

Unfassbare Kompetenzen?

- Schulen:** Kompetenzorientierter Unterricht
- Berufsschulen:** Handlungskompetenz als Bildungsziel
- Hochschulen:** Kompetenzziel, was Studierende tatsächlich im Lernprozess an Fähigkeiten erwerben (Bologna)
- Unternehmen:** Kein großes Unternehmen ohne Kompetenzmodell

Fragen, die einem in Bezug auf
Kompetenzen immer wieder begegnen:

Kompetenzverständnis

Kompetenzentwicklung

Kompetenzerfassung und -beurteilung

Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

Kompetenzen beurteilen

Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

Kompetenzen beurteilen

Kompetenzauffassungen

- Kompetenzen als ökonomisierte Varianten von Bildung
- Kompetenzen als allgemeinste Handlungsrahmen
- Kompetenzen als kognitive Leistungsdefinitionen
- Kompetenzen als kreative Selbstorganisationsfähigkeiten



DID YOU KNOW

2014

jose.esteves@ie.edu



Based on the original:
"Did You Know?/Shift Happens" is licensed by David S. Rose,
Karl Fisch, Scott McLeod



Herr A **weiß viel**. Er hat ganz viel gelesen. Er kann fast alle Fragen beantworten.

Er ist „qualifiziert“ und hat zwei „Abschlüsse“.

Nur: In wirklich neuen, problematischen, unerwarteten Situationen **versagt er**, wird hektisch und bekommt Magengeschwüre.



Herr B **kann viel**. Er hat nicht so viel gelesen und sagt oft: Das weiß ich nicht.

Er hat einen ordentlichen „Abschluss“, nichts besonderes.

Aber: In wirklich neuen, problematischen, unerwarteten Situationen läuft er zu Hochform auf, **handelt selbständig und schöpferisch**.

Und nun überlegen Sie mal einen Moment –
lassen Sie so die Leute aus Ihrer näheren und
ferneren Arbeitsumgebung an Ihrem geistigen
Auge vorbeiziehen –

wie viele Hochqualifizierte Inkompetente Sie
kennen!

Es bedarf eines besonderen Begriffs, um **Handlungsfähigkeiten** zu erfassen - angesichts einer zunehmend komplexen, zunehmend problematischen, zunehmend unsicheren Umgebung (Risikogesellschaft, Globalisierung, Marktdynamik...), angesichts zunehmender Notwendigkeiten „ins **Offene**“ hinein kreativ und **selbstorganisiert** zu handeln.

Dafür benützen wir den Begriff Kompetenzen (zuweilen auch skills, soft skills, Qualifikationen, Schlüsselqualifikationen, z.T. Talente...)

Definition:

Kompetenzen sind die **Fähigkeiten**, in unerwarteten, (zukunfts-)offenen, manchmal chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu **handeln**.



Selbstorganisation und Strukturbildung

Als **Selbstorganisation** wird in der Systemtheorie eine Form der Systementwicklung bezeichnet, bei der die formgebenden gestaltenden und beschränkenden Einflüsse von den Elementen des sich organisierenden Systems selbst ausgehen. In Prozessen der Selbstorganisation werden höhere Strukturelle Ordnungen erreicht, ohne dass erkennbare äußere, steuernde Elemente vorliegen (Waldseebeispiel)

Was ist Selbstorganisation?

- komplexe Systeme erzeugen nicht-voraussagbare innere Systemzustände („Ordnung“) und verhalten sich nicht-voraussagbar schöpferisch („autopoietisch“)
- Selbstorganisation und selbstorganisiertes Verhalten sind reale, beobachtbare Phänomene - und viel häufiger als deterministische Vorgänge
- moderne Selbstorganisationstheorien beschreiben solche Systeme: die **thermodynamische** Selbstorganisationstheorie, die **biologisch** orientierte Autopoiesetheorie („Konstruktivismus“) die **systemtheoretische** Synergetik

