

## Reflexion über Wissen und Kompetenzen und deren Weiterentwicklung

### Anwendungskontext:

Bewertung von Fähigkeiten und Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung, in welche Bereiche investiert werden soll

---

## Kompetenz-Portfolio

### Wie man sein Wissen besser bewerten kann

---

## Kompetenz-Portfolio

### Wie man sein Wissen besser bewerten kann

#### Anwendungskontext

Kompetenz-Portfolios unterstützen Sie bei der möglichst unvoreingenommenen Bewertung Ihrer eigenen Fähigkeiten. Sie zeigen Ihnen auf, wo es sich lohnt, langfristig in Ihr Wissen zu investieren und auf welchen Gebieten eine weitere Wissensentwicklung wenig nützlich sein wird. Kompetenz-Portfolios können beispielsweise in Situationen beruflicher Neuorientierung oder vor wichtigen Weiterbildungsentscheidungen verwendet werden.

#### Material-produktiv

Planung

Fokussierend

Diagramm

Einfach

\* \* \* \*

#### Allgemeine Beschreibung

**Definition der Methode.** Ein Kompetenz-Portfolio ist eine systematische, kriteriengeleitete Visualisierung der eigenen Fähigkeiten. Kriterien zur Bewertung der eigenen Kompetenzen sind dabei die Anwendungsbreite des eigenen Wissens, seine Halbwertszeit oder alternativ der eigene Wissensvorsprung gegenüber anderen und der momentane Grad an Wissensumsetzung.

**Wissenschaftlicher Hintergrund.** Die hier vorgestellten Kompetenz-Portfolios wurden ursprünglich von Kai Romhardt und Martin Eppler an der Universität Genf im Rahmen eines Forschungsprojektes zur kompetenzorientierten Unternehmensführung entwickelt (vgl. Probst et al., 2000). Die Grundidee besteht darin, Wissensarbeitern eine einfache Struktur zur Verfügung zu stellen, mit der sie über ihr eigenes Wissen systematisch nachdenken können. Dadurch sollen sie in die Lage versetzt werden, die eigene «Marktfähigkeit» (employability) zu steigern und gezielt in nachhaltiges und flexibles Wissen zu investieren. Die Idee der Wissensbewertung auf individueller Ebene wurde jedoch schon während der 1970er und 1980er Jahre im Kontext der Humankapitaltheorie entwickelt.

**Erläuterung.** Obwohl es prinzipiell beliebig viele Möglichkeiten gibt, sein Wissen zu bewerten und zu strukturieren, konzentrieren sich die nachfolgenden beiden Kompetenz-Portfolios auf besonders relevante Kriterien (vgl. auch Kap. 2.2.2 zum Verhältnis von Wissen und Kompetenz). Diese geben Handlungshinweise für die Zukunft, indem sie dazu anhalten, über die Beschaffenheit und den Anwendungskontext der eigenen Kompetenzen nachzudenken. Beide Kompetenz-Portfolios kombinieren jeweils zwei Eigenschaften von Wissen, sodass vier mögliche Quadranten bzw. Gruppen von Kompetenzen entstehen. Der Ziel-

