

John Erpenbeck (Hrsg.)

Der Königsweg zur Kompetenz

Grundlagen qualitativ-quantitativer
Kompetenzerfassung

Kompetenzmanagement in der Praxis, Band 6

ISBN 978-3-8309-2489-0

© Waxmann Verlag GmbH, 2012

Postfach 8603, 48046 Münster

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet
werden.

Bestellung per Fax: 0251 26504-26 oder
telefonisch: 0251 26504-0;
per Internet unter www.waxmann.com/buch2570
oder per E-Mail: order@waxmann.com

Die Krux mit den Fähigkeiten

1 CeKom SÜD: Das tun wir

Im Rahmen der beruflichen Rehabilitation und der Vermittlung von arbeitslosen Menschen arbeitet das CeKom SÜD in Baden Württemberg mit der Deutschen Rentenversicherung, einigen Berufsgenossenschaften und Agenturen für Arbeit zusammen. CeKom SÜD bietet seine Dienstleistungen ausschließlich individuell an, als Einzelmaßnahmen, die direkt bei den Kunden stattfinden und nicht in einer zentralen Schulungseinrichtung.

Ausgehend vom derzeitigen Stellenmarkt werden Menschen in erster Linie von Unternehmen durch Standards bewertet, wie z.B. Noten, Berufserfahrung, Ausbildungs-/ Weiterbildungszertifikate und Zeiten der Erwerbslosigkeit. Bei den Qualifikationsprofilen wird größtenteils auf fachliche Themen gesetzt, obwohl bekannt ist, dass die prognostische Kraft von Zertifikaten begrenzt ist. Die »Halbwertszeit des Wissens« wird immer kürzer: Immer rascher ist fachliches Wissen veraltet, man verfügt über neue Erkenntnisse aus Forschung und Praxis, und zudem ist Wissen immer einfacher erhältlich. Die formalen Ausbildungsnachweise zertifizieren nicht das handlungsrelevante Wissen und die damit verbundenen Fertigkeiten. Häufig ist nicht bekannt, welchen Anforderungen Menschen in ihren Positionen genügen müssen. Und durch herkömmliches Vorgehen gelingt es meist nicht, realistisch aufzuzeigen, wozu jemand in der Lage ist oder nicht. Auf der anderen Seite sollen mithilfe dieser Standards Aussagen darüber getroffen werden, ob jemand in der Lage ist, eine Tätigkeit erfolgreich auszuüben. Hinzu kommt, dass lange Zeiten der Erwerbslosigkeit zum Teil schon ausreichen, um einen Bewerber/eine Bewerberin abzulehnen, so als ob er/sie dadurch zwangsläufig alle Kompetenzen und Fähigkeiten verloren hätte.

Andererseits erleben wir immer häufiger, dass in der heutigen Zeit Menschen ihren Arbeitsplatz oder auch die Branche wechseln, ohne eine Ausbildung zu absolvieren oder lange Weiterbildungskurse zu besuchen, z.B. vom Mechaniker zum Versicherungsmakler und vom Metzger zum Fitnesstrainer und -kaufmann. Dies lässt sich u.a. auch an nachfolgender Statistik ablesen:

• Anteil der Deutschen, die ihren erlernten Beruf ausüben	27,4%
• Anteil der Deutschen, die eine dem erlernten Beruf verwandte Tätigkeit ausüben	33,1%
• Anteil der Deutschen, die eine vom erlernten Beruf völlig verschiedene Tätigkeit ausüben	39,5%

Abb. 1: Statistik zur Berufstätigkeit in Deutschland (Quelle: brand eins, 11/2009, S. 88)

Diese Zahlen lassen den Schluss zu, dass Menschen mehr können, als sie sich selber zutrauen und als in Zeugnissen und Zertifikaten bestätigt wird.

Untersuchungen zum informellen Lernen belegen, dass wir uns mehr als 70 % von dem, was wir können, wir uns außerhalb von Bildungsinstitutionen aneignen (z.B. Hobby, Ehrenamt, Alltag ...). Hinzu kommt, dass uns ca. 30 % von dem, was wir am besten können, nicht klar und bewusst ist (vgl. Lang von Wins, Triebel 2006). Es sind die informell erworbenen Kompetenzen, denen eine immer größere Bedeutung zukommt. Informelles Lernen bezeichnet ein Lernen in Lebenszusammenhängen. D.h. Menschen gehen einem Problem nach und versuchen, es zu lösen. Dabei lernen sie teils bewusst, teils unbewusst.

