

Überfachliche Kompetenzen in modernen Organisationen

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Persönliche Anforderungen	2
• Intellektuelle Fähigkeiten.....	2
• Motivation und Engagement	3
• Handlungskompetenzen	4
3. Soziale Anforderungen	5
• Unternehmerische Kompetenz.....	7
• Organisatorische Kompetenz.....	7

1. Einleitende Bemerkungen

In dieser Konzeption geht es darum, überfachliche Kompetenzen in modernen Organisationen zu beschreiben. Dabei werden vor allem zwei verschiedene, sich ergänzende Anforderungen berücksichtigt: **Persönliche Anforderungen und soziale Anforderungen.**

Diesen Anforderungen werden Kompetenzen zugeordnet. Die Kompetenzen beschreiben das Wissen, über das jemand verfügen muss, um den Anforderungen gerecht zu werden.

2. Persönliche Anforderungen

- **Intellektuelle Fähigkeiten**

Auffassungsgabe	Er nimmt am Gespräch Anteil und kann sich im neuen Gebiet sofort integrieren.
Konzentrationsfähigkeit	Er schaut mich an und lässt sich sehr schwer ablenken. Er bleibt auch bei Spannung bei der Sache.
Kreatives Denken	Wird er mit einem Problem konfrontiert, dann sollte er eigenständig aus sich heraus eine Lösung anstreben. Er benutzt dabei seine eigenen Möglichkeiten. Er fragt nicht dauernd nach, um sich zu vergewissern.
Problemlösungsfähigkeit	Ist der Proband in der Lage, flexibel, situationsgerecht Probleme anzugehen.
Konzeptionelles Denken	Ein kohärentes Denken steht im Vordergrund. Zuerst wird das gesamte Vorgehen in groben Zügen gedacht, dann die konkrete Umsetzung.
Strategisches Denken	Ist der Proband in der Lage, das Vorgehen auf einer abstrakten Ebene zu planen und ist sich im Voraus klar, mit welchen Problemen er bei der Umsetzung konfrontiert werden könnte und wie integriert er die Problemlösung in sein Vorgehen?
Analytisches Denken	Gehe ich systematisch beim Analysieren vor. Kann ich mir ein kohärentes Bild von der Situation machen. Systemdenken versus monokausales Denken.

Praktisches Realisierungsdenken	Bin ich in meiner Umsetzung realistisch oder sind meine Vorstellungen übertrieben und realitätsfremd. Auch das taktische Vermögen wird getestet.
--	--

- **Motivation und Engagement**

Durchhaltevermögen	Gibt der Proband sofort auf. Lässt er sich durch Frustration ablenken. Ist er bereit, sofort Konzessionen zu machen? Relativiert er seine Ziele? Zieht er sich zurück und überlässt dem anderen den Platz? Hat er einen Standpunkt und setzt sich dafür ein? <i>Verbindung zur Konzentrationsfähigkeit.</i>
Zielstrebigkeit	Lässt er sich vom Ziel abbringen? Wie formuliert er Ziele? Wie setzt er sich für die Ziele ein und wie steht er auch emotional zu den Zielen. Kann er Ziele übernehmen und sich damit identifizieren? <i>Verbindung zu strategischem Denken.</i>
Eigeninitiative	Wartet man, bis man einen Auftrag erhält oder nimmt man die Umwelt hinsichtlich seiner Aufgaben wahr? Kennt man seine Grenzen? Wann fragt man und wann entscheidet man in eigener Kompetenz?
Leistungsbereitschaft	Identifiziere ich mich mit den Zielen und den Vorstellungen der Unternehmung? Will ich mich dafür einsetzen und bin bereit, mein Wissen und Können dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen? Befriedigt es mich, mich leistungsbereit in die Aufgabe einzubringen?
Selbständiges Arbeiten	Habe ich eine Arbeitstechnik, die selbständiges Arbeiten ermöglicht? Kann ich meine Arbeit planen und gehe ich dabei systematisch vor? Kann ich die anderen trotzdem mit einbeziehen oder verwechsle ich selbständig mit egozentrisch?
Lernbereitschaft	Kann ich Fehler eingestehen und bin bereit, daraus zu lernen? Kann ich meine

