

## Landkarte Ihrer Kompetenzen

Wenn Sie aus der Fachebene in die Führungsebene wechseln, sind zusätzlich zu Ihrer Fachkompetenz vor allem Ihre sozialen und persönlichen Fähigkeiten gefragt. Ob aus der Ausbildung, durch Berufserfahrung, in der Freizeit, aus Jugendgruppenarbeit, beim Sport, in der Familienarbeit, durch Reisen oder Auslandsaufenthalte, in der Politik - egal, wo Sie Ihre Kompetenzen erworben haben: entscheidend ist, dass Sie sie nun haben und dass sie Ihnen bewusst sind.

Im Folgenden stelle ich Ihnen zwei Möglichkeiten vor, eine Landkarte Ihrer Kompetenzen für sich zu erstellen: einen Kompetenzbaum und ein Kompetenzprofil.

### VARIANTE 1: IHR KOMPETENZBAUM

Bitte zeichnen Sie einen Kompetenzbaum mit Hauptästen und Unterästen. Es kommt nicht so sehr auf die genaue Zuordnung an, sondern auf eine möglichst große Fülle (z.B. kann *Gesprächsführungskompetenz* unter „*Methodenkompetenz*“ oder unter „*Soziale Kompetenz*“ angesiedelt werden, je nachdem, ob Sie den *methodischen* oder *kommunikativen Aspekt* besonders betonen wollen). Es geht darum, dass Sie sich Ihre Kompetenzen vollständig vor Augen führen. Bitte lassen Sie Ihren Baum wachsen und ergänzen Sie immer wieder, wenn Ihnen noch etwas einfällt.

#### Hauptäste können sein

**Fachkompetenz:** (das *WAS*: spezifisches Fachwissen und Fachkönnen Ihres Berufs)

**Prozess- und Methodenkompetenz:** (das *WIE*: Die Fähigkeit zu wissen, wie Sie an die Aufgaben herangehen und in welchen Schritten Sie vorgehen)

**Sozialkompetenz:** das Miteinander-Umgehen mit anderen Menschen in beruflichen und

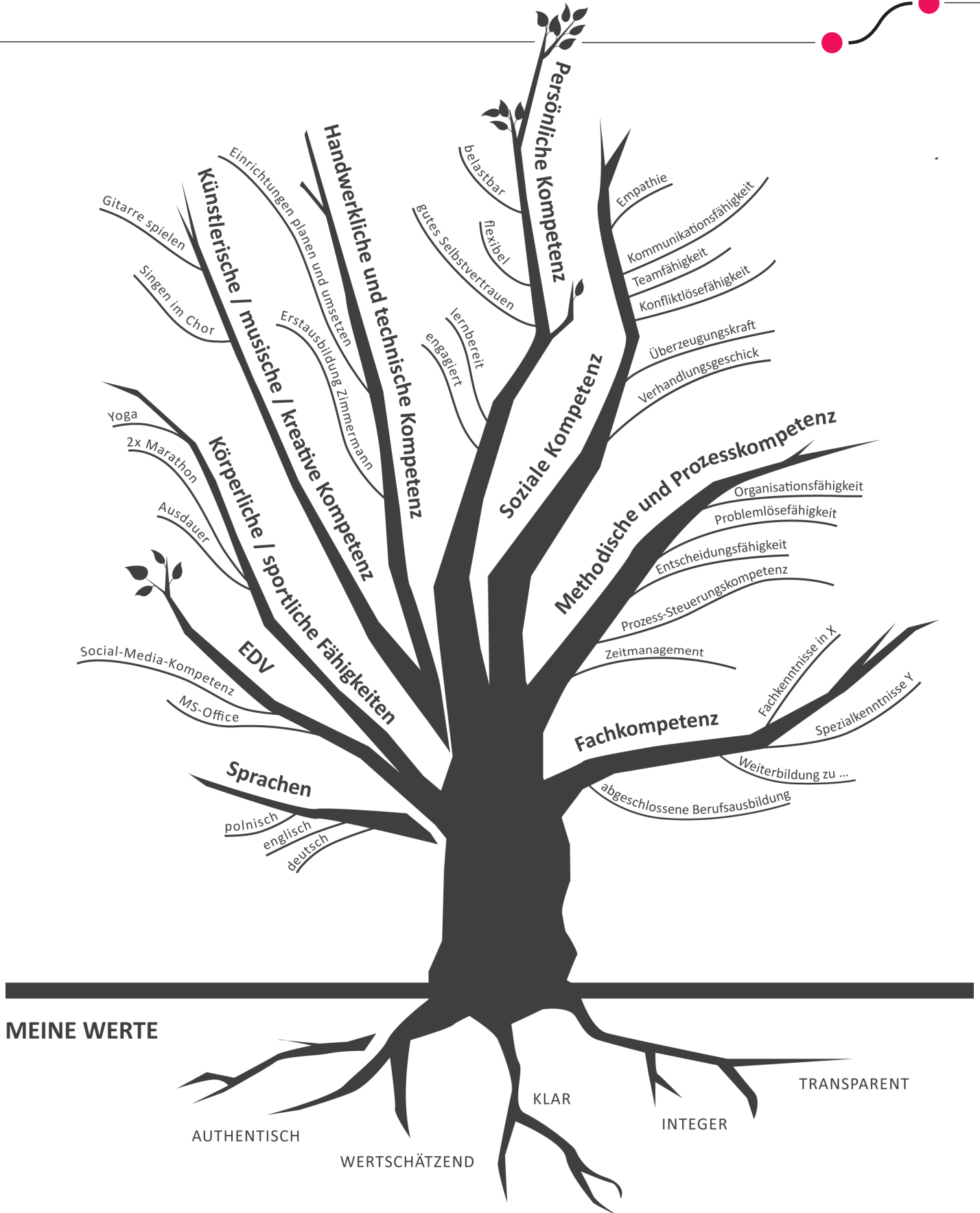
privaten Zusammenhängen (*Beispiele: teamfähig, konfliktfähig, einfühlsam, kann Probleme und Gefühle anderer erkennen, kommunikationsfähig, ...*)