Häufig bleiben informell erworbene Kompetenzen ungenutzt. Genau da setzt die Einzelmaßnahme des CeKom SÜD an. Menschen, die eine Berufstätigkeit suchen, sollen zunächst für sich erarbeiten, was sie wirklich können. Erst dadurch entsteht ein klares Bild von dem, was sie eigentlich suchen, und erst dann ist es anderen Menschen und Unternehmen vermittelbar.

Da sich das Veränderungstempo in der Arbeitswelt weiter erhöht, die Zukunft immer ungewisser wird, ist es umso wichtiger, sich mit seinem individuellen Mix aus Stärken, Talenten und Leidenschaften auseinanderzusetzen.¹ Denn beim Umgang mit zukünftigen Anforderungen stellt das eigene unverwechselbare Profil eine wichtige Orientierung dar.

2 Auseinandersetzung mit den eigenen Kompetenzen

2.1 Konsequente Suche nach individuellen Stärken

Menschen sind nur dann wirklich erfolgreich, wenn sie die Dinge tun können, die sie beherrschen und das auf eine Weise, die ihnen liegt. Viele aber wissen nicht genau, was sie können und unter welchen Bedingungen sie am besten arbeiten können.

Peter F. Drucker empfiehlt zum erfolgreichen Selbstmanagement, gezielt die eigenen Fähigkeiten zu analysieren, z.B. anhand von Fragen wie: Was genau sind meine Stärken? Welche Werte habe ich? oder Wie arbeite ich?

Einen großen Teil ihrer Kompetenzen eignen sich Menschen quasi *nebenbei* an – durch Lernen und Beobachten am Arbeitsplatz und in der Freizeit, über Gespräche mit Kollegen oder im Rahmen von Aktivitäten im sozialen Umfeld. Denn was einmal in der Ausbildung gelernt wurde, reicht längst nicht mehr aus, um den raschen Veränderungen in Wirtschaft und Technologie und den daraus erwachsenden, häufig wechselnden Anforderungen gerecht zu werden.

Ein erster wichtiger Schritt, Kompetenzen sichtbar zu machen, ist deren systematische Feststellung. Ein zweiter wichtiger Schritt ist, den Kunden diese Fähigkeiten bewusst und für die persönliche und berufliche Entwicklung nutzbar zu machen.

¹ Keicher, Brühl 2008, nennen das *Uniquability*

CeKom SÜD nutzt bewusst hybride Verfahren, also quantitative und qualitative Diagnostik. Durch die quantitativen Verfahren (KODE® und KODE®X) erhalten unsere Kunden die Möglichkeit, systematisch Kompetenzen erfassen und erklären zu können, eine Selbsteinschätzung ihres individuellen Kompetenzmix zu erarbeiten und diese dann mit qualitativen Verfahren (narratives Interview, kompetenzorientierter Lebenslauf und biografische Arbeit) sich selbst bewusst zu machen und zu verinnerlichen und anhand ihrer Lebensabschnitte Dritten zu erläutern. Wer glaubt, dass diese Fähigkeiten, die gerade nicht durch Zertifikate, Diplome etc. nachweisbar sind, den Menschen bewusst sind, der irrt!

Grundsätzlich haben Kompetenzen mit der jeweiligen Persönlichkeit, auch mit deren Haltung, deren Werten und Verhaltensweisen zu tun. Diese können nicht von heute auf morgen verändert werden, und man kann sie nicht einfach durch das Absolvieren eines Kurses erwerben. Als erstes braucht es das Bewusstsein, wie wichtig diese Kompetenzen für die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben sind. Wir haben uns das Ziel gestellt, die Wertigkeit der überfachlichen Kompetenzen im Bewusstsein der Menschen zu verankern und zwar so, dass sie diese gezielt einsetzen und nutzen können. Bei der Erarbeitung des unverwechselbaren Profils suchen wir bewusst nach den individuellen Fähigkeiten – der konsequente Stärkenblick ist für uns ein erfolgskritisches Merkmal der Arbeit. Ein anderes ist der individuelle Abgleich der Ergebnisse quantitativer Verfahren mit biographischen Beispielen und Belegen.

