

Jörg Martens

# KOMPETENZEN & WERTE



Dialog-Karten zur treffsicheren  
Einschätzung des  
beruflichen Könnens und Handelns

# Nutzungsanleitung der Dialog-Karten

Ein Mensch, der genau weiß, was er kann und will, wird seine Ziele auch mit großer Wahrscheinlichkeit erreichen. Das gilt im Leben wie auch im Beruf.

Auf den ersten Blick ist nicht sofort erkennbar, was in einem Menschen steckt: Welche Fähigkeiten und Kompetenzen er in sich trägt, welche Haltungen und Werte er vertritt, welche Erwartungen und Hoffnungen er verfolgt und oder auch nicht, welche Wege und Entwicklungen er nehmen wird.

Trotz Qualifikationen und Berufsabschlüssen sind unsere Kompetenzen zunächst genauso unsichtbar wie unsere Werte. Erst durch unser Handeln und Verhalten im Leben und im Beruf werden sie für uns und für andere sicht- und erkennbar.



[Video: Was sind Dialog-Karten?](#)

## **Berufliche Kompetenzen sind im Wandel**

Gegenwärtig verändern sich gesellschaftliche, wirtschaftliche und technische Verhältnisse in einem rasanten Tempo. Damit gehen auch ständig neue Anforderungen an die Beschäftigten in der Arbeitswelt einher. Einerseits sinkt die Verwertbarkeit von ehemals erlerntem Fachwissen stark, wenn man es nicht stets aktuell hält, andererseits entstehen aus der technologischen Entwicklung wie etwa der Digitalisierung vollkommen neue

Anforderungen an Mitarbeitende. Um diesen Wandel der beruflichen Anforderungen erfolgreich bewältigen zu können, kommt es weniger auf einmal erworbene Qualifikationen an, sondern vor allem auf vorhandene oder zeitnah entwickelbare Handlungskompetenzen.

Auf eine Erfassung von einzelnen Fachkompetenzen ist hier aus gutem Grund verzichtet worden, denn die fachspezifischen Anforderungen und Entwicklungen in den unterschiedlichen Berufsfeldern sind so vielfältig und verschiedenartig, dass hier kaum belastbare Ergebnisse erzielt werden könnten. Die Dialog-Karten zur Einschätzung des beruflichen Könnens und Handelns sollen überfachliche Berufskompetenzen, sogenannte Schlüsselkompetenzen, sichtbar machen.

## **Kompetenzen brauchen eindeutige Definitionen und Verhaltensbeschreibungen**

Damit das gelingt und alle das Gleiche unter der jeweiligen Schlüsselkompetenz verstehen, müssen wir sie zunächst genau und eindeutig definieren. Im nächsten Schritt werden die Kompetenzen mit Hilfe von konkreten Verhaltensbeschreibungen veranschaulicht, damit wir erkennen können, ob und in welchem Ausprägungsgrad sie im Berufsalltag vorhanden sind. Erst im beruflichen Handeln eines Menschen zeigen sich seine Kompetenzen und werden damit auch greifbar.

Die Dialog-Karten basieren also auf sogenannten Verhaltensankern und gehen letztlich von beobachtbaren Handlungen eines Menschen in verschiedenen beruflichen Anforderungssituationen aus.



[Video: Von Anforderungen, Kompetenzen und Verhalten](#)

- 4 Für wissenschaftlich Interessierte: Die Karten sind das Ergebnis einer jahrelangen Anwendung der sogenannten „Critical-Incident-Technique“ nach Flanagan, auf deren Basis die erfolgreiche Bewältigung von „kritischen Schlüsselereignissen“ im beruflichen Kontext ausgewertet wurde, um daraus die relevanten Kompetenzen inklusive der dazugehörigen Verhaltensanker abzuleiten.



Video : Von „kritischen Ereignissen“ zum Kompetenzprofil“

## **Dialog-Karten sind vielfältig einsetzbar**

Die Dialog-Karten lassen sich also auf vielfältige Weise im Rahmen der Personalarbeit verwenden, und zwar in den folgenden Bereichen: Personalentwicklung, Potenzialanalyse, Kompetenzdiagnostik, Recruiting, Talentmanagement, Mitarbeitergespräche, Teamentwicklung, Vorbereitung von Coaching-Gesprächen. Personalverantwortliche können die Dialog-Karten insbesondere bei der Konzeption von strukturierten, kompetenzbasierten Job-Interviews mit Bewerbern zu Rate ziehen. Und umgekehrt können sich auch die Kandidaten mit Hilfe der Karten gezielt auf Bewerbungsgespräche und Assessment-Verfahren vorbereiten oder sie ganz grundsätzlich zur Selbstreflexion und zur beruflichen Orientierung nutzen.

