

IDR Prüfungshilfe H 2.140

"Definitionen zu Anforderungen an die Mitarbeiter der Rechnungsprüfung"

Stand 12.03.2018

ENTWURF

Inhaltsverzeichnis

1. Vorbemerkungen	3
2. Definitionen der Begriffe.....	3

ENTWURF

1. Vorbemerkungen

- (1) Das Institut der Rechnungsprüfer (IDR) gibt mit dieser Prüfungshilfe ein Hilfsmittel an die Hand, das den kommunalen Rechnungsprüfern die Aufgabenbewahrnehmung erleichtern soll durchführen.
- (2) Die Prüfungshilfe erläutert die Anforderungen an die Mitarbeiter der Rechnungsprüfung und die in der Leitlinie L 140 verwendeten Begriffe.
- (3) Die Leitlinie ist unter Berücksichtigung der örtlichen sowie länder- und kommunalspezifischen Regelungen in den einzelnen Bundesländern anzuwenden.

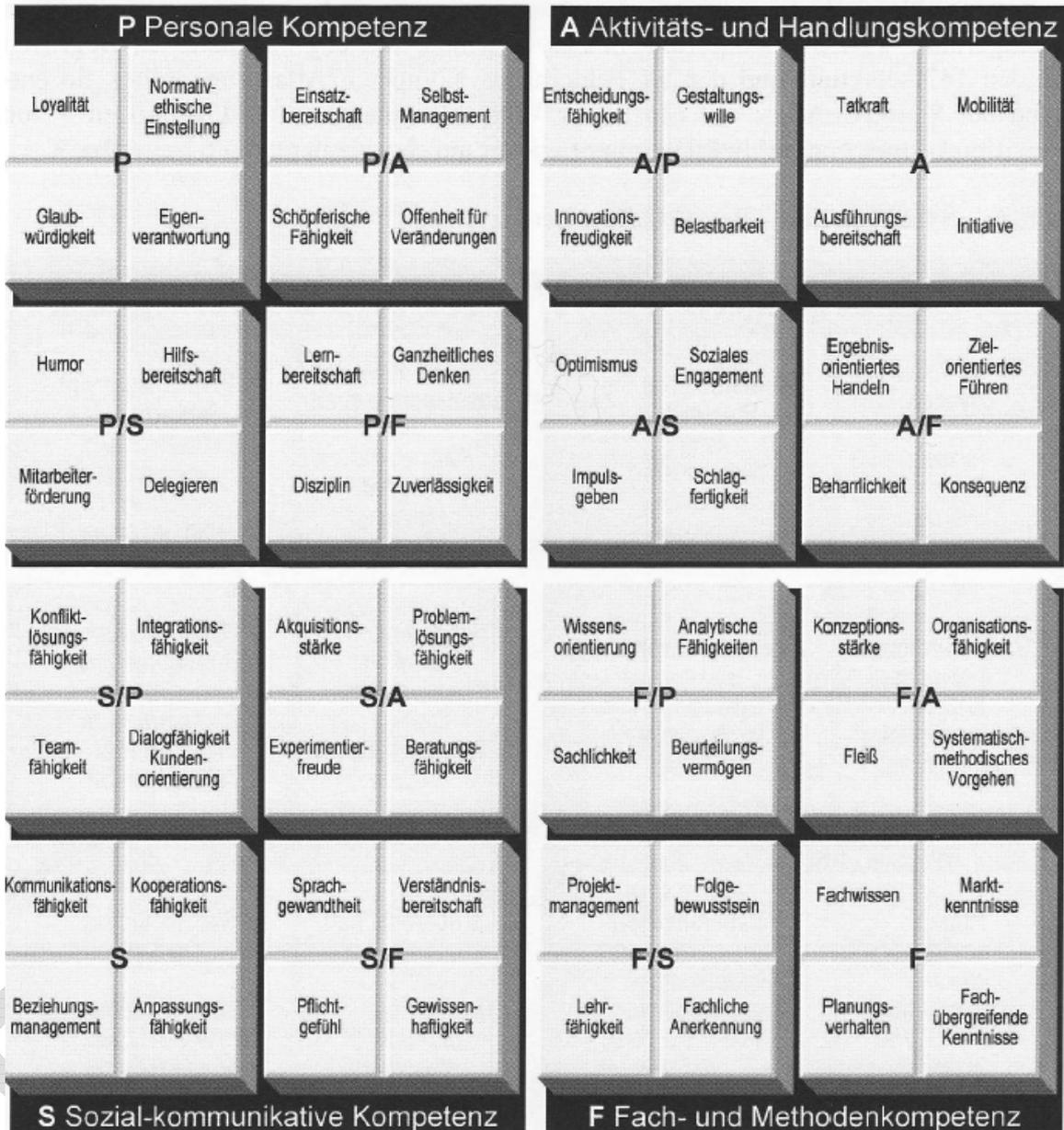
2. Definitionen der Begriffe

- (4) Die in der Prüfleitlinie 140 benutzten Begriffe sollen im Folgenden erläutert werden.

Dabei werden - mit deren Zustimmung - die umfangreichen **Definitionen von Heye/Erpenbeck**¹ verwendet und nachfolgend wörtlich zitiert.

