



IMKE TÄUFER-KREBS
FRAUKE CHOI



Wer bin ich und was kann ich? – Instrumente zur Potenzialanalyse in der Personalentwicklungspraxis

EIN INTERVIEW VON ELKE KARREBERG

In vielen Bereichen der Personalentwicklungspraxis werden Tools und Instrumente eingesetzt, die die berufliche und persönliche Entwicklung von Beschäftigten unterstützen oder als Informationsquelle für die Auswahl geeigneter Mitarbeiter/innen dienen können. Der Markt solcher Instrumente ist recht unübersichtlich, daher hat UniNetzPE auf seinem Mitgliedertag dieses Thema aufgegriffen und einen Blick auf in der Praxis eingesetzte Instrumente geworfen. Das folgende Interview fasst den Praxisbericht auf der Tagung zusammen und stellt die Instrumente kurz vor.

1. **WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESES INSTRUMENT ENTSCHEIDEN?** _____ 54
 2. **WO UND WIE WIRD ES EINGESETZT?** _____ 55
 3. **WIE SIND DIE ERFAHRUNGEN? WO FUNKTIONIERT ES GUT?** _____ 56
 4. **GIBT ES ÜBERLEGUNGEN FÜR WEITERE EINSATZBEREICHE? UND WENN JA FÜR WELCHE?** _____ 58
- Literatur** _____ 62

1. WARUM HABEN SIE SICH FÜR DIESES INSTRUMENT ENTSCIEDEN?

Täufer-Krebs: Vorteil von Profile Dynamics® als Diagnose-Instrument ist, dass es zielgruppenübergreifend einsetzbar ist. Sind alle an einer Hochschule Arbeitenden auch in unterschiedlichen beruflichen Rollen, so sind sie doch alle Menschen, die an Erkenntnissen über sich selbst interessiert sind, vom Assistenten zur Geschäftsführerin, vom Doktorand zur Professorin, die in einem Exzellenzcluster forscht. Eine Organisation ist erfolgreich, wenn die Menschen nicht nur leistungsfähig, sondern insbesondere leistungswillig sind, weil ihnen ihre Arbeit Freude macht, weil die richtigen Menschen in der richtigen Umgebung mit den richtigen Aufgaben betraut sind. Aktuell erleben wir einen Wertewandel. Die Sinnfrage wird immer bedeutender und beginnt die Leistungsgesellschaft abzulösen – trotzdem behauptet sich eine Universität (am Markt) nur mit den besten, ja mit exzellenten Ergebnissen in Forschung und Lehre. Ein Weg dorthin könnte sein, dass alle Menschen, die an der Wertschöpfung beteiligt sind, in der für sie am besten passenden Stätte wirken können, mit den passenden Inhalten und Zielen betraut sind und auch die Teams so zusammengestellt sind, dass jede und jeder bestmöglich kooperieren kann. Ein ebenfalls in die heutige Zeit passender Nebeneffekt wäre, dass die Menschen bei dieser Art zu arbeiten, also ihre intrinsische Motivation nutzend, gesünder bleiben, als wenn sie getrieben sind vom „Höher-schneller-weiter“, das die rein leistungsorientierte Organisation extrinsisch belohnt.

» Eine Organisation ist erfolgreich, wenn die Menschen nicht nur leistungsfähig, sondern insbesondere leistungswillig sind, weil ihnen ihre Arbeit Freude macht, weil die richtigen Menschen in der richtigen Umgebung mit den richtigen Aufgaben betraut sind. «

Die Entscheidung, Motive in den Blick zu nehmen, beruhte also auf der Erkenntnis, dass viele Herangehensweisen der klassischen Personalentwicklung nicht die gewünschte Wirkung zeigten und eine Idee verfolgt und umgesetzt werden sollte, die neue Lösungswege ermöglichen könnte.