Berufliches Können und Handeln treffsicher einschätzen: Dialog-Karten sind illustrierte Karten zur Erfassung beruflicher Kompetenzen. Vor allem im dialogischen Gespräch lässt sich das berufliche Können und Handeln entdecken, werden Lernprozesse angestoßen, können durch das Feedback persönliche Entwicklungen gelingen oder neue Antworten und Sicht-

weisen entstehen, so dass eine zielorientierte berufliche Orientierung besser möglich wird.

Ein häufiger Beweggrund für die Anwendung von Dialog-Karten zur Kompetenzerfassung liegt im Wunsch nach aussagekräftigen Einsichten in die eigenen beruflichen Stärken und Potenziale. Die Beteiligten möchten unabhängiger werden von subjektiven oder wenig kompetenzbasierten Einschätzungen durch andere Personen und wünschen häufig, eine belastbare und inhaltsreiche Grundlage für die eigene Beurteilung ihrer beruflichen Kompetenzen zu erhalten.



[Video: Wie funktionieren Dialog-Karten?](#)

## **37 Kompetenzen und dazu acht Grundwerte**

Deshalb beziehen sich die Dialog-Karten auf fünf unterschiedliche Kompetenzfelder: sechs Personale Kompetenzen, zehn Handlungskompetenzen, zehn soziale Kompetenzen, vier Selbstverantwortungskompetenzen im Umgang mit sich selbst, sieben Führungskompetenzen und zuletzt acht grundlegende Werte.

Auf der Vorderseite der Dialog-Karten sehen Sie zunächst die jeweilige Kompetenzdefinition mit einer umfassenden Grundfrage. Darunter stehen die entsprechenden Verhaltensbeschreibungen des beruflichen Handelns. Die Kompetenzerfassung basiert auf sogenannten „Verhaltensankern“ und geht dabei von konkret beobachtbaren Handlungen eines Menschen in verschiedenen Anforderungssituationen aus. Rechts oben beschreibt ein aussagekräftiges Piktogramm für die jeweilige Kompetenz.

## 6 Biografische und situative Fragen sowie kurze Erklärvideos

Auf der Rückseite der Dialog-Karten befinden sich entsprechende Vorschläge für Fragen zur jeweiligen Kompetenz und zu den Verhaltensbeschreibungen. Die biografiebezogenen Fragen (mit B gekennzeichnet) beschäftigen sich mit den bisherigen Erfahrungen eines Menschen, während die situativen Fragen (mit S gekennzeichnet) auf das mögliche Verhalten eines Menschen in der Zukunft ausgerichtet sind.

Zu jeder Kompetenz und den dazugehörigen Fragen sind über einen QR-Code kurze Erklärvideos abrufbar, in denen beispielhaft Interviewfragen als mögliche Anregung oder Orientierung gezeigt werden.



Video: Was ist „biografisches Fragen“?

### Verhaltensbezogenes Fragen mit der STAR-Technik

Die sogenannte „STAR-Technik“ ist eine besondere Fragetechnik, mit der Sie im gemeinsamen Gespräch weiter in die Tiefe und damit den Dingen auf den Grund gehen können.

„STAR“ ist die Abkürzung für „S“ wie Situation (Wer hat was getan? Wann, wo und wie?), so dass Sie eine genaue Schilderung einer konkreten Situation erhalten, in der die jeweils relevante Kompetenz im Verhalten eines Menschen sichtbar wurde. Das „T“ steht für Task oder Auftrag (In welcher Rolle, mit welchem Ziel handelten Sie?). Das „A“ steht für Aktion oder Handlung und fragt: Was haben Sie konkret getan? Warum? Wer war beteiligt? Und das „R“ steht letztlich für die Resultate des Handelns in der Situation. Mit dieser sequentiellen Fragetechnik ist es einfach, im gemein-

samen Dialog fragend in die Tiefe zu gehen und treffsichere Fragen zu stellen. Erfahrungsgemäß wird die Technik von den jeweiligen Gesprächspartnern im Dialog gerade wegen des konkreten Nachfragens als sehr wertschätzend empfunden. Insbesondere in Bewerbungsverfahren kann diese Art eines dialogisch geführten Job-Interviews den maßgeblichen Unterschied machen und ein positives Licht auf die Arbeitgebermarke des Unternehmens werfen.



Video: Was ist „situatives Fragen“?