¹ s. KompetenzManagement – Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Heye/Erpenbeck (Hrsg.), 2007, S. 33-96

- (5) Die in folgenden Randziffern definierten Kompetenzbegriffe sind dem Kompetenzatlas von KODE®² entnommen:



² Prof. Dr. John Erpenbeck und Prof. Dr. Volker Heyse, s. KompetenzManagement – Methoden, Vorgehen, KODE® und KODE®X im Praxistest, Heyse/Erpenbeck (Hrsg.), 2007, S. 27-31

(6) Analytische Fähigkeit

Kompetenzbegriff:

Besitzt eine rasche Auffassungsgabe, beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und kann sich klar ausdrücken. Kann Wesentliches von Unwesentlichem unterscheiden, die Informationsflut verdichten, Sachverhalte schnell auf den Punkt bringen, Tendenzen und Zusammenhänge erkennen und richtige Schlüsse und Strategien daraus ableiten. Versteht es, mit Zahlen, Daten und Fakten sicher umzugehen und aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild zu zeichnen.

Beherrscht relationale Datenbanken und andere neue IT-Tools.

Erläuterungen:

Analytische Fähigkeiten erfassen das Vermögen, ein komplexes System gedanklich oder physisch in seine Elemente bzw. Subsysteme zu zerlegen, diese zu klassifizieren, sowie zwischen ihnen kausale und finale Zusammenhänge aufzudecken. Sie umfassen auch das Vermögen, beeinflussbare Variablen und Parameter des Systems so zu gestalten, dass sein IST Verhalten einem gewünschten Sollverhalten entspricht. Im Rahmen betriebswirtschaftlichen Denkens und Handelns geht es darum, komplexe Systeme in Hinblick auf bestimmte Zielsetzungen zu gestalten.

Hier besteht eine gewisse Nähe zum Controlling. Hinzu kommt die Fähigkeit die für die Arbeitstätigkeit unumgängliche Informationsflut zu verdichten und im Sinne von Diagnose, Klassifikation, Synthese, Planung und Konfiguration schnell auf den Punkt bringen können. Dabei geht es nicht allein um das reine „Faktenwissen“, sondern vor allem um das Denken in betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen und in technisch-organisatorischen Fragestellungen. Fachwissen plus konzeptionelle Fähigkeiten sind dafür die Grundvoraussetzungen.

Kompetenzübertreibungen:

Versucht, alles auf einen rationalen Kern zurückzuführen und analytisch zu erschließen; wirkt unbeweglich, starr.

(7) Belastbarkeit

Kompetenzbegriff:

Organisiert sich bei Unbestimmtheiten, Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress für einen überschaubaren Zeitraum.

Hält auch unter solchen komplizierten Bedingungen an Vorhaben fest und fühlt sich durch erhöhte Anforderungen herausgefordert und aktiviert.

Macht durch sein Verhalten auch anderen Mut, sich Belastungen zu stellen und diese als Herausforderungen für die Entwicklung der eigenen Person oder der Gruppe, Abteilung ...anzunehmen.

Betrachtet zurückliegende Konflikte und kritische Bewährungssituationen

als persönliche Entwicklungs- und Reifeimpulse.

Erläuterungen:

Unter Belastbarkeit wird vorwiegend die personale Fähigkeit verstanden, auch unter schweren seelischen, sozialen und körperlichen Anspannungen weitgehend Fehlreaktionen zu vermeiden und zielorientiert und sachlich zu handeln. Belastbarkeit setzt umfassende persönliche Erfahrungen im Umgang mit Stress (seitens der Arbeitsbedingungen und -umwelt) und sozialen Konflikten voraus. Mit zunehmender Komplexität und Dynamik im Arbeitsprozess und damit zunehmender Unübersichtlichkeit und Vorhersagbarkeit von Ereignissen und Folgen nehmen die Anforderungen an die Belastbarkeit von Führungskräften, Mitarbeitern, Teams und ganzen Organisationen ... zu. Insbesondere gilt es, mit Risiken, Unbestimmtheiten, Widersprüchen mental anders umzugehen: sie als „normal“ anzunehmen, Möglichkeiten der Selbstentwicklung hierin zu sehen und gestaltend anzunehmen.

Kompetenzübertreibungen:

„Holt sich zu viel auf den Tisch“, hält mehr aus als andere und mutet sich und anderen zu viel zu.

(8) Beratungsfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Weckt und fördert bei anderen Personen, in Gruppen, in Unternehmen ... die Bereitschaft zu sozial engagiertem selbstorganisiertem Handeln.

Setzt sich offensiv dafür ein, einmal Erkanntes und für notwendig Gehaltenes auch umzusetzen.

Hat umfangreiche fachlich-methodische und soziale Erfahrungen. Beweist erfolgreich Eigenständigkeit und Führungsfähigkeiten im Umgang mit Menschen. Anerkennt und fördert die personale Identität anderer, ihre Interessen und Begabungen.

