



Schlüsselkompetenzen:
erkennen, bewerten und für
das Unternehmen nutzen

Familienbewusste Personalpolitik
Tipps und Anregungen
für die betriebliche Praxis

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Vorwort	
Kompetenzerwerb im sozialen Umfeld	
Familienkompetenzen - ein Baustein für die berufliche Kompetenz	2
Schlüsselkompetenzen für das Unternehmen nutzen	18
Lernen in anderen Arbeitswelten	38
Förderung persönlicher Schlüsselkompetenzen durch „Sozialarbeit auf Zeit für Führungskräfte“	
Literatur und Links	46
Impressum	47
Bisher erschienen	48

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Unternehmen investieren heute mehr denn je in Seminare, um die sozialen, kommunikativen und organisatorischen Fähigkeiten ihrer Beschäftigten zu verbessern. Solche Schlüsselkompetenzen, die für den Beruf immer größere Bedeutung bekommen, werden aber auch in anderen Zusammenhängen erworben: zum Beispiel im ehrenamtlichen Engagement oder auch als Eltern bei der Kindererziehung. Diese eher informell erworbenen Kompetenzen werden bislang noch wenig mit beruflichen Anforderungen und beruflichem Nutzen in Verbindung gebracht.



Die Einschätzungen, in welcher Weise sich die Familienerfahrung auf den Beruf auswirkt, gehen weit auseinander. Die einen sagen, dass berufliche Kompetenzen verloren gehen – die anderen, dass durch die Familienzeit Managementenerfahrung erworben werden.

Die Personalarbeit nimmt die Bedeutung von Familie und Erziehung für den Erwerb von Kompetenzen noch zu wenig in den Blick. Und Frauen und Männer, die für die Familie ihre berufliche Tätigkeit unterbrechen, sagen oft entschuldigend: „ich war nur zuhause“.

Die Ihnen vorliegende Broschüre will dazu beitragen, dass in der Familie erworbene Kompetenzen nicht unter den Tisch fallen. Sie will den Blick darauf lenken, dass Familienzeit nicht pauschal Kompetenzverlust bedeutet. Es werden auch Kompetenzen erworben.

Welche Kompetenzen werden erworben? Lassen sie sich erfassen und bewerten? Und wie können Unternehmen diese Kompetenzen für sich nutzen? Hierauf werden Sie Antworten in der Broschüre finden.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.

Ihre

A handwritten signature in black ink that reads "B. Schnieber-Jastram". The signature is written in a cursive, flowing style.

Birgit Schnieber-Jastram

Zweite Bürgermeisterin der Freien und Hansestadt Hamburg

Kompetenzerwerb im sozialen Umfeld Familienkompetenzen – ein Baustein für die berufliche Kompetenz

Annemarie Gerzer-Sass, Deutsches Jugendinstitut e.V., München

Arbeitswelt und Familie: Der Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft schafft Veränderungen

Die Zukunft der Arbeitsgesellschaft wie auch der Familie hängt ganz wesentlich von der Annäherung der bislang getrennten Bereiche Familie und Beruf ab.

Der momentane Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft bedingt in der Arbeitswelt einen technischen und organisatorischen Wandel, der zu einem immer schnelleren Veralten herkömmlich technisch-fachlicher Qualifikationen führt. Dies korrespondiert mit einer seit Anfang der 90er Jahre wahrnehmbaren Entwicklung, dass viele Unternehmen aufgrund des technologischen und ökonomischen Strukturwandels einem hohen Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Es besteht Einigkeit darüber, dass die neuen Wettbewerbs- und Handlungsbedingungen auch weit reichende Konsequenzen für die Anforderungsprofile der Beschäftigten, für die betrieblichen Konzepte der Personalrekrutierung und der Personalentwicklung haben, einschließlich der Weiterbildung und Ausbildung. Diese Veränderungen und die damit verbundene gestiegene Komplexität der Arbeitsaufgaben stellen hohe Anforderungen an die Lern- und Innovationspotenziale der Beschäftigten und Führungskräfte. Sie müssen lernen, sich in permanenten und lebenslangen sowie zieloffenen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen offen und flexibel auf neue Situationen und veränderte Arbeitsinhalte einzustellen, um Beschäftigungsfähigkeit und Unternehmenserfolg zu sichern.

Vor diesem Hintergrund ist eine Fülle von neuen Formen des „Human Resource Managements“ entstanden. Sie lässt sich unter Stichworten wie informelles Lernen (vornehmlich im Arbeitsvollzug), selbstgesteuertes Lernen, lernendes Unternehmen, lernende Organisation, Wissensmanagement, Flexibilitätssicherung, Coaching usw. zusammenfassen. Der Boom sozial-kommunikativer Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen als neue zentrale Anforderung an Führungskräfte und Beschäftigte - wie er

in der betrieblichen Praxis, in der betriebswirtschaftlichen Literatur aber auch in der sozialwissenschaftlichen Diskussion artikuliert wird - lässt sich nur vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Veränderungsprozesse erklären.

Da aber soziale Kompetenzen nicht wie das 1x1 in der Schule zu lernen sind, sondern ein lebendiges Lernumfeld brauchen, werden zunehmend Lernfelder in den Blick genommen, die bisher systematisch ausgeblendet waren. Die Bedeutung außerschulischer Lernorte wie z.B. ehrenamtliche Tätigkeiten wird hervorgehoben - Familie wird dabei jedoch kaum erwähnt, weder als Ort des Kompetenzerwerbs für Kinder und Jugendliche noch als Lernort für Eltern. Dabei stellt sowohl die Familie als auch ihr Umfeld einen wichtigen Lernort für den Erwerb neuer Kompetenzen und für die Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen dar. Dies geschieht nicht nur im Rahmen von Hausarbeit und „care-work“, sondern auch im Rahmen gemeinsamer Aktivitäten von Eltern und Kindern und in der Auseinandersetzung der Eltern mit ihren Kindern, der Partner untereinander, der Auseinandersetzung mit den Großeltern, mit der Nachbarschaft und mit Freunden. Hier wird im Sinne Bourdieus soziales und kulturelles Kapital erzeugt. Neben den in der Familie stattfindenden Bildungsprozessen für die Kinder sind aber auch die Erziehungsprozesse selbst ein nicht zu unterschätzendes Kompetenztraining für die Eltern.

Das Leben mit Kindern stellt eine Ressource und Innovationspotenzial dar - auch für Unternehmen

Erziehen ist heute nicht mehr nur Teil der Traditionsbildung, sondern ein reflexiver Prozess geworden - Stichwort vom Befehlshaushalt zum Verhandlungshaushalt. Für diejenigen, die heute im familiären Erziehungsprozess stehen, bedeutet dieser Wandel eine große Herausforderung in Bezug auf Dialogfähigkeit und Kommunikation sowie das Herstellen von Regeln als interaktives Miteinander. Dass dabei Verunsicherungen entstehen, da diese Erziehungsmuster weder Teil der Traditionsbildung noch selbstverständlicher Bestandteil familialer Interaktion sein können, liegt auf der Hand. Das bedeutet, sich auch zurücknehmen zu können, sich seiner eigenen Dominanz bewusst zu sein bzw. zu werden. Es bedeutet aber auch, Selbständigkeit zulassen zu können, auch Entwicklungen deuten zu können, um Entwicklungsphasen zu erkennen und es bedeutet vor allen Dingen eine Reflexion der eigenen Projektionen auf das Kind. Die Entwicklung vom Erziehungswissen zur Erziehungskompetenz ist somit kein naturwüchsiger Prozess, sondern abhängig von Reflexionsprozessen, die es Eltern

ermöglicht, sich über ihre Verhaltenweisen klar zu werden. Begreift man Familienarbeit insgesamt als das, was sie ist, nämlich als Arbeit, dann wird deutlich, dass es sich hier um ein informelles Lernfeld für den Erwerb und die (Weiter)Entwicklung solcher Kompetenzen handelt, die auch auf dem Arbeitsmarkt nachgefragt werden.

Familienarbeit vermittelt arbeitsplatzrelevante Kompetenzen, unabhängig davon, ob sie berufsbegleitend neben der Erwerbsarbeit oder während einer Familienphase gewonnen werden. Träger dieser Kompetenzen sind vor allem Frauen/Mütter. Deshalb wurde der Transfer der durch Familienarbeit erworbenen Qualifikationen bisher auf klassisch weibliche, d.h. hauswirtschaftliche, erzieherische und soziale Berufsfelder begrenzt. Träger von Familienkompetenzen sind aber auch partnerschaftsorientierte Väter, die sich im Familienalltag und in der Kindererziehung engagieren. Deshalb ist beim Transfer von Familienkompetenzen in die Arbeitswelt der Blick nicht allein auf Mütter zu richten, sondern er muss auch Väter einschließen. Vor allem auch deshalb, weil die klassische Rollenteilung zwischen Männern und Frauen im Wandel begriffen ist - auch und gerade als Folge des Wandels in der Arbeitswelt.

Hinzu kommt, dass die Lebensphase zwischen dem 25. und 40. Lebensjahr - also die Zeit der Familiengründung und des Familienaufbaus - gleichzeitig auch die Zeit ist, in der im Beruf Flexibilität, Mobilität und ein verstärktes Engagement erwartet wird. Mit dem Problem, beide Bereiche zu vereinbaren, sind nach wie vor in erster Linie Frauen konfrontiert, denn die Vereinbarkeit von Familie und Beruf wird kulturell und wirtschaftlich noch als ein „Frauenthema“ gesehen und nicht als ein Anliegen von Eltern.

Familienerfahrung und Familientätigkeit als wesentlicher außerbetrieblicher Lebensmittelpunkt wird erst in Ansätzen als Lernort für betrieblich nutzbare Kompetenzen erfasst. Bisher wurde dieser Lebensbereich pauschal eher als Ursache für Leistungsdefizite und beruflichen Kompetenzverlust gesehen und Erziehungszeiten wurden als „Fehlzeiten“ betrachtet. Um eine individuelle Erfassung von Kompetenzen aus Familienarbeit zu ermöglichen, wurde das Instrument der „Kompetenzbilanz“ entwickelt. Mit der „Kompetenzbilanz“ kann die betriebliche Personalarbeit die in der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erkennen und als Leistungspotenzial erschließen.

Die Kompetenzbilanz: ein Instrument zur Erfassung von Kompetenzen aus Familienarbeit

Konzepte und Verfahren zur Vermittlung und Validierung sozialer und personaler Kompetenzen haben in den vergangenen Jahren in Personalauswahlprozessen zunehmend an Bedeutung gewonnen. Deshalb war Zielsetzung des Instruments „Kompetenzbilanz“, soziale, personale und methodische Kompetenzen aus Familientätigkeit zu erfassen, zu bewerten und für den betrieblichen Kontext nutzbar zu machen.