2.2 Kompetenzen als Fähigkeiten zum selbstorganisierten Handeln

Kompetenzen sind keine Eigenschaften. Kompetenzen sind auch nicht einfach eine „Gabe“, denn Menschen haben in aller Regel etwas dafür getan, um bestimmte Kompetenzen zu entwickeln – es steht eine Leistung dahinter. Kompetenzen sind somit *Fähigkeiten*, die erst im Handeln manifest werden. Kompetenzen charakterisieren die Fähigkeiten von Menschen, sich in neuen, offenen und unüberschaubaren, in komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert (aus sich heraus) zurechtzufinden und aktiv zu handeln. Im Gegensatz zu Talenten, die sich jenseits des gezielt Entwickelbaren entfalten, lassen sich Fähigkeiten gezielt verändern, trainieren, entwickeln (vgl. Heyse 2010, S. 55).

Fähigkeiten, die ich mir „eingekauft“ habe (in Bildungseinrichtungen, durch Seminarbesuche etc.), sind mir eher bewusst bzw. lassen sich relativ einfach nachweisen (über abgelegte Prüfungen, Lernaufwand, Diplome, Zertifikate etc.). Uns geht es in erster Linie aber um die überfachlichen Kompetenzen. Hier braucht es das Bewusstsein, dass gerade diese Kompetenzen wichtig und erfolgskritisch sind. Gemeint sind hier Fähigkeiten aus dem Bereich der personalen Kompetenz, wie z.B. Glaubwürdigkeit, Loyalität, Eigenverantwortung, Fähigkeiten aus dem Bereich der Aktivitäts- und Handlungskompetenz, wie z.B. Tatkraft, Initiative, Entscheidungsfähigkeit, Fähigkeiten aus dem Bereich der Fach- und Methodenkompetenz, wie z.B. fachübergreifende

Kenntnisse, Folgebewusstsein, Konzeptionsstärke und Fähigkeiten aus dem Bereich der sozial-kommunikativen Kompetenz, wie z.B. Beziehungsmanagement, Kommunikationsfähigkeit, Verständnisbereitschaft (vgl. KompetenzAtlas von Heyse, Erpenbeck, In: Heyse 2010, S. 98f.).

2.3 Umgang mit Defiziten und negativem Feedback

Wir haben nun viel von Kompetenzen, also von Fähigkeiten, gesprochen. Und wo sind nun die Schwächen? Was ist mit den Defiziten?

Die am Münchner Max-Planck-Institut durchgeführte sogenannte LOGIK-Studie belegt, dass die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Menschen sowie seine Persönlichkeitsmerkmale bereits im Kindesalter hinreichend definiert sind. Sie bleiben im frühen Erwachsenenalter tendenziell stabil und lassen sich nur in geringem Umfang beeinflussen. Diese Ergebnisse legen nahe, *Stärken kontinuierlich zu fördern*, so dass der Betreffende Beruf und Privatleben erfolgreich gestalten kann. Die Schwächen sind, so sie der betreffenden Person bei ihrer Berufs- und Lebensgestaltung nicht in die Quere kommen, zu vernachlässigen. (vgl. Bergøe, Grabmeier 2007).

Auch Buckingham, Coffman (2005, S. 50) vom Gallup-Institut kommen nach 25 Jahren Langzeitstudie und Befragung von über 80 000 Führungskräften zu dem Ergebnis, dass die Menschen weniger veränderbar sind als wir glauben. Eine zentrale Erkenntnis lautet: „Verschwende nicht deine Zeit mit dem Versuch, etwas hinzuzufügen, das die Natur nicht vorgesehen hat. Versuche herauszuholen, was in ihnen steckt. Das ist schwer genug.“

Warum ist es denn so schwer, das aus den Menschen herauszuholen, was in ihnen steckt? Weil wir eher einen negativen Blick auf uns und andere haben und es uns schwerfällt, eine Leistung einfach nur wertzuschätzen und zu sagen „Das war richtig gut!“ Wir neigen häufig dazu, die Schwächen und aus unserer Sicht negative Ausprägungen gleich mitzudenken. Das berühmte „Ja, aber ...“ ist ein gutes Beispiel dafür. Da wir hier in Baden-Württemberg sind, wollen wir Ihnen den folgenden schwäbischen Ausspruch nicht vorenthalten: „Ned gschompfa isch globt gnug.“ (auf hochdeutsch: „Nicht geschimpft ist genug gelobt.“). Wir sind es gewohnt, uns vorwiegend mit den Defizitbereichen zu beschäftigen. In der Schule, im Beruf und/oder im Privatleben haben wir oft das stärkste Feedback, wenn wir etwas nicht können, wenn wir Fehler machen. Und wir bekommen in aller Regel Hinweise auf unsere „Lücken“, oder netter ausgedrückt, auf unsere „Verbesserungsbereiche“. Und alle Ideen zur Ausmerzung unserer (vermeintlichen) Schwächen finden sich dann in einem „Entwicklungsplan“ wieder.