Erläuterungen:

Beratungsfähigkeit beschreibt das Vermögen, eine andere Person, ein Team, ein Unternehmen oder eine Organisation zur selbstständigen Lösung von Schwierigkeiten, Engpässen und Mängeln mit Hilfe von neuen Wissensimpulsen, methodischen Anstößen, Vernetzungen und Vorgaben zu bringen. Das setzt ein umfangreiches Sachwissen, breite soziale Erfahrungen sowie soziale Aktivität und Durchsetzungskraft der Beratenden voraus. In Unternehmen ist es besonders wichtig, die Kooperations- und Beratungsfähigkeit von Führungskräften weiter zu entwickeln und in den Führungsalltag zu integrieren. Primär besteht die Fähigkeit des Beraters hier vor allem darin, einen intensiven sozialen Selbstorganisationsprozess anzustoßen, der zu neuen Lösungen führt. Die Kundenberatung erfordert kenntnisreiche (bzgl. Produkt- und Leistungspalette des eigenen Unternehmens) und sozial hoch aktive Mitarbeiter (bzgl. der Kenntnis der Kundenprobleme und -bedürfnisse). Zugleich müssen sie fähig sein, auf Kunden psychologisch einzugehen und eine echte Vertrauensbasis herzustellen.

Kompetenzübertreibungen:

Neigt zu übermäßigem Generalisieren, Besserwissen, zu Arroganz.

(9) Delegieren

Kompetenzbegriff:

Überträgt persönliche Verantwortung gezielt auf andere mit dem Ziel der Verbesserung der Zusammenarbeit, regt sie an und ermutigt sie zur Selbstständigkeit. Schätzt die Stärken und die Schwächen von Mitarbeitern differenziert ein und delegiert dadurch sinnvoll und effektiv.

Setzt das Delegieren nicht nur als eine „Führungstechnik“ ein, sondern hat ein in seiner Persönlichkeit verankertes Bedürfnis, andere in Verantwortung einzubinden und an Entscheidungen zu beteiligen. Unterweist die Mitarbeiter kontinuierlich und verständlich, erhöht damit die Delegationsfähigkeit.

Erläuterungen:

Delegieren beschreibt die gezielte Übertragung persönlicher Verantwortung auf andere mit dem Ziel einer Verbesserung der gemeinsamen Arbeit.

Es reicht von der Übertragung von eng umrissenen Verantwortungsbereichen bis hin zu einer partizipativen Beteiligung aller Mitarbeiter und einem „Management by Delegation“ (MbD).

Delegieren basiert auf der Einsicht, als Führungskraft in erster Linie Zeit für die Führung zu sichern und Sachbearbeiteraufgaben an den zuständigen Stellen zu belassen sowie das eigenverantwortliche Handeln der Mitarbeiter bewusst zu stärken.

Kompetenzübertreibungen:

Delegiert mit guter Absicht, aber eher zu viel und wird von anderen als bedrängend empfunden.

(10) Eigenverantwortung**Kompetenzbegriff:**

Identifiziert sich mit wichtigen, rein ökonomische Ziele überragenden Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das Unternehmen.

Steht für das eigene Handeln ein und misst es an diesen Wertvorstellungen.

Nimmt Verantwortung für das Unternehmen und die Mitarbeiter aus freier Entscheidung wahr. Ist gewissenhaft, gründlich, umsichtig.

Erläuterungen:

Eigenverantwortung ist die Ausnutzung des eigenen personalen Handlungsspielraums und der darin möglichen Verwirklichung des entsprechenden Verantwortungsbewusstseins.

Eigenverantwortung ist wesentlich moralisch bedingt und erfordert die persönliche Identifikation mit sittlichen, sozialen und politischen Wertforderungen, insbesondere auf die eigene Arbeitssphäre angewandt.

Kompetenzübertreibungen:

Nimmt das Unternehmen/ die eigene Arbeit zu ernst, fühlt sich für alles verantwortlich; wirkt auf andere als übertrieben ehrgeizig und gewissenhaft.

(11) Einsatzbereitschaft**Kompetenzbegriff:**

Setzt sich selbstlos und verantwortungsbewusst für gemeinsame Unternehmens- und Arbeitsziele ein.

Stellt hohe Forderungen an die eigenen Anstrengungen und die der Mitarbeiter. Missbilligt Trägheit und Passivität und versucht, andere zum tatkräftigen Handeln zu bewegen. Wirkt durch sein Handeln für andere als Vorbild.

Erläuterungen:

Einsatzbereitschaft ist eine personale Grundhaltung, die gegenüber Forderungen aus Arbeit, Unternehmen und privatem Lebensbereich mit einem aktiven, nachdrücklichen, und weitgehend vorbehaltlosen Engagement der Persönlichkeit zugunsten geforderter und notwendiger Ziele führt.

Sie steht im Gegensatz zu egoistischer Zurückhaltung oder passiver Gleichgültigkeit. Sie fordert und fördert Hilfsbereitschaft und Verantwortungsbewusstsein.

Kompetenzübertreibungen:

Setzt sich übertrieben stark für die Unternehmen- bzw. Arbeitsziele ein; fordert von anderen zu viel und überfordert sie.

(12) Entscheidungsfähigkeit**Kompetenzbegriff:**

Nimmt unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aktiv wahr, setzt sich eigene, kreative Ziele und realisiert diese auch;

ist fähig, Alternativen sowohl erkenntnismäßig wie wertemäßig zu beurteilen; kann sich in Fällen nicht berechenbarer Entscheidungen auf seinen emotionalen und erfahrungsmäßigen Background verlassen, um aktiv werden zu können;

konzentriert sich auf das Wesentliche und setzt deutliche Prioritäten, um zu handeln.

Erläuterungen:

Entscheidungsfähigkeit ist das personale Vermögen, aktiv und selbstbestimmt die unterschiedlichen Handlungsmöglichkeiten voll wahrzunehmen, um einen Auftrag oder eine Aufgabe zu erfüllen.

