



Bild: © Robert Kneschke – stock.adobe.com

Kompetenzmodell für Führungskräfte

Kompetent dank Kompetenzen

In diesem Beitrag geht es nicht um Befugnisse oder Zuständigkeiten innerhalb eines Bauhofs. Es geht um die charakterlichen Merkmalen und Verhaltensweisen, die Mitarbeitende als fachkundige und kollegiale Persönlichkeit auszeichnen.

Anhand meines Kompetenzmodells und aktueller Beispiele möchte ich Ihnen das weite Feld der Kompetenzen erläutern. Um Diskussionen zu vermeiden, ob zum Beispiel Pünktlichkeit eine Tugend oder eine Kompetenz ist, spreche ich in diesem Beitrag von Kompetenzmerkmalen als Oberbegriff für Tugenden, Kompetenzen und Werte.

Vier Kompetenzbereiche

Geben Sie das Stichwort Kompetenzmodell bei Google ein, dann erhalten Sie eine Vielzahl von Modellvorschlägen. Als ich mich das erste Mal intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt habe, fand ich vor zwanzig Jahren kein Kompetenzmodell, in welchem auch Lernkompetenzen berücksichtigt wurden. Inzwischen habe ich dieses Modell immer wieder weiterentwickelt.

Es besteht aus vier Bereichen:

- Fachkompetenzen
- Methoden- und Sachkompetenzen
- Lern- und Umsetzungs-kompetenzen
- Selbst- und Sozialkompetenzen

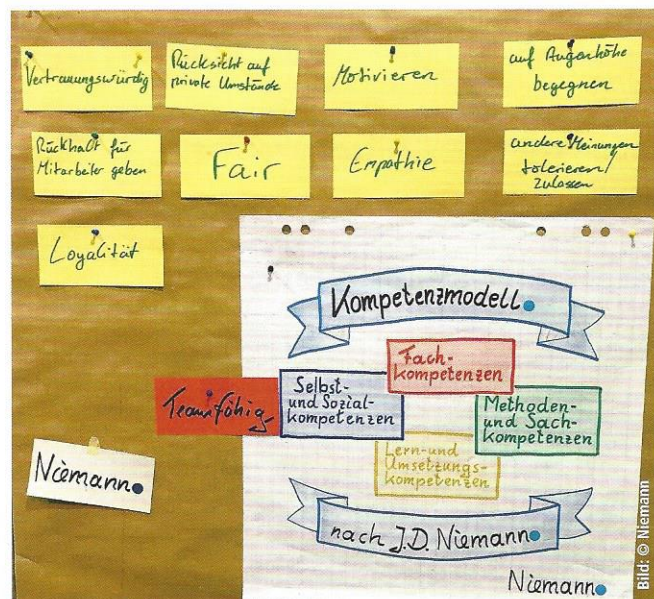


Bild: © Niemann

Kompetenzmodell mit Ergebnissen einer Gruppenarbeit anlässlich des Lehrgangs zur Bauhofleitung in Düsseldorf, Februar 2022.

1. Fachkompetenzen

Die Fachkompetenzen berücksichtigen Fertig- und Fähigkeiten, um berufstypische Tätigkeiten eigenverantwortlich sowie ziel- und ergebnisorientiert zu erledigen.

2. Methoden- und Sachkompetenzen

Hierzu zählen Techniken, Fertigkeiten sowie Verfahren und Methoden, die einer Person helfen, beruflich wie privat verschiedenste Arbeiten professionell, sicher und ggf. kostensparend zu erledigen. Dazu können zum Beispiel Gesprächsführung, gutes Zuhören oder das Managen von Projekten zählen.

3. Lern- und Umsetzungskompetenzen

Die eigene Bereitschaft, sich selbst sowie die einem anvertrauten Mitarbeiter stetig weiterzuentwickeln und weiter zu qualifizieren, ist der erste Teil dieses Kompetenzbereichs.