Choi: Ich war auf der Suche nach einem Verfahren, das eine Selbstvergewisserung über die eigenen Kompetenzen unterstützt und gleichzeitig auf die überzeugende Darstellung des eigenen Profils vorbereitet. Darüber hinaus sollte das Instrument die selbstverantwortliche Planung des eigenen Berufsweges anregen. Es sollte dazu beitragen, dass individuelle Gestaltungsspielräume der eigenen Zukunft ausgelotet werden können und dabei die eigenen Werte und persönlichen Ziele mitgedacht werden. Diese Anforderungen erfüllt das Verfahren der Kompetenzenbilanz. Auch die Passung zwischen persönlichen Vorlieben und beruflichem Umfeld wird in den Blick genommen. Insgesamt ist die Kompetenzenbilanz konzeptionell gut durchdacht, vielfach erprobt und systematisch bezüglich der Wirkungen evaluiert worden.

2. WO UND WIE WIRD ES EINGESETZT?

Täufer-Krebs: Motivprofil-Analysen sind immer ein freistehendes Angebot. Bei jeder Beratungsanfrage in der Personalentwicklung wird kritisch geprüft, ob diese Analyse die anfragende Person dabei unterstützen könnte, ihr Anliegen selbst zu bearbeiten. Sind weitere Interventionen, wie z. B. ein Coaching oder für Teams z. B. eine Konflikt-Moderation bzw. Mediation angezeigt, wird empfohlen, zuerst in einen individuellen Prozess einzusteigen. So erfolgt eine frühe Anregung zur Selbstreflexion und die anschließenden Prozesse werden effektiver. Sind zuvor generell Coachings über zehn Zeitstunden vermittelt worden, so hat sich die Zeit dafür heute auf die Hälfte verringert.

Ein weiteres Anwendungsfeld ist die Karriereberatung, insbesondere für (Nachwuchs-)Wissenschaftlerinnen und (Nachwuchs-)Wissenschaftler, selbstverständlich ergänzend zur Reflexion der erworbenen Kompetenzen und Beleuchtung konkreter möglicher Berufsfelder. Hier ergibt die Analyse der Motive ein Bild darüber, wie die individuell ideale Arbeitsumgebung beschaffen sein muss, ob man lieber allein oder mit anderen zusammenarbeitet, lieber Visionen entwickelt oder klare Regeln und beschriebene Prozesse wichtiger sind. Und das ist unabhängig davon, ob der Weg forschend oder nicht forschend, innerhalb oder außerhalb einer Wissenschaftsorganisation verläuft.

So hat das Instrument z. B. auch Anwendung in einem Sonderforschungsbereich und auch in einem Graduiertenkolleg gefunden, um die Förderung von Gleichstellung zu ermöglichen. Unabhängig vom Geschlecht ist den Forscherinnen und Forschern etwas an die Hand gegeben worden, womit sie nun eine klarere Vorstellung darüber entwickeln konnten, wie sie selbst ihren beruflichen Werdegang passend gestalten können.

Und immer wieder kamen Menschen auf die Personalentwicklung zu, denen Kolleginnen oder Kollegen von ihren Erfahrungen mit den Motivprofil-Analysen berichtet hatten, und wollten diese selbst kennenlernen.

Nach einer Anfrage und Erläuterung des Instrumentes wird eine Einladungs-E-Mail mit einem Link zu einem Online-Fragebogen verschickt. Sobald die 20 Fragen bearbeitet und abgeschickt worden sind, erhält die angefragte Beraterin bzw. der Berater das Motivprofil und nimmt umgehend Kontakt zu der bzw. dem Anfragenden auf, um einen persönlichen Beratungstermin zu verabreden. In der anschließenden individuellen Beratung wird das Instrument selbst und das Motivprofil erläutert und anschließend in einem etwa zehnteiligen Bericht ausgehändigt. Je nach Anliegen erfolgt anschließend z. B. individuelles Coaching oder eine Teamentwicklung – oder das Anliegen hat sich bereits geklärt.

Choi: Die Kompetenzenbilanz eignet sich besonders für Personen, die sich in einer beruflichen Umbruchsituation befinden – Menschen, die sich beruflich verändern wollen oder auch müssen. An der Universität Mainz wird es derzeit im Rahmen der Dual-Career-Beratung angeboten, um die Partner von neu berufenen Professorinnen und Professoren bei

der Fortsetzung ihrer beruflichen Karriere im Rhein-Main-Gebiet zu unterstützen. Auch beim Coaching von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kommt dieses Instrument zum Einsatz, wenn es um die Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Karriere an der Universität geht. Die Kompetenzenbilanz dient hier als Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und hilft, sich neue Tätigkeitsfelder zu erschließen.