Das schließt stets selbstständige, kreative Zielsetzungen ein. Entscheidungen sind der Drehpunkt zwischen jedem Handlungsentschluss und der Handlungsausführung; Entscheidungsunfähigkeit führt zu Handlungsunfähigkeit.

Je größer die Freiheitsgrade des Handelns sind, je unbestimmter sich Aufgaben und Ziele der Arbeit darstellen, desto wichtiger wird die Entscheidungsfähigkeit.

Führungsfähigkeit setzt in besonderem Maße Entscheidungsfähigkeit voraus und schließt damit zugleich das Setzen von Zielen, das wirksame Entscheiden, Realisieren, Kontrollieren sowie das differenzierte Fördern von Menschen ein. Es ist die Fähigkeit, Mitarbeiter zielorientiert, planvoll, organisiert und kontrolliert einzusetzen und zu steuern und selbst Vorbild zu sein.

Das ist ohne die Fähigkeit, zu entscheiden, nicht zu realisieren.

Kompetenzübertreibungen:

Trifft Entscheidungen vorschnell, unabgesprochen, leichtsinnig, unbedacht.

(13) Fachübergreifende Kenntnisse

Kompetenzbegriff:

Ist bereit und in der Lage, über den „Tellerrand“ des eigenen Arbeitsbereichs, des eigenen Unternehmens, der eigenen Kenntnisse hinauszublicken.

Hat eine breite fachliche und überfachliche Allgemeinbildung.

Sucht mithilfe von Weiterbildung nach formellen Möglichkeiten, die eigenen Kenntnisse zu erweitern. Nutzt Erfahrungsgewinne als informelle Möglichkeiten, die eigenen Kenntnisse zu erweitern.

Erläuterungen:

Fachübergreifende Kenntnisse beziehen sich auf all jene fachlichmethodischen Kenntnisse, die das Wissen um die gegenwärtigen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens und die aktuell genutzten Wege von Absatzvorbereitung, Absatzdurchführung und Absatzverpflichtung (Kundenbeziehung) überragen. Hierzu gehören zum einen Kenntnisse des gesamten Produkt- bzw. Dienstleistungshintergrundes (also nicht nur von Produkten/Dienstleistungen der Wettbewerber, sondern auch von Produkten und Produktzusammenhängen, die in Zukunft wichtig werden können) zum anderen Kenntnisse möglicher Organisations-, Vertriebs- und Verkaufsalternativen.

Das setzt wiederum breite Kenntnisse ökonomischer und politischer Gesamtzusammenhänge voraus. Schließlich gehört auch ein fundiertes Normen- und Wertwissen sowie ein Wissen juristischer, sozialer, möglicherweise auch ästhetischer Zusammenhänge dazu.

Kompetenzübertreibungen:

*Kümmert sich zu viel um Fragen außerhalb der eigenen Aufgaben;
neigt zum abgehobenen Generalisten.*

(14) Fachwissen

Kompetenzbegriff:

Besitzt fachliches und methodisches Detailwissen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse sowie Vertriebs- und Verkaufserfahrungen;

verfügt über breite Produktkenntnisse und über Kenntnisse der Wettbewerber-Produkte; ist in der Lage, sachgerecht zu organisieren, d.h. adäquate Arbeits- und Organisationsmethoden zu entwickeln und einzuführen. Hat eine übergreifende Allgemeinbildung, insbesondere bezüglich wirtschaftlich-politischer Zusammenhänge.

Erweitert und vervollkommnet das fachlich-methodische Wissen stetig durch Weiterbildung, durch Lernen im Prozess der Arbeit und auf informellem Wege.

Erläuterungen:

Fachwissen repräsentiert den klassischen Bereich der Berufsausbildung und

stützt sich in erster Linie auf das Wissen, das in der Schule, Ausbildung sowie bei betrieblichen und persönlichen Weiterbildungsmaßnahmen vermittelt wird. Es werden die Qualifikationen angesprochen, die insbesondere zur Vorbereitung und Argumentation von Entscheidungen oder Empfehlungen eingesetzt werden müssen, um überzeugend und sicher argumentieren zu können. Andererseits ist zum Fachwissen das allgemeine Generalisten-Wissen hinzu zu zählen, das auch als Teil der Lebenserfahrung gilt. Während beispielsweise die Berufsausbildung für eine Führungskraft unterschiedlich erfolgt sein kann, sind jedoch generell mehrjährige Berufserfahrungen in gleichen oder vergleichbaren Positionen und Aufgaben und gute Branchenkenntnisse wichtig. Als fachliche Fähigkeiten und Fertigkeiten gelten die praktische Anwendung von Fach- und Generalisten-Wissen unter Einbeziehung von entsprechenden Hilfsmitteln (z. B. EDV) und der zielgerichtete Umgang damit.

Kompetenzübertreibungen:

Hält sich und das eigene Fachwissen „für den Nabel der Welt“; überwertet Fachwissen und meidet eigene Gefühle.