	Unzulänglichkeit mir eingestehen und bin ich bereit, aus mir heraus die Defizite zu beheben? Wie stehe ich zur Weiterbildung. Akzeptiere ich das Prinzip des fortwährenden Lernens? Liegt es mir am Herzen, meine Kompetenz an der Arbeit kontinuierlich zu verbessern? Will ich das aus mir heraus machen oder muss ich mich bitten lassen?
--	--

- **Handlungskompetenzen**

Emotionale Belastbarkeit	Verliert man den Verstand bei der kleinsten emotionalen Belastung und beginnt, sein Handeln in Aktionismus ausarten zu lassen?
Stressbewältigung	Kann man bei sich bleiben oder lässt man sich negativ beeinflussen? Behält man einen kühlen Kopf und lässt sich vom Sturm nicht erfassen?
Emotionales Selbstmanagement	Kann ich meine Emotionen managen? Erkenne ich sie überhaupt und wie gehe ich damit um? Kann ich sie regulieren und adaptiv in mein Denken und Handeln einfließen lassen? Gehe ich mit Emotionen konstruktiv um oder lasse ich ihnen freien Lauf?
Eigenständigkeit	Weiss ich, wer ich bin? Erlebe ich mich unabhängig gegenüber den anderen? Wie steht es um meinen Selbstwert? Weiss ich, was ich kann? Kann ich mich anderen genügend realistisch einschätzen? Fühle ich mich durch andere, vor allem in Konkurrenz, sofort bedroht? Muss ich mich dauernd verteidigen? Muss ich immer gewinnen, weil ich Angst habe, unterzugehen?
Pflichtbewusstsein	Fühle ich mich meiner Aufgabe und meiner Funktion gegenüber verpflichtet? Bin ich bereit, durch diese Bindung bedingt, mich für die Sache einzusetzen, unabhängig meiner persönlichen Präferenzen? Bin ich auch bereit, Konflikte und Auseinandersetzungen zu riskieren, weil mich meine Pflicht dazu auffordert?

3. Soziale Anforderungen

Hier wird geprüft, wie der Mitarbeiter sich als Person innerhalb des sozialen Kontextes verhält. Versteht er seine Funktion innerhalb eines sozialen Systems? Weiter wird geprüft, inwiefern er soziale Kompetenzen besitzt, sich in der Funktion zum Ganzen zu sehen. Weiter geht es darum, wie der Mitarbeiter seine Verantwortung wahrnimmt und innerhalb des Systems agiert. Soziale Kompetenz

Durchsetzungsfähigkeit	Bin ich selbstbewusst genug, um mich mit meiner Meinung Gehör zu verschaffen? Wie sehe ich mich im sozialen System? Wie beurteile ich meine Stellung? Will ich alle bekämpfen und der Sieger sein oder bemühe ich mich um einen Konsens? Will ich andere überzeugen? Bleibe ich sachlich? Beziehe ich die Meinung anderer mit ein?
Empathie	Nehme ich andere in ihrem emotionalen Empfinden wahr? Will ich Resonanz erzielen oder ist es mir egal, wie ich in meinem Verhalten erlebt werde? Will ich zu anderen im Unternehmen Beziehungen aufnehmen? Wie gehe ich mit anderen um? Was bedeutet für mich Kommunikation?
Soziale Wahrnehmung	Was ist für mich ein soziales System? Nehme ich andere um mich wahr? Narzissmustest!! Egozentrische Verhaltensweise? Wie geht er mit sozial relevanten Sachverhalten um?
Konfliktfähigkeit	Nehme ich Konflikte wahr? Lasse ich mich blind in Konflikte verstricken oder kann ich der Versuchung widerstehen? Bin ich emotional stark genug, mich nicht provozieren zu lassen?
Konfliktmanagement	Bin ich stark genug, mich dem Konflikt zu stellen und diesen zu beenden? Widerstehe ich der persönlichen Konfrontation und versuche, Problem- und Lösungsorientiert mich zu verhalten? Geht es mir um die Sache oder fühle ich mich sofort persönlich angegriffen und muss mich verteidigen?

