

Selbstorganisiert vorgehen

Alleine mit dem Kompetenzprofil arbeiten



Als junge/-r Hochschulmitarbeiter/-in liegt die Verantwortung für Ihre berufliche Kompetenzentwicklung vor allem **in Ihren eigenen Händen**. Andere können Sie hierbei unterstützen oder beraten – welche Schritte Sie jedoch angehen, um Ihre Kompetenzen zu entwickeln, um Ihre Stärken auszubauen und an Ihren Schwächen zu arbeiten, liegt ganz in Ihrer eigenen Verantwortung. Die täglichen Aufgaben in der Lehre und/oder der Forschung, vielleicht die Arbeit an einem Promotionsvorhaben und andere „nebenbei“ zu erledigende Aufgaben, verstellen manchmal den Blick auf die längerfristige Perspektive Ihrer beruflichen Entwicklung: Wo wollen Sie in vier bis sechs Jahren stehen, und **welche Weichen können Sie jetzt schon stellen**, um diesem Ziel näher zu kommen?

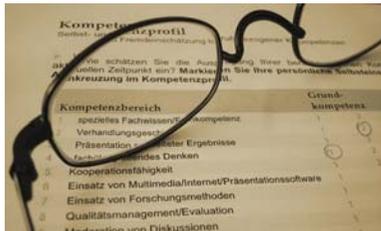
Um diesen Blick in Ihre berufliche Zukunft zu werfen, nutzen Sie gelegentlich, zum Beispiel einmal im Jahr, das Kompetenzprofil. Nehmen Sie sich eine Stunde Zeit und überlegen Sie, wie Sie selber den Stand Ihrer eigenen Entwicklung derzeit einschätzen. Erlauben Sie sich, Stärken anzugeben, wo Sie Ihre **Stärken** oder positive Entwicklungen wahrnehmen, und seien Sie selbstkritisch, indem Sie **Schwächen** dort beschreiben, wo Sie selber Ihre Kompetenzen nicht so positiv einschätzen.

Überlegen Sie dann, **welche beruflichen Perspektiven**, auf vier bis sechs Jahre gesehen, für Sie derzeit am wahrscheinlichsten sind: Ist es eine einzige Perspektive, auf die Sie seit Jahren hinarbeiten, oder halten Sie sich alle Türen offen, oder sind Sie sich selber vielleicht nicht (mehr) so sicher, wohin der Weg führen soll? Versuchen Sie, sich konkrete Perspektiven vorzustellen und überlegen Sie, mit welchem **Anforderungsprofil** diese Perspektiven verbunden wären. Welche Stärken werden erwartet, in welchen Bereichen genügt bereits eine durchschnittliche Kompetenz?

Überlegen Sie nun, welche Maßnahmen, Vorhaben oder Angebote helfen könnten bei der Entwicklung der von Ihnen ausgewählten Kompetenzbereiche: Was könnten Sie tun, um in diesem oder jenem Kompetenzfeld besser zu werden? Anregungen hierzu und Antworten auf Ihre Fragen finden Sie im hinteren Teil der Broschüre. Falls Sie sich nicht sicher sind, fragen Sie andere Personen nach deren Erfahrungen. Wählen Sie einige **Vorhaben für das kommende Jahr** aus und überlegen Sie, wer Sie **bei der Umsetzung unterstützen** könnte. Legen Sie fest, **bis wann** Sie sich die Umsetzung vornehmen und **woran erkennbar** sein würde, dass die Umsetzung erfolgt ist. Je konkreter und zielführender Sie Ihre Vorhaben auswählen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sie tatsächlich umsetzen werden und dass sie Ihnen weiterhelfen.

Ziehen Sie nach einem Jahr erneut **Bilanz** und stellen Sie sich die wichtige Frage, was Sie im vergangenen Jahr **für Ihre eigene Kompetenzentwicklung erreicht** haben.

Quelle: Schmidt, B., Pester, S., Scholl, L., Volkmar, S. & Loßnitzer, T. (2006). Kompetenzprofil: Ihr Einstieg in den Arbeitsplatz Hochschule. Jena: Friedrich-Schiller-Universität.