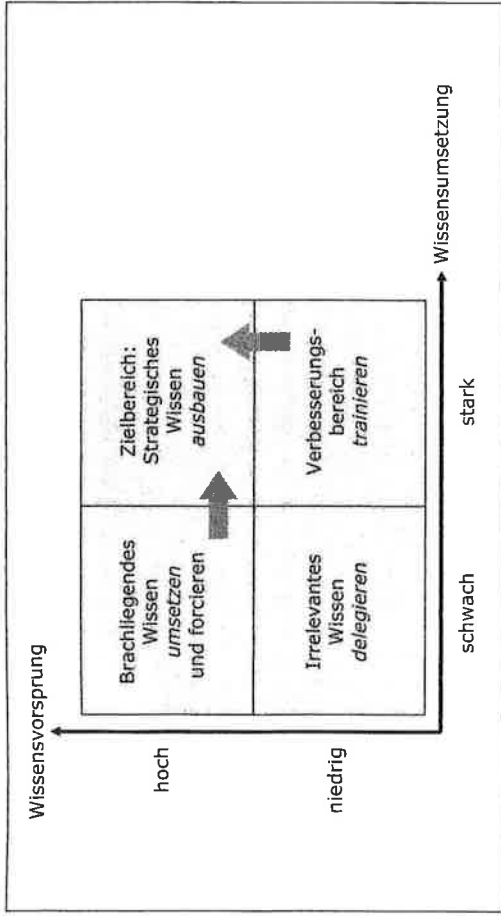


Abbildung 3.28: Hebel-Portfolio

bereich, d. h. das strategische Wissen mit dem größten Mehrwert, ist dabei jeweils im rechten oberen Quadranten zu lokalisieren.

Beim ersten Kompetenz-Portfolio, wir nennen es *Hebel- oder Leverage-Portfolio* (siehe **Abb. 3.28**), handelt es sich um eine Bestandaufnahme von Kompetenzvorteilen. Dabei wird analysiert, inwiefern man eigene Wissensvorteile bereits aktiv nutzt und umsetzt. Die Matrix besteht aus zwei Kriterien: Wissensvorsprung und Wissensumsetzung. Wissensvorsprung bedeutet, dass wir eine Kompetenz in weit höherem Maße besitzen als der Durchschnitt unserer Kollegen (z. B. längere Erfahrung oder größere Spezialisierung auf einem Gebiet). Wissensumsetzung bezeichnet den momentanen Grad an effektiver Umsetzung dieser Kompetenz im beruflichen Alltag (z. B. in entsprechenden Projekten). Sie können die stärkste «Hebelwirkung» mit Wissen erzielen, wenn Sie Kompetenzen, in denen Sie einen relativ großen Vorsprung haben, intensiv für Ihre Arbeit nutzen. Solches «Hebelwissen» trägt man in den oberen rechten Bereich der Matrix ein. Diese Art von Kompetenzen gilt es auszubauen, um Ihre Stärken beruflich zum Tragen zu bringen. Falls Sie noch in einem weiteren Gebiet einen hohen Wissensvorsprung haben, diese Kompetenz jedoch (bislang) nicht für Ihre Arbeit nutzen, ist das brachliegende Wissen. Man sollte unter Umständen versuchen, dieses Wissen vermehrt in die eigene Arbeit einzubringen (Kompetenzen im Quadranten links oben). Bei Wissen, das Sie häufig nutzen (also starke Wissensumsetzung), sollten Sie versuchen, daraus Wissensvorsprünge abzuleiten. Man sollte diese Kompetenzen bewusst trainieren, um darin Vorteile gegenüber anderen zu erlangen. Kompetenzen, die Sie selten brauchen und in denen Sie keinen Vorsprung haben, können Sie mitunter auch anderen überlassen (der Quadrant links unten).

Das zweite Kompetenz-Portfolio, wir nennen es *Nachhaltigkeits- oder Sustainability-Portfolio*, kann die Investitionen in die eigenen Kompetenzen leiten (**Abb. 3.29**). Es besteht aus den beiden Kriterien Halbwertszeit (oder Veränderungsgeschwindigkeit) des Wissens und Anwendungsbreite (oder Relevanz) einer Kompetenz. Ist die Halbwertszeit einer Kompetenz hoch, so bedeutet dies, dass sie nicht schnell veraltet und der Kern der Kompetenz zeitlich relativ stabil ist. Führungserfahrung oder Beherrschen einer Sprache haben z. B. eine relativ hohe Halbwertszeit. Wissen über aktuelle Computerprogramme hat demgegenüber eher eine geringe Halbwertszeit und muss entsprechend oft revidiert bzw. aktualisiert werden. Einige unserer Kompetenzen können wir in einer Vielzahl von Kontexten verwenden, z. B. Präsentations-Know-how oder Verhandlungsgeschick, andere wiederum sind nur auf einen engen Anwendungskontext fokussiert, z. B. COBOL-Programmierung. Aus der Kombination beider Kriterien entstehen wiederum vier Felder, die unterschiedliche Kompetenztypen und persönliche Wissensstrategien repräsentieren. Für viele von uns (gerade Generalisten) wäre es wünschenswert, langfristige Kompetenzen aufzubauen, welche nicht so schnell veralten und in vielen Situationen relevant sind. Diese Art von Kompetenz kann im oberen rechten Quadranten verortet werden. Kompetenzen, die ebenfalls langfristig relevant und relativ unverändert bleiben, aber einen engeren Anwendungsbereich aufweisen, trägt man in den oberen linken Quadranten ein. Für derartige Kompetenzen können Sie sich optimalerweise lukrative Nischen suchen, in denen jene hochrelevant sind. Bei Kompetenzen, die man in vielen verschiedenen Bereichen umsetzt, die jedoch auch eher schnell veralten, empfiehlt es sich, diese rasch zu nutzen und stetig zu aktualisieren. In Kompetenzen, die schnell veralten und nur in einem oder wenigen spezifischen Kontexten nützlich sind, sollte im Allgemeinen nicht allzu