Kooperationsfähigkeit	Muss ich andere dominieren oder ist für mich die Zusammenarbeit mit anderen der einzige Weg zum Erfolg? Wie schaffe ich ein Klima der Zusammenarbeit? Wie motiviere ich andere, mit mir zusammen zu arbeiten?
Teamfähigkeit	Wie nehme ich ein soziales System wahr? Was bedeutet das für mich? Fremd und Selbstwahrnehmung. Was ist für mich in einem Team das Wichtigste? Habe ich Werte des Verhaltens in einem Team?
Networking Soziales-/Organisationswissen	Kann ich mich vernetzen und wie gehe ich diese Aufgabe an? Was bedeutet für mich ein Netzwerk? Wie stehe ich zum Prinzip des Nehmens und Gebens? Warum muss ich eigenständig dafür besorgt sein?

Soziale Unabhängigkeit/Urteilsvermögen	Fühle ich mich eigenständig in der Organisation? Habe ich eine eigene Meinung? Wie bilde ich diese und was bedeutet das für mich und für meine Position in der Organisation? Habe ich Wertvorstellungen und zwar welche? Lasse ich mich in meiner Meinung schnell abbringen? Bin ich ein Opportunist?
---	---

Feedbackfähigkeit	Kann ich auf der Sachebene kommunizieren? Was bedeutet, die Sache mit der Person verwechseln? Bin ich mir über die Konsequenzen meines Feedbacks bewusst?
Verantwortungsübernahme	Bin ich bereit, Verantwortung zu übernehmen, mit allen Konsequenzen? Was mache ich, wenn man Verantwortung auf mich abschiebt? Wie verhalte ich mich dabei?
Zielsetzungsfähigkeit	Kann ich aus Aufgaben Ziele formulieren? Worin besteht der Unterschied zwischen Aufgabe und Ziel?(Gestossen und gezogen)
Qualitätsbewusstsein	Will ich die Sachen gut und richtig machen? Habe ich einen Bezug dazu? Wie gehe ich bei einer Qualitätskontrolle vor?
Kommunikation/Kulturelles Wissen	Wie kommuniziere ich? Bin ich transparent, klar und offen? Bin ich

	wertschätzend oder verhalte ich mich sozial irritierend und verwirrend? Habe ich mich emotional im Griff oder agiere ich aus? Weiss ich über die Verschiedenheit der Kulturen Bescheid oder habe ich da nur eine egozentrische Sichtweise? Wie gehe ich mit Informationen um? Wie wirkt sich soziales Verhalten auf meine Kommunikation aus?
--	--

- **Unternehmerische Kompetenz**

Kundenorientierung	Welches Bewusstsein habe ich, wenn ich von einem sozialen Kontext spreche? Wie nehme ich den Kunden wahr? Welche Konsequenzen beinhaltet diese Wahrnehmung für mein Verhalten? Was ist ein Dienstleistungsverhalten? Worauf kommt es besonders an? <i>Die Kundenorientierung korreliert besonders mit Empathie und Perspektivenübernahme. Auch die Wertschätzung des Gegenübers und seine Bedürfnisse wahrnehmen sind sehr wichtig.</i>
Marktorientierung	Was ist ein Markt? Worauf muss ich bei der Marktorientierung achten? Wie gehe ich mit den Informationen, meinem Wissen um? Was ist Marketing?
Riskmanagement	Wie reflektiere ich mein unternehmerisches Handeln? Bin ich mir der Gefahren bewusst? Was hat Verantwortungsbewusstsein mit Riskmanagement zu tun?
Verhandlungsgeschick	Wie vertrete ich meine Position? Bin ich flexibel? Gebe ich sofort auf? Wie nehme ich mein Gegenüber wahr?

- **Organisatorische Kompetenz**

Organisationsmanagement	Wie gehe ich dabei vor? Was bedeutet für mich Organisation? Warum ist dies nötig? Was gehört zur Organisation?
Informationsmanagement	Warum muss man eigentlich

	Informationen managen? Wie geht das? Worauf muss man besonders achten? Was hat dies mit Organisation zu tun?
Präsentationstechniken	Was sind meine Techniken? Was ist für mich besonders wichtig? Worauf achte ich bei einer Präsentation? <i>Diese Fragestellung hat auch einen Zusammenhang mit Empathie und Perspektivenübernahme.</i>
Zeitmanagement	Wie teile ich meine Zeit ein? Wie strukturiere ich Sitzungen? Was heisst Prioritäten setzen? <i>Diese Kompetenz korreliert mit folgenden Basiskompetenzen: Strukturiert Denken, strategisch Denken, Sich abgrenzen können, Unabhängigkeit, selbstbewusstes Auftreten.</i>