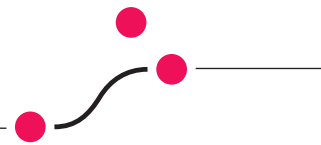
**Persönliche Kompetenz:** Fähigkeiten, die Sie persönlich auszeichnen, die nicht für den Umgang mit anderen Menschen nötig sind (*Beispiele: flexibel, belastbar, ausdauernd, Überblick behalten können, ...*)

Soziale und Persönliche Kompetenz werden manchmal auch unter dem Stichwort „Soziale Kompetenzen“ oder „Schlüsselqualifikationen“ zusammengefasst und stellen neben den „harten“ Fach- und Methodenkompetenzen die sogenannten „weichen“ Kompetenzen, die Soft Skills, dar.

- **Technisches Verständnis / technische Fähigkeiten**
- **Handwerkliche Fähigkeiten**
- **Musische / künstlerische / kreative Fähigkeiten**
- **körperliche / sportliche Fähigkeiten**
- **Sprachen**
- **EDV / Social Media-Kompetenz**

## Beispiel eines Kompetenzbaumes





## VARIANTE 2: DAS ANFORDERUNGS- PROFIL IHRER NEUEN FÜHRUNGS- POSITION UND IHR KOMPETENZPROFIL

Gab es eine (*interne oder externe*) Stellenausschreibung für Ihre neue Position? Oder gibt es eine Stellen- oder Funktionsbeschreibung? In beiden finden Sie – in Worten beschrieben – ein Anforderungsprofil für Ihre Stelle.

Der Aufbau folgt immer der gleichen Logik:

1. POSITION
2. HAUPTAUFGABEN
3. ANFORDERUNGEN

Die Hauptaufgaben beschreiben die wesentlichen Themen- / Fachgebiete und Tätigkeiten dieser Position. Das Wichtigste steht zuerst, die weniger wichtigen Aufgaben (*die dennoch getan werden müssen*), stehen zuletzt.

Das Anforderungsprofil bildet die Kompetenzen und Fähigkeiten ab, die jemand braucht, um die Aufgaben dieser Position erfolgreich durchführen zu können.

### Erstellen des SOLL-Anforderungsprofils

Es wird immer ein SOLL-Anforderungsprofil erstellt. Das SOLL-Anforderungsprofil wird bezogen auf die notwendigen Kompetenzen für eine Funktion erstellt, unabhängig von Personen. Jede Person, die auf diese Funktion kommt, sollte die Anforderungen *nach vollständiger Einarbeitung* erfüllen.

**1. Schritt:** Listen Sie zuerst die Hauptaufgaben Ihrer neuen Führungsposition auf, die wichtigsten Aufgaben kommen nach oben.