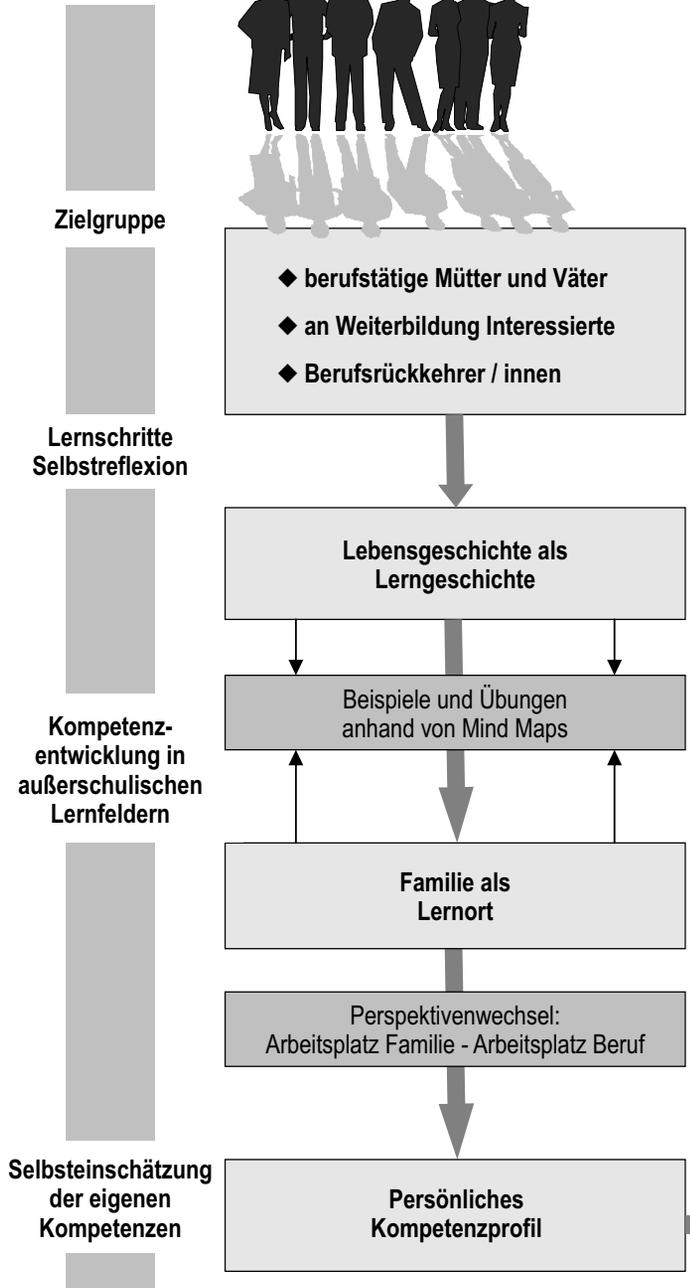
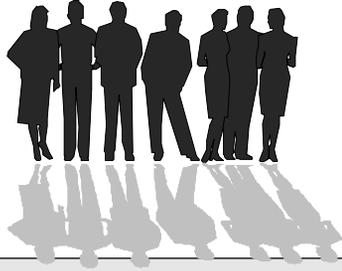
Damit greift die Kompetenzbilanz die Fragen auf,

- wie die Erfahrungen und die daraus resultierenden Kompetenzen aus Familienarbeit als Potenzial erkannt werden, um sie für die eigene berufliche Weiterentwicklung nutzen zu können,
- wie der Transfer von Kompetenzen aus dem Kontext Familie auf den Kontext Arbeitssituation erfolgen kann und
- wie private und öffentliche Arbeitgeber überzeugt werden können, dass sie auf wesentliche Kompetenzpotenziale verzichten, wenn sie das Kompetenztraining, das Mütter und Väter in der Familie absolvieren, nicht in ihr betriebliches Qualifizierungs- und Wissensmanagement aufnehmen.

Kennzeichen des Lernortes Familie ist, dass Lernen hier nicht in organisierter Form stattfindet, sondern als Erfahrungslernen. Diese Form des Lernens ist gleichzeitig als handlungsorientiertes Lernen zu sehen, da sich Persönlichkeitsentwicklung und Erkenntnisbildung auf der Grundlage tätiger Auseinandersetzung in einer lebendigen Lernkultur vollziehen. Aufgrund seiner Unmittelbarkeit, seiner Verbindlichkeit und Verantwortlichkeit sowie seiner emotionalen Bezüge hat der Lernort Familie eine stärkere und oft auch nachhaltigere Wirkung auf die Kompetenzentwicklung als viele formale Lernprozesse. Für diese außerschulisch erworbenen Kompetenzen besteht allerdings das Problem der Übertragbarkeit bzw. des Transfers in die Arbeitswelt. Die meisten Menschen sind sich gar nicht bewusst, was sie außerhalb von Schule und Ausbildung und insbesondere in der Familie gelernt haben und was sie alles können. Die geringe öffentliche und betriebliche Akzeptanz solcher Kompetenzen erschwert oder verhindert ein aktives und bewusstes Einbringen in die Arbeitswelt und damit auch ihre Anerkennung, auch wenn im beruflichen Alltag viele dieser Fähigkeiten wie selbstverständlich genutzt werden.

Aufbau und Inhalt der Kompetenzbilanz

Die Kompetenzbilanz umfasst vier Teile und beginnt mit dem Thema: „Lebensgeschichte als Lerngeschichte“. Hierbei wird in Form einer Mind Map angeregt, die wichtigsten Lern- und Erfahrungsfelder in der eigenen Biographie jenseits der formalen Lernfelder wie Schule, Ausbildung und Beruf im Rückblick zu erkennen und herauszufinden, was die wichtigen Einflussfaktoren, Ereignisse aber auch für die persönliche Entwicklung Weichen stellenden Themen waren, z. B. das Engagement im Sportverein, die Freundesclique, die einen Erwerb von Kompetenzen ermöglichten und welche Einflussfaktoren heute für einen selbst noch von Bedeutung sind. Über diese biographische Hinführung wird das Erfahrungsfeld Familie mit mehreren Übungen eingeführt und dazu animiert, die persönliche individuelle Ausprägung familiärer Erfahrungen und familiären Lernens darzustellen.



Selbsteinschätzung Vorgegebene Kategorien (Ausschnitt)

Kompetenzen (Ausschnitt)	Kompetenzprofil = Grad des Könnens Das kann ich ...					Diese Kompetenzen wurden in der Familientätigkeit ...		
	sehr gut (1)	(2)	(3)	(4)	nicht gut (5)	neu er- worben	weiter ent- wickelt	nicht beein- flusst
<i>Kreuzen Sie bitte an, was zutrifft</i>								
1. Für das eigene Leben Ziele entwickeln								
2. Gesetzte Ziele auch verwirklichen								
3. Mit der eigenen Zeit verantwortlich umgehen								
4. Für die eigene Gesundheit sorgen								
5. Die Folgen des eigenen Handelns einschätzen								
6. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen								
7. Sich an gemeinsame Vereinbarungen halten								
8. In schwierigen Situationen und unter Zeitdruck handeln								



Optional: Fremdeinschätzung



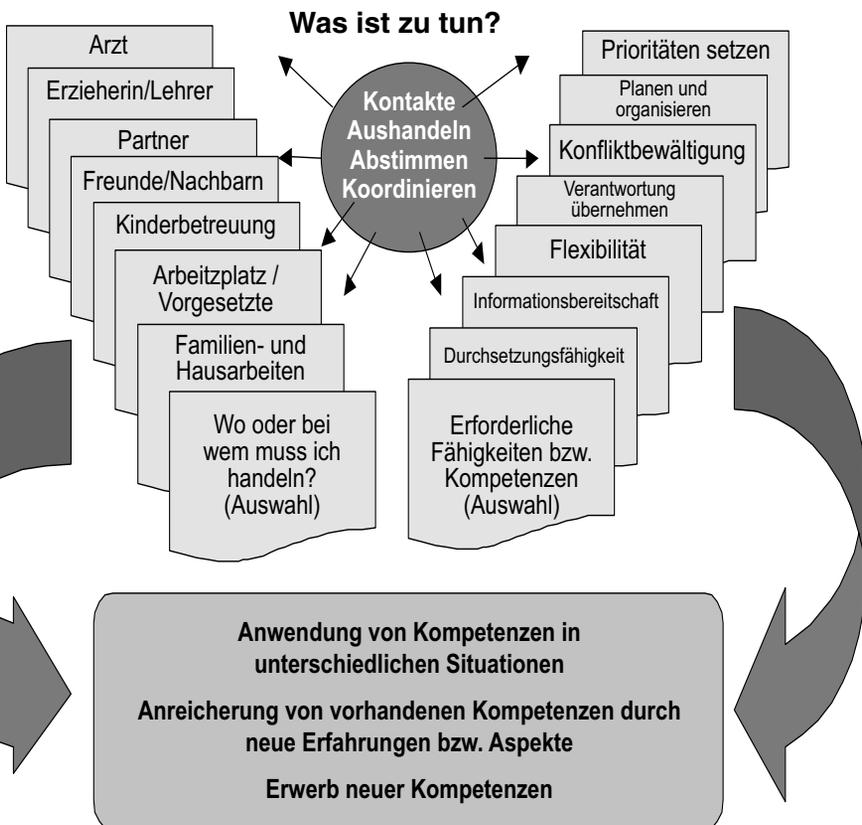
Verwendung des Kompetenzprofils:

- ◆ um Klarheit zu gewinnen, welche dieser Kompetenzen bisher bereits am Arbeitsplatz genutzt werden;
- ◆ ergänzend zu den Bewerbungsunterlagen über das fachliche Wissen und Können;
- ◆ als Grundlage für das nächste Personalgespräch;
- ◆ als Orientierungshilfe bei einer beruflichen Neuorientierung;
- ◆ bei Interesse an einem beruflichen Aufstieg oder einer Führungsaufgabe;
- ◆ zur Neuorientierung nach einer Elternzeit oder einer längeren Berufsunterbrechung.

Anhand eines alltäglichen Beispiels, dass ganz plötzlich ein Kind krank wird, wird die ganze Bandbreite der Bewältigungskompetenzen vorgeführt, die zur Lösung eines solchen Alltagsproblems erforderlich sind bzw. mobilisiert werden müssen. Daran wird auch deutlich, dass beim Handeln durch unterschiedliche Anforderungen, Situationen und mit unterschiedlichen Personen nicht nur eine Anreicherung von vorhandenen Kompetenzen durch neue Erfahrungen erfolgt, sondern auch neue Kompetenzen erworben werden können.