(15) Folgebewusstsein

Kompetenzbegriff:

Besitzt ein hohes Maß an fachlichem und methodischem Wissen über die auf dem eigenen Gebiet wirkenden Ursache-Folge-Beziehungen. Schätzt Folgeerscheinungen in ihren Auswirkungen auch ohne strenge Kausalzusammenhänge intuitiv „statistisch“ ab. Ist sich der sozialen Folgen seines Handelns und seiner Entscheidungen bewusst und fühlt sich dafür verantwortlich. Hat auch umfassendere, nicht selbst verursachte, über die eigene Privat- und Unternehmenssphäre hinausgehende soziale Folgen (z. B. ökologische Zusammenhänge) mit im Blick.

Erläuterungen:

Folgebewusstsein umfasst zwei Komponenten. Zum einen das fachliche und methodische Wissen um kausale und statistische Prozessabläufe: bestimmte Sachverhalte, Bedingungen, Ursachenkonstellationen bringen kausal oder statistisch determinierte Folgeerscheinungen hervor; z. B. hat eine bestimmte Personal-, eine bestimmte Verkaufsentscheidung bei zureichender Fach- und Methodenkenntnis vorhersehbare Konsequenzen für den internen Prozess der Arbeitsgestaltung bzw. für den Erfolg oder Misserfolg am Markt. Zum anderen umfasst Folgebewusstsein auch das soziale Sich-Verantwortlich-Fühlen für Folgen eigener Maßnahmen und Entscheidungen für den eigenen Arbeitsbereich oder das gesamte Unternehmen. Oft greift dieses Folgebewusstsein auch über die eigene Privat- und Arbeitssphäre, über das eigene Unternehmen hinaus und hat breitere politisch-ökonomisch-soziale Folgen im Blick. Das ist z. B.

beim ökologischen Folgebewusstsein (Beispiel Technikfolgenabschätzung) der Fall.

Kompetenzübertreibungen:

Blockiert die eigene Spontaneität und Entschlusskraft auf Grund zu starker Vorwegnahme aller möglichen Folgen.

(16) Ganzheitliches Denken

Kompetenzbegriff:

Richtet das Denken nicht nur auf fachlich-methodische Details der eigenen Arbeit, sondern auf deren umfassenden Inhalte und Zusammenhänge. Schaut über die eigene Arbeitsgruppe und das eigene Unternehmen hinaus. Beachtet nicht nur die im engeren Sinne fachlichen, sondern auch die ökonomischen und politischen Wechselbeziehungen des eigenen Handelns. Geht mehr als Generalist denn als Spezialist an Arbeiten heran, Zielsetzungen werden eher von Visionen als von produktspezifischen Einzelheiten bestimmt; integriert das Fachliche und ordnet sich ihm nicht einfach unter.

Erläuterungen:

Ganzheitliches Denken bezeichnet die Fähigkeit, auf der Grundlage soliden Wissens weitere Aspekte - ethische, politische, ästhetische, ökonomische, juristische ... - in die eigenen Zielsetzungen und Entscheidungsfindungen einzubeziehen. Die Stärke der Persönlichkeit, ihr Wertgefüge und ihre Absichten spielen dabei eine integrierende Rolle. Gerade bei schnell wechselnden und wachsenden fachlich-methodischen Anforderungen wird diese Integrationsfähigkeit für den Handlungs- und letztlich den Unternehmenserfolg entscheidend.

Kompetenzübertreibungen:

Vernachlässigt Details, sieht alles zu sehr aus generalistischer Sicht; hat Schwierigkeiten, sich mit elementaren Alltagsfragen zu beschäftigen und sich ihnen unterzuordnen.

(17) Impulsgeben

Kompetenzbegriff:

Regt gemeinsames Denken an, gibt Denkanstöße. Setzt energisch Verhaltensanstöße für ein gemeinsames Handeln der Gruppe/des Teams. Begleitet das gemeinsame Handeln im Unternehmen und in Außenaktivitäten durch Ermunterung und Impulse.

Bringt den eigenen persönlichen Wissens- und Werthintergrund in Anregungen ein.

Erläuterungen:

Impulse zu geben heißt, Verhaltensanstöße in Form von Denkanstößen, Antrieben oder Auslösern für ein verbessertes Handeln – in der Projektgruppe, der Arbeitsgruppe, im Unternehmen, im Verkaufs- und Vertriebsgeschehen ... – zu setzen und das Handeln selbst durch wiederholte Ermunterung zu begleiten. Im Impulsgeben sind Aktivität und soziales Engagement der Persönlichkeit eng verflochten. Das Impulsgeben kann sich auf Denk- und Arbeitshandlungen, bei Letzteren wiederum auf Entwurfs-, Ausführungs-, Organisations- und nach außen gerichtete Aktivitäten beziehen.

Kompetenzübertreibungen:

Wirkt auf andere als bedrängend, aufdrängend; will immer wieder Neues durch- und umsetzen.

(18) Integrationsfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Bündelt kraft der eigenen Persönlichkeit unterschiedliche soziale Bestrebungen, Interessen und Handlungen zielorientiert. Beherrscht Methoden, psychische- und Handlungskonflikte rechtzeitig zu erkennen und zu neutralisieren. Fühlt sich in die widersprüchlichen psychischen Bedingungen und Sichtweisen der zu Integrierenden ein und bringt sie – v.a. durch eigenen Vorbildwirkung – zu gemeinsamem Handeln. Schafft die institutionellen Rahmenbedingungen der Integration mit oder nutzt sie zumindest aktiv.

