

Verbundprojekt „Lernen in der digitalisierten Arbeitswelt“ (LidA)

## Kompetenzkatalog



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**PTKA**  
**Projektträger Karlsruhe**

im Karlsruher Institut für Technologie

Stuttgart, 08. Juli 2020

## Kompetenzkatalog für LidA

Kompetenzmodelle dienen der näheren Bestimmung von Unternehmenszielen und stellen daher das Kernelement des betrieblichen Kompetenzmanagements dar. Ziel ist es, die leistungs- und erfolgsrelevanten Kompetenzen zu identifizieren (vgl. Schaper 2019, S. 516). Kompetenzkataloge sind wichtig, um Bildungsziele zu verdeutlichen sowie Grundlagen zur Gestaltung von Messinstrumenten zur Verfügung zu stellen. Des Weiteren können sie unterstützen, Bildungsziele an Erfordernissen diverser Berufsfelder auszurichten (vgl. Hegmanns et al. 2019, S. 112). Um einen Kompetenzkatalog zu konstruieren, sollte eine Reihe an Faktoren beachtet werden. Dabei ist es essentiell, die Kompetenzen mit Zielen zu verbinden und Notwendigkeiten aus Sicht der obersten Führungsebene zu definieren. Hierfür eignen sich unter anderem Interviews mit Experten (vgl. Nieswandt et al. 2019, S. 133).

Für den Kompetenzkatalog des Verbundprojekts LidA wurden im Rahmen einer Delphi-Studie bei Industriepartnern Kompetenzen für die definierten Teilszenarien erhoben und vollständig in den Katalog aufgenommen. Im Rahmen dessen konnten folgende Anforderungen identifiziert werden, welche sich ebenso mit bestehender Forschung decken.

### **Die Kompetenzen sind verständlich und ansprechend für die Mitarbeiter zu formulieren!**

Die Relevanz dieser Anforderung wird durch die Literatur bestätigt. So schlagen Nieswandt et al. (2019) vor, die Sprache des Unternehmens bei der Konstruktion eines Kompetenzmodells zu verwenden, um Irritationen zu vermeiden (vgl. Nieswandt et al. 2019, S. 134). Des Weiteren ist es essentiell, die im Katalog gelisteten Kompetenzen einerseits klar und verständlich zu formulieren, andererseits sinnvoll zu ordnen. In diesem Kontext ist ebenso die Beachtung unterschiedlicher Zielgruppen wichtig. So müssen Formulierungen für möglichst alle Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar gewählt werden (vgl. North et al. 2018, S. 260).

In den Expertengesprächen wurde bemängelt, dass der bisher verwendete Kompetenzkatalog nach Heyse und Erpenbeck nicht für jede Mitarbeitergruppe verständlich und ansprechend ist. Beispielsweise ist der Unterschied zwischen den Kompetenzen „Organisationsfähigkeit“ und „Selbstorganisation“ für eine fachfremde Person nicht deutlich. Daher wurden für die aufgenommenen Kompetenzen verständliche und ansprechende Kompetenzformulierungen ausgearbeitet. Die Fachkompetenzen setzen sich aus einem Substantiv und einem Verb zusammen. Beispielsweise wird die „IT-Anwender-Kompetenz“ nun als „IT-Programm beherrschen“ im Kompetenzkatalog aufgeführt. Die überfachlichen Kompetenzen werden mittels einer Kombination aus Adjektiv und Verb beschrieben. So wird die Kompetenz „Problemlösefähigkeit“ nun als „flexibles Handeln“ genannt. Des Weiteren wurden die Fachkompetenzen und überfachlichen Kompetenzen in drei neue Kompetenzkategorien überführt: Wissen, Handeln sowie Kommunizieren und Interagieren in der digitalisierten Arbeitswelt. „Wissen in der digitalisierten Arbeitswelt“ beinhaltet alle Fachkompetenzen bzw. fachbezogene Kompetenzen. „Handeln in der digitalisierten Arbeitswelt“ umfasst alle Kompetenzen, die einen Fokus auf die persönlichen Fähigkeiten des Mitarbeiters legen. Hingegen werden in „Kommunizieren und Interagieren in der digitalisierten Arbeitswelt“ alle Kompetenzen inkludiert, bei denen das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber anderen Personen im Vordergrund steht.

Die klare Zuordnung des Kompetenzniveaus des Mitarbeiters ist wichtig für die erfolgreiche Anwendung eines Kompetenzkatalogs. Hierbei ist es wichtig, beobachtbare, wertfreie, erkenn- und messbare Kompetenzbeschreibungen zu verwenden. Dabei ist eine gewisse Expertise von Nöten, um die Verwendung eigener Wertvorstellungen zu vermeiden (vgl. North et al. 2018, S. 261). Bei der Erstellung eines Kompetenzkatalogs ist es hilfreich, diesen mit Soll-Werten (Unter- und Oberwerte) zu hinterlegen, um dem Mitarbeiter die Einordnung zu erleichtern. Des Weiteren bietet es sich an, einzelne Kompetenzen in Kategorien zusammenzufassen (vgl. Kutzner et al. 2020, S. 172). Diese in der Literatur vertretenen Anforderungen konnten auch im Rahmen der Experteninterviews identifiziert werden.

**Die Kompetenzausprägungen beinhalten keine Negativformulierungen und sind nicht wertend formuliert!**

Bei der Formulierung der einzelnen Kompetenzausprägungen wurde beachtet, dass die einzelnen Ausprägungen keine Negativformulierungen beinhalten und nicht wertend sind. Daher wurden Wörter wie „nicht“, „kaum“ oder „gering“ vermieden. Eine Kompetenzausprägung ist kein Kriterium zur Identifikation von spezifischen Schwächen des Mitarbeiters, sondern sollte zeigen, welche Kompetenzen der Mitarbeiter bereits besitzt. Dies ist insbesondere bei der Selbsteinschätzung der Kompetenzen durch den Mitarbeiter wichtig. Dieser soll nicht beurteilen, was er nicht kann, sondern was er bereits leistet. Die positive Formulierung der Beschreibung ist insbesondere für die Sicherung der Akzeptanz des Mitarbeiters für die Kompetenzbewertung und die entsprechenden Maßnahmen relevant. Daher wurde auch auf eine Benennung der einzelnen Kompetenzausprägungen wie „Basic“, „Fortgeschritten“ oder „Experte“ verzichtet. Diese Formulierung suggeriert ebenfalls eine Wertung, die im Kompetenzkatalog nicht beabsichtigt wird. Die Kompetenzausprägungen werden daher im Kompetenzkatalog als „Level“ bezeichnet.