Kompetenzanwendung und -entwicklung am Beispiel:

Ein Kind wird plötzlich krank



Auch das Kompetenzmerkmal „Durchsetzungsfähigkeit“ kann durch ganz unterschiedliche Rollenanforderungen in unterschiedlichen Situationen und Kontexten trainiert oder auch neu erworben werden. So ist z.B. der Umgang mit der Erzieherin des Sohnes mit dem Verhalten gegenüber dem Vorgesetzten bei der Arbeit in punkto eigene Durchsetzungsfähigkeit vergleichbar. Dieses und ähnliche Beispiele machen deutlich, dass die Kompetenzen aus dem Familienkontext sehr wohl auch auf den Kontext der Arbeitswelt übertragen werden können, wenn auch nicht eins zu eins. Deshalb ist die Kompetenzbilanz als ein prozessorientiertes Instrument zu verstehen, das anregt, sich der eigenen Kompetenzen bewusst zu werden und diese als persönliches „Kapital“ zu verstehen, das bei vielen Gelegenheiten genutzt werden kann.

Ziel ist es, ein eigenes bzw. persönliches Kompetenzprofil zu erstellen. Hierzu wird ein Katalog von unterschiedlichen Kompetenzfeldern bzw. Einzelkompetenzen vorgelegt, bei dem man sich selbst einschätzen soll. So erfolgt z.B. im Kompetenzfeld „Flexibilität und Mobilität“ eine Einschätzung, ob „Ziele und Vorstellungen an neue Situationen und veränderte Bedingungen angepasst werden“, „Interessen und Bedürfnisse anerkannt und akzeptiert werden können“ und man „offen für neue Aufgaben und Herausforderung ist“, und zwar anhand einer Skala von „sehr gut“, „gut“, „ausreichend“ bis „kaum“. Eine ergänzende Fremdeinschätzung, sei es durch eine Kollegin, einen Kollegen oder einen Vorgesetzten kann zur Überprüfung und Objektivierung des Kompetenzprofils beitragen und eine Messung ersetzen. Diese „dialogische Form“ wird zunehmend der Forderung nach einer Messung vorgezogen, wie die wenigen empirischen Untersuchungen, die es dazu gibt, aufzeigen. Wie dieses Kompetenzprofil genutzt wird, hängt vom persönlichen Interesse und von der Situation ab: sei es am Arbeitsplatz, zu einer beruflichen Neuorientierung nach einer Familienphase, zur Planung einer Weiterbildung oder einfach nur als ein „check-up“, um zu erfahren, wo ich mit der Entwicklung meiner Kompetenzen gerade stehe.

Exemplarische Anwendung der Kompetenzbilanz in Unternehmen

Die Anwendung der Kompetenzbilanz z. B. für eine Bewerbung kann ein Soll/Ist-Vergleich der mit der Arbeitsplatzanforderung verbundenen sozialen und personalen Kompetenzen mit den eigenen Kompetenzen sein.

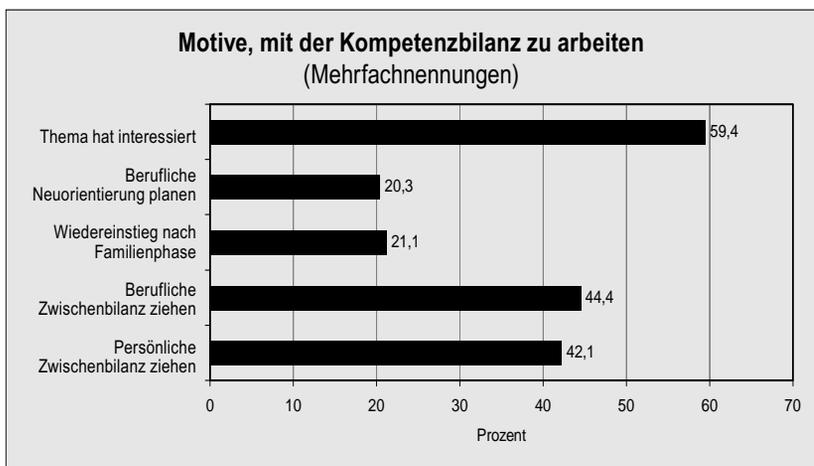
Vergleich betrieblicher Anforderungen mit persönlichem Kompetenzprofil (Beispiel)	Soll / Ist-Vergleich			
	Sehr wichtig	Wichtig	Weniger wichtig	Nicht wichtig
Rangfolge/Merkmale Bewertung: Betriebliche Anforderungen				
Bewertung: Persönliches Kompetenzprofil	Sehr gut	Gut	Ausreichend	Kaum
A. Fachkenntnisse				
B. Fachübergreifendes Wissen				
1. Übernommene Aufgaben zuverlässig erledigen und zu Ende führen	X	X		
2. Auf andere Menschen zugehen und Kontakte herstellen	X	X		
3. Eigene Interessen, eigene Stärken in die Arbeitsgruppe einbringen	X		X	
4. Bereitschaft, zugunsten von gemeinsamen Lösungen Kompromisse zu schließen	XX			
5. Mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen		XX		
6. Offen sein für neue Aufgaben und Herausforderungen	X	X		
7. Bereitschaft zur Übernahme von Aufgaben und Verantwortung auch für andere	XX			

Erste Ergebnisse der Arbeit mit der Kompetenzbilanz

Die nachfolgenden Ergebnisdarstellungen basieren auf einer schriftlichen Befragung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die im Rahmen der Erprobungsphase des Projekts das Instrument der Kompetenzbilanz bearbeitet haben. Im vorliegenden Fall handelt es sich ausschließlich um Ergebnisse der deutschen Untersuchung. Die Befragung erfolgte auf freiwilliger Basis und wurde anonym durchgeführt. Insgesamt wurden 180 Personen aus Unternehmen, aus dem privaten und öffentlichen Dienstleistungsbereich sowie aus Weiterbildungseinrichtungen befragt. Die Auswertungsergebnisse sind nicht repräsentativ, sie geben jedoch einige Trends wieder und lassen bei einigen Aussagen bereits erste Schwerpunkte erkennen.

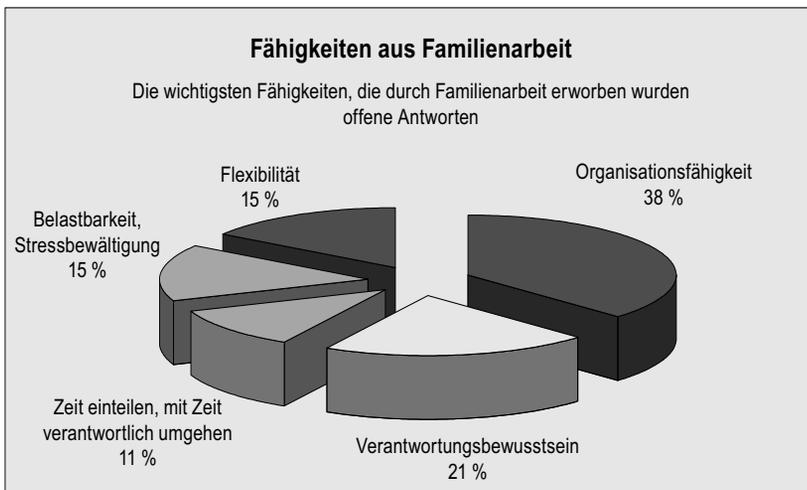
Unter den befragten Personen befinden sich 20 Männer und 160 Frauen. Die meisten von ihnen (87%) haben Kinder, und zwar 28% ein Kind, 53% zwei Kinder und 19% drei oder mehr Kinder. Das Durchschnittsalter des jüngsten Kindes beträgt 7 Jahre. (Die folgenden Graphiken beziehen sich auf die Pilotstudie: "Familienkompetenzen als Potential einer innovativen Personalpolitik", DJI/KAB, Dokumentation Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2000)

Neben einem allgemeinen Interesse am Thema lieferte das Motiv, eine berufliche (44% der Befragten) oder persönliche (42%) Zwischenbilanz zu ziehen, den Anstoß für die Arbeit mit der Kompetenzbilanz. Das Thema berufliche Neuorientierung oder Wiedereinstieg nach einer Familienphase war für je 20% der Befragten Motiv für die Beschäftigung mit dem Arbeitsmaterial.



Durch die Arbeit mit der Kompetenzbilanz ist einer überwältigenden Mehrheit der Befragten deutlich geworden, welche Fähigkeiten sie im „Verlauf ihres Lebens außerhalb von Schule und Beruf“ erworben haben.

Es zeigte sich, dass durch Familienarbeit nicht nur Kompetenzen weiterentwickelt und gestärkt wurden, sondern auch neu erworben wurden.



Organisationsfähigkeit (38 %), Verantwortungsbewusstsein (21 %), Flexibilität (15 %), Belastbarkeit und Stressbewältigung (15 %) sowie die Fähigkeit zur Zeiteinteilung und zu einem verantwortlichen Umgang mit Zeit (11 %) werden von den Befragten in offenen Antworten als die wichtigsten Kompetenzen bezeichnet, die sie durch Familienarbeit erworben haben.

Aus familienpolitischer Sicht von besonderem Interesse ist der Aspekt des Kompetenzprofils, bei dem einzuschätzen ist, welche der vorgegebenen Kompetenzen durch Familientätigkeit neu erworben wurden, welche weiterentwickelt wurden oder welche unbeeinflusst blieben. Neu erworben wurde vor allen Dingen „mit Zeit verantwortlich umgehen können“, „für das eigene Leben Ziele nennen und auch umsetzen können“ sowie „mit verschiedenen Dingen gleichzeitig umgehen können“ (jeweils etwas mehr als 20% der Befragten). Die Bedeutung der Familie als Lern- und Erfahrungsfeld kommt besonders zum Tragen, wenn man die beiden Kategorien „neu erworben“ und „weiterentwickelt“ zusammen betrachtet. Es zeigt sich, dass etwa 84% der 44 Einzelkompetenzen in einem engen Zusammenhang mit Familientätigkeit stehen, d.h. neu erworben oder weiterentwickelt wurden (dabei handelt es sich um Nennungen