» Die Kompetenzenbilanz dient [beim Coaching] als Grundlage für die Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen und hilft, sich neue Tätigkeitsfelder zu erschließen. «

Grundsätzlich ist es bei der Wahl eines Instruments wichtig, sich über das Ziel der Bilanzierung klar zu werden: Geht es um eine Überprüfung von Kompetenzen oder um eine Grundlage für eine berufliche Standortbestimmung, wird also ein Verfahren gesucht, das über einen summativen Ansatz als Bezugsrahmen an „objektiven“ Anforderungen ansetzt oder ein Verfahren, das über einen formativen Ansatz an der subjektiven

Entwicklung des Klienten anknüpft. Letzteres trifft auf die Kompetenzenbilanz zu. Das Verfahren stärkt dadurch die Eigenverantwortung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – dies erscheint mir insbesondere im Rahmen der Hochschule sinnvoll, die einen hohen Grad an Selbstverantwortlichkeit bei der Gestaltung der eigenen Laufbahn fordert. Auch das heterogene Arbeitsumfeld im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung und unterschiedlicher Fächerkulturen erschwert eher den Einsatz „objektiver“, standardisierter Instrumente von Seiten einer Personalentwicklung, so dass hier subjektorientierte Ansätze im Vorteil sind. Denkbar ist hier also auch der Einsatz des Verfahrens im Rahmen von Entwicklungsgesprächen mit der Personalentwicklung der Hochschule.

3. WIE SIND DIE ERFAHRUNGEN? WO FUNKTIONIERT ES GUT?

Täufer-Krebs: Die Universität zu Kiel startete 2015 mit einem Pilotprojekt. In einem ersten Schritt wurden acht Personen zu internen Beraterinnen und Beratern ausgebildet und erhielten die Lizenz, Motivprofil-Analysen durchzuführen. Seitdem sind knapp 200 Profile erstellt und vermittelt worden. Die acht Beratenden sind vermutlich aufgrund ihres sehr unterschiedlichen Hintergrundes und Erfahrungen in Bezug auf Beratung verschieden stark angefragt worden. Die Evaluationsstudie 2017 mit 117 Teilnehmenden ergab, dass die Befragten ihre Motive klarer identifizieren (78 %) und auch Kolleginnen und Kollegen besser verstehen konnten. Diese wiederum bemerkten erste Veränderungen (12 %). Zwei Drittel der Teilnehmerinnen und Teilnehmer gaben an, nach

der Analyse Entscheidungen sicherer treffen zu können. Alle waren zufrieden mit der Analyse und der persönlichen Beratung und knapp 90 Prozent wünschen sich, dass auch ihre Kolleginnen und Kollegen daran teilnehmen. Insgesamt wurde das freiwillige Angebot der individuellen Analyse sehr gut angenommen. Mit der Einführung der Arbeit mit Motiven ging ein deutlicher Rückgang bei Konfliktklärungsanfragen einher und es fand in 2017 keine externe Mediation statt. Um den Erfolg der Karrierebegleitung mit den Analysen zu untersuchen, müssten längerfristig angelegte Evaluationen betrieben werden. An der durchgeführten Evaluation nahmen ausschließlich noch an der Universität Beschäftigte teil und es fehlen Aussagen von den Teilnehmenden, die inzwischen ihren Berufsweg außerhalb der Universität gehen.