**2. Schritt:** Es werden die Oberkategorien bestimmt und den Ecken zugeordnet. Klassiker sind:

- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Soziale Kompetenz
- Persönliche Kompetenz

Für eine Führungsposition sind auch andere Oberkategorien denkbar wie z.B.:

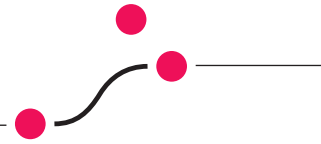
- Leitungskompetenz
- Prozesskompetenz
- Fachkompetenz

### 3. Schritt

Malen Sie auf eine Pinnwand 6 konzentrische Kreise. Wenn Sie keine Pinnwand zur Verfügung haben, nutzen Sie ein DIN-A3- oder DIN-A4-Papier.

### 4. Schritt: Sammeln der Kompetenzen

Sammeln Sie auf ovalen Metaplinkarten alle Fähigkeiten, die für die Erfüllung der Aufgaben dieser Funktion notwendig sind. Dafür können Sie die Stellenausschreibung und/oder die Stellen- und Funktionsbeschreibung nutzen. Empfehlenswert sind 20 bis maximal 30 Anforderungen, bei mehr Merkmalen wird das



Instrument zu komplex. Die Merkmale werden den Oberkategorien zugeordnet und am äußeren Kreis aufgelistet.

## 5. Schritt: Gewichten der Kompetenzen

Die Fähigkeiten werden gewichtet.

Für die Wertung nutzen Sie die 6 konzentrischen Kreise. Der Außenkreis steht für: zu 100% muss die Anforderung erfüllt werden, sonst geht man auf dieser Position unter. Es gibt allerdings auch nicht mehr – keine 120%!

Der nächste Kreis bedeutet 80%: Kompetenzen, die besonders wichtig sind. Die nächsten Kreise von außen nach innen definieren 60%, 40%, 20%, Null-Linie. Der innerste Kreis bleibt leer, damit das Profil nicht zu unübersichtlich wird. 40%-50% würde bedeuten: davon sollten Grundkenntnisse vorhanden sein (z.B. *PC-Anwenderkenntnisse*).

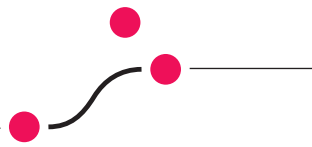
In der Stellenausschreibung wird diese Gewichtung in MUSS- und KANN-Anforderungen deutlich. MUSS-Anforderungen (100%-75%) erkennen Sie an harten Formulierungen wie „Wir erwarten ...“, „Voraussetzung ist...“. KANN-Anforderungen sind weich formuliert, etwa „Wünschenswert wäre ...“ oder „Zusätzlich haben Sie noch...“.

Entscheidend ist, dass die Fähigkeiten *innerhalb* des Anforderungsprofils gewichtet werden, nicht im Vergleich mit anderen Funktionen. Z.B. eine Führungskraft im Mittleren Management braucht mehr Durchsetzungsfähigkeit als Teamfähigkeit.