Der zweite Teil berücksichtigt die Fähigkeit, Dinge in die Tat umzusetzen, Veränderungen als Chance zu sehen und offen für Neues zu sein. Dabei sollte man stets die eigene Zukunft sowie die Zukunft der Mitarbeitenden im Blick haben.

Dazu können Innovationsfreudigkeit, Veränderungsbereitschaft, Neugierde und Entscheidungsfähigkeit zählen.

4. Selbst- und Sozialkompetenzen

Unter Selbst- und Sozialkompetenzen verstehe ich die charakterlichen Kompetenzmerkmale, die eine Person befähigen, sich in ein Team, eine Arbeitsstelle oder in die Gesellschaft zum Wohle aller Beteiligten einzubringen.

Gelebte Selbst- und Sozialkompetenzen verhindern, dass sich Personen auf Kosten anderer profilieren oder bereichern sowie durch falschen Ehrgeiz, Selbstsucht und Unaufrichtigkeit ein Team zerstören oder ihr Umfeld beschädigen.

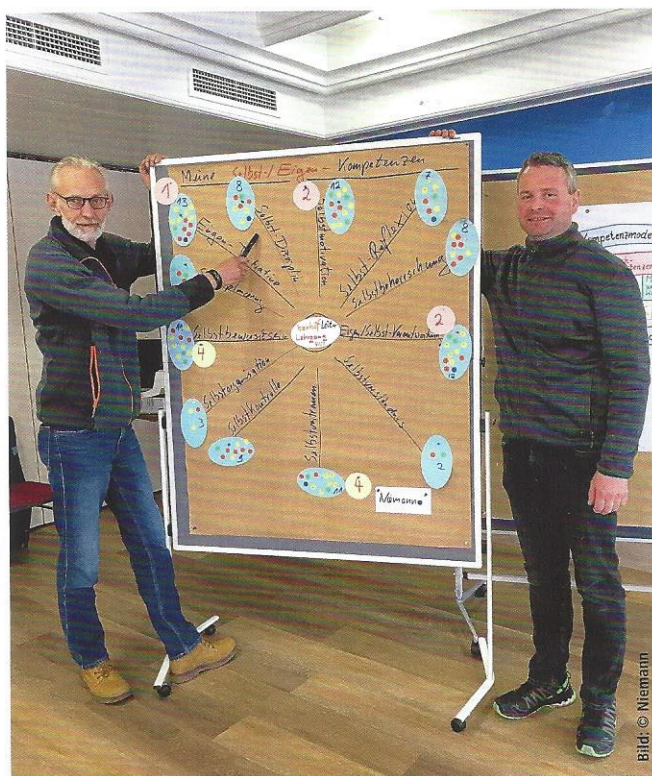
Der vierte Bereich gliedert sich in zwei Unterbereiche. Zum ersten zählen die Sozialkompetenzen bzw. die sogenannten Soft Skills, zum Beispiel Pünktlichkeit, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Respekt.

Den zweiten Unterbereich bilden die Selbst- und Eigenkompetenzen. Diese Kompetenzmerkmale prägen einen Menschen und entscheiden mit, ob sich diese Person konstruktiv weiterentwickelt oder nicht.

Das dazugehörige Foto (siehe rechte Spalte) entstand während des Lehrgangs zum Bauhofleiter in Würzburg Anfang April 2022. Die Lehrgangsteilnehmer Gerald Schaller, Bauhof Markt Cadolzburg, Kreis Fürth, und Steffen Hoffarth, Bauhof Walddorfhäslach, Kreis Reutlingen, erläutern das Ergebnis einer gemeinsamen Übung mit der Aufgabenstellung:

- a. Welche Selbst- und Eigenkompetenzen kennen Sie?
- b. Welche dieser Kompetenzmerkmale sind für Sie besonders wichtig?