Choi: Das Verfahren ist so angelegt, dass der Klient sich aktiv mit dem Verlauf seiner bisherigen Biografie auseinandersetzt. Dies erfolgt nicht nur im Rahmen der vier Einzelcoaching-Sitzungen: Ein großer Teil der biografischen Arbeit wird vom Klienten zwischen den Coaching-Sitzungen allein geleistet. Die Kompetenzenbilanz setzt also voraus, dass der Klient bereit und in der Lage ist, sich intensiv mit seiner eigenen Entwicklung auseinanderzusetzen. Während der biografischen Arbeit zu Beginn des Verfahrens geht es darum, dass der Klient Muster in der eigenen Biografie identifiziert, sich seiner handlungsleitenden Werte und Interessen bewusst wird und Zusammenhänge zwischen Lebensbereichen wie Beruf, Familie und außerberuflichen Aktivitäten reflektiert. Die darauffolgende Fertigkeitenanalyse wird je nach Länge des Lebenslaufs als relativ zeitaufwendig bewertet. Allerdings ist diese Phase gerade für Klienten aus dem Wissenschaftsbetrieb sehr wichtig – hier werden die Aufgabengebiete häufig in ihrer Wertigkeit und Vielfalt unterschätzt, indem zunächst relativ pauschal von Lehre, Forschung, Betreuung von Doktoranden usw. berichtet wird. Die Aufgabe des Coaches in dieser Phase ist es, den Klienten durch entsprechendes Hinterfragen aufzufordern, pauschale Aufgabengebiete aufzubrechen. Nehmen wir das Beispiel „Herausgeberschaft“: Eine Klientin konnte hier durch konsequentes Aufschlüsseln zahlreiche Fertigkeiten identifizieren, die sie einsetzt, um den Herausforderungen im Rahmen ihrer Herausgeber Tätigkeit zu bewältigen. Auf Grundlage dieser intensiven Analyse hat sie schließlich ihre Kompetenzen zur Vernetzung, zum Umgang mit Menschen aus unterschiedlichen sozialen und kulturellen Milieus und ihre lateralen Führungskompetenzen herausgearbeitet. Dieser nächste Schritt, nämlich das Herausarbeiten der eigenen Kompetenzen, oder anders gesagt: des individuellen Musters im Umgang mit Handlungsanforderungen, ist auf eine gründliche Fertigkeitenanalyse angewiesen. Dadurch erhält jede herausgearbeitete Kompetenz eine schlüssige Verbindung zur eigenen Biografie. Das macht das Verfahren sehr wertvoll für die Vorbereitung auf Bewerbungsgespräche, insbesondere dann, wenn man das bisherige berufliche Umfeld verlassen möchte.

» [Die Fertigkeitenanalyse ist] gerade für Klienten aus dem Wissenschaftsbetrieb sehr wichtig – hier werden die Aufgabengebiete häufig in ihrer Wertigkeit und Vielfalt unterschätzt. «

Bevor das Verfahren mit konkreten beruflichen Zielen und der Planung der nächsten beruflichen Schritte endet, erfolgt noch eine

fragebogengestützte Selbst- und Fremdeinschätzung des berufsbezogenen Verhaltens, außerdem die Reflexion des bisherigen und des idealen Arbeitsumfeldes. Interessanterweise verrücken sich hier die anfänglichen Zielvorstellungen der Klienten häufig. Es kann klarer herausgearbeitet werden, wo die Stellschrauben für eine höhere berufliche Zufriedenheit liegen, und damit auch Ideen, welche konkreten nächsten Schritte aus Sicht des Klienten sinnvoll sind. Die Klienten gehen also insgesamt mit einem höheren beruflichen Selbstwertgefühl aus dem Prozess und sind sich sicherer bei der Entscheidung über ihre weitere berufliche Zukunft.

Als gewinnbringend hat sich die klare, durchdachte Struktur des Gesamtprozesses erwiesen. Die Entwicklungsorientierung des Verfahrens wird methodisch und didaktisch konsequent umgesetzt. Dadurch kann sie aber nicht auf die Begleitung eines professionellen Coaches verzichten und damit steht und fällt die Qualität des Verfahrens. Die Außenperspektive des Coaches und sein kritisches Hinterfragen sind besonders wichtig, wenn auch verdeckte Ressourcen und Kompetenzen offengelegt werden sollen.