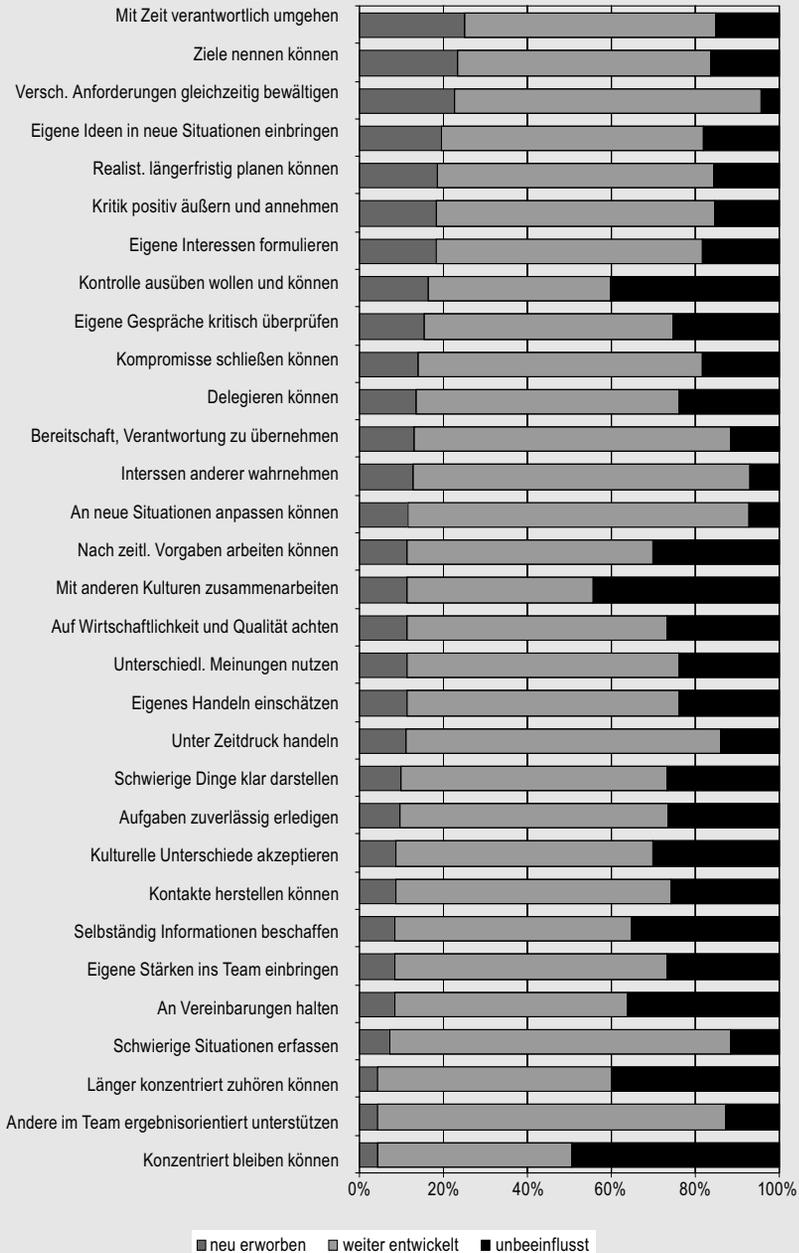
zwischen 75% und 98%). Besonders ins Auge fallen hierbei die Kompetenzen: mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen können, unterschiedliche Interessen anderer anerkennen und wahrnehmen können, sich seiner Stärken und Schwächen bewusst werden.

Unbeeinflusst blieben dagegen bei etwa 30 bis 50% der Befragten Kompetenzen wie: konzentriert an einer Aufgabe dran bleiben können, mit anderen Kulturen zusammenarbeiten können, Kontrolle ausüben wollen und können sowie längere Zeit konzentriert zuhören können.

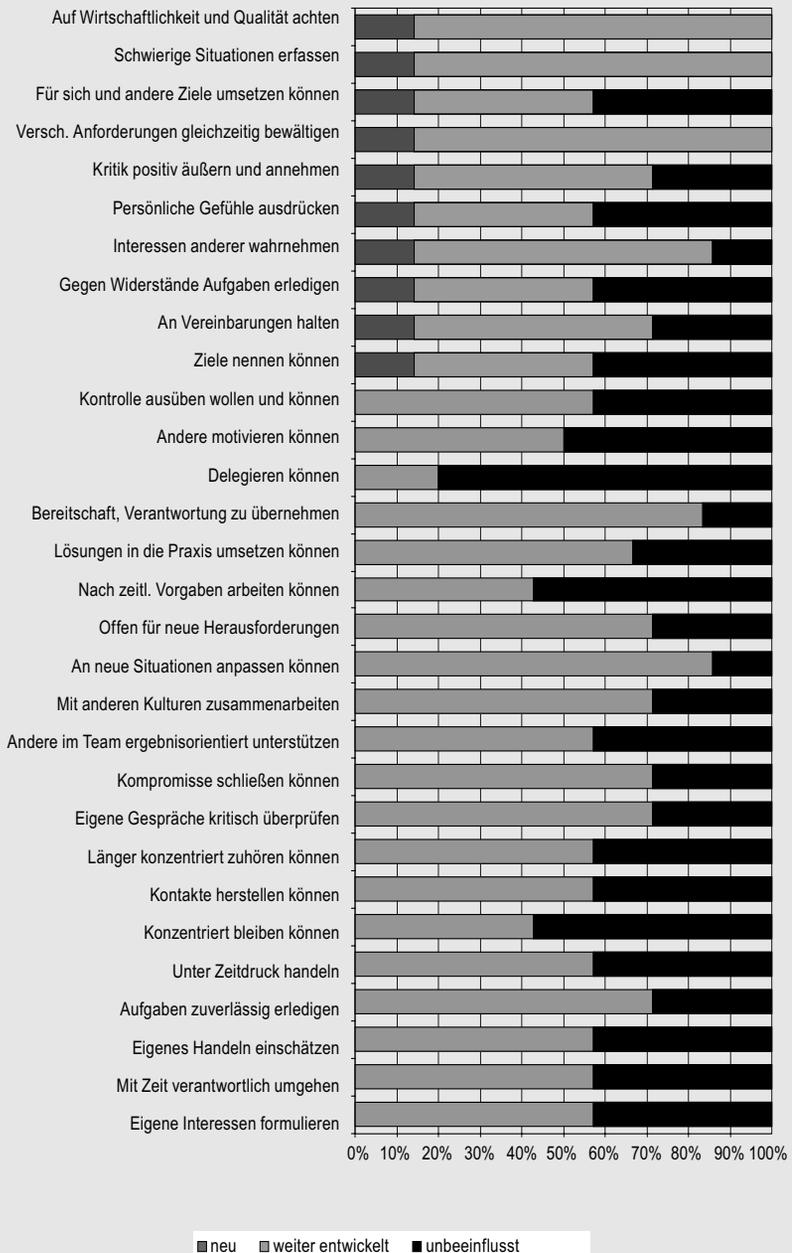
Auch die Väter haben sich nach den Ergebnissen mehrheitlich durch Familientätigkeit weiterentwickelt. Zwar haben nicht so viele Väter neue Kompetenzen erworben wie Mütter, dennoch bleibt festzuhalten, dass auch Väter - wenn sie es sich bewusst machen - viel durch ihre Familientätigkeit profitieren. Hervorzuheben sind dabei die Kompetenzen: auf Wirtschaftlichkeit und Qualität achten, schwierige Situationen erfassen und damit umgehen können, mit verschiedenen Anforderungen gleichzeitig umgehen können, unterschiedliche Interessen anerkennen sowie sich in andere Personen versetzen können. Aber auch: Interessen anderer wahrnehmen können, Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen und sich seiner Stärken und Schwächen bewusst werden.

Deutlich häufiger als bei den befragten Müttern bleiben bei ihnen viele der aufgeführten sozialen Kompetenzen allerdings von der Familientätigkeit unbeeinflusst. Dazu gehören vor allem: delegieren können, sich selbständig Informationen beschaffen können, eigene Ideen in neue Situationen einbringen können.

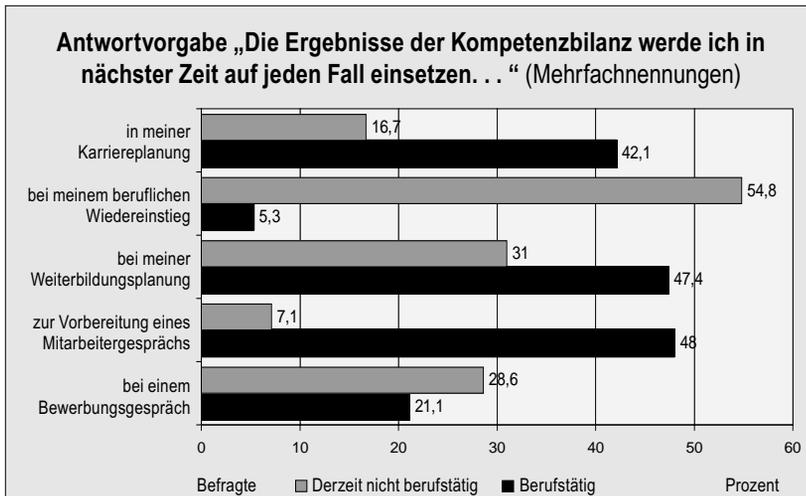
Kompetenzen wurden durch Familientätigkeit . . . Antworten der Frauen



Kompetenzen wurden durch Familientätigkeit . . . Antworten der Männer



Eine weitergehende Nutzung wurde von den Befragten, die erwerbstätig waren, sowohl für die Karriereplanung, für die Weiterbildungsplanung als auch für die Vorbereitung zu einem Mitarbeitergespräch für sinnvoll erachtet.



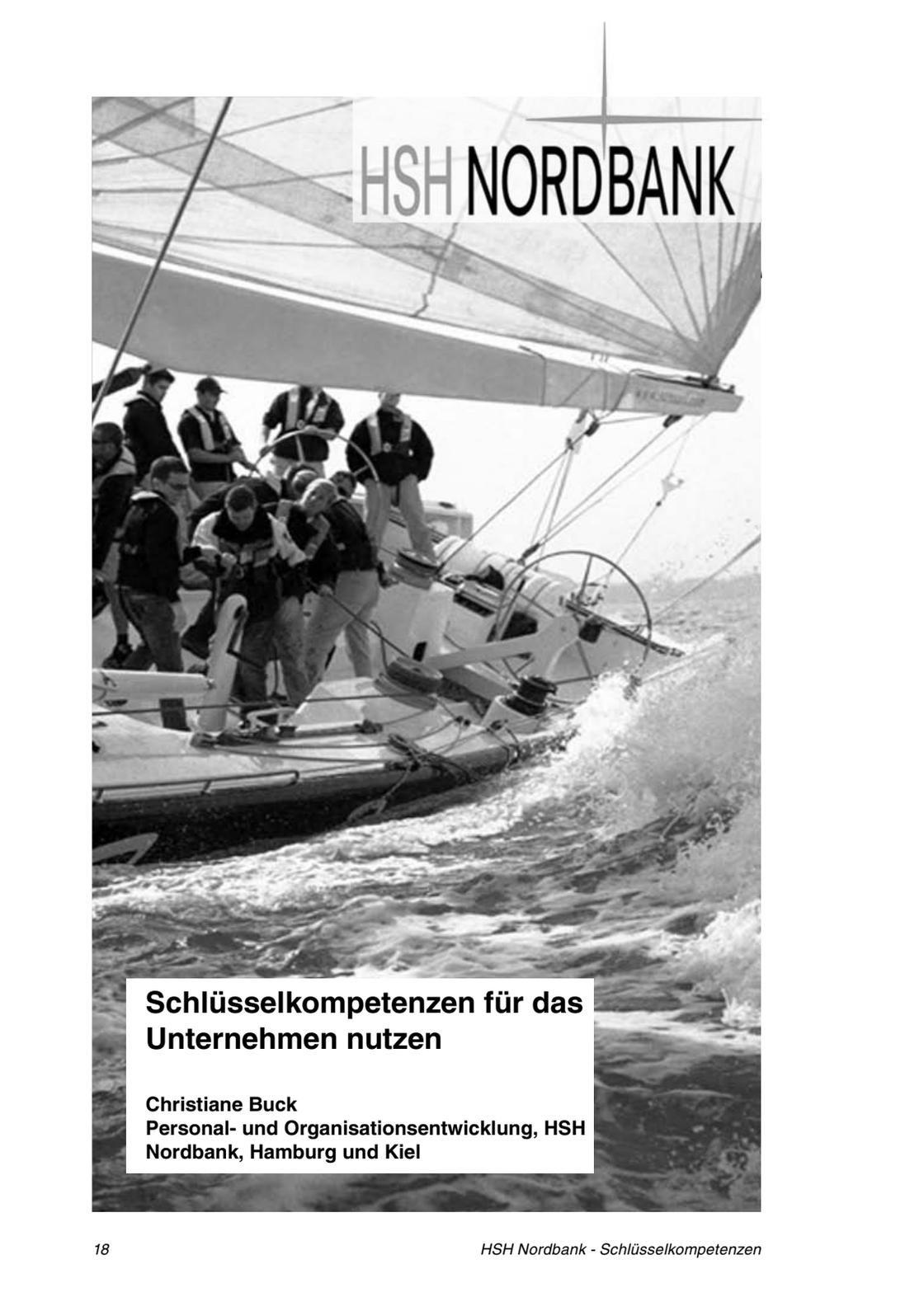
Die nicht berufstätigen Befragten (die meisten davon in Weiterbildungsmaßnahmen) wollten die Kompetenzbilanz in erster Linie für den beruflichen Wiedereinstieg oder die Weiterbildungsplanung nutzen, aber auch für die Vorbereitung von Bewerbungsgesprächen.