Während für Gerald Schaller, links im Bild, Eigeninitiative zu den wichtigsten Kompetenzmerkmalen in diesem Bereich zählt, nannte Steffen Hoffarth Selbstoptimierung mit dem Hinweis, eine Aufgabe zu erledigen und das Ergebnis dann zu hinterfragen:



Gerald Schaller (links im Bild) und Steffen Hoffarth erläutern das Ergebnis einer gemeinsamen Übung.

- Was ist gut gelungen?
- Was ist weniger gut gelungen?
- Was hätten wir wie anders machen können?

An dieser Übung mit dem Ziel „Welche Selbst- und Eigenkompetenzen sind besonders wichtig?“ haben insgesamt zwanzig Personen teilgenommen. Jeder hatte fünf Klebepunkte zur Verfügung und konnte diese nach seinem Gusto verteilen. Hier das Ergebnis:

- An erster Stelle: Eigeninitiative mit 13 Punkten
- Gemeinsamer zweiter Platz mit jeweils 12 Punkten: Selbstmotivation sowie Eigen-/Selbstverantwortung
- Gemeinsamer vierter Platz: Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein mit jeweils 11 Punkten

Ineinandergreifen der Kompetenzen

Wie greifen diese vier Kompetenzbereiche nun ineinander? Dazu ein Beispiel aus meiner Tätigkeit als Seminarleiter, vier Zauberworte zum Thema Leistung:

Wir alle werden direkt oder indirekt an unserer Leistung gemessen. Was haben wir unter welchen Rahmenbedingungen, in welcher Zeit, in welcher Qualität und mit welchen Ressourcen geschafft?

(1) Beginnen wir mit unserer Leistungsbereitschaft, also dem **WOLLEN**. Bin ich heute bereit, eine Top-Leistung zu erbringen? Leistungsbereitschaft zählt zu den Soft Skills, einem Unterpunkt der Selbst- und Sozialkompetenzen.

(2) Das zweite Zauberwort lautet **KÖNNEN** und orientiert sich an unserer Fachkompetenz. Hier geht es um unsere Leistungsfähigkeit.

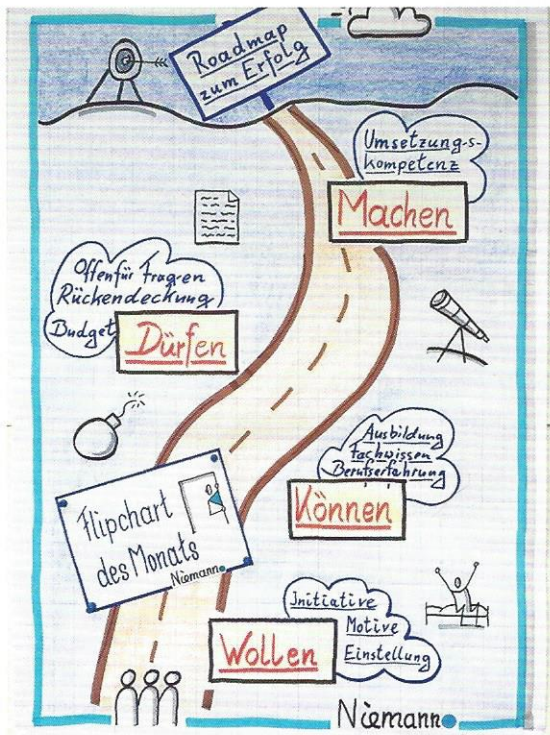
Sie kennen eventuell den Managementspruch: Wer will, der kann! Damit ist gemeint, dass ein Mensch, der nicht nur den Wunsch hat,

etwas Neues zu erlernen, sondern auch den festen Willen dazu, das Ziel zu erreichen, dies auch schafft – zum Beispiel eine besondere Fertig- oder Fähigkeit zu erlangen. Mit anderen Worten: Leistungsbereitschaft schafft Leistungsfähigkeit.