4. GIBT ES ÜBERLEGUNGEN FÜR WEITERE EINSATZBEREICHE? UND WENN JA FÜR WELCHE?

Täufer-Krebs: Konsequenter wäre es, nicht nur in der Entwicklung des vorhandenen Personals, sondern bereits gleich bei der Auswahl von zukünftig an der Universität wirkenden Menschen ergänzend zur fachlichen Qualifikation und neben den vorhandenen Kompetenzen auch die Motive in den Blick zu nehmen. Ein weiteres Instrument bietet Profile Dynamics® mit dem Function Profiler®. Hierbei erstellt die Findungs- oder Auswahlkommission ein Idealprofil, indem Fragen zur zukünftigen Arbeitsumgebung beantwortet werden und nötige Kompetenzen benannt und gewichtet werden. Nach den Auswahlinterviews würde z. B. den ersten drei Personen auf der Liste eine Motivprofil-Analyse angeboten. So ist es möglich, das so oft vorhandene Bauchgefühl zu operationalisieren und konkreter darüber sprechen und dann besser entscheiden zu können. Außerdem hat es den beiden nicht gewählten Bewerbern gegenüber einen wertschätzenden Effekt, da man ihnen etwas an die Hand gibt, das sie in weiteren Bewerbungsverfahren befähigt, ihre Motive zu berücksichtigen. Ein Pilotprojekt dazu hat für eine Leitungsposition im Bereich Wissenschaftsmanagement stattgefunden. Selbstverständlich muss vor dem endgültigen Einsatz von Motivprofil-Analysen

in Auswahlverfahren ein Prozess beschrieben und mit der Hochschulleitung und den Interessensvertretungen abgestimmt und beschlossen werden. Anschließend könnten Motive zukünftig auch in die Anforderungsprofile mit aufgenommen werden.

Zukünftig wird des Weiteren mehr mit Teams gearbeitet werden – die Anfragen nehmen diesbezüglich zu. Nach der Selbstreflexion möchte man sich auch mit den Kolleginnen und Kollegen im Arbeitsumfeld darüber austauschen.

» *Konsequent wäre es, nicht nur in der Entwicklung des vorhandenen Personals, sondern bereits gleich bei der Auswahl von zukünftig an der Universität wirkenden Menschen [...] auch die Motive in den Blick zu nehmen.* «

Eine weitere Möglichkeit, die noch ausbaufähig wäre, ist das 270-Grad-Feedback. [Dabei werden im klassischen Sinn neben der Bewertung durch den Vorgesetzten auch Mitarbeiter derselben Hierarchiestufe in die Beurteilung mit einbezogen.] Hat man einmal sein eigenes Motivprofil erstellt, ist es möglich, sich Feedback von anderen Personen einzuholen und somit sein Selbstbild mit selbstgewählten Fremdbildern abzugleichen. So erkennt man, wie authentisch sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer Arbeitsumgebung zeigen (können).

Choi: Wir haben sehr gute Erfahrungen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemacht, die aus dem Wissenschaftsbereich ausscheiden möchten oder müssen. Deshalb machen wir die Kompetenzenbilanz an unserer Universität unseren Postdocs zugänglich. Dabei bieten wir ein Workshopformat an. Die Arbeit in der Gruppe hat gegenüber dem Einzelcoaching die Besonderheit, dass sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei der aktiven Gestaltung des eigenen Berufsweges gegenseitig inspirieren können. Der Coach muss in diesem Setting dafür sorgen, dass eine kommunikative Validierung der Biografiearbeit durch die Gruppenmitglieder erfolgt. Dazu werden wir das Format „Kompetenzenbilanz goes LEGO® Serious Play®“ in enger Zusammenarbeit mit Performplus erproben. Hier erarbeitet die Gruppe bestimmte Aufgaben der Kompetenzenbilanz mit Lego® Serious Play®, zum Beispiel die Darstellung wichtiger Entscheidungen im Leben. Die Bedeutung ihres Lego®-Modells erklären sie dann den anderen Gruppenmitgliedern. Mit diesem Modell ist eine anschauliche Grundlage für eine gemeinsame Reflexion geschaffen. Klare Regeln und der Coach stellen sicher, dass die Perspektiven der anderen Gruppenteilnehmer die eigene Biografiearbeit gewinnbringend unterstützen können.

WER BIN ICH UND WIE GEHE ICH DAMIT UM?

„Die Frage ist nicht, wie motiviere ich Menschen, sondern wie bringe ich mein Tun in Bezug zu ihrem natürlichen Motivationsfluss.“ Dr. Clare W. Graves

WAS SIND MOTIVPROFILE UND DEREN ANALYSE MIT PROFILE DYNAMICS®?