Genau so geht es auch unseren Kunden. Der Blick richtet sich zunächst immer auf die Merkmale, die eine berufliche und/oder persönliche Perspektive behindern: Alter, Erkrankung und Behinderung, Zeiten der Arbeitslosigkeit, usw. Auch das System (öffentliche Träger (Agenturen für Arbeit, Deutsche Rentenversicherung, Berufsgenossenschaften, behandelnde Ärzte, Unternehmen, soziales Umfeld) fokussiert auf

diese „Schwächen“ und schaut darauf, was nun nicht mehr geht, welche Schwierigkeiten da sind und welche Hindernisse zu bewältigen sind.

Was genau sind denn aber Stärken? Und was sind eigentlich Schwächen? Erich Fromm beantwortet diese Fragen mit seinem „Stärken/Schwächen-Paradoxon“. Es beruht auf dem Gedanken, dass unsere Schwächen oft wenig mehr sind als der übertriebene Einsatz unserer Stärken. Nach Fromm liegt der Schlüssel zu produktiverem Verhalten darin, nicht auf unseren „Schwächen“ herumzureiten, sondern darin, unsere Stärken in den Mittelpunkt zu stellen, ihre Überbeanspruchung und den übertriebenen Einsatz dagegen zu begrenzen.

Unsere stärkenorientierte, auf ihre individuellen Fähigkeiten ausgerichtete Arbeit stellt für unsere Kunden nicht die Normalität oder das Gewohnte dar. Damit Fähigkeiten selber anerkannt werden, müssen diese spektakulär sein, sie müssen herausragen. Dann stellt sich bei den Kunden häufig das Gefühl ein, dass sie prahlerisch wirken und agieren. Sofort suchen Sie nach Ausnahmen (Das ist bei mir ja nicht immer so.), schauen nach anderen Menschen (Jemand kann das aber noch besser als ich.) oder sind nicht in der Lage, eine Fähigkeit auch als Fähigkeit anzuerkennen (Das ist doch normal.).

Für uns stellt sich die Frage, welche *Fähigkeiten* der jeweilige Mensch unbedingt braucht, bei dem, was er tut oder gerne tun möchte. Bei den Qualifikationsprofilen wird größtenteils auf fachliche Themen gesetzt. Stellenspezifische Kompetenzanforderungen sind häufig nicht bekannt oder werden nicht klar benannt. Bei Defiziten im Bereich bestimmter Fähigkeiten und Kenntnisse, insbesondere auch bei fachlichen Themen, ist Abhilfe möglich, z.B. durch eine einfache Schulung oder ein Training. Bei Kompetenzen ist das anders. Viele Kompetenzen haben sich biographisch schon sehr früh herausgebildet und wichtige Kompetenzen wurden und werden nicht in Trainingsprozessen, sondern quasi „nebenbei“, im sozialen Umfeld oder in der unmittelbaren Arbeit, erworben (vgl. Heyse 2010, S. 63). Deshalb sind wir überzeugt, dass der Schlüssel des Erfolges darin liegt, individuelle Stärken herauszufinden, sie kontinuierlich zu fördern und dabei Übertreibungen zu begrenzen.

3 Hybride Kompetenzerfassung – ein Instrument zur nachhaltigen Entwicklung individueller Stärken

Wie kommt man nun aber an die Fähigkeiten von Menschen heran?

Wie schon erwähnt, kann man Kompetenzen nicht einfach „lernen“, so wie das Zehn-Finger-System beim Tippen oder das Einmaleins.