Eine Vision für das nächste Jahrzehnt: Engagement in der Familie – ein handfester Wettbewerbsvorteil

Die Aufwertung der Familienarbeit wurde bisher als ein familienpolitisches Thema betrachtet und kaum in Zusammenhang mit der beruflichen Gleichstellung von Frauen gebracht. Die Kompetenzbilanz könnte dazu beitragen, Familienarbeit nicht pauschal als berufliche Lücke und Defizite in punkto berufliche Kompetenz zu betrachten und Väter anregen, sich stärker in dem Bereich der Familienarbeit zu qualifizieren. Im Moment könnten Frauen einen „komparativen Wettbewerbsvorteil“ gegenüber Männern aufgrund ihrer Verantwortung für die Familie haben und dies sollte auch genutzt werden.

Wenn mit der Kompetenzbilanz der Nachweis erbracht werden kann, dass Familienarbeit für die Herausforderungen in der Arbeitswelt und am Arbeitsmarkt zusätzliche Qualifikationspotentiale erschließt - und zwar für Arbeitgeber kostenlos - hat dies nicht nur eine gesellschaftspolitische, sondern vor allem auch eine betriebswirtschaftliche Dimension. Das betriebliche Anliegen, Potenziale gezielt zu erschließen, trifft sich mit dem Anliegen der beruflichen und gesellschaftlichen Gleichstellung von Frauen und Männern, die in familiäre Arbeit eingebunden sind. Durch Erziehungszeiten begründete Erwerbsunterbrechungen sowie Phasen von familienbedingten Teilzeitarbeiten können in der beruflichen Biografie unter dem Aspekt der Qualifizierung betrachtet werden und dadurch aus betriebswirtschaftlicher Sicht an Bedeutung gewinnen. Damit dürfte sich auch die öffentliche und betriebliche Akzeptanz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erhöhen, die Familie und Beruf verbinden wollen. Nicht zuletzt hinterfragt dies das Bild des allezeit verfügbaren, einsatzbereiten Singles als idealer Arbeitnehmer.

Das vorgestellte Instrument der Kompetenzbilanz wurde im Rahmen des Projektes „Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalpolitik“ entwickelt und aus den Mitteln des Aktionsprogramms der Europäischen Kommission „Chancengleichheit von Frauen und Männern“ sowie aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend finanziert. Projektpartner waren das Deutsche Jugendinstitut e.V. (Frau Annemarie Gerzer-Sass, Herr Wolfgang Erler, Herr Jürgen Sass), die KAB Süddeutschlands e.V. (Frau Christine Nusshart - Projektleitung) sowie die Kooperationspartner in den Niederlanden „De Jong & Van Doome-Huiskes en Partners (Frau Wilma Henderikse) und Großbritannien „Fair-Play Consortium“ (Frau Liz Bavidge).



HSH NORDBANK

Schlüsselkompetenzen für das Unternehmen nutzen

Christiane Buck
Personal- und Organisationsentwicklung, HSH
Nordbank, Hamburg und Kiel

Inhalt

- Was sind Schlüsselkompetenzen?
- Welche Rolle spielen Schlüsselkompetenzen in der HSH Nordbank?
- Wie können Schlüsselkompetenzen messbar gemacht werden?
- Welche Anwendungsfelder gibt es?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen gibt es?
- Sind Familienkompetenzen beruflich relevant?
- Fazit

Was sind Schlüsselkompetenzen?

- Überfachliche Kompetenzen, die zum Handeln befähigen sollen
- Ermöglichen kompetenten Umgang mit fachlichem Wissen
- Setzen sich aus Fähigkeiten sowohl aus dem kognitiven als auch aus dem affektiven Bereich zusammen
- Lassen sich als Fähigkeiten in vier Kompetenzbereiche aufgliedern:
 - Sozialkompetenz
 - Methodenkompetenz
 - Persönliche Kompetenz
 - Handlungskompetenz

Welche Rolle spielen Schlüsselkompetenzen in der HSH Nordbank?

- Kompetenzkatalog bestehend aus 7 Schlüsselkriterien und gilt für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
 - Ist abgeleitet aus den Unternehmenswerten und Führungsleitsätzen der HSH Nordbank und wird beeinflusst von der Unternehmensstrategie
 - die 7 Kompetenzbereiche mit unternehmensspezifischen Definitionen:
 - Fach- und Anwendungskompetenz
 - Methoden- und Prozesskompetenz
 - Soziale Kompetenz
 - Persönliche Kompetenz
 - *Unternehmerische Kompetenz*
 - *Kundenkompetenz*
 - *Führungskompetenz*
- } Unternehmensspezifischer Schwerpunkt

- **Fach- und Anwendungskompetenz:**
Fachliches Wissen und die Fähigkeit, dieses zu erwerben und damit unbekannte komplexe Probleme gestalterisch zu bewältigen
- **Methoden- und Prozesskompetenz:**
Fähigkeit, angemessene Vorgehensweisen zur Bewältigung komplexer Probleme selbst organisiert zu entwickeln und sie dann innovativ einzusetzen
- **Soziale Kompetenz:**
Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb selbst organisiert mit anderen zusammen- und auseinander zu setzen, dabei fruchtbar zu kooperieren und zu kommunizieren
- **Persönliche Kompetenz:**
Fähigkeit, mit sich selbst reflexiv und kritisch umzugehen, um selbst organisiert Emotionen, Motive, Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln und zu modifizieren

- **Unternehmerische Kompetenz:**

Fähigkeit, wirtschaftlich orientiert zu handeln, d.h. insbesondere Handlungsspielräume zu nutzen und Risiken und Chancen abzuwägen, um Marktchancen zu erschließen, um einen Beitrag zum Gesamterfolg der Bank zu leisten

- **Kundenkompetenz:**

Fähigkeit, als Dienstleister und Partner gegenüber internen und externen Kunden aufzutreten

- **Führungskompetenz:**

Fähigkeit, durch Motivation und Gruppen-erhalt der Mitarbeiter die Ziele des Bereichs/Unternehmens auch gegen Widerstände zu erreichen

Beispiel für Kompetenzkriterien

- **Persönliche Kompetenz
(Kompetenzbereich)**

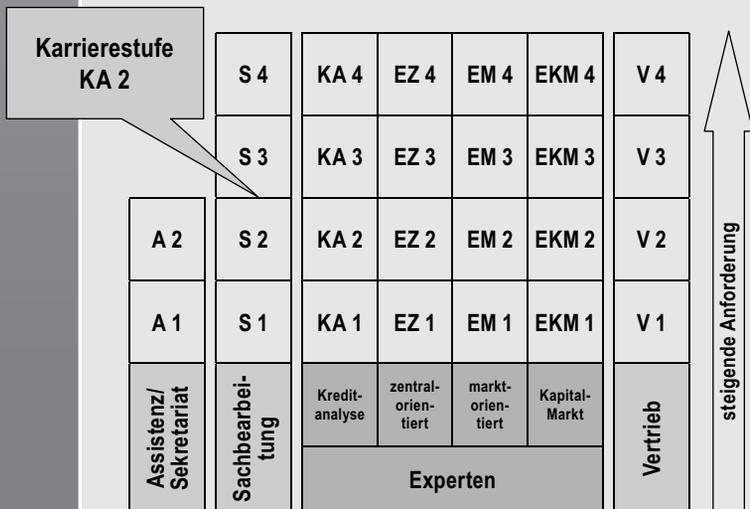
→ **Kompetenzkriterien:**

- Motivation und positive innere Einstellung
- Lernbereitschaft und –fähigkeit
- Selbständigkeit
- Flexibilität und Mobilität
- Belastbarkeit
- Feedbackverhalten
- Glaubwürdigkeit und Integrität

Wie können Schlüsselkompetenzen messbar gemacht werden?

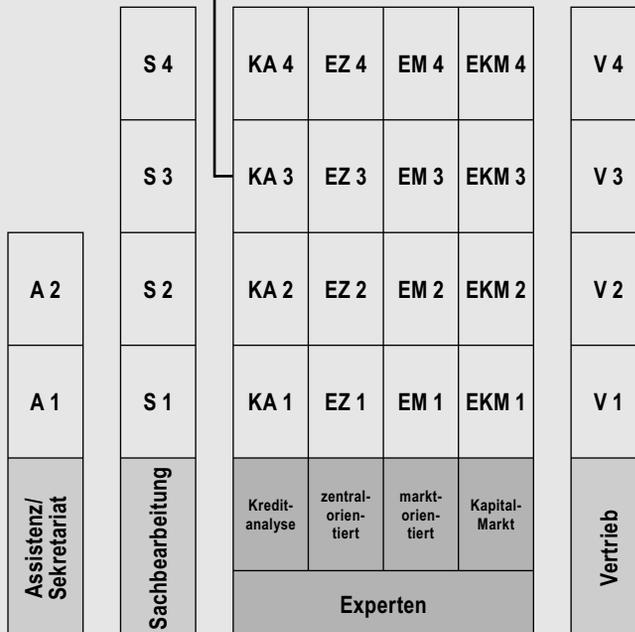
- Jede Stelle mit ihrer spezifischen Anforderung ist einer Jobfamilie zugeordnet.
- Als Jobfamilienstruktur wird das System aller Jobfamilien und Karrierestufen bezeichnet.
- **Beispiel:** KA1 ist eine Einstiegsstufe (z.B. Juniorfunktionen), KA4 entsprechend die höchste Stufe der Karriereleiter (z.B. Expertin oder Experte Kreditanalyse).