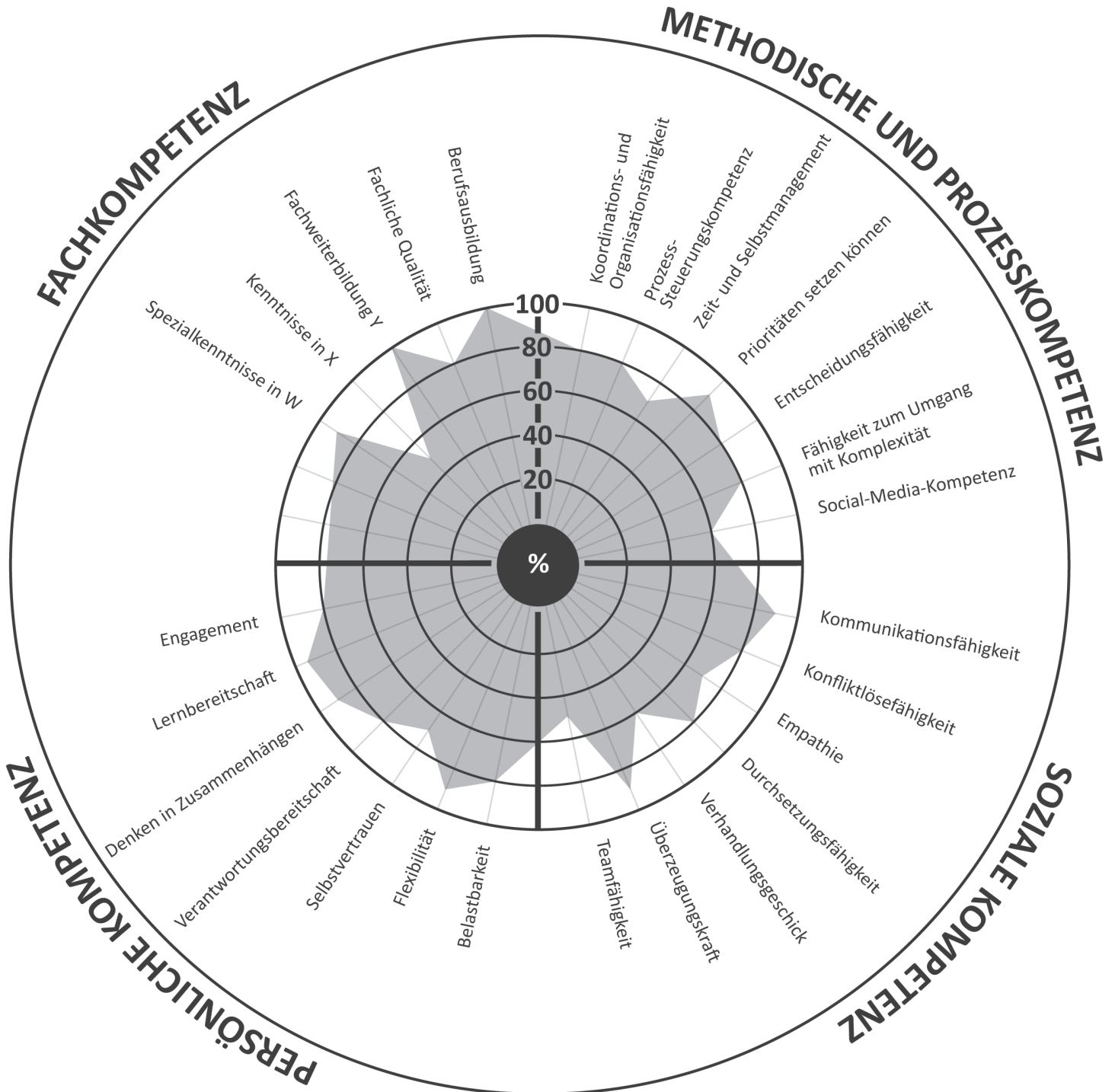
Und nicht:

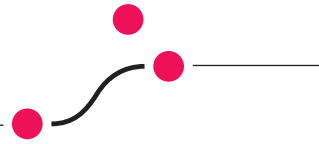
Eine Führungskraft im Mittleren Management braucht mehr Durchsetzungsfähigkeit als ein fachlicher Mitarbeiter.

**6. Schritt:** Die Ausprägung der jeweiligen Anforderung wird als Kreuz im Schnittpunkt zwischen Anforderungsstrahl und Kreis eingezeichnet. Anschließend werden die Kreuze verbunden, so dass ein Netzprofil entsteht. Nun ist das SOLL-Anforderungsprofil fertig und sieht z.B. so aus:



## Beispiel: SOLL-Anforderungsprofil





## Ihr Kompetenzprofil

### **Nun können Sie daran gehen, Ihr KOMPETENZ-PROFIL in das Anforderungsprofil einzufügen.**

Denken Sie daran: Sie sind als Nachwuchs-Führungskraft nicht ausgewählt worden, weil Sie alle Anforderungen vollständig erfüllen, sondern: weil Sie eine solide Grundlage haben und weil Ihr Unternehmen Ihnen das POTENZIAL zutraut, dass Sie sich zu diesem Anforderungsprofil hin entwickeln.

Schätzen Sie sich nun selbst ein, wo Sie JETZT stehen. Es geht um Ihr IST-Kompetenzprofil. Machen Sie wieder Kreuze in den Schnittpunkten zwischen Anforderungsstrahl und Kreis. Sie können im Kreis vorgehen und sich Fähigkeit für Fähigkeit vornehmen. Oder Sie fangen mit den Fähigkeiten an, die Sie am meisten mitbringen

und gehen dann zu denen über, die sie noch nicht so ausgeprägt haben. Verbinden Sie am Ende alles zu einer andersfarbigen Linie. Sie werden feststellen, dass es zwischen Anforderungsprofil und Ihrem Kompetenzprofil sowohl Überdeckungen als auch Unterdeckungen gibt. Das bedeutet: manche Fähigkeiten haben Sie in einem ausgeprägteren Ausmaß als Ihre neue Position es erfordert. Und andere Fähigkeiten sind nicht ausgeprägt genug. Wenn Sie z.B. bisher vor allem mit Fachaufgaben betraut waren und nun feststellen, dass für Ihre neue Führungsposition mehr an Soft Skills wie Kommunikations- und Konfliktfähigkeit erforderlich ist, können sie Anforderungs- und Kompetenzprofil nutzen, um sich gezielt Teile Ihres Führungskräfte-Entwicklungsprogramms zusammen zu stellen.