Das hängt damit zusammen, dass Kompetenzen von Werten fundiert und von Erfahrungen konsolidiert werden. Werte kann man nur *selbst* verinnerlichen, Erfahrungen nur *selbst* machen (vgl. Heyse 2010, S. 63). Erfahrungen müssen, um zu eigenen Erfahrungen zu werden, durch den eigenen Kopf und das eigene Gefühl hindurch. Das gelingt nur in spannungsgeladenen und emotionalen Situationen, z.B. in schwie-

rigen Entscheidungssituationen. Kompetenzentwicklung heißt auch ein Aufbrechen von Stabilität. Nach der Selbstorganisationstheorie von Hermann Haken ist Störung nicht mehr länger eine Irritation bestehender Ordnung, sondern notwendige Voraussetzung für das Entstehen neuer Ordnung. Die Selbstorganisationstheorie belegt, dass komplexe Ordnungsbildung in der Natur an Phasen von Instabilität gebunden ist. Genau diese „emotionale Labilisierung“ passiert auch bei der Kompetenzentwicklung. Durch den Umgang mit kritischen Situationen oder das Durchleben von Grenzerfahrungen passiert in aller Regel die größte und nachhaltigste Kompetenzentwicklung. Diese Erfahrungen müssen in der Realität und Praxis stattfinden – Simulationen und Rollenspiele erzielen keine entsprechend nachhaltige Wirkung. „Es gibt keine Kompetenzentwicklung ohne emotionale Labilisierung!“ (Heyse 2010, S. 71).

Wie oben bereits erwähnt, ist ein erster wichtiger Schritt, um Kompetenzen sichtbar zu machen, deren systematische Feststellung. CeKom SÜD arbeitet dazu mit verschiedenen quantitativen und qualitativen Verfahren. Das quantitative Instrument KODE ® (ausführlich erläutert in Heyse/Erpenbeck 2007) ermöglicht eine – über die klassische Skill-Analyse weit hinausgehende – Diagnose und Zuordnung der Kompetenzen. Die Fähigkeiten werden im von Heyse und Erpenbeck entwickelten KompetenzAtlas strukturiert (präzisiertes KompetenzAtlas von Heyse, Erpenbeck, Stand: 2009, vgl. Heyse 2010, S. 98f.) und Zusammenhänge werden deutlich gemacht. Menschen werden durch KODE ® motiviert, sich persönlich weiterzuentwickeln und zusätzliche Kompetenzen zu erwerben. Und das ist auch schon der zweite wichtige Schritt: den Kunden sollen diese Fähigkeiten bewusst und für die persönliche und berufliche Entwicklung nutzbar gemacht werden. Um das zu erreichen, setzt CeKom SÜD qualitative Verfahren ein. Diese beruhen auf der biographischen Arbeit wie z.B. narrative Interviews und die Arbeit mit dem Europass-Lebenslauf (ergänzt durch CeKom-eigene Bögen zu weiteren Kompetenzen und persönlichen Orientierungen). Die qualitativen Verfahren konkretisieren die quantitativen Ergebnisse und liefern Beispiele und Belege für die erhobenen Fähigkeiten.

4 Nachhaltiges Fallmanagement mittels hybrider Kompetenzfassung (Beispiele aus der Praxis)

In diesem Kapitel wollen wir einige Beispiele aus der Praxis kurz vorstellen. An diesen Beispielen soll der Mehrwert der hybriden Kompetenzfassung und der innovative und kreative CeKom SÜD-Ansatz dargestellt werden.

Auftrag eines öffentlichen Trägers: Männlicher Kunde, 49 Jahre alt

Dieser Kunde hatte über 30 Jahre sehr zufrieden und engagiert als Gas- und Wasserinstallateur gearbeitet. Nach einem Arbeitsunfall (erhebliche Schulter-/Armverletzung) ist die Ausübung der bisherigen Tätigkeit nicht mehr möglich. Auszug

aus einer Beurteilung: „Die Vermittlungsaussichten bewerten wir heute wie folgt: Schwierig – wie bereits berichtet.“