Erläuterungen:

Integrationsfähigkeit kennzeichnet das personale Vermögen, unterschiedliche soziale Bestrebungen, Interessen und Aktionen zu gemeinsamem Handeln zu bündeln und für die Arbeit, das Unternehmen, die Organisation... wirksam werden zu lassen. Integration wird damit nicht als ein zu erreichendes Ziel aufgefasst, sondern als das Prozessgeschehen selbst. Dabei sind integrative Prozesse diejenigen, bei denen „Einigungen“ zwischen grundsätzlichen Sichtweisen, interagierenden Personen und Personengruppen zu Stande kommen. Einigung bedeutet dabei die Entdeckung des gemeinsam Möglichen bei Akzeptanz des Unterschiedlichen, sie ist die Synthese aus den notwendigen Polen Annäherung und Abgrenzung, die in einem dialektischen Verhältnis das Wahrnehmen und den Ausgleich widerstreitender psychischer Anteile, sowie um Problem der Akzeptanz, u.a. von kulturell geprägtem anderen.

Kompetenzübertreibungen:

Versucht auch dort noch zu integrieren, wo eher Polarisierungen notwendig wären; neigt zu kompromisslerischem Verhalten.

(19) Kommunikationsfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Geht auf andere offen und wohlwollend, aber ohne Distanzlosigkeit zu, knüpft schnell Kontakte und baut sie aus; zeigt Wertschätzung gegenüber seinen Gesprächspartnern Hört gut zu und geht auf Gesprächspartner ein, begegnet Einwänden sachlich und frustrationstolerant Ist reddegewandt, hat Verhandlungsgeschick, spricht und schreibt verständlich und drückt sich kundengerecht aus. Ist von den eigenen Argumenten überzeugt und besitzt damit und dadurch eine hohe Überzeugungsfähigkeit.

Erläuterungen:

Kommunikationsfähigkeit als wichtige Anforderung an Mitarbeiter und Führungskräfte meint vor allem die Eignung, in Gespräch, Verhandlung, Abstimmungsgespräch ... mit einer oder mehreren Personen vorteilhafte Ergebnisse für die eigene Arbeitsgruppe oder das eigene Unternehmen zu erzielen, ohne die Verhandlungspartner zu frustrieren bzw. zu dauerhaften Widersachern zu machen. Orientiert wird weitgehend auf gegenseitig vorteilhafte Lösungen. Es sollte der Unternehmensvorteil gewahrt werden, jedoch ohne in den Partnern das Gefühl zu hinterlassen, dass ihre berechtigten Interessen und Einwände unberücksichtigt blieben. Kommunikationsfähigkeit schließt ein, Zuhören zu wollen und zu können, sowie mündliche und schriftliche Informationen mit hoher Verständlichkeit zu gestalten. Sie umfasst Reddegewandtheit, Kontakt- und Überzeugungsfähigkeit - auch gegenüber schwierigen Kommunikationspartnern. Bei Führungskräften gehört die Fähigkeit dazu, gute Kontakte zu unterschiedlichen Gesprächspartnern (Kunden, Zulieferern ...) anzubahnen und intensiv zu nutzen (Verhandlungsgeschick).

Kompetenzübertreibungen:

Neigt zur Schwatzhaftigkeit, Leutseligkeit; ist zu sehr von der Anerkennung durch Dritte abhängig.

(20) Konfliktlösungsfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Erkennt die Interessengegensätze anderer und kennt die eigene Interessenlage. Besitzt die nötige Einsicht und Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen, führt Konfliktgespräche mit Kollegen, Führungskräften, Kunden ... sensibel und hält Konflikte aus. Besitzt Überzeugungsfähigkeit, löst Widerstände und Blockaden durch überzeugende Argumentation auf, schafft Vertrauen und wirkt sicher im Auftreten. Löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstreitenden Parteien, sondern so, dass deren Eigenverantwortung, Kreativität und soziale Kommunikation

zunimmt, ist deshalb eine Persönlichkeit, die in Konfliktfällen gern als Vermittler aufgesucht wird.

Erläuterungen:

Konfliktlösungsfähigkeit beinhaltet das Erkennen von Interessengegensätzen, die persönliche Toleranz, Meinungen anderer auch dann noch zuzulassen, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen sowie die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung. Dabei soll die Konfliktlösung nicht das Ergebnis harmoniegeleiteter schneller Einigungen sein, sondern aus einem fair geführten Ausgleich der Interessengegensätze herbeigeführt werden. Besonders wichtig ist Konfliktlösungsfähigkeit in Prozessen der Mediation, wobei Konflikte zwischen zwei oder mehreren Personen, unter Hinzuziehung eines neutralen Dritten ohne Entscheidungsbefugnis (Mediator), außergerichtlich, freiwillig und eigenverantwortlich gewalt- und zwangsfrei durch direkte soziale Kommunikation und Interaktion geregelt werden. Ein wichtiger Bestandteil der Konfliktlösungsfähigkeit ist die Überzeugungsfähigkeit, d.h. die Befähigung, eigene Standpunkte klar und fundiert vorzutragen und Dritten das Gefühl zu vermitteln, Lösungen durch eigene Einsichten gewonnen zu haben.

Kompetenzübertreibungen:

Bringt ein zu hohes Verständnis für das Handeln von Mitarbeitern, Gruppen ... auf; versucht auch noch dann zwischen Konfliktparteien zu vermitteln, wenn konsequente Entscheidungen und Standpunkte notwendig wären.