**Die Kompetenzausprägungen erlauben eine klare Zuordnung des Kompetenzniveaus des Mitarbeiters!**

Die eindeutige Zuordnung des Kompetenzniveaus eines Mitarbeiters ist insofern von Relevanz, da Kompetenzentwicklungsprozesse meist auf der Vermittlung abstrakten und theoretischen Wissens basieren. Um jedoch einen Nutzen für alle Beteiligten generieren zu können, ist es einerseits notwendig, das Kompetenzniveau des Mitarbeiters klar zuzuordnen, andererseits sind weitere Transferleistungen notwendig, um das Wissen in die Unternehmenspraxis zu überführen (vgl. Eggert et al. 2020, S. 246). Um diese Anforderung zu erfüllen, kann bspw. vorhandenes Wissen genutzt werden. Hierfür sollte bestehendes Wissen herangezogen werden, um die Konstruktion des Kompetenzkatalogs zu optimieren und dessen Eignung auch für individuelle Kompetenzausprägungen sicherzustellen (vgl. Nieswandt et al. 2019, S. 134).

Bei der Betrachtung von Kompetenzausprägungen ist zu beachten, dass sich diese in diversen Dimensionen wiederfinden. So ist zwar einerseits die fachliche Perspektive hinsichtlich der Handlungen von Interesse, andererseits allerdings auch kommunikative Kompetenzen im Umfeld des Individuums. Des Weiteren wird das Management aufgrund steigender Wissenskomplexität immer wichtiger (vgl. Scheier 2019, S. 40f). Bei der Auswahl und Betrachtung von Kompetenzen sowie deren Ausprägungen gilt es ferner, eine Reihe von Faktoren zu beachten. Hierzu zählt einerseits die Handhabbarkeit, welche die leichte Einsetzbarkeit im Betriebsalltag meint. Zudem sollte im Rahmen der Durchführung

Transparenz sowie Verständlichkeit gewährleistet werden. Hierfür ist eine individuelle Anpassung an diverse Zielgruppen unabdinglich. Zudem sollten die Kategorien der Kompetenzausprägungen klar voneinander getrennt werden, um eine effektive Auswertung gewährleisten zu können (vgl. Schaper 2019, S. 516f). Die nachfolgende Abbildung zeigt die unterschiedlichen Kompetenzausprägungen in den jeweiligen Leveln.

	Handlung	Kontext	Zeithorizont	Aktionsniveau
Level 1	erkennen	Individuum	operativ	reaktiv
Level 2	analysieren	Gruppe	operativ	reaktiv
Level 3	reflektieren	Organisation	taktisch	proaktiv
Level 4	regulieren	Außenwelt	strategisch	proaktiv

Die bisher gewählten Kompetenzausprägungen lassen keine eindeutige Zuordnung des jeweiligen Kompetenzlevels des Mitarbeiters zu einer Ausprägung zu, da sie generisch formuliert wurden. Für eine praktikable Handhabung ist jedoch eine Kompetenzausprägung, die das Verhalten und Können des Mitarbeiters detailliert widerspiegelt, unabdinglich. Folglich wurden für jede Kompetenzausprägung mehrere Beschreibungen, die diese Anforderung berücksichtigt, formuliert. Des Weiteren wurden vier Kompetenzausprägungen pro Kompetenz ausgewählt. Vier Kompetenzausprägungen benötigen denjenigen, der die Kompetenz des Mitarbeiters bewerten soll, eine Bewertung abzugeben. Die Person muss sich aufgrund der fehlenden mittleren Kompetenzausprägung für eine Kompetenzrichtung entscheiden. Bei drei oder fünf Kompetenzausprägungen wäre es bspw. möglich, einen Kompromiss zu wählen („die goldene Mitte“).

Zur Unterstützung bei der Formulierung der einzelnen Kompetenzausprägungen wurde folgendes Modell mit den Perspektiven Handlung, Kontext, Zeithorizont und Aktionsniveau verwendet. Im Rahmen der Perspektive Handlung wird in Erkennen, Analysieren, Reflektieren und Regulieren unterschieden, was mit einem steigenden Level des Mitarbeiters einhergeht. Reflektieren versteht sich im Sinne der Reflexiven Handlungsfähigkeit, die sich in strukturelle und selbstbezogene Handlungsfähigkeit unterscheidet (vgl. Prozesse gestalten und Rational Entscheiden). Unter Kontext ist die interpersonelle Perspektive zu verstehen, welche das Ich, die Gruppe, die Organisation sowie die Außenwelt umfasst. Bezogen auf einen Angestellten wären dies sein Tätigkeitsbereich, sein Umfeld des Tätigkeitsbereichs sowie seine Kollegen. Es wird folglich beschrieben, in welchem Kontext der Mitarbeiter eine bestimmte Handlung zeigt. Drittens wird ebenfalls der Zeithorizont miteinbezogen, welchen der Mitarbeiter bei seiner Handlung betrachtet. Dies kann entweder operativ, taktisch oder strategisch erfolgen. Als letzte Perspektive wird das Aktionsniveau betrachtet, welches die Reaktion der Mitarbeiter auf Aktionen beschreibt. Hierbei wird in reaktives oder proaktives Handeln unterschieden.

Je nachdem, in welchem Level sich ein Mitarbeiter befindet, sind die genannten Perspektiven ausgeprägt. Ein Mitarbeiter in Level 1 ist fähig, Probleme zu erkennen und im individuellen

Kontext zu handeln. Er betrachtet die Aufgabe in einem operativen Zeithorizont und reagiert reaktiv auf Aktionen. Im Vergleich dazu kann ein Mitarbeiter in Level 2 Handlungen bereits analysieren. Er handelt im Gruppenkontext und einem operativen Zeithorizont, auch er reagiert reaktiv auf Aktionen. Der Mitarbeiter in Level 3 kann Handlungen reflektieren, er handelt im Kontext der Organisation, wobei er die Aufgaben in einem taktischen Zeithorizont betrachtet und proaktiv auf Aktionen reagiert. Dies kann noch in Level 4 gesteigert werden, in welchem der Mitarbeiter regulierend im Kontext der Außenwelt handeln kann. Zudem betrachtet er Aufgaben in einem strategischen Zeithorizont und reagiert proaktiv.