Der Beginn der Zusammenarbeit war geprägt von einer negativen Sicht auf die Dinge: „Das kann ich jetzt nicht mehr tun“, „Das wird nie wieder so wie früher“ oder „Wer will mich so noch haben?“. Begonnen haben wir mit der Erstellung eines Kompetenzgutachtens (KODE®) aufgrund der Selbsteinschätzung des Kunden. Hier sind ausschließlich die Fähigkeiten in Fokus, was dazu führte, dass der Kunde zunehmend stärker in der Lage war, auf seine persönliche Leistungsfähigkeit zu schauen, die selbstverständlich auch nach dem Arbeitsunfall vorhanden war. Diese Selbsteinschätzung haben wir ergänzt durch eine Fremdeinschätzung der Ehefrau, woraus wir weitere Hinweise gewonnen haben. Uns ist es sehr wichtig, die Familie bzw. das soziale Umfeld mit einzubeziehen, da sie in den Prozess ja involviert sind und ihn auch unterstützen sollen. Deshalb muss auch das Umfeld verstehen, was wir tun. Nach und nach verloren die tatsächlichen gesundheitlichen Einschränkungen an Bedeutung und traten zunehmend in den Hintergrund. In der Folgezeit haben wir biographisch gearbeitet und Belege gesucht für Aussagen aus dem Kompetenzgutachten. Ein Ergebnis war, dass der Kunde eine hohe Leistungsfähigkeit zeigt im Umgang mit jungen Menschen, auch mit sehr schwierigen Jugendlichen. Die Belege: Während seiner Berufstätigkeit hat er regelmäßig Auszubildende angeleitet und er war derjenige aus der Arbeitsgruppe, der Praktikanten aus einer sozialen Einrichtung betreut hat, die wiederkehrend im Unternehmen waren. In seiner Freizeit ist der Kunde seit Jahrzehnten aktiv im örtlichen Schützenverein tätig. Seine Schwerpunktaufgabe dort ist die Nachwuchsförderung und -betreuung. So wurden drei berufliche Optionen erarbeitet:

Tätigkeitsfelder im Zusammenhang mit dem erlernten Beruf,

- a. z.B. in der Fachberatung,
- b. eine Tätigkeit in einem sozialen Beruf,
- c. der Fahrlehrer-Beruf.

Zunächst wurde ein Arbeitsversuch in der Sanitärabteilung eines Baumarktes gestartet. Es wurde schnell deutlich, dass diese beratende Tätigkeit auch hohe körperliche Anforderungen stellt (z.B. Ware annehmen, einräumen, umräumen), was nicht mehr möglich ist und dass der Kunde ein großes Problem damit hatte, den Baumarkt-Kunden Produkte anzubieten, die seinen eigenen hohen Qualitätsanforderungen nicht entsprechen.

Nach entsprechender Recherche wurde klar, dass eine Tätigkeit im sozialen Bereich in aller Regel eine Ausbildung erfordert. Der Maßnahmeträger hätte grundsätzlich einer Umschulung, beispielsweise zum Arbeitserzieher, zugestimmt, wäre der Kunde nicht mittlerweile 50 Jahre alt gewesen.

Wir haben uns den Fahrlehrer-Beruf angeschaut und sind auf eine Fahrschule zugegangen, deren Betreiber uns gerne Auskunft gegeben hat. Seine Aussage: „Jeder kann Fahrlehrer werden.“ Grundsätzlich stimmt das schon, wir wollten aber wissen, welche Anforderungen man genau braucht, um auch erfolgreich als Fahrlehrer arbeiten zu können. Dazu haben wir das KODEX®-System genutzt, um ein Anforderungsprofil für einen Fahrlehrer zu erstellen. Ein ganz wichtiges Ergebnis war die

geringe körperliche Belastung – man muss „nur“ lange sitzen können. Das Anforderungsprofil haben wir dann zum einen mit dem Kompetenzprofil des Kunden abgeglichen, welches eine hohe Übereinstimmung zeigte. Zum anderen haben wir wiederum die Ehefrau in diesen Prozess einbezogen, die aus ihrer Sicht die Übereinstimmung bestätigt und berichtet hat, dass und warum sie sich den Fahrlehrer-Beruf für ihren Mann gut vorstellen kann. Die Hauptkundengruppe von Fahrlehrern sind junge Menschen, mit denen man sich auseinandersetzen und denen man etwas beibringen muss. Notwendig sind Geduld, Gelassenheit und eine in sich ruhende Persönlichkeit. Von dem Fahrschulinhaber haben wir zudem erfahren, dass es in Baden-Württemberg einen Bedarf an Fahrlehrern gibt, zurzeit aber keine arbeitslosen Fahrlehrer auf dem Markt sind. Das hat damit zu tun, dass bisher in der Hauptsache ehemalige Zeitsoldaten der Bundeswehr für ihr anschließendes ziviles Leben den Fahrlehrer-Beruf gewählt haben. Fakt ist, dass es immer weniger Zeitsoldaten gibt, die die Fahrlehrer-Ausbildung bei der Bundeswehr absolviert haben.