(21) Lernbereitschaft

Kompetenzbegriff:

Ist offen gegenüber Neuem und interessiert an Erfahrungen Dritter. Weist Entwicklungsbereitschaft und eine hohe Selbstmotivation auf. Lernt unaufgefordert mit einem hohen freiwilligen, selbstorganisiertem Engagement und nimmt ohne Widerspruch an sinnvollen Weiterbildungsmaßnahmen teil. Besitzt und nutzt die Fähigkeit zum informellen Lernen im Prozess der Arbeit, im sozialen Umfeld und im Freizeitbereich.

Erläuterungen:

Lernbereitschaft kennzeichnet die Bereitwilligkeit, fehlendes fachliches und methodisches Wissen, tätigkeitsspezifische Qualifikationen und Erfahrungen durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen oder auf anderen Wegen zu erwerben. Weiterbildungsbereitschaft ist ein Teil der Lernbereitschaft, sie ist darauf gerichtet, vorhandene Qualifikationen im Rahmen von Weiterbildungsmaßnahmen den sich ständig ändernden Anforderungen der Tätigkeit anzupassen. Lernbereitschaft schließt aber auch das Lernen im Prozess der

Arbeit und das Lernen im sozialen Umfeld (Region, Verein, Familie, Freizeit ...) ein. Die Offenheit für ein solches informelles Lernen wird ein zunehmend wichtiges Kriterium für die Lernbereitschaft.

Kompetenzübertreibungen:

Interessiert sich „für alles“, ist ständig neuen Erfahrungen hinterher und verzettelt sich; häuft Wissen an, ohne es umfassend zu verarbeiten.

(22) Mitarbeiterförderung

Kompetenzbegriff:

Praktiziert Mitarbeiterförderung als persönliches Anliegen und als Mittel, die soziale Kooperation und Kommunikation und damit die Zusammenarbeit zu verbessern. Setzt sich für zeitweilige Arbeitsphasen mit ungesteuerter, nicht direkt Aufgaben gebundener Ideenproduktion und mit weitgehender Kritikfreiheit (Brainstorming-Situation) ein.

Setzt sich für intensive Lernphasen in verschiedenen Formen für interessierte Mitarbeiter ein.

Unterstützt reflexive, selbstkritische Auseinandersetzungen der Mitarbeiter mit den eigenen Problemlösungsprozessen.

Erläuterungen:

Mitarbeiterförderung beinhaltet das persönliche Bedürfnis des Fördernden, die gegenständlichen und sozialen Bedingungen für innovatives Verhalten der Mitarbeiter in Arbeitsprozessen kontinuierlich zu verbessern.

Sie zielt damit nicht allein auf die Besetzung von bestimmten Positionen mit geeigneten Mitarbeitern ab. Zur Mitarbeiterförderung gehören neben anspruchsvollen Zielvereinbarungen, vielfältigen Informationsbeziehungen und anregenden Kooperations- und Kommunikationsbeziehungen, vor allem das Setzen breiter Tätigkeitsspielräume, die Gewinnung von Anregungen und Anforderungen aus der Gruppe, Vorkehrungen zur Stützung des Selbstvertrauens und der Motivation der Mitarbeiter, die Schaffung kreativer Freiräume und die Ermöglichung eines intensiven Lernens in den unterschiedlichsten Formen.

Kompetenzübertreibungen:

Setzt sich übermäßig für die Mitarbeiter ein; vertraut „zu blauäugig“ auf die Entwicklungsbereitschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.

(23) Normativ-ethische Einstellung

Kompetenzbegriff:

Baut auf eine innere Haltung, die sich in konsequent verantwortungsbewusstem sittlichem Handeln ausdrückt Ehrlichkeit, Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit sind wichtige Persönlichkeitsmerkmale der Person Handelt wertgeleitet,

mit hohen Ansprüchen an sich selbst und an andere. Setzt sich dafür ein, wichtige Werte in der Unternehmenskultur zu verankern.

Erläuterungen:

Normativ-ethische Einstellung ist die Bereitschaft, auf der Grundlage allgemein gültiger und z. B. im eigenen Unternehmen erarbeiteter Normen sowie ethischer und anderer Werte selbstverantwortlich zu handeln. Gerade in handlungsmäßig offenen, unsicheren Situationen ist die feste personale Verankerung von Norm- und Wertvorstellungen wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Wirken. In der Regel werden normativ-ethische Einstellungen sehr früh und außerhalb der Arbeitssphäre erworben – im Elternhaus, in persönlichen Beziehungen und Freundschaften, im sozialen Umfeld. Umso wichtiger ist es, das Vorhandensein dieser Einstellungen von Anfang an sorgfältig zu hinterfragen.

Kompetenzübertreibungen:

Stellt Werte und Prinzipien über alles, idealisiert; kann weltfremd wirken.

(24) Selbstmanagement

Kompetenzbegriff:

Hat ein zutreffendes Bild von den eigenen Handlungsmöglichkeiten und –begrenzungen. Schöpft die gegebenen Handlungsmöglichkeiten aktiv aus und versucht bewusst, sie auszuweiten. Handelt planvoll und überlegt, ohne durch Vorsicht den eigenen Wirkungsrahmen vorzeitig einzuengen. Sucht unaufgefordert nach Möglichkeiten, welche die eigenen Erfahrungen und das eigene Wissen erweitern.