Entwicklungsgespräch

Wie Sie die Erfahrungen Ihrer Vorgesetzten nutzen

Die meisten jungen Hochschulmitarbeiter/-innen sind im Rahmen von Forschungsprojekten, auf „Drittmittelstellen“ oder sogenannten „Haushaltsstellen“ beschäftigt. Ihre direkten Vorgesetzten sind Professorinnen und Professoren, die sich vor einigen Jahren in einer ganz ähnlichen Lebenssituation befunden haben: **Am Anfang einer Karriere** in der Hochschule, mit ersten Aufgaben in Forschung und Lehre, mit einer ungewissen beruflichen Perspektive.

Mit der Unterstützung ihrer eigenen Vorgesetzten, ihrer Kolleginnen und Kollegen und natürlich mit viel eigener Initiative haben sie sich damals **Ziele für die eigene Kompetenzentwicklung** gesetzt und erfolgreich an deren Umsetzung gearbeitet: Sie haben Kongresse besucht, erste Publikationen verfasst, Untersuchungen konzipiert und durchgeführt, an Schulungen und Seminaren teilgenommen. Hierbei haben sie **vielfältige Erfahrungen** über Wege und Methoden der Kompetenzentwicklung gesammelt.

Von diesen Erfahrungen können Sie als junge/-r Hochschulmitarbeiter/-in profitieren: Vereinbaren Sie mit Ihrer direkten Führungskraft und/oder mit der Person, die Ihre Dis-



sertation betreut, ein **Entwicklungsgespräch**. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem/Ihrer Vorgesetzten konkrete Ziele für Ihre berufliche Entwicklung und planen Sie die Umsetzung dieser Ziele. Im Rahmen des rund einstündigen Gesprächs erhalten Sie eine konkrete Einschätzung, wie Ihr/-e Vorgesetzte/-r den Stand Ihrer Kompetenzentwicklung einschätzt und welche Anregungen er oder sie Ihnen vor dem Hintergrund der eigenen Erfahrungen geben kann. Klären Sie die gegenseitigen Erwartungen, und überlegen Sie gemeinsam, welche zeitliche, persönliche oder materielle Unterstützung Ihre Führungskraft Ihnen für die Umsetzung Ihrer Vorhaben geben kann.

Wenn Sie vereinbaren, das Gespräch regelmäßig stattfinden zu lassen, können Sie die Umsetzung Ihrer Vorhaben und Ihre **Entwicklung im Laufe der Zeit** anhand des Kompetenzprofils verfolgen.

Ablauf Entwicklungsgespräch

Vorbereitung Mitarbeiter/-in

Mitarbeiter/-in füllt Kompetenzprofil für sich selbst aus

Vorbereitung Führungskraft

Vorgesetzte/-r füllt Kompetenzprofil über Mitarbeiter/-in aus

Gesprächseinstieg (ca. 10 Minuten)

„Wie schätzen Sie Ihre Entwicklung im vergangenen Jahr selbst ein? Wo sehen Sie Ihren aktuellen Stand?“. Wahrnehmung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin schildern

Feedback Führungskraft (ca. 10 Minuten)

„So habe ich es wahrgenommen!“. Unterschiede in den Perspektiven an konkreten Situationen/Beispielen klären

Abstimmung Entwicklungsziele (ca. 10 Minuten)

„Und in welchen Kompetenzfeldern möchten Sie sich im kommenden Jahr vor allem weiterentwickeln?“. Berücksichtigung der aktuell angestrebten beruflichen Perspektive

Auswahl Maßnahmen (ca. 15 Minuten)

„Wodurch wollen Sie diese Ziele erreichen?“. Führungskraft empfiehlt Maßnahmen und schildert Beispiele und Erfahrungen aus eigener Entwicklung

Vereinbarung (ca. 15 Minuten)

„Wie kann ich Sie dabei unterstützen?“. Führungskraft und Mitarbeiter/-in vereinbaren konkrete Entwicklungsziele und Unterstützung bei der Umsetzung

Nachfolgespräch (z.B. nach 1 Jahr)

Durchsicht der Unterlagen aus Erstgespräch

In Netzwerken arbeiten

So unterstützen Sie sich auf kollegialer Ebene gegenseitig



Eine entscheidende Erfahrung, von denen junge ebenso wie erfahrene Hochschulmitarbeiter/-innen in Interviews und Befragungen immer wieder berichten, liegt darin, wie überraschend stark die **Unterstützung „aus den eigenen Reihen“** sein kann. Diese informelle, nicht von der Hochschule, sondern von Ihnen selbst organisierte Arbeit in **Netzwerken** legt oft den Grundstein für langfristige gegenseitige Unterstützung.