## 1.1 Wissen für die digitalisierte Arbeitswelt

### 1.1.1 Technikgrundlagen beherrschen

Der Mitarbeiter kennt relevante technische Grundlagen und besitzt die Fähigkeit diese in den Arbeitsgestaltung einzubeziehen. Dies beinhaltet auch das Einbeziehen technischer Vorgaben. Die technischen Grundlagen umfassen die Fertigungsprozesse (inkl. TPM verstehen Rüsten (SMED) anwenden), Technologien und Produkte im Fertigungsprozess.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennt die technischen Grundlagen seines Tätigkeitsbereichs und die technischen Vorgaben des Fertigungsprozesses,</li> <li>- bezieht diese Grundlage bei der Erfüllung seiner routinemäßig anfallenden Aufgaben mit ein,</li> <li>- erkennt Mängel und Fehler.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- versteht die technischen Grundlagen und technischen Vorgaben seines Tätigkeitsbereichs,</li> <li>- kann diese Grundlagen auch für vor und nachgelagerte Prozesse berücksichtigen,</li> <li>- kann Abweichungen im Prozess, Stillstände und Fehler auf entsprechende Handlungen zurückführen.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann die technischen Grundlagen und technischen Vorgaben des Fertigungsprozesses schlüssig erläutern,</li> <li>- kann auf Basis der Grundlagen Lösungsansätze auf andere Fertigungsprozesse übertragen,</li> <li>- kann Vermeidungsstrategien für Mängel und Fehler ableiten.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- baut die technischen Grundlagen und technischen Vorgaben des Fertigungsprozesses anhand von Erfahrungen kontinuierlich weiter aus,</li> <li>- kann die Grundlagen zur Erfüllung von Aufgaben und Prozesse auch auf andere Marken übertragen,</li> <li>- entwickelt die technischen Vorgaben für den Fertigungsprozess weiter.</li> </ul>

### 1.1.2 IT-Programm beherrschen

Der Mitarbeiter kennt einschlägige IT Programme, kann diese - auch bei Sonderfällen – anwenden und Anregungen für die Weiterentwicklung geben. Der Mitarbeiter arbeitet sich schnell in neue Applikationen ein und weiß diese im Arbeitsprozess gezielt einzusetzen, beispielsweise zur Anwendung von AR/VR.

- Arbeitsplan (übergeordnetes Zielsystem)
- Ggf. SAP
- Ggf. weitere für AR/VR, EMA, Motion Capturing, Hallenlayoutsystem, HWD,

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann einschlägige IT-Programme seines Tätigkeitsbereichs fehlerfrei anwenden,</li> <li>- kennt die Grundfunktionen dieser IT-Programme.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennt einschlägige Fehlermeldungen,</li> <li>- kann entsprechende (Standard-)Lösungen zur Fehlerbehebung selbstständig vornehmen.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann Fehlermeldungen auf entsprechende Fehlerquellen zurückführen,</li> <li>- Datenbankabfragen (Reports erstellen)</li> <li>- kann entsprechende Lösungen für diese Fehler entwickeln und vornehmen.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann bestehende Funktionen für die IT-Programme entsprechend der Fehlermeldung weiterentwickeln,</li> <li>- kann neue Funktionen entsprechend der Aufgabenstellung entwickeln.</li> </ul>

### 1.1.3 Maschinen / IE-Tools (AP) bedienen

Der Mitarbeiter beherrscht eine Maschine und die zugehörigen Fertigungsprozesse und kann situativ reagieren.

- Hardware zur Anwendung der Methoden (AR/HR/...)
- Für Arbeitsgestalter keine besondere Hardware notwendig -> Kompetenz ausblenden

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann die Maschine zielgesteuert zur Erledigung seiner routinemäßigen Aufgaben bedienen</li> <li>- kennt die einschlägigen Funktionen der Maschine,</li> </ul>
<b>Level 2</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann auch Sonderanfertigungen auf der Maschine fertigen,</li> <li>- kennt die Sonderfunktionen (bspw. Hilfestellungen) der Maschine,</li> <li>- nutzt die Maschine gemäß der Nutzungsempfehlungen des Herstellers.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann die Funktionsweise der Maschine erläutern,</li> <li>- kann außerplanmäßige Wartungen durch entsprechende Nutzung der Maschine vermeiden.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann Optimierungspotenzial für die Funktionsweise der Maschine ableiten,</li> <li>- kann entsprechende Veränderungen an der Maschine zur Verbesserung der Nutzung vornehmen.</li> </ul>



### 1.1.4 Prozesse gestalten

Der Mitarbeiter kennt die Prozesse sowie die Prozesskette/Vor- und Nachgelagerten Prozesse und hält diese ein, verbessert (eigene) Prozesse kontinuierlich weiter und wendet Prinzipien zu deren Verbesserung an. Die Kompetenz fokussiert insbesondere die strukturelle Reflexibilität (vgl. Rational entscheiden, im Sinne der Reflexible Handlungsfähigkeit).

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>– kennt die wesentlichen Prozesse seines Tätigkeitsbereichs,</li><li>– erkennt die Wirksamkeit der Prozesse,</li><li>– führt die Prozesse nach Standards und Prinzipien des Unternehmens aus.</li></ul>
<b>Level 2</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>– kennt die Prozessketten seiner direkten Arbeitsumgebung,</li><li>– analysiert die Wirksamkeit der Prozesse,</li><li>– leitet Optimierungsbedarf für diese Prozesse ab.</li></ul>
<b>Level 3</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>– hat ein fundiertes Wissen über die Prozessketten im Unternehmen,</li><li>– verbessert die Wirksamkeit der Prozesse kontinuierlich weiter,</li><li>– reflektiert die angewendeten Prinzipien zur Optimierung der Prozesse und deren Wirkbeziehung untereinander.</li></ul>
<b>Level 4</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>– hat ein fundiertes Wissen auch über externe Prozesse und Prozessketten (z.B. Kunden- oder Lieferantenprozesse) ,</li><li>– gestaltet die einzelnen Prozesse unter Beachtung der gesamten Wirkbeziehungen,</li><li>– reguliert die Wirksamkeit der gesamten Prozesskette.</li></ul>

### 1.1.5 Produkt im Prozess kennen

Der Mitarbeiter kennt die Produkte bzw. Services des Unternehmens und kann deren Charakteristika erläutern.