Jobfamilienstruktur



Wie können Schlüsselkompetenzen messbar gemacht werden?

Jobfamilienstruktur



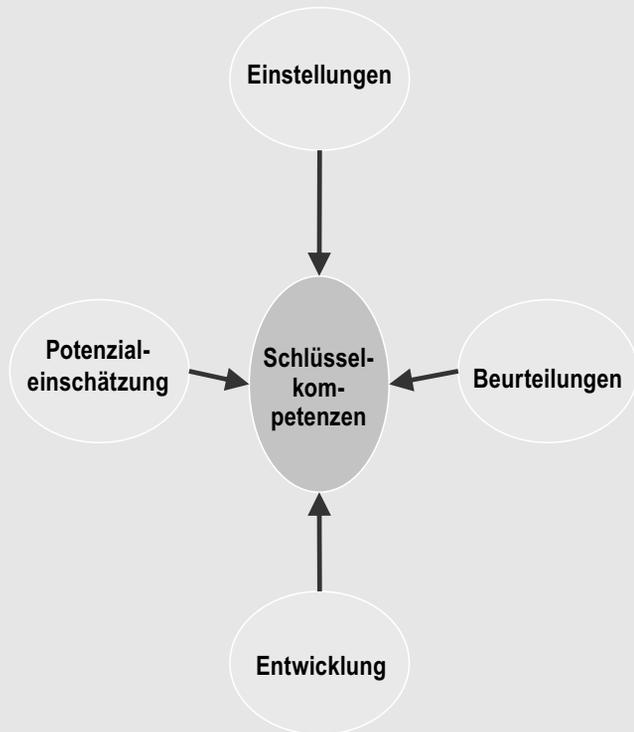
Beispiel Kompetenzprofil für KA 3 (Kreditanalyse, Karrierestufe 3)

Jobfamilie EXPERTE KREDITANALYSE					
Fach- und Anwendungskompetenz	Methoden- und Prozesskompetenz	Soziale Kompetenz	Unternehmerische Kompetenz	Kundenkompetenz	Persönliche Kompetenz
<p>KA 3</p> <p>■ Zeigt Spezialwissen in mehreren Fachgebieten sowie ein breites, Fachgebiet übergreifendes Wissen; nutzt für seine Arbeit umfangreiche praktische Erfahrung in mehreren Fachgebieten</p> <p>■ Eignet sich Expertise in einem Fachgebiet an</p> <p>■ Agiert als Anlaufstelle für das eigene Fachgebiet; stellt sicher, dass Wissen anderen zur Verfügung gestellt wird</p>	<p>KA 3</p> <p>■ Sieht Probleme vorher, die sich aus Kreditentscheidungen ergeben können und erkennt Muster und Zusammenhänge in scheinbar nicht zusammenhängenden oder lückenhaften Informationen; berücksichtigt bei der Problemlösung Konsequenzen jenseits des aktuellen Problems; entwickelt neue Lösungen für komplexe Kreditentscheidungen</p> <p>■ Initiiert Veränderungen zur Verbesserung der Risikostruktur in der eigenen Organisationseinheit</p> <p>■ Organisiert, priorisiert und koordiniert eigene Aufgaben und die von anderen; setzt Prioritäten und Termine (ohne Managementverantwortung); entwickelt mittelfristige Pläne für die Arbeit im eigenen Bereich</p>	<p>KA 3</p> <p>■ Vermittelt komplexe Kreditkonzepte zielgruppengerecht; antizipiert Widerstände und Konflikte und entwickelt frühzeitig überzeugende Lösungsalternativen; erzielt Konsens in Konfliktsituationen</p> <p>■ Fördert einen regelmäßigen Austausch zwischen Teams; schafft informelle und formale Netzwerke über mehrere Unternehmensbereiche hinweg</p>	<p>KA 3</p> <p>■ Sieht die Entwicklung des Marktes aufgrund eines umfassenden und tiefen Marktverständnisses vorher; zeigt tiefe Kenntnisse über Stärken und Schwächen der Wettbewerber und vernetzt diese mit einem umfassenden Unternehmensverständnis</p> <p>■ Sieht Chancen und Risiken komplexer Kreditengagements vorher und bewertet sie sicher</p> <p>■ Übernimmt Verantwortung für eigene Entscheidungen mit signifikantem Einfluss auf die Risikostruktur</p> <p>■ Beeinflusst die Wirtschaftlichkeit des eigenen Verantwortungsbereiches und regt ggf. die Bereitstellung von Ressourcen (Budget, Mitarbeiter) an</p>	<p>KA 3</p> <p>■ Kennt die strategischen Herausforderungen des Kunden; nutzt diese Kenntnisse, um Risiken und Chancen von Kreditentscheidungen besser abschätzen zu können sowie weitergehende Kundenbedürfnisse zu erkennen und ggf. zu erschließen</p> <p>■ Geht aktiv auf den Kunden zu, um sich schwer zugängliche Informationen zu beschaffen; wird vom Kunden auf höchster Managementebene als Ansprechpartner für Kreditentscheidungen akzeptiert</p> <p>■ Erstellt bei konfliktären Kreditengagements Entscheidungsvorlagen, die (unter Wahrung der Interessen der HSH-Nordbank) zur beiderseitigen Zufriedenheit führen</p>	<p>KA 3</p> <p>■ Fordert regelmäßig Feedback von Kollegen ein, leitet auch langfristiges Verbesserungspotenzial ab und setzt dieses um; gibt auf Nachfrage auch in schwierigen Situationen konstruktives Feedback</p> <p>■ Arbeitet auch über längere Zeiträume eigenständig, erkennt wann auf die Meinung/Entscheidung anderer zurückzugreifen ist; vertritt auch gegenüber höher Gestellten oder gegen Widerstände unbefangene die eigene Meinung</p> <p>■ Stellt sich mühe-los und schnell auf Veränderungen ein; geht auf Befürchtungen und Widerstände von anderen ein</p> <p>■ Arbeitet auch in Situationen, die durch Hindernisse gekennzeichnet sind, mit gleich bleibend hoher Motivation und Qualität; trägt auch in schwierigen Situationen zur positiven Einstellung des Teams bei</p>
<p>Anforderungsprofil an Mitarbeiter z.B. aus Funktionsgruppe „Credit Risk Manager/in mit erhöhten Anforderungen</p>					

Wie können Schlüsselkompetenzen messbar gemacht werden?

- Jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter sind ihre individuellen Kompetenzprofile bekannt
- Im **Mitarbeitergespräch (MAG)** sind die Kompetenzprofile die Grundlage für die Leistungsbeurteilung
- Ebenfalls im MAG werden bedarfsorientierte Entwicklungsmaßnahmen vereinbart

Welche Anwendungsfelder gibt es?



Welche Entwicklungsmaßnahmen gibt es?

Seminarthemen	Kompetenzen*						
	Fachk.	Unternehmensk.	Kundend.	Metho-denk.	Soziale K.	Persönl. K.	Füh-rungsk.
Fach- und Anwendungskompetenz							
Crashkurs - Bankkurs für nicht-akademische Einsteiger	X						
Grundlagen der Bankbilanzierung nach HGB	X						
Unternehmerische Kompetenz							
Strategisch Denken und Handeln	X	X		X		X	X
Problemlösungskompetenz und Interaktion		X	X	X			
Bankplanspiel		X	X	X			
Kundenkompetenz							
Vorbereitung und Gestaltung von Präsentationen			X	X			
Erfolgreich präsentieren – Präsentationen optimieren			X	X			

...

* **X**= schwerpunktmäßig geschulte Kompetenz, **x**= zusätzlich geschulte Kompetenz

Welche Entwicklungsmaßnahmen gibt es?

- Angebote für Personalentwicklungsmaßnahmen sind gegliedert in die verschiedenen Kompetenzbereiche

- **Beispiele für Seminarthemen:**

- **Fach- und Anwendungskompetenz**

- Seminar: Das „Fitmachpaket“**

- Ziel:

- Stärkung der Motivation der OE-Ausbilderinnen und OE-Ausbilder
 - Vermittlung der Kenntnisse und Fertigkeiten zur praxisorientierten Ausbildung von Auszubildenden in den Kompetenzcentern

- Inhalte z.B.:

- Beurteilen von Auszubildenden und die Bedeutung der Beurteilung
 - Einführungs-, Auswertungs-, Zwischen-, Abschluss- und Beurteilungsgespräch

- Unternehmerische Kompetenz

Seminar:

Problemlösungskompetenz und Interaktion

Ziel:

- Kompetenzen, Problemstellungen schnell und strukturiert, alleine oder im Team zu lösen und dabei erfolgreich mit allen Beteiligten zu kommunizieren

Inhalte z.B.:

- Teil I: Strukturierte Problemlösung
 - Problemdefinition (Fokussierung)
 - Problemstrukturierung
 - Priorisierung, Analyse und Synthese
- Teil II: Zielführende und befriedigende Interaktion
 - Wiederholung/Erfahrungsaustausch
 - Problemlösungsinstrumente
 - Gesprächsführung
 - Erkennen und Adressieren von Kommunikationspräferenzen

- Führungskompetenz

Seminar:

Führung erleben

Ziel:

- Vertrauen und Respekt in eine angemessene Balance bringen
- wirksame und angemessene Druckstufen nutzen
- Konflikte austragen und positive Ergebnisse nach der Klärung erleben

Inhalte z.B.:

- erfahrungsorientiertes Arbeiten
- Einzelcoaching
- Reflexionen
- Transferberatung

Entwicklung und Förderung von mehreren Schlüsselkompetenzen im Rahmen besonderer Programme

Für spezielle Zielgruppen
(z.B. Management und Spezialisten):

- Management- und Spezialistenlaufbahn
- Feste Gruppen über einen Zeitraum von 1,5 - 2 Jahren
- Module, die aufeinander aufbauen
- Beratende Begleitung durch externe Berater (Coaching/Supervision)
- Dialoge mit Vertretern des Top-Managements
- Networking
- Kollegiale Beratung
- Einbindung der Führungskräfte

→ **Sicherstellung der Kompetenzentwicklung sowie bessere Messbarkeit der Lernfortschritte durch Langfristigkeit der Maßnahmen**

Sind Familienkompetenzen beruflich relevant?