Mit dem Aufbau eines im zentralen Geschäftsbereich Personal angesiedelten Referats Personalentwicklung stellte sich 2014 neben einem strategischen Auftrag ebenso einer in der individuellen Beratung und Begleitung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Universität. Neben den klassischen Trainingsformaten, die hochschulintern bereits etabliert waren, sollten individuelle Formate und diagnostische Instrumente das Portfolio der operativen Personalentwicklung ergänzen. In Kiel werden vier Dimensionen von Personalentwicklung unterteilt in zwei Fokusbereiche unterschieden. Der eine Bereich des Könnens ist veränderbar und beinhaltet Kompetenzen, die erlernbar und trainierbar sind, und Erfahrungen, die, wenn sie reflektiert werden, wiederum zu Kompetenzzuwachs führen. Personalentwicklungsinstrumente dafür sind beispielsweise Weiterbildungen, Seminare, Schulungen und Workshops. Diagnostische Verfahren, die hier ansetzen, sind Typologien, wie z. B. der JPP (Jungian Personality Profile). Der andere Bereich nimmt das Sein der Menschen in den Blick und bezieht sich auf Charaktere oder Persönlichkeiten und auf Motive oder Antriebsmuster. Diese sind nicht trainierbar, sondern stabile Persönlichkeitseigenschaften, mit denen es einen adäquaten Umgang zu finden gilt. Und dafür müssen die Motive zunächst einmal bekannt sein. Die Motivanalyse ist ein diagnostisches Tool, das die eigenen Motive visualisiert und somit darin unterstützt, diese zu erkennen und darüber sprechen zu können.

Die theoretische Grundlage bilden die Arbeiten des US-amerikanischen Professors Clare W. Graves (1914-1986), ein Vertreter der humanistischen Psychologie, der ein äußerst weitreichendes und komplexes Menschenbild gezeichnet hat. Mit der Theorie der „Levels of Existence“ hat er beschrieben, wie sich im Laufe der Evolution nach dem individuellen Überlebenskampf (physiologisches Motiv) sieben psychologische Antriebsmuster (oder Motive) nacheinander aus sich heraus entwickelt haben: Sicherheit und Zugehörigkeit, Macht und Kraft, Recht und Ordnung, Gewinn und Leistung, Team und Gemeinschaft, Freit und Kreativität, Nachhaltigkeit und globale Einheit. Individuelle Motive wechseln sich mit kollektiv orientierten ab. Das Instrument von Profile Dynamics® betrachtet diese als gleichwertig. So ist jedes Motiv in verschiedenen Situationen und in Kontakt mit unterschiedlichen Menschen mal mehr und mal weniger hilfreich bzw. wirksam. Die einzelnen Motive sind umfassend beschrieben und bieten in sich weiten Interpretationsspielraum. Außerdem gilt es, die Kombination der einzelnen Motive zu beachten und wie Motive in ihrem jeweiligen Übermaß Widerstand erzeugen und als anstrengend erlebt werden. So erleben einige Menschen beispielsweise Leichtigkeit dabei, kreativ im Geist sein zu dürfen, eigene Lösungen kreieren zu können und sich mit Visionen und Innovationen beschäftigen zu können. Hierbei erleben sie Flow. Zu viel davon könnten sie jedoch als zu komplex, als anstrengendes Chaos empfinden. So gibt es für jedes der sieben Motive Aussagen dazu, wie sie Menschen stärken, und auch dazu, wie sie in der Übertreibung Energie kosten. In der Energiebilanz ist außerdem abgebildet, in welcher Umgebung Menschen sich als kraftvoll erleben, ihnen die Dinge leicht von der Hand gehen und sie sogar aufblühen, aber auch, welches Umfeld und welche Persönlichkeiten sie immer als anstrengend erleben werden.

Internetseite zum Verfahren:

www.profiledynamics.de

WAS KANN ICH UND WIE GEHE ICH DAMIT UM?

„Wer sich intensiver mit der ‚Kompetenzenbilanz‘ auseinandergesetzt hat, wird das beachtliche Potential erkennen, das in diesem Vorgehen liegt. Nach der Lektüre des Evaluationsberichtes wird er wissen, dass der Aufwand lohnt.“ Prof. Dr. Dr. hc Lutz von Rosenstiel

WAS IST DIE KOMPETENZENBILANZ VON PERFORMPLUS?