- Produkt **Auto, ggf. Services**
- **Verstehen, welchen Einfluss unterschiedliche Produktvarianten haben**
- **Verbauprozess verstehen und was daran dranhängt, Logistik, vor und nachgelagerte Prozesse**

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennt die wesentlichen Charakteristika einzelner Produkte (bzw. Services) des Unternehmens,</li> <li>- kann über diese Charakteristika einer (unternehmensfremden) Person Auskunft geben.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kennt einzelne Produkte (bzw. Services) des Unternehmens im Detail,</li> <li>- kann die einzelnen technologischen Bestandteile eines Produkts (bzw. Services) nennen und deren Zusammenwirken erläutern,</li> <li>- kann deren Nutzen einer (unternehmensfremden) Person vermitteln und diesen entsprechend Anforderungen abwägen.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hat ein tiefes Verständnis über einzelne Produkte (bzw. Services) und deren Bestandteile,</li> <li>- kann basierend auf Fehlermeldungen eine Ursache identifizieren und analysieren,</li> <li>- kennt entsprechende Behebungsmaßnahmen für die Fehlermeldung,</li> <li>- kann Fehlermeldungen einer (unternehmensfremden) Person erläutern.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- besitzt ein tiefes Verständnis über einzelne Produkte (bzw. Services) und deren Technologie,</li> <li>- leitet Optimierungsbedarf auf Basis von Fehlermeldungen ab,</li> <li>- kennt entsprechende Lösungen zur Realisierung des Optimierungsbedarfs,</li> <li>- kann diese Lösungen einer (unternehmensfremden) Person erläutern.</li> </ul>

### 1.1.6 Fremdsprachen beherrschen

Der Mitarbeiter kann Sachverhalten in der relevanten Fremdsprache mündlich und schriftlich formulieren.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>- kann sich in einer Fremdsprache verständigen,</li><li>- kann Bedienungsanleitungen lesen</li><li>- kann kürzere Berichte schriftliche in einer Fremdsprache erfassen.</li></ul>
<b>Level 2</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>- kann einen Sachverhalt in einer Fremdsprache schildern,</li><li>- kennt entsprechende Fachbegriffe in dieser Fremdsprache,</li><li>- kann diesen Sachverhalt auch schriftlich formulieren.</li></ul>
<b>Level 3</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>- kann seinen eigenen Standpunkt in einer Fremdsprache vertreten und diskutieren,</li><li>- verfügt über einen Wortschatz aus Alltags- und Fachbegriffen in der Fremdsprache,</li><li>- kann stilistisch sicher Texte in einer Fremdsprache verfassen.</li></ul>
<b>Level 4</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>- kann mit anderen Personen wie in seiner Muttersprache in einer Fremdsprache eine Konversation führen,</li><li>- verfügt über die sprachenspezifischen Spezialbegriffe (bspw. Sprichwörter),</li><li>- kann Texte wie in seiner Muttersprache in einer Fremdsprache verfassen.</li></ul>

### 1.1.7 Methoden

Der Mitarbeiter kennt Methoden zur Bewertung und Gestaltung von Prozesszeiten und Ergonomie.

- Besitzt Grundkenntnisse des Produktionssystem und kann diese Anwenden
- Workshop Gestaltung (Moderieren ist doing, hier Methodisches Konzipieren) -> eher Fabrikgestalter, Arbeitsprozessgestalter, beim Arbeitsgestalter weniger ausgeprägt

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt und meldet Wartungsbedarfe der Maschinen seines Tätigkeitsbereichs,</li> <li>- führt unter Anleitung Wartungs-/Instandhaltungsarbeiten gemäß Plänen an den Maschinen seines Tätigkeitsbereichs aus.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- sucht Wartungsbedarfe,</li> <li>- erkennt selbstständig Lösungen für Fehlermeldungen,</li> <li>- führt nach Rücksprache selbstständig Wartungs-/Instandhaltungsarbeiten aus.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- entwickelt Wartungspläne und -routinen auch für andere Maschinen,</li> <li>- stellt selbstständig Diagnosen für die Fehlermeldungen,</li> <li>- führt selbstständig Wartungs-/Instandhaltungsarbeiten durch.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- koordiniert Wartungspläne und –aufwände im Unternehmen,</li> <li>- arbeitet präventiv zur Vermeidung von Fehlern,</li> <li>- zieht externe Hilfe bei Bedarf hinzu.</li> </ul>

### 1.1.8 Betriebswirtschaftliche Kompetenz

Der Mitarbeiter kennt Kostenarten und verstehen die Betriebswirtschaftlichen Wechselwirkungen und Zusammenhänge.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt und meldet Wartungsbedarfe der Maschinen seines Tätigkeitsbereichs,</li> <li>- führt unter Anleitung Wartungs-/Instandhaltungsarbeiten gemäß Plänen an den Maschinen seines Tätigkeitsbereichs aus.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- sucht Wartungsbedarfe,</li> <li>- erkennt selbstständig Lösungen für Fehlermeldungen,</li> <li>- führt nach Rücksprache selbstständig Wartungs-/Instandhaltungsarbeiten aus.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- entwickelt Wartungspläne und -routinen auch für andere Maschinen,</li> <li>- stellt selbstständig Diagnosen für die Fehlermeldungen,</li> <li>- führt selbstständig Wartungs-/Instandhaltungsarbeiten durch.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	Der Mitarbeiter ...

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- koordiniert Wartungspläne und –aufwände im Unternehmen,</li> <li>- arbeitet präventiv zur Vermeidung von Fehlern,</li> <li>- zieht externe Hilfe bei Bedarf hinzu.</li> </ul>
--	--

## 1.2 Handeln in der digitalisierten Arbeitswelt

### 1.2.1 Flexibel handeln

Der Mitarbeiter ist bereit und in der Lage, sich verändernden Bedingungen der Arbeitsumgebung flexibel anzupassen und den Lösungsweg flexibel auf die sich ändernden Anforderungen anzuwenden.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stellt sich auf erwartete und unerwartete Veränderungen ein,</li> <li>- passt seine Haltung, sein Verhalten und seine Arbeitsweise an die Veränderungen, neue Informationen oder neue Situationen an,</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ist offen für andere Arbeitsweisen und Arbeitsrollen,</li> <li>- überträgt Haltung und Arbeitsweisen auf sein verändertes Arbeitsumfeld,</li> <li>- ist schnell in anderen Arbeitszusammenhängen einsetzbar.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bewältigt tiefgreifenden Veränderungen im Unternehmen,</li> <li>- gestaltet und steuert den Veränderungsprozess aktiv,</li> <li>- hat eine hohe Frustrationstoleranz,</li> <li>- fängt größere Planabweichungen und Rückschläge auf.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- untersucht das Unternehmen systematisch auf zukünftige Veränderungen,</li> <li>- entwickelt Strategien zur Bewältigung von zukünftigen Veränderungen,</li> <li>- reguliert Ziele, Maßnahmen und Prozesse im Unternehmen entsprechend zukünftigen Anforderungen.</li> </ul>