- Das Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen bezeichnet folgende Fähigkeiten als Familienkompetenzen:
 - Kommunikationsfähigkeit
 - Organisationsfähigkeit
 - Entscheidungsverhalten
 - Flexibilität
 - Komplexes Problemlösungsverhalten
 - Konfliktlösungsverhalten
 - Eigeninitiative
 - Lernfähigkeit
 - Pädagogische Kompetenz
 - Belastbarkeit/Stressresistenz

Quelle: Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen, Wien
Broschüre: Familienkompetenzen – Schlüssel für mehr Erfolg im Beruf

Sind Familienkompetenzen beruflich relevant?

**Berufliche
Schlüsselkompetenzen**

Familienkompetenzen



Fazit:

- **Die Kompetenzen, die als Familienkompetenzen bezeichnet werden, sind wichtige Kompetenzen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank.**
- **Allerdings werden diese Kompetenzen von allen Beschäftigten der Bank verlangt, so dass Familie ein Lernfeld für solche Kompetenzen darstellen kann, aber nicht muss.**

Lernen in anderen Arbeitswelten

Förderung persönlicher Schlüsselkompetenzen durch „Sozialarbeit auf Zeit für Führungskräfte“

**Doris Tito, Programmleiterin „SeitenWechsel“,
Patriotische Gesellschaft von 1765, Hamburg**

Der Erfolg von Veränderungsprozessen hängt im Wesentlichen von der Bereitschaft und der Motivation der Beschäftigten ab, sich auf anstehende Umstrukturierungen und neue Aufgaben einzulassen. Dafür benötigen Führungskräfte die Unterstützung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Soziale Kompetenzen spielen bei der Bewältigung dieser Aufgaben eine wichtige Rolle. Führungskräfte sind nur dann glaubwürdig, wenn sie nicht allein mit Fachwissen und Managementkompetenz, sondern mit ihren persönlichen und sozialen Qualitäten überzeugen.

Ungewöhnliche Wege der Persönlichkeitsentwicklung bietet das Programm SeitenWechsel® von der Patriotischen Gesellschaft von 1765. Im SeitenWechsel® tauchen Führungskräfte aus der Wirtschaft eine Woche lang in die völlig andere Welt der Sozialarbeit ein. Mittlerweile haben über 500 Führungskräfte bundesweit einen SeitenWechsel® absolviert und in einer sozialen Institution mitgearbeitet. Fern von ihren gewohnten Tätigkeiten werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den Aufgaben einer sozialen Arbeit, mit Kriminalität, Sucht, Versagen, mit Krankheit und Tod konfrontiert. Nicht das „Managen“ ist hier gefragt - sondern es gilt einen Zugang zu Menschen in schwierigen Lebenssituationen zu finden.

Im SeitenWechsel® haben die Teilnehmer die Chance, bestimmte Schlüsselkompetenzen, die für die Führung von Beschäftigten unerlässlich sind, durch konkrete Erfahrungen und Begegnungen mit Menschen in schwierigen Lebenssituationen zu erwerben bzw. zu verbessern. Besonders hervorzuheben sind generelle Offenheit für Menschen, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit.

Beim SeitenWechsel® ist es wichtig, sich seine persönlichen Werte und Überzeugungen zu verdeutlichen. Der Austausch mit Menschen, die man sonst nicht trifft oder sogar ablehnt, erfordert eine Überprüfung der eigenen Werte und Überzeugungen. Ein SeitenWechsel® ermöglicht eine Reflexion der inneren Bilder, die wir von der Welt haben und eine Bewusstmachung des Einflusses, die diese auf unsere Handlungsweisen haben.

Was bieten soziale Institutionen?

Soziale Institutionen bieten eine Vielzahl von Herausforderungen, die die soziale und kommunikative Kompetenz und somit die persönliche Weiterentwicklung fördern. Durch die Begegnung mit tabuisierten Themen wie Leistungsabfall, Versagen, Armut, Gewalt, Abstieg durch Drogen und Alkoholkonsum sowie körperlichen Verfall, werden die Führungskräfte mit gesellschaftlich relevanten Fragen und mit ihren eigenen Ängsten konfrontiert. Sie leben in einer Welt, in der es heißt, gesund und erfolgreich zu sein, Lösungen zu präsentieren, Ziele zu erreichen, Leistung zu bringen. Für Abstürze ist dort kein Platz, auch wenn sie in der Realität immer wieder auftreten. Die Welt der sozialen Einrichtungen ist eine andere. Hier treffen „Wirtschaftsmenschen“ auf Personen, die kriminell sind, die versagt haben, die verwirrt sind, die keine Leistung im ökonomischen Sinne mehr bringen, die auf andere angewiesen sind, die nicht der Norm entsprechen, auf Menschen, die sterben. Erfolg ist hier nicht messbar, es müssen kleine Schritte mit vielen Rückschritten getan werden.

Abläufe sind nur bedingt planbar, Rückschläge sind an der Tagesordnung. Diese Menschen gehören zu unserer Gesellschaft und ihr Leben ist Teil unserer Welt. Herausfordernd ist es, diese Lebenszusammenhänge kennen zu lernen, sich ihnen bewusst zu nähern und zu lernen, mit ihnen umzugehen



Wie wird der SeitenWechsel organisiert ?

SeitenWechsel besteht aus drei Modulen: Vorbereitungstreffen mit Marktbörse, Praktikumswoche und Auswertung

1. Modul: Vorbereitungstreffen mit Marktbörse

Am SeitenWechsel® beteiligen sich soziale Einrichtungen, die einen Querschnitt der verschiedenen Bereiche der Sozialarbeit darstellen. Dazu gehören u.a. Justizvollzugsanstalten, niedrigschwellige Unterstützungsangebote wie Obdachlosentreffs, Notunterkünfte, Drogencafés mit Druckräumen, Straßenambulanzen, Flüchtlingsheimen, Jugendwohngruppen, psychiatrische Einrichtungen, Behindertenwohngruppen, Entzugskliniken, Therapieeinrichtungen für suchtkranke Menschen und Hospize.

Um sich für eine Einrichtung entscheiden zu können, nehmen die Führungskräfte an einem Informationstag, der so genannten „Marktbörse“ teil. Auf dieser „Marktbörse“ stellen sich die sozialen Institutionen vor und die Führungskräfte haben die Möglichkeit, die Arbeitsinhalte der einzelnen Organisationen kennen zu lernen und sich bei ihrer Auswahl beraten zu lassen. Viele entscheiden sich bewusst für die Bereiche, die ein Unbehagen hervorrufen oder denen sie mit Unsicherheiten begegnen.

2. Modul: Die Praktikumswoche in der ausgewählten Institution

Während der Woche werden die Führungskräfte aktiv in den Tagesablauf eingebunden, indem sie pflegerische Tätigkeiten mit übernehmen, bei der Essens- und Kleiderausgabe helfen, die Klienten bei Behördengängen unterstützen oder sich an der Freizeitgestaltung beteiligen. Sie haben die Möglichkeit, Sozialarbeiter auf der Straße zu begleiten, psychisch kranke Kinder mit zu betreuen und an Teambesprechungen teilzunehmen. All diese Aktivitäten sind abhängig von den Begebenheiten in den Einrichtungen und von den Bedürfnissen der Klienten. Der Schwerpunkt der Mitarbeit liegt im direkten Kontakt mit den Menschen der Einrichtungen durch gemeinsame Aktivitäten. Die Einrichtungen erwarten, dass die SeitenWechsler bereit sind, sich auf ihren Alltag einzulassen, Respekt vor ihren Klienten und viel Interesse und Neugierde mitbringen. Die beteiligten Führungskräfte sind gespannt auf das, was auf sie zukommen könnte, möchten etwas anderes in ihrem Leben kennen lernen, sich selbst in unbekanntem Situationen ausprobieren und sich mit gesellschaftlich wichtigen Fragen auseinandersetzen.

3. Modul: Auswertung in der Gruppe

Im Rahmen eines anschließenden Reflexionsworkshops werden die Führungskräfte bei der Übertragung ihrer Erfahrungen in die Arbeitswelt unterstützt. Sie haben die Gelegenheit, sich mit Führungskräften aus anderen Unternehmen über ihre Eindrücke auszutauschen, zu überlegen, welche Erkenntnisse sie für ihren Führungsalltag gewonnen haben und zu besprechen, wie ein Transfer ihrer Erfahrungen in das Unternehmen erfolgen kann und welche Auswirkungen die Erlebnisse auf ihr Führungsverhalten haben.



Welchen Nutzen können die Teilnehmer aus dem SeitenWechsel ziehen?

Die mitwirkenden Führungskräfte erleben den Einsatz als stimulierendes Lernfeld, da sie nicht auf bekannte Methoden und Vorgehensweisen zurückgreifen können, sondern eher spontan und intuitiv reagieren müssen. Dabei lernen sie viel über sich selbst und über ihre Wirkung auf andere. Die Arbeit mit den Klienten und die Notwendigkeit, unmittelbar zu reagieren, verlangt eine große Bandbreite an sozialen Kompetenzen. Sie setzen sich mit schwierigen Lebenssituationen auseinander und müssen sich auf Menschen in Krisensituationen einlassen. An die Grenzen zu kommen, gehört dazu. Auf einen Obdachlosen beim Rundgang mit der Straßensozialarbeiterin zuzugehen, ihn zu fragen, ob er etwas Kaffee möchte, fällt nicht leicht.

Es kann passieren, dass die Klienten misstrauisch oder desinteressiert den SeitenWechslern gegenüberreten. Eine der Herausforderungen liegt darin, sich dadurch nicht entmutigen zu lassen. Auch sind einige der Klienten neugierig auf „den Mann oder die Frau aus der Wirtschaft“ und suchen von sich aus das Gespräch mit den SeitenWechslern. Besonders schwer fällt es den Führungskräften, die eigene Ohnmacht und Hilflosigkeit auszuhalten. Das Gefühl, nicht alles managen zu können, hilflos zu sein, stellt eine Erfahrung dar, die sie aus ihrem Berufsalltag nicht kennen.

Die Erprobung einer neuen Rolle, ohne auf die Privilegien einer Führungskraft zurückgreifen zu können, erleben die Teilnehmer als spannend und teilweise auch als verunsichernd. Der Status und die durch ihre Position als Führungskraft verliehene Autorität spielen für die Klienten keine Rolle. Ihnen ist es egal, ob jemand Sachbearbeiter oder Vorstand ist. Für sie ist wichtig, wie der SeitenWechsler als Mensch auf sie wirkt und ob er sich für sie interessiert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass insbesondere Schlüsselkompetenzen wie Offenheit – Kommunikationsfähigkeit – Konfliktfähigkeit verbessert werden:

■ Offenheit

Offenheit ist das Fundament für die persönliche Weiterentwicklung.

Erst durch die Bereitschaft zur Überprüfung der eigenen Vorurteile kann ein differenzierteres Menschenbild entstehen. Verbunden ist damit zugleich ein besseres Gespür für Menschen. Ohne Offenheit ist keine vertrauensvolle Zusammenarbeit möglich.