Auf Grundlage dieser Ergebnisse wurde ein Gespräch mit dem Kostenträger geführt. Die schulische Ausbildung zum Fahrlehrer dauert etwa 6 Monate mit anschließender Praxisausbildung in einer Ausbildungsfahrschule (3 bis 6 Monate). Bei einem Termin in einer Ausbildungsstätte haben wir uns näher über die Ausbildung und die Voraussetzungen informiert. Der Fahrschulinhaber, mit dem wir das Anforderungsprofil erstellt haben, hat sich als Ausbildungsfahrschule zur Verfügung gestellt und dem Kunden eine anschließende Übernahmeoption gegeben. Der Kostenträger hat einer Förderung des Kunden zugestimmt. Dem Kunden ist es damit gelungen, sich eine neue berufliche Perspektive zu erarbeiten, die seiner Leistungsfähigkeit und vor allem seinen Fähigkeiten und Talenten voll entspricht. Die konsequent stärkenorientierte Arbeit des CeKom SÜD hat außerdem dazu geführt, dass der Kunde sich körperlich und psychisch deutlich stabilisiert hat.

Auftrag eines öffentlichen Trägers: Männlicher Kunde, 42 Jahre

Dieser Kunde wartete mit unterschiedlichen Vermittlungshemmnissen auf und glaubte für sich auch nicht mehr daran, dass er in seinem Leben eine Arbeitsstelle erhalten würde. Gesundheitlich war der Bewegungsapparat aufgrund einer chronischen Erkrankung eingeschränkt, seine Arbeitslosigkeit dauerte nun schon mehr als sieben Jahre, mit dem Gesetz war er auch in Konflikt geraten. Zuvor hat er einen Beruf auf dem Bau ergriffen und bis zu seiner Erkrankung in unterschiedlichen Unternehmen gearbeitet. Oft setzt man ja bei massiven gesundheitlichen Einschränkungen darauf, diese durch eine Umschulung ausgleichen zu können. Jedoch war in diesem Fall sehr offensichtlich, dass diese Option den Kunden nicht weiterbringen würde, auch wenn er frisches Wissen in einem anderen Beruf Unternehmen anbieten würde.

Der Kunde benötigte eine längere Zeit, um mir zu vertrauen, dass ich ihn mit einer stärkenorientierten Maßnahme nicht auf den Arm nehmen wollte. Es war ein hartes Stück Arbeit, besonders für den Kunden, die vordergründig negativen Bereiche lediglich zu benennen, sich dann aber biographisch und kompetenzorientiert an die Findung seiner Stärken zu begeben. Durch die biographische Arbeit stellte sich dann

heraus, dass er bezogen auf seine Arbeit, fachlich auf dem neuesten Stand war und trotz Arbeitslosigkeit eine Vielzahl von Kompetenzen dauerhaft in seinem Leben unter Beweis gestellt hatte. Zudem arbeitete er ehrenamtlich und als Nebenbeschäftigung auf Stadtfesten und sonstigen Events als Sicherheitskraft und Organisator. Er zeichnet sich durch Glaubwürdigkeit, Hilfsbereitschaft und Loyalität aus, was man auch daran erkannte, dass er gegenüber potenziellen Unternehmen nicht den Versuch unternahm, seinen Lebenslauf auf irgendeine Art und Weise zu beschönigen, sondern auch die negativen Ereignisse in seinem Leben aufzeigte.

Diese Arbeit führte bei dem Kunden zu einem realistischen Blick auf sich selbst und seine Leistungsfähigkeit, die nicht mehr in der körperlich schweren Arbeit lag. Zudem erwuchs ein realistisches Selbstbewusstsein in ihm und ermöglichte, dass er auf Unternehmen zuzuging und diese umfassend über sich informierte. Dadurch konnte er negativen Phantasien von Anfang an entgegensteuern und er konnte diese Unternehmen im Rahmen von Probearbeiten von sich überzeugen. Im Laufe des Prozesses erhielt er eine Anstellung in einem Unternehmen als Gruppenleiter, wo seine gesundheitlichen Einschränkungen nicht zum Tragen kamen und er seine Potenziale einsetzen konnte. Über eine betriebliche Qualifizierung konnte er sich in das Unternehmen und die Position einarbeiten und erhielt danach einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Hierbei handelt es sich um ein extremes Beispiel, welches auch nach unseren Erfahrungen nicht in jeder Konsequenz in einen Arbeitsvertrag mündet. Gleichwohl führt es in jedem Fall zu einem veränderten Umgang der Kunden mit sich selbst und ermöglicht zudem, dass sich durch diese Arbeitsweise berufliche Perspektiven ergeben, die nicht nur auf den bisherigen Ausbildungszertifikaten und beruflichen Erfahrungen gründen, sondern den Kompetenzen der Kunden entsprechen.