(3) Fragetechnik aus dem Bereich Methoden- und Sachkompetenzen ist die Überleitung zu dem Zauberwort **DÜRFEN**. Die Frage: Darf ich jetzt loslegen/anfangen/starten usw. bringt Sicherheit und die oft benötigte Rückendeckung.

Ich habe allerdings immer wieder die Erfahrung gemacht, dass diese Frage eher selten gestellt wird. Bequemlichkeit ist häufig wichtiger als Dürfen.

(4) Diese Bequemlichkeit ist das Gegenteil von dem vierten Zauberwort **MACHEN**, also eine Aufgabe professionell zu erledigen.



Die vier Zauberwörter als „Roadmap zum Erfolg“.

Das Thema Leistung ist es wert, in einem separaten Beitrag behandelt zu werden.

Wichtig für die Praxis

Doch welche Kompetenzmerkmale sind im realen Berufsalltag wichtig? Dazu zwei Beispiele.

Auf meine Frage „Bitte nennen Sie mir bis zu max. acht Kompetenzen (Kompetenzmerkmale), die Sie für unerlässlich für eine konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit in Ihrem Bauhof halten“, nannte Ulrich Muschiol, Bereichsleiter Grün vom Märkischen Stadtbetrieb Iserlohn-Hemer, spontan:

- Zuverlässigkeit
- Gleichbehandlung
- Vertrauen
- Ehrlichkeit
- Wertschätzung und Respekt
- gute Kommunikationsfähigkeit
- Engagement/Motivation

Das zweite Beispiel stammt aus dem niedersächsischen Stadthagen. Der dortige Bauhofleiter Christian Schütz sandte mir Nofretete zu, siehe Abbildung unten.



N	Neugierig
O	Offen
F	Freundlich
R	Resilient
E	Engagiert
T	Tatkräftig
E	Empathisch
T	Teamfähig
E	Eigenverantwortlich

Quelle: Bauhof Stadthagen, Niedersachsen

Nofretete als Wortspiel.

Geschickt werden hier neun Kompetenzmerkmale in dem ägyptischen Vornamen zusammengefasst und die Belegschaft weiß, was von jedem Einzelnen erwartet wird.

In beiden Beispielen spielt die Fachkompetenz keine Rolle, das Können wird vorausgesetzt. Mangel herrscht häufig bei den sozialen Kompetenzmerkmalen und der Bereitschaft, für sich selbst Verantwortung zu übernehmen.

Kollegialität schlägt Egoismus

Existenziell wichtig für die professionelle Zusammenarbeit im Bauhof und auf den örtlichen Baustellen ist für mich die gelebte **Kollegialität**. Unter dem Dach dieses Wortes findet eine Vielzahl von Kompetenzmerkmalen Platz, z. B. sich selbst als Kollege bzw. Kollegin fühlen, in den (Team-)Kollegen keine Gegner sehen, sich nicht auf Kosten der Kollegen profilieren sowie Fehler unverzüglich eingestehen und nicht aussitzen.

Auf den Punkt gebracht:

Egoismus hat kurze Beine, Kollegialität steht für Standhaftigkeit.

Kompetente Mitarbeiter aufbauen

Der Erfolg eines Bauhofs liegt auf den vielen Schultern einer kompetenten Belegschaft. Für die Verantwortlichen aus Kommunalverwaltung und Betriebsleitung gilt, den Beschäftigten die Möglichkeiten zu geben, zu wachsen, fachlich wie auch charakterlich.

Die Praxisbeispiele verdeutlichen, dass die sogenannten bürgerlichen Tugenden nach wie vor einen hohen Stellenwert haben. Daher gilt es, alle Beschäftigten kompetenzbereichsübergreifend zu fördern.



Bild: © Niemann

Johann Detlev Niemann

Seminarleiter für Bauhöfe und Dozent beim Lehrgang zur Bauhofleitung

info@mct-niemann.de