

## **Julia Glöer, Trainerin für L/WP**

### **Durch Gruppenarbeit mit Life/Work Planning (L/WP) die eigenen Kompetenzen erkennen und annehmen**

#### **Einführung**

Das L/WP-Verfahren ermöglicht das Erkennen bewusster und unbewusster Fähigkeiten. Für die Teilnehmer/innen haben die erarbeiteten Ergebnisse eine hohe Glaubhaftigkeit. Das System tritt einem eher defizitären Ansatz einiger anderer Verfahren der Kompetenzanalyse entgegen. Das heißt, L/WP nimmt grundsätzlich an, dass jeder Mensch über ein großes und ausreichendes Maß an Kompetenzen verfügt. Für eine befriedigende Berufstätigkeit ist also nicht unbedingt ein Zugeschwin an Kompetenzen entscheidend oder erforderlich, sondern das Entdecken, Bewerten und Auswählen von vorhandenen Talenten. In der Kompetenzanalyse mit L/WP geht es also darum, das eigene Können umfassend sichtbar zu machen. Aus der möglicherweise neu entdeckten Vielzahl von Befähigungen wählen die Teilnehmer/innen im zweiten Schritt diejenigen Kompetenzen aus, die sie wirklich gerne einsetzen. Dieser Beitrag beschreibt die genaue Vorgehensweise von Life/Work Planning zum Erkennen und Annehmen von Kompetenzen.

#### **Methoden zur Kompetenzanalyse**

Welche Methoden gibt es zurzeit, um Kompetenzen von Menschen zu erfassen? Gängig sind vier unterschiedliche Verfahren zur Kompetenzanalyse: Das Assessment-Center, strukturierte oder halbstrukturierte Interviewsysteme, computergestützte Testverfahren und Fragebögen. Oft wird auch eine Kombination aus den vier Modellen angeboten. Ohne die Nützlichkeit oder Richtigkeit der Ergebnisse dieser Verfahren grundsätzlich in Frage stellen zu wollen, zeigen diese aufgrund des jeweiligen methodischen Ansatzes spezifische Begrenzungen:

- Nur bewusste Anteile eines Kompetenzprofils werden erfasst  
(Denn: Niemand kreuzt Fähigkeiten an, von denen er nichts weiß)
- Die Kriterien der Bewertung bleiben unklar  
(Die Fragen: „In welcher Qualität muss eine Fähigkeit ausgeprägt sein, damit sie Teilnehmer/innen bewusst bzw. bestätigt wird?“ Und: „Wie wird die Ausprägung einer Fähigkeit gemessen?“ wird in den meisten Systemen nicht erläutert)
- Die Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse ist selten gegeben  
(Denn: Der Proband kennt die Auswertungsregeln meistens nicht und hat auch keinen Anteil an der Auswertung)
- Die Glaubhaftigkeit der Ergebnisse ist gering  
(Denn: Die Ergebnisse werden selten mit den biographischen Erfahrungen der Teilnehmer/innen verknüpft)

#### **Vorgehen bei Life/Work Planning**

Die Kompetenzanalyse im Rahmen der Gruppenarbeit mit L/WP begegnet diesen Einschränkungen. Dem L/WP-Verfahren liegt ein dreiteiliges Modell von dem zugrunde, was wir *Beschäftigung* nennen. Es besteht aus der Definition der Kompetenzen, der Klärung von Randbedingungen eines Arbeitsplatzes und der Bestimmung unterschiedlicher Interessensgebiete. Erst die Kombination dieser drei Anteile ergibt das berufliche Ziel oder die berufliche Chance. Zum besseren Verständnis wird die Definition von Kompetenzen in diesem Beitrag näher erläutert. Für die Einordnung der hier gemachten Aussagen ist es aber wichtig, die anderen Aspekte von L/WP nicht aus den Augen zu verlieren, die in den anderen Beiträgen des Expertengesprächs nachgelesen werden können.