Egal, ob Sie mit der Büronachbarin, mit einem Kollegen aus der Abteilung im anderen Flur oder aus einer ganz anderen Fachrichtung oder einer anderen Hochschule **ins Gespräch kommen**: Der Austausch mit anderen jungen Hochschulmitarbeitern/innen kann Sie entscheidende Schritte voranbringen. Denn die Herausforderungen, vor denen Sie in unterschiedlichsten Fachrichtungen und zu unterschiedlichen Abschnitten Ihres Werdegangs stehen, ähneln sich sehr: Sie haben neue berufliche Aufgaben, arbeiten an einer Weiterentwicklung der eigenen Kompetenzen, sehen einer unklaren beruflichen Perspektive innerhalb oder außerhalb der Hochschule entgegen und müssen eigenverantwortlich Ihre Entwicklung planen und strukturieren.

Im Kreis mehrerer Hochschulmitarbeiter/-innen in einer vergleichbaren beruflichen Situation können Sie über diese Herausforderungen **offen und zugleich lösungsorientiert** sprechen. Neben der fachlichen Seite bieten sich zahlreiche Möglichkeiten, in vertraulicher Atmosphäre auch über etwaige Konflikte an Ihrem „Arbeitsplatz Hochschule“ und über Ihre persönliche Situation zu diskutieren und von den Erfahrungen und Anregungen der Anderen zu profitieren.



Bilden Sie fächerübergreifende **„Tandems“** zur direkten gegenseitigen Unterstützung oder **kleine Netzwerke** von fünf oder mehr Kolleginnen und Kollegen. Organisieren Sie regelmäßige Treffen, in denen Sie einander über Ihren aktuellen Stand informieren und gegenseitige Unterstützung

vereinbaren: Angefangen beim gemeinsamen Besuch von Workshops über die gegenseitige Hospitation bei Ihren ersten Lehrveranstaltungen bis hin zum Korrekturlesen von fachlichen Publikationen.

Ablauf Netzwerktreffen

Vorbereitung Moderator/-in

Eines der Mitglieder bereitet die Sitzung vor, schlägt Struktur und Vorgehensweise vor

Vorbereitung Teilnehmende

Teilnehmende füllen Kompetenzprofil über sich selbst aus, notieren aktuelle Herausforderungen und berufliche Entwicklungsziele

Einstieg (ca. 20 Minuten)

Teilnehmende stellen im Plenum aktuellen Stand und Entwicklungsziele vor, Bildung von „Tandems“ oder 3er-Gruppen für Arbeitsphase

Arbeitsphase (ca. 60 Minuten)

„Tandems“ oder 3er-Gruppen diskutieren reihum die individuellen Herausforderungen, geben gegenseitig Feedback zur Selbsteinschätzung und Anregungen zur Entwicklung

Vereinbarungen (ca. 20 Minuten)

Teilnehmende berichten im Plenum, welche Unterstützung das Netzwerk/individuelle Teilnehmende ihnen persönlich geben können, Vereinbarung über Unterstützung

Abschlussphase (ca. 20 Minuten)

Definition individueller Vorhaben, inhaltliche und zeitliche Planung des nächsten Treffens

Nachfolgetreffen

Rückblick auf die Vorhaben aus dem vorangegangenen Treffen, Reflexion der gegenseitigen Unterstützung, Vereinbarung neuer Ziele



Mentoring, Coaching, kollegiale Beratung

Eine weitere Perspektive öffnet den Blick

Manchmal ist es gut, wichtige Themen mit jemandem zu besprechen, der sich in der Sache gut auskennt, aber mit dem eigentlichen Geschehen nichts zu tun hat. Die Perspektive einer dritten Person, die nicht Ihrem direkten Arbeitsumfeld angehört, ermöglicht Ihnen im Rahmen eines persönlichen Gesprächs eine zusätzliche neutrale Perspektive. Durch die Anregungen dieser neutralen Person erhalten Sie zusätzliche Handlungsoptionen; die Verantwortung zur Umsetzung der Ideen bleibt ganz bei Ihnen.