Diese Beispiele verdeutlichen aus unserer Sicht sehr gut, was die kompetenzorientierte Arbeit bei Menschen bewirkt und welche Potenziale sie freisetzt.

Ein weiteres Wirkungsfeld ist uns noch wichtig zu erwähnen: Als Berater gelingt es durch die Verfahren, einen kritischen Blick auf seine eigenen – oft auch gar nicht bewussten – Vorurteile zu werfen. Das unterstützt uns in unserer Tätigkeit, ermöglicht uns, gedankliche Sackgassen wahrzunehmen und diese durch einen Wechsel der Blickrichtung wieder zu verlassen.

5 Ausblick

„Wer sich seiner Einzigartigkeit bewusst ist, gewinnt an Orientierung – und hat die Chance, sich sein (Arbeits-)leben im Rahmen des Möglichen bewusst so zusammenzustellen, dass sich trotz aller Marktzwänge und finanzieller Notwendigkeiten Frei- und Gestaltungsspielräume ergeben.“ (Keicher, Brühl 2008, S. 148).

Diese Haltung ist auch die Grundlage der stärkenorientierten Arbeit des CeKom SÜD. Wir fördern und unterstützen die Bereitschaft, an sich selbst zu arbeiten. Dazu gehört die Fähigkeit, sich selber kritisch zu begegnen, Verhaltensweisen, Gewohnheiten zu hinterfragen, und neue Verhaltensweisen auszuprobieren. CeKom SÜD:

- unterstützt beim Bewusst werden über die eigenen Fähigkeiten
- verdeutlicht Zusammenhänge durch das Einordnen der Fähigkeiten in die CeKom Systematik
- gibt Möglichkeiten zur Selbstreflexion
- zeigt Wege auf zur Kompetenzentwicklung
- macht unabhängiger von Beratungs- und Hilfesystemen, indem die Kunden in die Lage versetzt werden, Handlungen gezielt zu verändern.

Manchmal ist es aufreibend, sich so intensiv mit sich, seinem Leben, seinen Vorlieben und seinen Fähigkeiten zu beschäftigen. Und man ist ein solches Vorgehen nicht gewohnt. Oder man entdeckt – wie eine unserer Kundinnen – dass da ja ganz viel „Persönliches“ drin steckt. Und das ist auch gut so, denn diese Emotionalität brauchen wir für entscheidende Entwicklungsschritte. Als gut gewählter Mix von quantitativen und qualitativen Verfahren zur Kompetenzerfassung bieten hybride Verfahren Möglichkeiten der Erschließung nachhaltiger Förderung individueller Stärken.

6 Literatur

- L. Bergøe, S. Grabmeier*: Grenzen der Weiterentwicklung. In: *personalmagazin*, Heft 11, 2007.
- brand eins*, 11. Jahrgang, Heft 9, 2009.
- M. Buckingham, C. Coffman*: Erfolgreiche Führung gegen alle Regeln. Frankfurt/Main, 3. Auflage, 2005.
- Peter F. Drucker*: Die Kunst, sich selbst zu managen. In: *Harvard Business Manager* Heft 11, 2009.
- A. Förster, P. Kreuz*: Nur Tote bleiben liegen. Frankfurt/Main, 2010.
- V. Heyse, J. Erpenbeck*: KompetenzManagement – Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest. Münster, 2007.
- V. Heyse*: Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung. KODE® im Praxistest. In: *V. Heyse, J. Erpenbeck, S. Ortmann*: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. Kompetenzmanagement in der Praxis. Bd. 5, Münster, 2010.
- I. Keicher, K. Brühl*: Sie bewegt sich doch! Zürich, 2008.
- Th. Lang von Wins, C. Triebel*: Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Heidelberg, 2006.