## Biographische Arbeit und Erfolgsbericht

Life/Work Planning beginnt mit umfangreicher biographischer Arbeit. Aspekte wie Familiengeschichte (Herkunfts- und Gegenwartsfamilie), berufliche Entwicklung (Schule, Ausbildung, Studium und Beruf) und Freizeitaktivitäten werden intensiv beleuchtet. Die Teilnehmer/innen generieren dabei rund 600 Erinnerungen. Diese werden nicht bewertet, sondern dienen als Basis zur Kompetenzbestimmung. Aus dem biographischen Material filtern die Teilnehmer/innen Erlebnisse heraus, die folgende Kriterien erfüllen müssen: Positives *Ergebnis*, positives *Erlebnis*. Sieben dieser Erlebnisse werden aufgeschrieben sowie in einer Kleingruppe vorgelesen und in dieser Gruppe analysiert.



Bild 1: Auf einem Eintagesseminar in Lüneburg erzählt ein Teilnehmer der Gruppe eine Erfolgsgeschichte

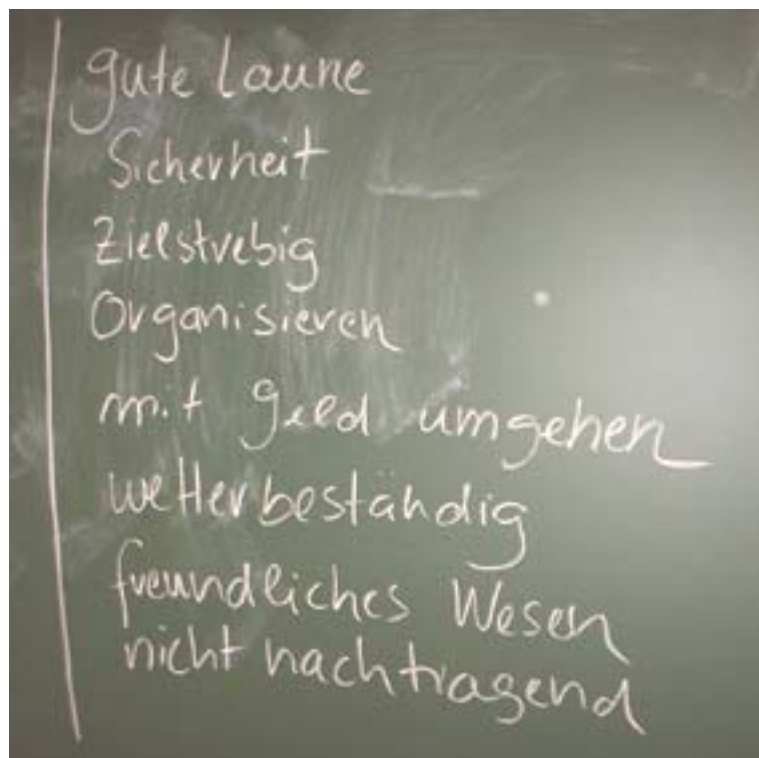


Bild 2: Im ersten Schritt wird aufgeschrieben, welche Kompetenzen der Teilnehmer bei sich selber sieht



Bild 3: Nun ist die Gruppe dran. Sie schreibt an die Tafel, welche Fähigkeiten sie in der Geschichte entdeckt hat



Bild 4: Ergebnisse der Gruppe

Immer ist zu beobachten, dass ein Proband bei der Analyse seiner eigenen Erfolgserlebnisse nur einen Bruchteil seiner Fähigkeiten und Kompetenzen selbst erkennen und benennen kann, während ein Gegenüber bzw. die Gruppe spielend eine Vielzahl von Kompetenzen entdecken und spiegeln kann.

Interessant ist bei diesem Verfahren aber nicht die Quantität der gespiegelten Kompetenzen, sondern die Qualität. Probanden geben an, dass Fertigkeiten von der Gruppe aufgelistet wurden, die sie sehr gut von sich selbst kennen, die Ihnen aber nicht eingefallen sind. Hier wird ein wesentlicher Vorteil der Kompetenzanalyse in Gruppen deutlich. Menschen haben gerade bei den Eigenschaften und Fähigkeiten, die sie charakterisieren und besonders ausmachen und von anderen unterscheiden, einen „blinden Fleck“. Um diesen „blinden Fleck“ zu erhellen, braucht eine Person ein Gegenüber. Bedeutend glaubhafter wird das Feedback, wenn es von mehr als einer Person kommt, also von einer Gruppe.