Eine Form dieser individuellen Beratung ist das **Mentoring**. Suchen Sie sich, vielleicht in einem anderen Fachbereich oder an einer anderen Hochschule, einen erfahrenen Professor oder eine erfahrene Professorin. Vereinbaren Sie gelegentliche Treffen, in denen Sie über Ihr berufliches Fortkommen am „Arbeitsplatz Hochschule“ und über die vielen kleinen und großen Hindernisse sprechen können.

Zunehmend hält **Coaching** Einzug in die Hochschule. Im Rahmen eines Coachings treffen Sie für einen begrenzten Zeitraum mit einer hierfür methodisch ausgebildeten Person zusammen und diskutieren Ihre langfristige berufliche Kompetenzentwicklung und aktuelle Herausforderungen. Auch weitere berufsbezogene Themen können im Coaching Platz finden – nur Sie und Ihre Anliegen stehen im Mittelpunkt der Gespräche.

Auch **auf kollegialer Ebene** können Sie das Format der individuellen Beratung einsetzen. Durch kollegiale Beratung profitieren Sie von den Erfahrungen und Eindrücken Ihres Beratungspartners und können im Gegenzug Ihre eigenen Erfahrungen zurückgeben. Vereinbaren Sie regelmäßige Termine zu zweit, und lassen Sie jeweils eine der Personen in die Rolle des Beraters/der Beraterin schlüpfen, während der/die andere in dieser Sitzung beraten wird.

Gleich ob beim Mentoring, Coaching oder bei der kollegialen Beratung: **Aufgabe des Beraters oder der Beraterin** ist es, darauf zu achten, dass die selbst gesetzten Ziele der beruflichen Entwicklung realistisch sind und bleiben: Passen Entwicklungsziele und Maßnahmen, die sich die Person vornimmt, zur angestrebten Perspektive? Sind die beruflichen Perspektiven plausibel, und gibt es auch Alternativen, einen „Plan B“?

Ablauf Beratung

Vorbereitung der zu beratenden Person

Person füllt Kompetenzprofil über sich selbst aus

Gesprächseinstieg (ca. 10 Minuten)

„Wie schätzen Sie selbst Ihr Kompetenzprofil gegenwärtig ein?“. Person schildert eigene Wahrnehmung anhand konkreter Beispiele und typischer Situationen

Definition beruflicher Perspektiven (ca. 20 Min.)

„Welche berufliche Tätigkeit streben Sie auf mittelfristige Sicht an? Welches Kompetenzprofil brauchen Sie hierfür Ihrer Einschätzung nach?“. Berater/-in ergänzt Anforderungsprofil und konkretisiert Vorstellungen

Klärung Entwicklungsziele (ca. 10 Minuten)

„In welchen Kompetenzfeldern möchten Sie sich im kommenden Jahr vor allem weiterentwickeln?“. Berücksichtigung der aktuell angestrebten beruflichen Perspektive

Auswahl Maßnahmen (ca. 20 Minuten)

„Wodurch wollen Sie diese Ziele erreichen?“. Berater/-in unterstützt Auswahl geeigneter Maßnahmen, schildert ggf. Beispiele und eigene Erfahrungen, achtet auf Ausgewogenheit, Konkretheit und Umsetzbarkeit der Vorhaben

Unterstützung für Maßnahmen (ca. 20 Minuten)

„Wer könnte Sie bei der Umsetzung dieser Vorhaben unterstützen? Wie könnten Sie sich diese Unterstützung sichern?“. Berater/-in hilft bei der Auswahl geeigneter Unterstützung

Abschlussphase (ca. 10 Minuten)

„Was sind Ihre nächsten Schritte? Wie kann ich Sie dabei unterstützen?“. Berater/-in hilft bei Absicherung der Umsetzung