■ Kommunikationsfähigkeit

In der Interaktion mit den Klienten und den Mitarbeitern der sozialen Institutionen können die Führungskräfte unterschiedliche dialogische Handlungspositionen einnehmen und somit ihre Handlungskompetenzen erweitern. Es gilt, genau zu hören, was ihnen die Klienten und Mitarbeiter erzählen, sich in andere einzufühlen und vertiefend nachzufragen. Sie müssen andere Sichtweisen gelten lassen, mit Personen, die ihnen fremd sind, wertschätzend umgehen und dem Impuls, vorschnell zu urteilen, widerstehen.

■ Konfliktfähigkeit

Führungskräfte stehen manchmal emotionalen Reaktionen oder Krisensituationen hilflos gegenüber, in die die Mitarbeiter persönlich oder aufgrund des betrieblichen Kontextes geraten. Häufig haben sie Scheu davor, Emotionen und Krisen anzusprechen. Doch sind sie gefordert, das Gespräch mit den betroffenen Beschäftigten zu suchen. Ein SeitenWechsel® sensibilisiert die Wahrnehmung für die Merkmale solcher Krisen und befähigt, kritische Verhaltensweisen eher und deutlicher ansprechen zu können. Hierbei ist es wichtig zu erleben und zu erkennen, dass der erste Schritt zur Hilfe für die betroffenen Mitarbeiter das Gespräch ist.

Welchen Nutzen haben die sozialen Institutionen vom SeitenWechsel?

Für die sozialen Einrichtungen ist SeitenWechsel® eine gute Möglichkeit, um mit gängigen Vorurteilen und Klischees aufzuräumen. Der Austausch ermöglicht ihnen, ein realistisches Bild ihrer Arbeit in die Wirtschaft zu tragen, die eigene Leistung transparent zu machen und Führungskräfte für die spezifische Situation ihrer Klienten zu sensibilisieren. SeitenWechsler sind keine der üblichen Praktikanten, sondern bringen eine Menge an Know how, Erfahrung und Bereicherung mit. Häufig entwickeln sich informelle Kontakte zwischen Teilnehmern und Einrichtungen nach der Einsatzwoche.

Jeder von uns lebt in seinem eigenen sozialen Milieu, das überwiegend aus Personen der gleichen Schicht, mit ähnlichem Bildungsniveau und demselben Lebensstil besteht. SeitenWechsel® ermöglicht einen Brückenschlag zwischen Bereichen, die in unserer Gesellschaft immer weiter auseinander driften. Nicht nur für die Beschäftigten der sozialen Einrichtungen ist diese Begegnung bereichernd, sondern ebenfalls die Klienten schätzen den Austausch mit Personen, die sie wahrscheinlich sonst nie kennen gelernt hätten.

Welcher Nutzen entsteht für die Unternehmen?

Die beteiligten Unternehmen erwarten eine Verbesserung der sozialen Kompetenz und der Führungskompetenz, mehr Bodenhaftung, eine Horizonterweiterung oder möchten soziale Verantwortung in ihre Unternehmenspolitik mit aufnehmen. Teamentwicklung und Förderung der Unternehmenskultur sind weitere Gründe für die Beteiligung an SeitenWechsel®. Die mitwirkenden Unternehmen sind der Ansicht, dass Führungskräfteentwicklung und Persönlichkeitsentwicklung eng miteinander verbunden sind und wissen, dass die Führungspersönlichkeit und das soziale Klima wichtige Faktoren für den unternehmerischen Erfolg darstellen.

Die Unternehmen sind zum Teil unsicher, wie ein SeitenWechsel® auf die Führungskräfte wirkt. Personalentwickler berichten, dass viele Führungskräfte zögern, sich auf einen SeitenWechsel® einzulassen, da die Berührungängste sehr groß sind. Als eine erfolgreiche Strategie bei der Einführung von SeitenWechsel® in das interne Fort- und Weiterbildungsprogramm hat sich die Vorgehensweise mit Multiplikatoren aus dem oberen Management bewährt. So können diese direkt erfahren, ob es das richtige Programm für ihr Unternehmen ist und welche Auswirkungen ein solcher Einsatz auf ihre Person hat. Anschließend können sie authentisch im Unternehmen für eine Beteiligung bei den anderen Führungskräften werben.

Resümee

Im Vergleich zur klassischen Führungskräfteentwicklung beschreibt SeitenWechsel® einen unkonventionellen Lernweg, es geht um die Auseinandersetzung mit Fremdheit und das Eintauchen in andere Realitäten. In den üblichen Führungskräftetrainings steht die Vermittlung von Instrumenten und deren Handhabung im Vordergrund. Im SeitenWechsel® werden Gefühle angesprochen und eigene Grenzen ausgelotet. Es geht um das Überdenken des eigenen sozialen Handelns, um die Auseinandersetzung mit gesellschaftlich relevanten Fragen und um die Übernahme von Verantwortung.

Die Begegnung mit Mitgliedern von Randgruppen und der Einblick in die Arbeitswelt der Betreuer erweitern den Horizont und erfordern Dialogbereitschaft, Offenheit, Toleranz und Neugierde. SeitenWechsel® fördert die Bereitschaft, sich mit den eigenen und kollektiven Werten, Annahmen und Überzeugungen auseinanderzusetzen und sich dem damit verbundenen Risiko der Unsicherheit zu stellen. Es befähigt einen, die eigenen Werte, Ziele, Denk- und Handlungsmuster zu reflektieren und anderen mitzuteilen, die Motive, Annahmen und Überzeugungen anderer wahrzunehmen und wertzuschätzen sowie eigene und fremde Impulse miteinander zu verknüpfen.

Nicht die hoch qualifizierte, distanzierte Führungskraft wird zukünftig benötigt, sondern fachlich kompetente Führungskräfte, die bereit sind, sich in unsichere Felder zu begeben, die mehr als nur eine Facette in ihrem Leben kennen und die die Balance zwischen Menschsein und ökonomischem Erfolg halten können.

Literatur

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutsches Jugendinstitut e.V. (Hg.): Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Trends in Deutschland und Europa, 2000, Berlin

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Deutsches Jugendinstitut e.V. (Hg.): Familienkompetenzen als Potenzial einer innovativen Personalentwicklung. Die Kompetenzbilanz: Kompetenzen aus informellen Lernorten erfassen und bewerten, 2002, Berlin

Bundesministerium für Soziale Sicherheit und Generationen (Hg.): Familienkompetenzen – Schlüssel für mehr Erfolg im Beruf, 2000, Wien

John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, 2003, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart

Tony Ettlín, Hans-Peter Meier-Dallach u.a., Schweizerische Gemeinnützige Gesellschaft (Hg.): SeitenWechsel – Lernen in anderen Arbeitswelten, 2003, orell füsli Verlag, Zürich

Bernadette Kadishi: Schlüsselkompetenzen wirksam erfassen – Personalselektion ohne Diskriminierung, 2001, Tobler-Verlag, Altstätten/Schweiz

Links:

www.dji.de

www.seitenwechsel.com

Impressum

Herausgegeben von der

Behörde für Soziales, Familie, Gesundheit und Verbraucherschutz
Hamburger Straße 37
22083 Hamburg

Ansprechpartnerin:
Christiane Uschkerkeit
Telefon: 040/42863-5494
eMail: christiane.uschkerkeit@bsg.hamburg.de
www.familie.hamburg.de

Inhalt

Annemarie Gerzer-Sass
Deutsches Jugendinstitut e.V.
Nockherstr. 2
81541 München
eMail: gerzer@dji.de

Christiane Buck
Personal- und Organisationsentwicklung
HSH Nordbank AG
Martensdamm 6
24103 Kiel
eMail: christiane.buck@hsh-nordbank.com

Doris Tito
Patriotische Gesellschaft von 1765
Trostbrücke 4-6
20457 Hamburg
eMail: tito@patriotische-gesellschaft.de

Layout , Satz und Druck

Compact Media KG
1. Auflage in Höhe von 2000 Stück
Dezember 2006

Anmerkung zur Verteilung

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit des Senats der Freien und Hansestadt Hamburg herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerberinnen und Wahlwerbern oder Wahlhelferinnen und Wahlhelfern zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Bürgerschafts-, Bundestags- und Europawahlen sowie die Wahl zur Bezirksversammlung.

Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist gleichfalls die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte.

Die genannten Beschränkungen gelten unabhängig davon, wann, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Druckschrift der Empfängerin oder dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

**Schlüsselkompetenzen:
erkennen, bewerten und für
das Unternehmen nutzen**



Bisher erschienen:

Optimale Personalgewinnung



Mentoring für Frauen



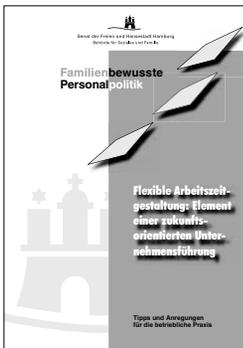
Wenn zwei das Gleiche tun . . .



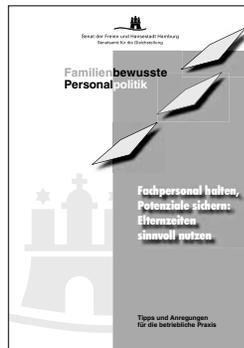
Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung einer familienbewussten Unternehmenspolitik



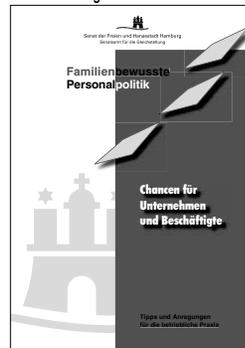
Flexible Arbeitszeitgestaltung



Fachpersonal halten, Potenziale sichern:



Chancen für Unternehmen und Beschäftigte



**Sind Sie an Veranstaltungen des Dialoges mit Hamburger Unternehmen
„Familienbewusste Personalpolitik“ oder weiteren Informationen interessiert?**

Dann können Sie die umseitige Karte ausfüllen und absenden, das nachfolgende Formular faxen, eine E-Mail schicken oder einfach anrufen:

Ansprechpartnerin: Christiane Uschkereit, Telefon: 040/42863-5494

Fax: 040/42863-5437, E-Mail: christiane.uschkereit@bsg.hamburg.de

Unternehmen: _____

Ansprechperson: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

Fax: _____

Email: _____





Sind Sie an Veranstaltungen des Dialoges mit Hamburger Unternehmen „Familienbewusste Personalpolitik“ oder weiteren Informationen interessiert?

Dann können Sie diese Karte ausfüllen

Unternehmen: _____

Ansprechpartner: _____

Adresse: _____

Telefon: _____

Fax: _____

Email: _____

Bitte freimachen.

**Behörde für Soziales,
Familie, Gesundheit
und Verbraucherschutz**
- FS 622 -

Christiane Uschkerit
Postfach 76 01 06

22051 Hamburg