Kompetenzfeedback ist von einer Person nicht immer leicht anzunehmen. Dazu muss es durch konkrete Beispiele aus dem eigenen Leben belegbar sein. Dazu dienen die Erfolgsberichte. Obwohl schon bei der Auswertung einer Geschichte viele Talente aufgezeigt werden, können sie selten

von den Teilnehmer/innen gleich angenommen werden. Daher werden in einem L/WP-Seminar mindestens sieben Erfolgsberichte pro Teilnehmer/in ausgewertet. Die Wiederholung von externem Feedback durch wechselnde Personen führt zur Annahme von Kompetenzen und zur Sicherheit im eigenen Kompetenzprofil. Das ist auch eine Erklärung für die Begrenzungen, die bei anderen Verfahren auftreten können. Beim Ausfüllen oder Ankreuzen eines Test beispielsweise, wird sich der Proband ständig folgende Frage stellen: Was kann ich gut genug, damit ich es ankreuzen darf? An wem messe ich die Qualität meiner Kompetenzen? Kann ich meiner eigenen Wahrnehmung trauen? Der Glaube an die Besonderheit der eigenen Fähigkeiten entsteht bei L/WP dadurch, dass die Teilnehmer/innen sich in der Analyse mit vielen Personen vergleichen können.

## Die Auswertung und Analyse von Erfolgsberichten

Die Analyse von Erfolgsgeschichten erfolgt in zwei Runden:

### Freeform

Bei der Freeform-Analyse werden Kompetenzen sowohl von dem Probanden als von der Kleingruppe frei assoziiert. Folgende Fragen werden dabei beantwortet: Was sieht der Proband? Was sieht die Gruppe? Das Feedback beinhaltet verschiedenen Arten von Kompetenzen. Diese lassen sich nach dem Modell von Sidney Fine<sup>1</sup> in drei Kategorien einteilen: Eigenschaften, Wissen bzw. Fachwissen und funktionale bzw. übertragbare Fähigkeiten.

### Checklisten (Kreuzchenzettel)

Durch die Analyse mit Checklisten werden die funktionalen oder auch übertragbaren Fähigkeiten sichtbar. Funktionale Fähigkeiten sind die Fähigkeiten, die ein Mensch unabhängig vom Kontext einsetzen kann. Entdeckt wurden die funktionalen Fähigkeiten, als es beim Ausbruch des ersten bzw. zweiten Weltkrieges galt, Menschen aus zivilen Beschäftigungsfeldern schnell passenden Aufgaben in militärischen Zusammenhängen zuzuordnen. Funktionale Fähigkeiten definieren Handlungen. Mit diesem Vorgehen wird die Frage beantwortet: Welche Tätigkeiten führe ich immer wieder gerne aus? Die Checklisten bestehen aus *Verben*. Durch das Ankreuzen ergibt sich ein individuelles Kompetenzprofil.

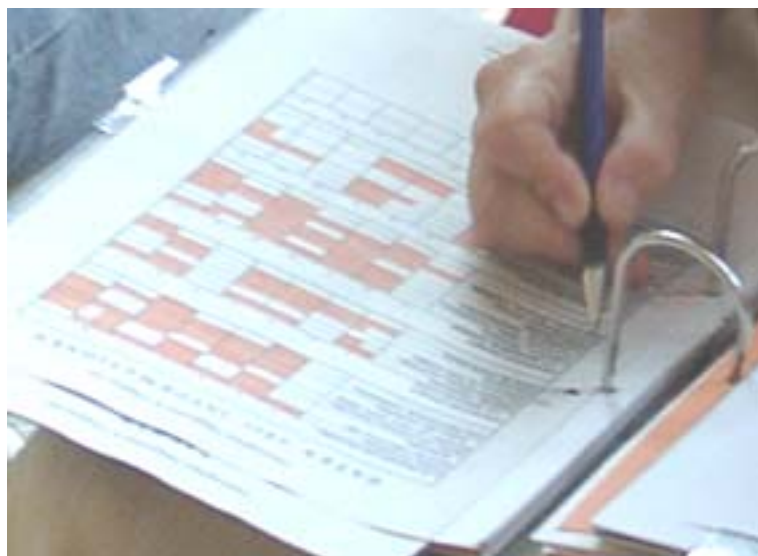


Bild 5: Kompetenzprofil auf Checklisten

<sup>1</sup> Vgl. Howard Figler und Richard N. Bolles: *The Career Counselors's Handbook*, Ten Speed Press, 1999.