### 1.2.2 Selbstständig organisieren

Der Mitarbeiter priorisiert Aufgaben und Themen, entwickelt Vorgehen zur Erfüllung mehrerer Aufgaben und setzt sich Ziele.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>– priorisiert seine arbeitsbezogenen Aufgaben auf Basis eines vorgegebenen Zeitplans,</li><li>– entwickelt Pläne zur Erfüllung der festgelegten Ziele,</li><li>– erkennt und meldet zeitliche Probleme,</li><li>– setzt sich eigene Ziele.</li></ul>
<b>Level 2</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>– priorisiert seine arbeitsbezogenen Aufgaben unter Hinzunahme von aktuellen Informationen und Themen,</li><li>– entwickelt Pläne zur Erfüllung der festgelegten Ziele auch unter Unsicherheit,</li><li>– analysiert zeitliche Probleme und erkennt Zielkonflikte,</li><li>– arbeitet konsequent auf eigene Ziele hin.</li></ul>
<b>Level 3</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>– priorisiert seine arbeitsbezogenen Aufgaben und Themen und richtet diese an Zielen anderer Personen im Unternehmen aus,</li><li>– entwickelt Vorgehen zur Erfüllung der Unternehmensziele sowie der eigenen Ziele auch unter Druck und Unsicherheit,</li><li>– reflektiert Zeit- und Zielkonflikte,</li><li>– stimmt Ziele und Zeitplanung mit anderen Personen ab.</li></ul>
<b>Level 4</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"><li>– priorisiert langfristige Aufgaben und Themen unter Hinzunahme der Ziele der Unternehmensumwelt,</li><li>– entwickelt Vorgehen zur langfristigen Erfüllung der Ziele sowie der eigenen Ziele auch unter Druck und Unsicherheit,</li><li>– reguliert sein Vorgehen entsprechend den Veränderungen im Unternehmen und in der Unternehmensumwelt,</li><li>– legt die Unternehmensziele fest und sichert deren Zielerreichung im Unternehmen.</li></ul>

### 1.2.3 Verlässlich und verantwortungsvoll handeln

Der Mitarbeiter handelt verlässlich und verantwortungsvoll, erfüllt Verpflichtungen und erledigt Aufgaben gewissenhaft.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<p><b>Level 1</b></p>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- fühlt sich gegenüber seinem Arbeitsumfeld verpflichtet,</li> <li>- erfüllt seine Aufgaben gemäß erwarteten Normen und Standards unaufgefordert,</li> <li>- hält sich an getroffene Absprachen und Vorgaben im zeitlichen Rahmen (auch wenn hierdurch Mehrarbeit für den Mitarbeiter resultiert),</li> <li>- übernimmt Verantwortung für persönliches Handeln.</li> </ul>
<p><b>Level 2</b></p>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- übernimmt initiativ und selbstständig weitere Aufgaben, die nicht in den (originären) Tätigkeitsbereich fallen,</li> <li>- erfüllt die getroffenen Absprachen und Vorgaben im zeitlichen Rahmen und in entsprechender Qualität (auch wenn hierdurch Mehrarbeit für den Mitarbeiter und dessen Kollegen resultiert),</li> <li>- übernimmt Verantwortung für persönliches Handeln und seine Folgen auf die eigene Arbeit und die Arbeit anderer.</li> </ul>
<p><b>Level 3</b></p>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geht Verpflichtungen außerhalb seines Tätigkeitsbereichs ein und erfüllt diese,</li> <li>- agiert verlässlich und verantwortungsvoll gegenüber seinem Arbeitsumfeld und mit den Unternehmensressourcen,</li> <li>- hält sich an Absprachen, auch unter erschwerten Bedingungen,</li> <li>- delegiert erfolgreich Aufgaben und kann entsprechend Verantwortung übergeben.</li> </ul>
<p><b>Level 4</b></p>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- verpflichtet sich für das Unternehmen,</li> <li>- trägt Verantwortung für Personen und das Unternehmensziel und agiert entsprechend im und außerhalb des Unternehmens,</li> <li>- kann für eigene Fehler einstehen, sich entschuldigen und Kritik annehmen,</li> <li>- prüft die Folgen mit denen Personen, die von den eigenen Beschlüssen betroffen sind.</li> </ul>

### 1.2.4 Wirtschaftlich handeln

Der Mitarbeiter wägt Kosten-, Nutzen- und Umweltaspekte vor seiner Handlung ab, baut Handeln auf kaufmännischen Grundlagen auf, kennt einschlägige Kennzahlen und hält die Prinzipien des Hauses ein.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hat ein Bewusstsein für den Wert der Betriebsmittel und Werkstoffe seines Tätigkeitsbereichs,</li> <li>- geht mit den Betriebsmitteln werterhaltend um,</li> <li>- kennt die einschlägigen Kennzahlen seines Tätigkeitsbereichs und die wirtschaftlichen/ökologischen Prinzipien des Unternehmens,</li> <li>- kann die Kennzahlen und Prinzipien in seinen Arbeitskontext setzen.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wägt Kosten- und Nutzenaspekte für Betriebsmittel und Werkstoffe seines Tätigkeitsbereichs sorgfältig ab</li> <li>- kennt den Wert des Personaleinsatzes,</li> <li>- zeigt kein verschwenderisches Verhalten auch außerhalb seines Aufgabengebiets (bspw. Pausen),</li> <li>- kennt die Zielwerte seines Tätigkeitsbereichs,</li> <li>- kann diese in Bezug zu den Kennzahlen und anderen Zielwerten setzen.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- wägt Kosten-, Nutzen- und Umweltaspekte für Betriebsmittel und Werkstoffe sowie für den Personaleinsatz für das Unternehmen ab,</li> <li>- strebt nach Senkung der Kosten,</li> <li>- plant seine Handlungen sorgfältig nach rationalen Maßstäben und zum Wohl des Unternehmens im Voraus,</li> <li>- entwickelt Kennzahlen und Zielwerte unter Einbezug der Prinzipien des Unternehmens für die einzelnen Tätigkeiten.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann Kosten-, Nutzen- und Umweltaspekte für Betriebsmittel, Werkstoffe und Personaleinsatz in den Gesamtkontext des Unternehmens setzen,</li> <li>- beachtet externe Kosten-, Nutzen- und Umweltaspekte (z.B. Marktentwicklungen) bei seinen Handlungen,</li> <li>- prüft die Nachhaltigkeit von langfristigen Tätigkeiten und Projekten,</li> <li>- sichert den langfristigen Erfolg des Unternehmens,</li> <li>- entwickelt übergreifende Kennzahlen und Zielwerte.</li> </ul>