Die Kompetenzenbilanz wurde 2003 von Claas Triebel und Thomas Lang-von Wins in Kooperation mit dem Zukunftszentrum Tirol entwickelt und von Lutz von Rosenstiel wissenschaftlich begleitet (Lang-von Wins & Triebel 2012). Das Verfahren wird von Performplus unter der Leitung von Dr. Claas Triebel angeboten und weiterentwickelt. Es setzt zuerst an der Biografie des Klienten an. Daran schließt sich eine Analyse erfolgsrelevanter Fertigkeiten in verschiedenen beruflichen und außerberuflichen Aufgabenfeldern an. Begleitet durch den Coach werden mit Blick auf deren Lerngehalt Muster herausgearbeitet und Kompetenzen abgeleitet. Die gründliche Analyse der Fertigkeiten fördert auch die Wahrnehmung „verdeckter“ Kompetenzen. Werte und Einstellungen, die in Zusammenhang mit den Kompetenzen mitschwingen, werden gemeinsam mit dem Coach herausgearbeitet. Durch die konsequente Herleitung aus der Biografie kann der Klient seine Kompetenzen mit seinen bisherigen Erfahrungen „belegen“. Der Klient reflektiert darüber hinaus die Eigenschaften seines derzeitigen und wünschenswerten Arbeitsumfelds sowie die eigenen Präferenzen im Umgang mit Arbeitsanforderungen. Auf dieser Grundlage werden die nächsten Schritte festgelegt, wie und auf welche Weise diese Kompetenzen eingesetzt oder ggf. weiterentwickelt werden sollen. Die Grafik veranschaulicht, wie der Prozessablauf mit den Wirkprinzipien der psychologischen Therapie von Klaus Grawe (2000) zusammenhängt.

Das Verfahren zielt darauf ab, dass die Teilnehmenden

- ihre Stärken und Entwicklungspotenziale erkennen,
- größeres Selbstbewusstsein und höheres Selbstwertgefühl erlangen,
- ihre Arbeitszufriedenheit sowie Motivation und Erfolg steigern, weil die Passung zum Arbeitsumfeld erhöht werden kann,
- sich neue Tätigkeitsfelder erschließen können,
- ihre Karrierechancen beziehungsweise ihre Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt erhöhen können.

Die Stärke des Verfahrens zeigt sich durch die Unterstützung eines Beratungs-, Veränderungs-, Orientierungs- oder Empowerment-Prozesses. Konzeptionelle Bezugspunkte liegen u. a. beim Modell der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) von Fugate et al. (2004). Die Kompetenzenbilanz bezieht sich auf ein Kompetenzverständnis, das Kenntnisse, Erfahrungen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen umfasst. Eigene Werte gelten als Orientierungsgrundlage für die eigenen weiteren Entscheidungen. Damit ist das Ergebnis der Kompetenzenbilanz untrennbar mit der eigenen biografischen Erfahrung und den eigenen Werten und Einstellungen des Klienten verknüpft. Das macht die Kompetenzenbilanz zur idealen Vorbereitung für Entscheidungen in beruflichen und privaten Umbruchsituationen und für Situationen, in denen es darauf ankommt, die eigenen Kompetenzen kohärent darzustellen. Das Verfahren erfordert eine gewisse Zeitinvestition, aber durch die Einbettung in einen systematischen Coachingprozess bringt es letztlich einen deutlichen Mehrwert gegenüber einer reinen Auflistung von Lernstationen und Fähigkeiten.

Internetseite zum Verfahren:

www.kompetenzenbilanz.de

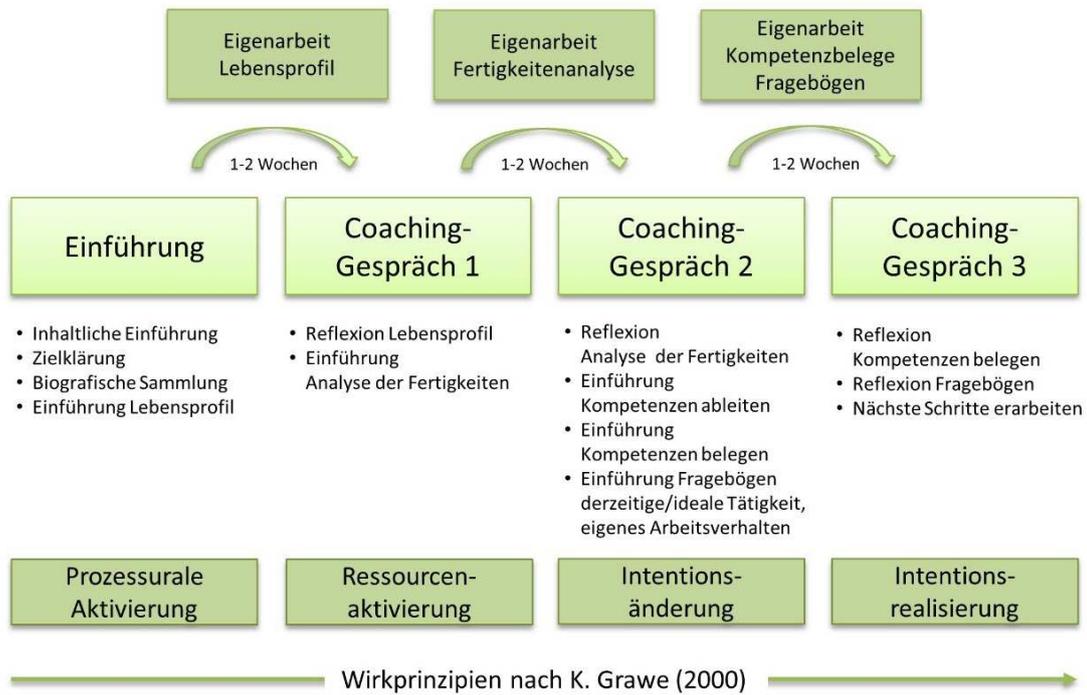


Abbildung 1 Ablauf der Kompetenzbilanz

Literatur

- [1] **Lange-von Wins, T.; Triebel, C. (2012):** Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung. 2. akt. u. erw. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.
- [2] **Grawe, K. (2000):** Psychologische Therapie. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- [3] **Fugate, M.; Kinicki, A.J.; Ashforth, B. (2004):** Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. In: Journal of Vocational, 65, S. 14-38.
- [4] **Zukunftszentrum Tirol (Hrsg.) (2005):** Evaluation der Kompetenzbilanz. Kurzbericht. Innsbruck.

Autorinnen



Imke Täufer-Krebs, Diplom-Psychologin und Coach, konzipierte und leitete die zentrale Personalentwicklung der Kieler Universität, die einerseits strategische Aufgaben hat, als Knotenpunkt für alle Akteure in Personalentwicklung agiert und andererseits persönliche individuelle Beratung und Instrumente zur individuellen Begleitung anbietet und bzgl. weiterer Instrumente mit den verschiedenen Akteuren der zielgruppenspezifischen Einrichtungen an der Universität kooperiert. Nach ihrem Studium forschte Täufer-Krebs sechs Jahre an einem Leibniz-Institut in der Bildungsforschung. Ab 2009 konzipierte und implementierte sie das gesamte Fortbildungsprogramm für Wissenschaftler/innen. 2014 erhielt sie den Auftrag, das Referat Personalentwicklung der Kieler Universität aufzubauen und zu leiten. Heute ist sie als freiberufliche Beraterin und Coach in der Wissenschaft tätig.

Kontakt: itaeufer-krebs@uv.uni-kiel.de

Dr. **Frauke Choi** studierte Erziehungswissenschaft mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung, promovierte zum Thema Soziale Ungleichheit im Bildungswesen und ist ausgebildeter Coach (FH). Während ihrer Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Johannes Gutenberg-Universität Mainz arbeitete sie in Bildungsforschungs- und Evaluationsprojekten mit. Dann war sie als Referentin für Grundsatzfragen empirischer Schulforschung und schulischer Qualitätssicherung und -entwicklung im rheinland-pfälzischen Bildungsministerium tätig. Seit 2005 arbeitet sie wieder an der Universität Mainz und übernahm bis 2012 die Geschäftsführung des Zentrums für Bildungs- und Hochschulforschung. Seit 2012 ist sie im Referat Personalentwicklung mit zielgruppenspezifischen Personalentwicklungsaufgaben betraut und baut die Dual-Career-Beratung der Universität auf.

Kontakt: Frauke.Choi@uni-mainz.de