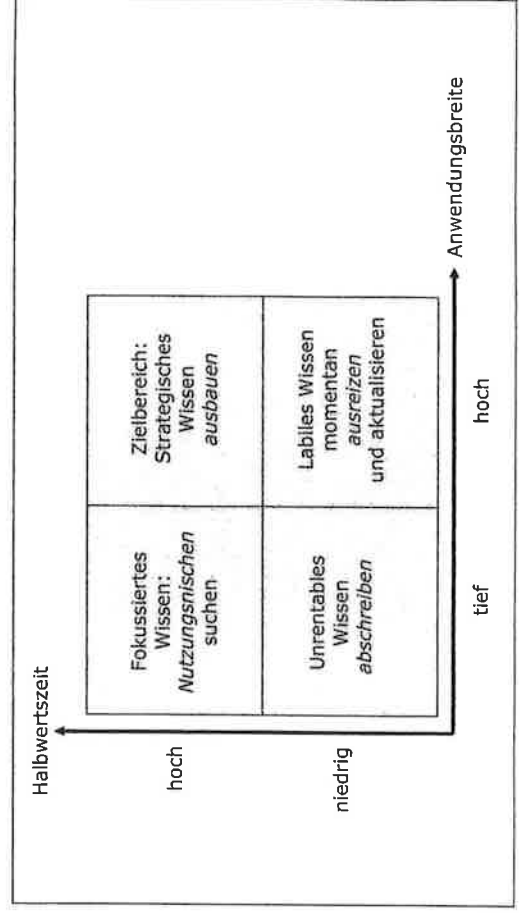


Abbildung 3.29: Nachhaltigkeits-Portfolio

viel Zeit investiert werden. Diese letzte Gruppe wird unten links verortet. Sehr oft beschäftigen wir uns im Tagesgeschäft mit Dingen, die uns genau diese Art von Kompetenz verschaffen. Deshalb gilt es darauf zu achten, auch Kompetenzen mit längerfristiger, weitreichender Relevanz zu kultivieren. Dadurch bleiben Sie arbeitsmarktfähig und entwickeln strategisches Wissenskapital.

### Beispiel

Das folgende Beispiel (Abb. 3.30/3.31) zeigt die Kompetenz-Portfolios einer Abteilungsleiterin einer Versicherungsfirma. Ihre Portfolios verdeutlichen, dass diese Person ihre Defizite im Bereich Versicherungswirtschaft beheben und versuchen sollte, ihr Wissen über Online-Tools sowie ihre Kompetenzen im Umgang mit Versicherungsnormen rasch umzusetzen. Ebenso ist ihr zu empfehlen, ihre Kompetenzen auf dem Gebiet des Service Marketings und des Projektmanagements stetig auszuweiten. Excel-Programme zur Auswertung ihrer Marketingkampagnen oder auch Detailwissen über das interne IT-System könnte sie jedoch getrost einem Mitarbeiter überlassen.