### 1.2.5 Zielorientiert analysieren

Der Mitarbeiter bewertet komplexe Systeme, kann allgemeine Regeln auf spezifische Probleme anwenden, erkennt und erklärt Zusammenhänge und mögliche Konsequenzen.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt Problemsituationen in seinem Tätigkeitsbereich,</li> <li>- erkennt Zusammenhänge zwischen den Problemen, Ausgangssituationen und weiteren Informationen,</li> <li>- kann mögliche Konsequenzen ableiten,</li> <li>- kann entsprechende vertraute/erlernte Lösungsansätze nennen.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt Problemsituationen in seiner Arbeitsumgebung,</li> <li>- unterscheidet zwischen wichtigen und dringenden Problemsituationen,</li> <li>- stellt gezielt Fragen um Problemsituation zu analysieren und Informationen über die Situation zu erlangen,</li> <li>- kann Probleme auf Handlungen zurückführen,</li> <li>- entsprechende Lösungsansätze erklären.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt komplexe Problemsituationen im Unternehmen,</li> <li>- bewertet Problemsituation hinsichtlich ihres Effekts auf die Aktivitäten des Unternehmens,</li> <li>- identifiziert und präzisiert komplexe Zusammenhänge,</li> <li>- beherrscht fortgeschrittene Recherche- und Analysemethoden,</li> <li>- leitet entsprechende Konsequenzen ab,</li> <li>- nennt präventive Ansätze zur Vermeidung dieser Situationen.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt zukünftige Problemsituationen des Unternehmens und dessen Umwelt,</li> <li>- bewertet Problemsituationen unter Unsicherheiten langfristig,</li> <li>- kann langfristige Konsequenzen für die Umwelt und das Unternehmen ableiten,</li> <li>- beherrscht und reflektiert fortgeschrittene Recherche- und Analysemethoden,</li> <li>- nennt strategische Maßnahmen für das Unternehmen.</li> </ul>

### 1.2.6 Rational entscheiden

Der Mitarbeiter entwickelt Kriterien als Grundlage der Entscheidung, bezieht mögliche Konsequenzen ein, trifft und vertritt Entscheidungen. Dabei steht hier die Selbstreflexion im Fokus.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt Entscheidungssituation und benennt Entscheidungsalternativen,</li> <li>- bezieht aufgabenbezogene Kriterien in seine Entscheidung ein,</li> <li>- holt sich Entscheidungsunterstützung,</li> <li>- erkennt die Bedeutung seiner Entscheidung,</li> <li>- kann Folgen, Risiken und Konsequenzen für sich selbst abwägen,</li> <li>- entscheidet selbstbestimmt.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analysiert Entscheidungssituation,</li> <li>- kann Entscheidungsalternativen aus Gruppensicht bewerten,</li> <li>- entwickelt auf Basis von Erfahrungen eigene Kriterien für seine Entscheidung,</li> <li>- kann Folgen, Risiken und Konsequenzen für sich selbst und seine Arbeitsumgebung abwägen,</li> <li>- vertritt seine Entscheidung vor seinen Vorgesetzten.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trifft Entscheidungen auch unter Anbetracht wechselnder Anforderungen und schwierigen Gegebenheiten,</li> <li>- fokussiert mit der Entscheidung mehrere Ziele des Unternehmens,</li> <li>- kann Folgen, Risiken und Konsequenzen für das Unternehmen abwägen,</li> <li>- kann Entscheidungen für das Unternehmen priorisieren,</li> <li>- argumentiert seine Entscheidung und deren Konsequenzen,</li> <li>- reflektiert seine Entscheidung.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trifft Entscheidungen bzgl. tiefgreifender Veränderungen zielorientiert zum Wohle des Unternehmens,</li> <li>- kann Folgen, Risiken und Konsequenzen für das Unternehmen sowie dessen Umwelt abwägen,</li> <li>- argumentiert seine Entscheidung und Konsequenzen auch vor externen Akteuren,</li> <li>- reguliert sein Entscheidungsverhalten anhand vorausgegangenen Entscheidungen und Erfahrungen.</li> </ul>

### 1.2.7 Eigenverantwortlich lernen

Der Mitarbeiter ist fähig, das Lernen durch das Setzen von Lernzielen zu planen, Lernstrategien anzuwenden sowie das Lernen zu überwachen und zu regulieren, um den Lernprozess zu bewerten. Er lernt aus guten Beispielen und eigenen Fehlern, holt fehlende Informationen und fehlendes Wissen ein.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lernt nach Aufforderung der Vorgesetzten gemäß einem Lernplan,</li> <li>- arbeitet den Lernplan selbstständig gemäß den festgelegten Zielen ab,</li> <li>- wird bei der Auswahl und Anwendung von Lernstrategien sowie bei der Überwindung von Schwierigkeiten und Ablenkungen unterstützt,</li> <li>- holt selbstständig Informationen und Wissen ein,</li> <li>- lernt aus eigenen Fehlern.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erstellt zusammen mit seinem Vorgesetzten einen Lernplan mit Zielen und entwickelt ihn mit ihm auf Basis des Lernerfolgs weiter,</li> <li>- holt fehlendes Wissen und Informationen fürs Lernen selbstständig ein,</li> <li>- wendet während des Lernens vereinzelt Lernstrategien an,</li> <li>- sucht das Gespräch mit Vorgesetzten zur Überprüfung des Wissenstands,</li> <li>- beobachtet und bewertet eigenen Lernerfolg.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sucht aktiv nach Erkenntnissen und den Erfahrungen anderer,</li> <li>- leitet hieraus einen individuellen Lernplan mit eigenen Zielen ab,</li> <li>- analysiert selbstständig den Lerngegenstand,</li> <li>- wendet während des Lernens selbstständig Lernstrategien an,</li> <li>- reflektiert und benennt eigene Stärken und Schwächen beim Lernen,</li> <li>- vergleicht sein Herangehen mit anderen und passt es laufend an.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- lernt kontinuierlich aus seiner Umwelt,</li> <li>- setzt sich langfristige Ziele fürs Lernen,</li> <li>- findet intuitiv die angemessene Lernstrategie,</li> <li>- überwacht und reflektiert eigene Lernfortschritte,</li> <li>- reguliert seinen Lernprozess entsprechend des Fortschritts selbstständig.</li> </ul>