Erläuterungen:

Selbstmanagement ist die Fähigkeit, das eigene Handeln aktiv und weitgehend unabhängig von unterstützenden oder störenden Faktoren situationsentsprechend zu realisieren. Es baut auf Selbstständigkeit und Eigenaktivität des Handelnden, auf Selbsterfahrung und Selbstkontrolle, einschließlich der notwendigen Selbstkritik. Es setzt eine hohe Stufe des Selbstbewusstseins, der eigenen Handlungsmöglichkeiten und -begrenzungen voraus.

Kompetenzübertreibungen:

Verhält sich übermäßig selbstkontrolliert-sachlich, geht außerordentlich überlegt vor; erscheint anderen als distanziert und schwer einzuordnen.

(25) Tatkraft

Kompetenzbegriff:

Geht an alle Arbeits- und Lernbedingungen mit großer Aktivität und starkem Antrieb heran. Ist hoch motiviert im eigenen Handeln. Wird in schwierigen Si-

tuationen als „Durchbeißer“ aktiv. Zieht langen Reflexionen und übermäßigem Bedenken die wirksame Aktion vor.

Erläuterungen:

Tatkraft kennzeichnet alle menschliche Aktivität, die auf bewusste, organisierte Tätigkeiten, insbesondere auf Lern- und Arbeitstätigkeiten gerichtet ist. Tatkraft ist zwar auch ein Ausdruck der entsprechenden Persönlichkeit, aber nicht ein zwangsläufiges Resultat hoher personaler Vollkommenheit. Deshalb bildet die Aktivität einen von der Persönlichkeit deutlich abzusetzenden eigenen Bereich.

Kompetenzübertreibungen:

Ist überaktiv, neigt zu Aktionismus und „Flächenbrand“; wird von anderen mitunter als „Dampfwalze“ oder als „Elefant im Porzellanladen“ empfunden.

(26) Systematisch methodisches Vorgehen

Kompetenzbegriff:

Löst Aufgaben und Probleme intensiv zupackend durch Rückgriff auf den eigenen sowie auf den im Unternehmen vorhandenen Vorrat fachlichen und methodischen Wissens. Passt sich in bestehende, feste Arbeits- und Unternehmensstrukturen ein und versucht, diese zu optimieren Entfaltet seine beste Leistungsfähigkeit bei Detaillösungen und Detail Verbesserungen. Grenzt Risiken systematisch ein und löst komplexe Probleme in bearbeitbare Teilprobleme und -schritte auf.

Erläuterungen:

Systematisch-methodisches Vorgehen ist die Verflechtung von einem intensiven, drängenden Zugehen auf Probleme und Aufgaben, mit einer planvoll vorgehenden Analyse vor dem Hintergrund eines möglichst umfassenden fachlichen und methodischen Wissens.

Im beruflichen, betrieblichen Bereich ist ein solches Vorgehen vor allem für Situationen von entscheidender Bedeutung, in denen es um die Weiterführung und Ausgestaltung bestehender Bedingungen und Arbeitsprozesse oder um die Reorganisation bestehender Organisationsstrukturen geht.

Kompetenzübertreibungen:

Neigt zu übermäßigem Abstrahieren und Formalisieren; opfert Inhalte und Beziehungen der Systematik und Methodik.

(27) Teamfähigkeit

Kompetenzbegriff:

Ist bereit und in der Lage, in Gruppen/Teams zu arbeiten Veranlasst die offene Darlegung anderer Sichtweisen und Meinungen, hält sie aus und ist in der

Lage, sie in die Gruppen-prozesse einzubinden; ist konsensfähig und setzt sich auch bei Differenzen für gemeinsame Lösungen ein. Wirkt vermittelnd zwischen eigenem Leistungsniveau, durchschnittlichem Leistungsniveau der Gruppe und sozialen Leistungs- und Wertvorgaben.

Erläuterungen:

Teamfähigkeit ist die persönliche Bereitschaft und Fähigkeit, in einer Gruppe zu arbeiten, Meinungen und Gedanken anderer weiter zu entwickeln und sich auf Gruppenprozesse einlassen zu können. Wichtig ist dabei die Befähigung, in der Teamarbeit Regeln gemeinsamen Herangehens mit formulieren und tragen zu können. Dabei muss ein stetiges, dynamisches Gleichgewicht zwischen dem eigenen Leistungsniveau, dem gemeinsamen durchschnittlichen Leistungsniveau der Teammitglieder sowie den sozialen Leistungs- und Wertvorgaben gefunden werden. Eine weitere erforderliche Befähigung ist es, unterschiedliche Sichtweisen nicht nur zu provozieren, sondern sie auch „auszuhalten“ und effektiv in die Arbeitsergebnisse einzubinden.

Teamfähigkeit schließt zunehmend die Fähigkeit ein, aus einzelnen Personen eine Gemeinschaft zu gestalten, die Neuem gegenüber aufgeschlossen und handlungsbereit ist und sich gegenüber anderen Personen und Teams nicht ablehnend verhält. Zukünftig nehmen auch Anforderungen an zeitweilige virtuelle Teams, e-Teams zu.

Kompetenzübertreibungen:

Idealisiert Teamarbeit; setzt übermäßig viel Zeit und Energie in Teambesprechungen sowie in die Unterstützung einzelner Teammitglieder.