### Werkzeuge

Kompetenz-Portfolios können einfach mit einem Stift auf einem Blatt Papier aufgezeichnet werden. Werden hierbei verschiedene Farben verwendet, können diese zusätzlich zur Kennzeichnung von Wissenskategorien benutzt werden: Blaue Kreise kennzeichnen z. B. Sprachkenntnisse, grüne Kreise werden für Branchenwissen verwendet und rote Kreise für Methodenwissen. So wird in den Kom-

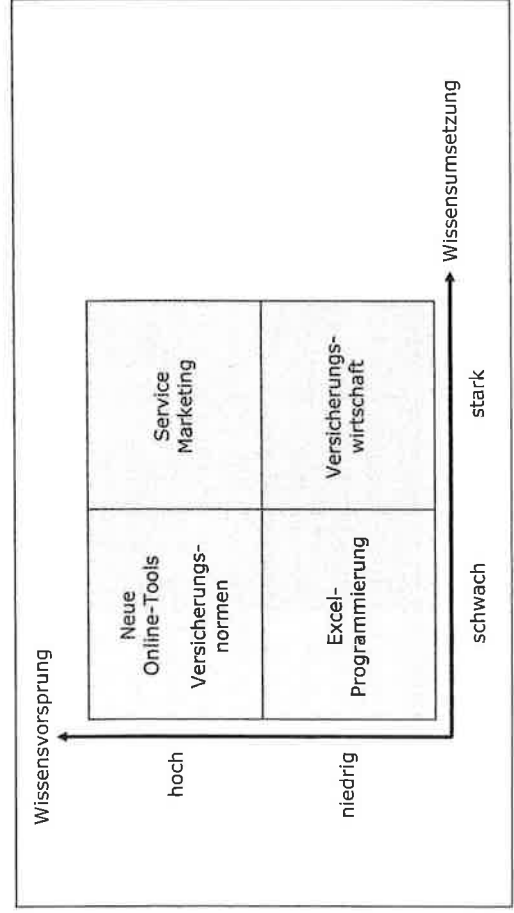


Abbildung 3.30: Hebel-Portfolio: Beispiel

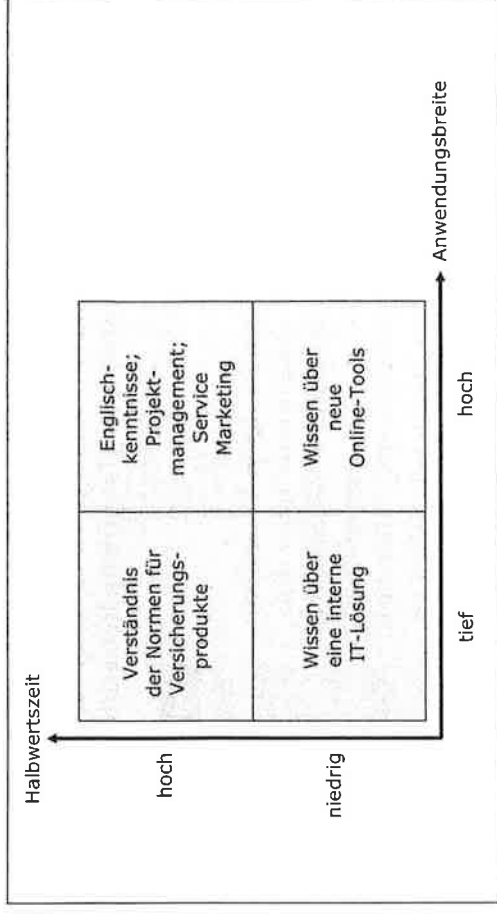


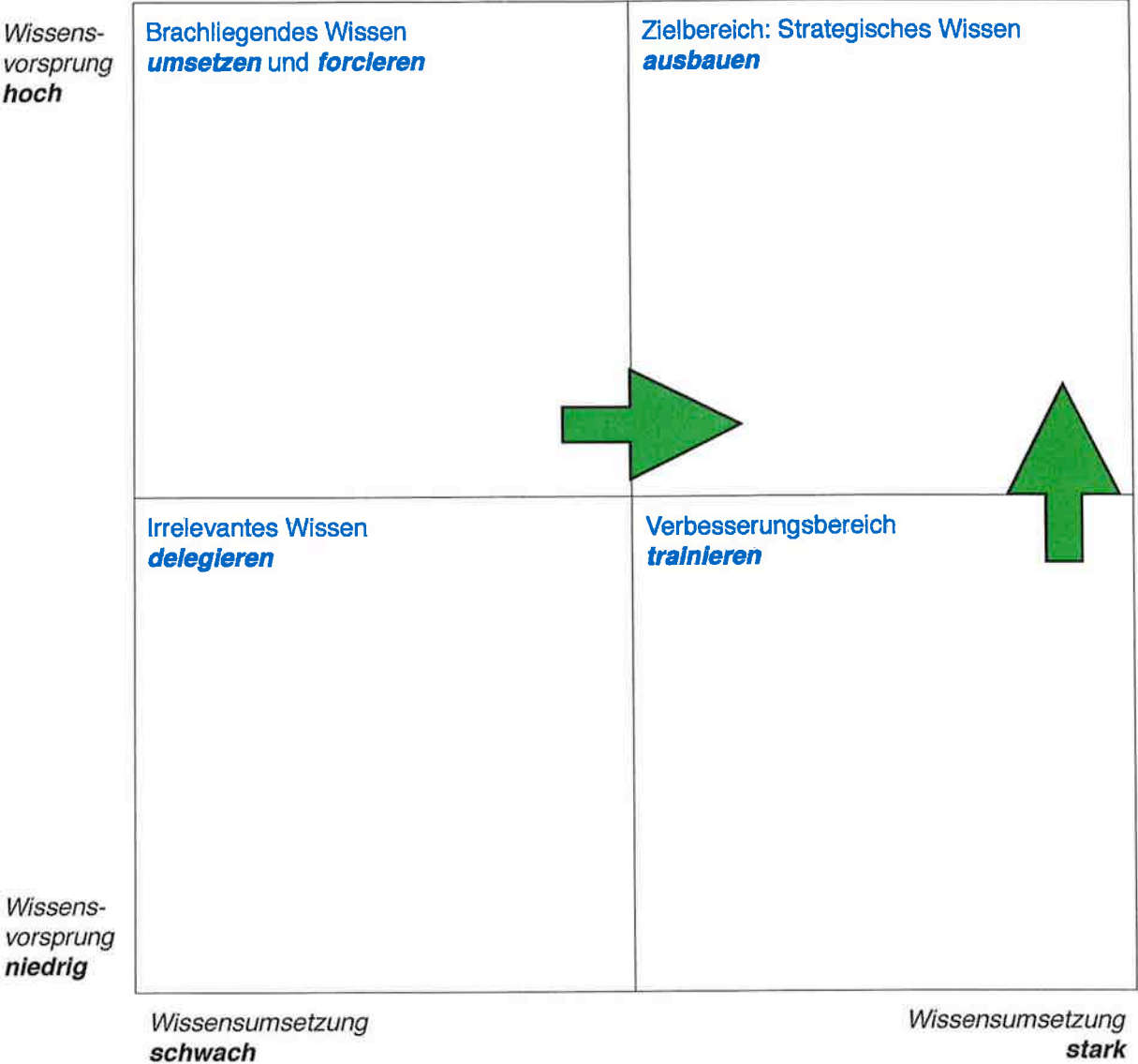
Abbildung 3.31: Nachhaltigkeits-Portfolio: Beispiel

petenz-Portfolios ersichtlich, welche Art von Wissen für die eigene Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit besonders wichtig ist.

### Fallstricke

Manchmal fällt uns eine unvoreingenommene Bewertung der eigenen Kompetenzen schwer. Wir sind entweder zu selbstkritisch und bewerten das eigene Wissen und dessen Potenzial zu pessimistisch; oder aber wir überschätzen unsere Möglichkeiten und schießen über das Ziel hinaus. Deshalb kann es sinnvoll sein, die eigenen Kompetenz-Portfolios einer Vertrauensperson zu zeigen und Rückmeldungen zur eigenen Einschätzung einzuholen.

# Leverage-Portfolio



# Nachhaltigkeits-Portfolio