### 1.2.8 Mit Belastung umgehen

Der Mitarbeiter entwickelt Vorgehen zur Veränderung und Vermeidung von Stresssituationen, kann eigene Stressreaktion regulieren.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt stresserzeugende Situationen im Tätigkeitsbereich,</li> <li>- kann diese Stresssituationen kurzfristig aushalten,</li> <li>- kennt das eigene Stresslevel,</li> <li>- kennt Auswege aus dieser Stresssituation.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analysiert stresserzeugende Situationen in seinem Tätigkeitsbereich,</li> <li>- kann Stresssituationen aushalten,</li> <li>- kann seine Stresslevel entsprechend der Situation anpassen,</li> <li>- kennt entsprechende Maßnahmen zur Reduzierung der Stresssituation.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann Stresssituationen langfristig bewältigen,</li> <li>- reflektiert Ursachen der eigenen Stressreaktion,</li> <li>- kennt Maßnahmen zur Bewältigung höherer Stresslevels,</li> <li>- kann (präventive) Bewältigungsstrategien anwenden.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann enorme Stresssituationen bewältigen,</li> <li>- entwickelt eigene Bewältigungsstrategien für unterschiedliche Stresssituationen,</li> <li>- reguliert die Stresssituation entsprechend seiner Reaktion,</li> <li>- kann Stress in positive Energie verwandeln.</li> </ul>

## 1.3 Kommunizieren und Interagieren in der digitalisierten Arbeitswelt

### 1.3.1 Verständlich kommunizieren

Der Mitarbeiter hört aktiv zu, nimmt das Gesagte auf, formuliert verständlich mündlich und schriftlich Informationen, setzt geeignete Kommunikationsmittel ein, kommuniziert auch in einer Gruppe.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

Kompetenz im Gesamtkatalog erweitern?

<b>Level 1</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- trägt Ideen und Informationen mündlich und schriftlich verständlich vor,</li> <li>- hört aktiv zu und nimmt das Gesagte auf,</li> <li>- stellt sich auf die Kommunikation der Gruppe ein.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann Berichte verfassen,</li> <li>- vertritt (seinen) Standpunkte,</li> <li>- stellt Fragen und stellt sich auf Beiträge des Gegenübers ein,</li> <li>- moderiert Gespräche in Gruppen.</li> </ul>
<b>Level 3</b> Texte eher nach innen: Intranet?	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- hält fachspezifische Vorträge und schreibt Fachartikel,</li> <li>- reflektiert (seine) Kommunikationsprozesse,</li> <li>- versteht die Perspektiven seines Gegenübers,</li> <li>- steuert den Gesprächsverlauf auch in Gruppen.</li> </ul>
<b>Level 4</b> Texte eher nach außen – Wissenschaftliche Artikel?	Der Mitarbeiter ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- hält Stegreifreden,</li> <li>- bringt viele Informationen in ein schlüssiges Konzept und formuliert Visionen,</li> <li>- reguliert (seine) Kommunikationsprozesse,</li> <li>- steuert den Gesprächsverlauf empathisch und zielorientiert,</li> <li>- gestaltet schwierige Gesprächsverläufe in Gruppen konstruktiv.</li> </ul>

### 1.3.2 Kooperativ und sozial handeln

Der Mitarbeiter unterstützt Personen des Unternehmens, bezieht Personen entsprechend ihrer Stärken und Schwächen ein, erkennt verschiedene Interessen und integriert diese, gleicht eigene und Gruppen- / Unternehmensinteressen aus und fördert Informationsaustausch.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bietet nach Aufforderung seine Unterstützung an,</li> <li>- stellt sich auf die Zusammenarbeit ein und stellt ggf. eigene Belange zurück,</li> <li>- kommuniziert eigene Bedürfnisse, Erwartungen und Meinungen und toleriert die der Personen seines Arbeitsumfelds,</li> <li>- tauscht Informationen und Erfahrungen aus,</li> <li>- sorgt für gute Arbeitsatmosphäre.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bietet gefragt und ungefragt Hilfe an,</li> <li>- reagiert aktiv und konstruktiv auf die Beiträge von Personen seines Arbeitsumfelds,</li> <li>- nimmt die Bedürfnisse, Erwartungen, Meinungen der Gruppe an und bezieht diese bei der Aufgabenerfüllung mit ein,</li> <li>- stellt gemeinsame Arbeitsergebnisse über eigene Belange,</li> <li>- bemüht sich um einen reibungslosen Austausch.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kann um Hilfe bitten,</li> <li>- sucht die aktive Zusammenarbeit mit anderen Personen im Unternehmen,</li> <li>- erkennt seine und die Stärken und Schwächen der Personen im Arbeitsumfeld und bezieht diese entsprechend bei der Aufgabenerfüllung mit ein</li> <li>- erkennt und steuert Gruppeninteressen entsprechend gemeinsamer Ziele</li> <li>- regt Personen zur Beschlussfindung an.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sucht die aktive Zusammenarbeit über das Unternehmen hinaus,</li> <li>- widmet sich den einzelnen Interessen der Personen des Arbeitsumfelds,</li> <li>- reflektiert seine und die Stärken und Schwächen der Personen im Arbeitsumfeld</li> <li>- reguliert Gruppeninteressen entsprechend gemeinsamer Ziele,</li> <li>- bringt die Parteien zur Beschlussfindung zusammen.</li> </ul>