# Szenarien zur Nutzung

## **Szenario 1: Berufliche Selbstorientierung im Dialog**

Befinden Sie sich in einer beruflichen Umbruchsituation oder möchten Sie sich auf Ihrem weiteren Berufsweg neu orientieren? In solchen Fällen ist es hilfreich, wenn Sie sich mit den kompetenzorientierten Fragen kritisch auseinandersetzen und für sich abgleichen, an welchen Stellen Ihr Kompetenzprofil in Bezug auf Ihre berufliche Biografie schlüssig ist - und an welchen Stellen es möglicherweise Widersprüche aufweist.

Weiterhin könnte es nützlich sein, sich ein mögliches Feedback von einer Person Ihres Vertrauens einzuholen, die Ihre beruflichen Kompetenzen kennt und sie deshalb in Form eines Fremdbildes gut beschreiben könnte. Gehen Sie dann bitte gemeinsam die Kompetenzen und dazugehörigen Fragen durch. Legen Sie dabei den Schwerpunkt Ihrer Aufmerksamkeit genau auf diejenigen Fragen, bei denen Sie in der eigenen Kompetenzeinschätzung mögliche Diskrepanzen sehen oder aus anderen Gründen überrascht oder irritiert sind.

## **Szenario 2: Treffsicher und erfolgreich Bewerbungsgespräche führen**

Für all diejenigen, die sich beruflich mit Personalauswahl beschäftigen und Bewerbungsgespräche führen, können die Dialog-Karten eine Hilfe bei strukturierten, kompetenzbasierten Job-Interviews sein. So können sie zielsicher die richtigen Fragen stellen. Die biografisch orientierten Fragen sind dabei rückwärtsgewandt und nehmen das bisherige Leben des Bewerbers oder der Bewerberin in den Blick. Dabei geht man davon aus, dass sich das frühere Verhalten eines Menschen auch in ähnlicher Weise in der Zukunft zeigen wird.



Bei den situativen Fragen lassen sich aus der bisherigen Lebensgeschichte eines Menschen keine eindeutigen Schlüsse ziehen. So kann man keine Führungskompetenz erfragen, wenn die Person bisher noch niemals als Führungskraft tätig war. In diesem Fall fragt man situativ: Man stellt die Person vor mögliche Szenarien und blickt darauf, was sie möglicherweise tun würde, wenn sie in genau dieser Situation wäre. Die Antworten liefern hier eine Prognose für ein wahrscheinliches Verhalten in der Zukunft.

### **Szenario 3: Gegenseitiges Interviewtraining**

Dialog-Karten eignen sich für Jobsuchende, die sich grundsätzlich oder anlassbezogen auf ein Bewerbungsverfahren und hier insbesondere auf das Job-Interview oder Rollenspielsimulationen im Rahmen von Assessment-Centern vorbereiten möchten. Mit Hilfe von Kompetenzbeschreibungen und Verhaltensankern erkennen Sie leicht, welche berufliche Schlüsselkompetenz mit welchem Verhalten verbunden ist, so dass Sie sich gut auf mögliche biografische oder situative Fragen vorbereiten können. Wenn Sie zudem noch das sequentielle Fragen der STAR-Technik berücksichtigen und einüben, wird es Ihnen nicht schwerfallen, sich in das Denken und Fragen von „Personalern“ hineinzusetzen und aussagekräftige Antworten zu finden.

### **Szenario 4: Kompetenzbasiertes Feedback in Mitarbeitergesprächen**

Dialog-Karten eignen sich auch für die sogenannten Mitarbeitergespräche, die Führungskräfte einmal oder mehrfach im Jahr mit ihren Mitarbeitenden durchführen. Zur Vorbereitung darauf lassen sich gut die beschriebenen Kompetenzen und Werte heranziehen, um dieser Basis ein kompetenzbasiertes Gespräch im Dialog miteinander zu führen. Der entscheidende Vorteil: Die zu besprechenden Kompetenzen sind so präzi-

se beschrieben und mit Verhaltensankern versehen, dass hier sowohl die Führungskräfte als auch die Beschäftigten genau wissen, was gemeint ist. Weitere zielführende Fragen wären in diesem Zusammenhang: Wie setze ich meine beruflichen Kompetenzen in meinem aktuellen Verantwortungsbereich konkret um? Welche Arbeitsweisen bevorzuge ich? Welche Arbeitsaufgaben oder Kompetenzen vermeide ich eher? Auch hier hilft es, wenn man sich mögliche Beispiele aus dem Arbeitsalltag vor Augen führt oder sie sich von der Führungskraft als „Feedbackperson“ schildern lässt.