## Fazit

Vieles was Menschen gut können, ist für sie nicht bewusst abrufbar und wird nicht als eigene Fähigkeit bewertet. Auf der Suche nach Kompetenzen bietet die Analyse von Erfolgsberichten in der Gruppenarbeit die Möglichkeit, unbewusste Kompetenzen sichtbar und glaubhaft zu machen.

Durch die Analyse verschiedener Erlebnisse erlangen Teilnehmer/innen Sicherheit. Der Glaube an bestimmte Kompetenzen kann zugelassen werden. Das ist wichtig, jedenfalls in dem Maß, dass diese neu entdeckten Kompetenzen in eine berufliche Vision integriert werden können. Bei einer Kompetenzanalyse mit L/WP sollte so viel Zutrauen in das neu entdeckte Können entwickelt werden, dass die Teilnehmer/innen den nächsten Schritt wagen und Informationsgespräche in Betrieben führen. Erst bei dieser Untersuchung des Arbeitsmarktes findet die endgültige Überprüfung der erkannten Kompetenzen statt.

## Auswertung und Reduzierung übertragbarer Fähigkeiten

Durch biographische Arbeit und die Analyse der Erfolgsberichte, werden für jede Teilnehmer/in eine Fülle von Kompetenzen sichtbar. Diese Fülle erlaubt eine Auswertung und Reduzierung der Kompetenzen nach dem Kriterium „gerne“. Das heißt, die Teilnehmer/innen suchen die zehn Fähigkeiten heraus, die sie am liebsten einsetzen. Die drei „am liebsten eingesetzten“ Fähigkeiten werden dann noch einmal näher beschrieben. Grundannahme von L/WP ist, dass Aufgabengebiete und berufliche Beschäftigung dann befriedigend sind, wenn genau diese Fähigkeiten zum Tragen kommen können. Da die Teilnehmer/innen selbst die Beurteilung ihrer Fähigkeiten vornehmen, sind die Ergebnisse für sie immer nachvollziehbar und glaubwürdig.



Bild 6: Teilnehmerin sucht ihre liebsten Fähigkeiten aus

Auch hier wird deutlich, dass L/WP keinen defizitären Ansatz vertritt. Nicht immer muss jemand dazu lernen, um seine Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Weiterbildung erfolgt nach einer Kompetenzanalyse durch L/WP eher zielgerichtet als flächendeckend.

## **Zusammenfassung**

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Kompetenzanalyse mit Life/Work Planning zu folgenden Ergebnissen führt:

- Erkennen bewusster und unbewusster Kompetenzen
- Glaubhaftigkeit der Ergebnisse
- Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse
- Bewertungskriterium „gerne“ kann zugelassen werden.

Vorteile der Gruppenarbeit sind:

- Ein Gegenüber entdeckt mit Leichtigkeit Kompetenzen bei Anderen
- Positives Feedback macht Mut und führt zur Annahme von Kompetenzen
- Gruppenarbeit gewährleistet Unterstützung von Gleichgesinnten über einen längeren Zeitraum
- Die Unabhängigkeit von Expertinnen und Experten: Die Teilnehmer/innen werden zu
- Expertinnen/Experten in eigener Sache
- „Kneifen gibt es nicht!“

### **Und wie geht es weiter?**

Im L/WP-Verfahren definieren die übertragbaren Fähigkeiten nur das halbe Berufsbild bzw. -profil. Erst die Erarbeitung des Kontextes, des „Wo“, ergibt eine echte berufliche Orientierung, die dann in persönlichen Gesprächen weiter überprüft werden kann.