### 1.3.3 Konflikte lösen

Der Mitarbeiter benennt Konflikte, zeigt Handlungsmöglichkeiten oder Lösungswege auf, gibt und nimmt Feedback, Umgang mit Fehlverhalten, Entschuldigungen.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt eigene Konflikte und kann diese auch benennen,</li> </ul>
----------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bringt seine eigene Position und Gefühle zum Ausdruck und hört gewissenhaft der Konfliktpartei zu,</li> <li>- kann eigene selbstbezogene Lösung vorschlagen,</li> <li>- steht für eigene Fehler ein und ist fähig sich für Fehler zu entschuldigen und Entschuldigungen anzunehmen,</li> <li>- kennt Konfliktregeln, wie No-Gos z.B. Handgreiflichkeiten.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt Konflikte im Team und kann Konfliktsituationen erläutern,</li> <li>- erkennt den Konfliktauslöser,</li> <li>- differenziert zusätzliche Informationen oder Streitpunkte von der eigentlichen Konfliktsituation,</li> <li>- geht auf die Konfliktpartei selbstständig zu,</li> <li>- entschuldigt sich von sich aus für Fehlverhalten,</li> <li>- reagiert nicht über-emotional, wie Schreien oder verbale Beleidigung.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt Situationen mit Konfliktpotenzial und kann diese proaktiv entschärfen,</li> <li>- analysiert Konfliktsituationen und erfasst Ursachen für den Konflikt,</li> <li>- kann die Rolle des Vermittelnden einnehmen und Konflikte neutral bewerten,</li> <li>- kann zwischen den Konfliktparteien vermitteln,</li> <li>- kann vielseitige Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten aufzeigen,</li> <li>- kann emotionalen Abstand von der Konfliktsituation gewinnen.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt Situationen mit zukünftigen Konfliktpotenzial,</li> <li>- reflektiert Konfliktsituation für zukünftige Situationen reflektieren,</li> <li>- kann (präventive) Lösungsstrategien in die Wege leiten,</li> <li>- kann zwischen den Konfliktparteien durch Aufzeigen der unterschiedlichen Ansichten der Konfliktparteien vermitteln,</li> <li>- kann beratend im Konflikt zur Seite stehen,</li> <li>- kann Konfliktparteien verzeihen,</li> <li>- hat Vorbildfunktion in Konfliktsituationen.</li> </ul>

### 1.3.4 Wissen und Fertigkeiten vermitteln

Der Mitarbeiter unterstützt andere bei der Entwicklung ihrer Talente und Fertigkeiten, erteilt Instruktionen, Ratschläge oder leistet persönliche Unterstützung, um das Potential von Personen zu fördern.

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erklärt fachliche Zusammenhänge auf Anfrage,</li> <li>- vermittelt Inhalte entsprechend dem Wissenstand der anderen Person,</li> <li>- stellt einen hohen Fachbezug her,</li> <li>- nutzt vorgegebene Lehrmaterialien.</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- beobachtet Fehler und initiiert Lehrgespräche,</li> <li>- teilt professionelle und persönliche Erfahrung,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hat ein Interesse für die Belange und Probleme Anderer,</li> <li>- wählt geeignete Lehrmaterialien und Lernmethoden aus.</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt Handlungsbedarfe und bietet Anstöße zur Selbsthilfe,</li> <li>- findet und stärkt Talente,</li> <li>- hat Interesse an der Entwicklung Anderer,</li> <li>- entwickelt vorhandene Lernmaterialien und -methoden weiter.</li> </ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erkennt Handlungsbedarfe und bietet Anstöße zur Selbsthilfe,</li> <li>- sichert Erfolge und Selbständigkeit der Lernenden ab,</li> <li>- berät über Perspektiven,</li> <li>- begleitet ganzheitlich, entwickelt persönliche Bindung,</li> <li>- erstellt eigenständig neue Lernmaterialien und didaktische Lernmethoden.</li> </ul>

### 1.3.5 Moderationskompetenz

Struktur, methodische Kompetenz, Haltung

Die entsprechenden Levels dieser Kompetenz sind:

<b>Level 1</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grundlagen dieser Kompetenz sind Level 1 und 2 der „Kommunikationskompetenz“</li> <li>- Selbstbewusstsein/Selbstvertrauen</li> <li>- Einstieg ins Thema geben</li> <li>- Themen sammeln</li> <li>- Zielklärung</li> <li>- Präzise/klare Anweisungen geben</li> <li>- Zeit und Agenda / Ziel im Auge behalten / Zeitmanagement</li> <li>- Überblick geben (Einstieg und Zwischenstand)</li> <li>- Abschluss und Ausblick</li> <li>-</li> </ul>
<b>Level 2</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regeln und Inhalte besprechen, „ok der Gruppe einholen“</li> <li>- und auf Einhaltung achten</li> <li>- Und Prozess der Auswahl und Priorisierung moderieren</li> <li>- Zwischenstand/Ergebnisse zusammenfassen</li> <li>- Visualisieren (analysieren)</li> <li>- Gruppenarbeiten vorbereiten, planen (methodisch)</li> </ul>
<b>Level 3</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teile dieses Kompetenzlevels sind Level 3 und 4 der „Konfliktlösekompetenz“</li> <li>- lässt sich nicht verunsichern / bleibt sachlich distanzieren</li> <li>- behält ein angemessenes Maß an Vorbereitung vs. Spontaneität</li> <li>- tritt offen auf, ist unvereinbar</li> <li>- verhält sich nicht wertend, neutral</li> <li>- ist sich seiner Rolle bewusst</li> <li>- sieht sich als Begleiter</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gruppen arbeiten lassen, ohne zu steuern</li><li>- Gespräch steuern, um zum Ziel zu kommen</li><li>- Take-Home-Message (Transfer) formulieren, formulieren lassen</li><li>- Beherrscht Fragetechnik</li><li>- Verschiedene Perspektiven aufzeigen</li></ul>
<b>Level 4</b>	<p>Der Mitarbeiter ...</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- ist fähig, zwischen der Doppelrolle zu wechseln als Moderator und Teilnehmer</li><li>- kann Menschen inspirieren / mitnehmen auf einen neuen Weg / Menschen begeistern / mobilisieren und</li><li>- alle Teilnehmer mitnehmen</li><li>- ist in der Lage, der Gruppe Sicherheit vermitteln</li><li>- begleitet den Kommunikationsprozess, der anregt, weiterzudenken und Brücken zu schlagen</li><li>- kann Maßnahmen planen lassen und</li><li>- bei Störungen eingreifen</li><li>- kann Konsens / Einigung herbeiführen</li></ul>

## **2. Förderhinweis**

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) im Programm „Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Förderkennzeichen: 02K17A042