## **Szenario 5: Personalentwicklung und Talentmanagement**

Dialog-Karten sind ein nützliches Instrument, wenn es darum geht, für einzelne Mitarbeitende eine gezielte Personalentwicklungsmaßnahme zu finden. Die vorab erfolgte Kompetenzerfassung mit Hilfe der Dialog-Karten liefert eine aktuelle „Bestandsaufnahme“ der bereits stark ausgeprägten beruflichen Fähigkeiten und der noch zu erschließenden Lernfelder einer Person. Beim Talentmanagement, der Identifizierung von Potenzialträgern im Unternehmen, bei Trainee-Programmen oder auch generell bei der Führungskräfteentwicklung können die Dialog-Karten als eine aussagekräftige Basis dienen.

## **Szenario 6: Ein neues Team bilden – Kompetenzen im Team**

Dialog-Karten können dabei unterstützen, wenn sich ein neues Team bildet oder eine bestehende Gruppe sich bestimmte Kompetenzen aneignen möchte. Auch können auf diese Weise unter Berücksichtigung noch fehlender Kompetenzen oder Werte in der Gruppe gezielt neue Teammitglieder gewonnen werden. Letztlich führt diese Art der Beschäftigung mit bestimmten Teamkompetenzen oder Teamrollen zu einem besseren Verständnis untereinander und letztlich zu einer besseren Zusammenarbeit.

## Szenario 7: Anforderungsprofile und Kompetenzmodelle

Heute entwickeln sich Organisationen mit Hilfe von Kompetenzmodellen, in denen die Kompetenzen abgebildet sind, durch die das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich sein wird. Davon abgeleitet dienen Kompetenzprofile zur passgenauen Besetzung oder Entwicklung von bestimmten Berufs- oder Tätigkeitsgruppen.

Dialog-Karten eignen sich nach erfolgter Arbeits- und Anforderungsanalyse gut für einen ersten Schritt bei der Erstellung von Anforderungsprofilen oder der Entwicklung von Kompetenzmodellen. Sämtliche in den Dialog-Karten beschriebenen Kompetenzen wurden in jahrelanger Arbeit mit Hilfe der Critical-Incident-Technique erhoben und zeigen erfolgsrelevante Verhaltensbeschreibungen zur Bewältigung zahlreicher beruflicher Aufgaben.

## Szenario 8: Recruiting und Personalmarketing

Mit Hilfe der kompetenzbasierten Dialog-Karten ist es sehr einfach, interne Stellenbeschreibungen zu verfassen, die ein realistisches Bild von den tatsächlichen Aufgaben und Anforderungen einer Stelle zeichnen. Sowohl externe als auch interne Bewerberinnen und Bewerber können dadurch leichter beurteilen, ob die neu zu besetzende auch wirklich zu ihnen und ihren Kompetenzen passt.

Insbesondere die genauen Verhaltensbeschreibungen der aufgeführten Kompetenzen ermöglichen es, eine Stellenanzeige sehr viel konkreter als bisher zu formulieren, so dass sich vor allem Kandidatinnen und Kandidaten bewerben, die ein gutes „Matching“ zwischen den jeweiligen Jobanforderungen und den dafür erforderlichen Kompetenzen mitbringen. Der Vorteil: Auf diese Weise erhält man mehr qualitativ passende Bewerbungen.



**Personale Kompetenzen**



**Handlungskompetenzen**



**Soziale Kompetenzen**



**Selbstverantwortungskompetenzen**



**Führungskompetenzen**



**Werte**

## Warum Dialog-Karten?

Wir haben die Dialog-Karten in zahlreichen Seminaren an der Hochschule, bei Job-Interviews in Bewerbungsverfahren sowie als Rollenspielsimulationen in Assessment-Verfahren und Development-Centern sowie nicht zuletzt bei der Kompetenzdiagnostik und Karriereberatung entwickelt.

Dabei ist uns aufgefallen: Es gibt immer wieder berufliche Situationen, in denen Dialog-Karten als ein spielerisches und – im wahrsten Sinne des Wortes – greifbares Element bei Bewerbungsgesprächen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Mitarbeitergesprächen oder auch bei der Teamentwicklung Erstaunliches leisten können. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, einen intensiven Dialog über das berufliche Können und Handeln zu fördern und gleichzeitig ein ehrliches Feedback zu erhalten.

Viel Spaß dabei und gute Erkenntnisse!

Prof. Dr. Jörg Martens

© Jörg Martens 2021

**Urheberrechtshinweis:** Alle Inhalte dieses Werkes sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Rechteinhabers unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen und die Einspeisung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Dialog-Karten® ist ein eingetragenes Warenzeichen.

Gestaltung: [www.blickpunkt-x.de](http://www.blickpunkt-x.de) Icons: sharpnose - stock.adobe.com

ISBN 978-3-948575-17-5



9 783948 575175 >