräfte am wichtigsten und interessantesten.

Im empfohlenen Buch „Competence at Work“ werden darüber hinaus Modelle für Verkäufer:innen, humanitäre Helfer:innen und Unternehmer:innen vorgestellt:

Modell	Wichtigste Kompetenz	Zweitwichtigste Kompetenz	Drittwichtigste Kompetenz
Verkäufer:innen	Wirkung und Einfluss (10)	Leistungsorientierung und Umsetzung (5)	Initiative (5)
Humanitäre Helfer:innen	Wirkung und Einfluss (5)	Entwicklung Anderer (5)	Zwischenmenschliches Verständnis (4)
Unternehmer:innen	Leistungsorientierung, Denken und Probleme lösen, Persönliche Reife, Einfluss, Anleitung und Controlling, Orientierung an Anderen und weitere		

Einige Vorsichtshinweise

Generische Skalen können auf jede Stelle angewandt werden - aber sie passen auf keine ganz genau. Manche Kompetenzen können für einen bestimmten Job irrelevant sein. Selbst wenn eine Kompetenz wesentlich für einen Job ist, können einzelne Skalenwerte irrelevant sein.

Die Skalen repräsentieren lediglich die häufigsten Kompetenzen. Besondere Kompetenzen machen 2% - 20% einer Stelle aus. Viele Stellen benötigen besondere Kompetenzkombinationen.

Höhere Ränge auf einer Kompetenzskala sind nicht notwendigerweise besser. Jede Stelle besitzt einen optimalen Rang auf jeder Skala. Höhere Skalenränge können genauso viele Probleme verursachen wie niedrigere.

Literaturverzeichnis

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993, Juli 13). *Competence at Work - Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons, Inc.