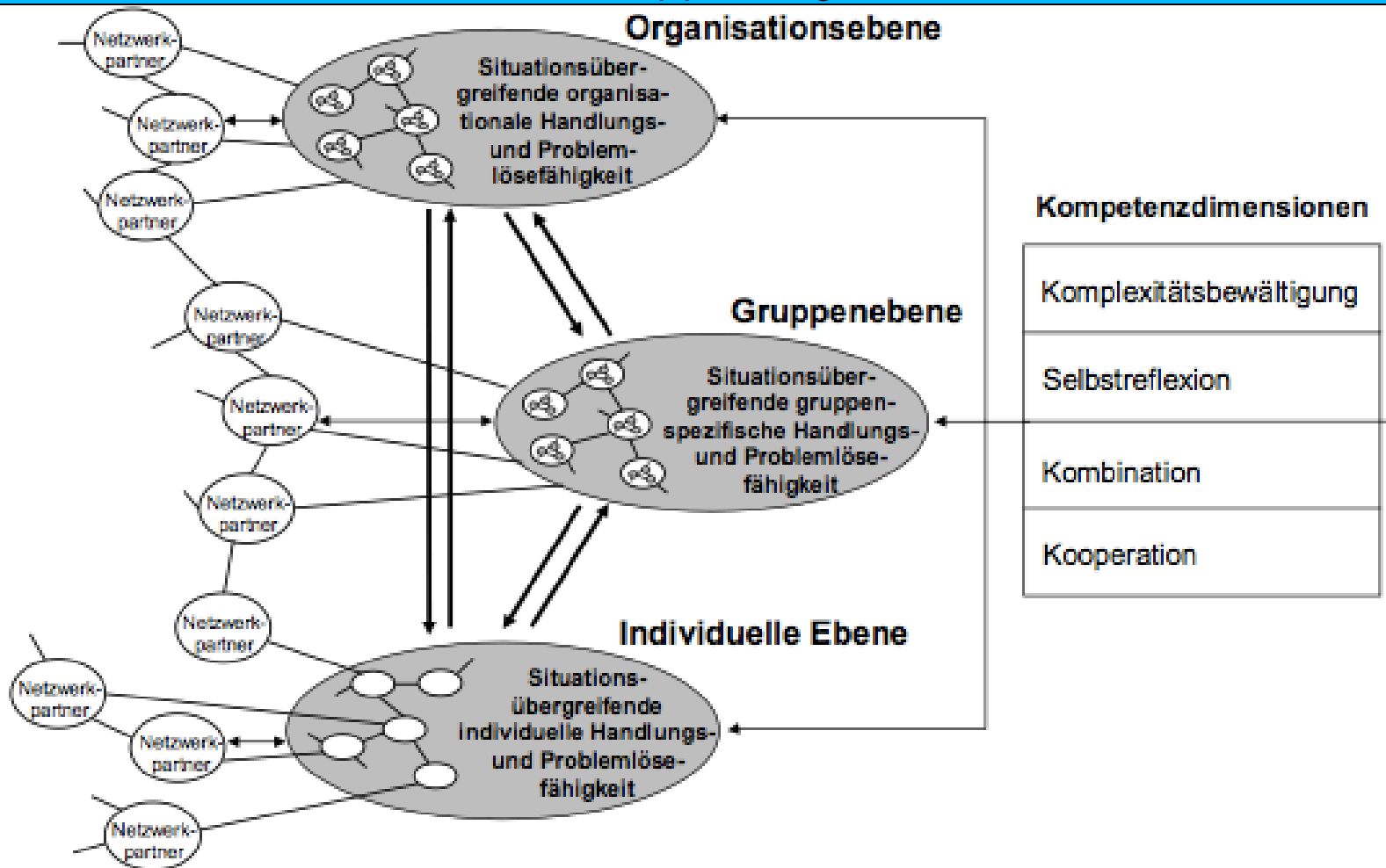
Selbstor-
ganisation



Berücksichtigt werden



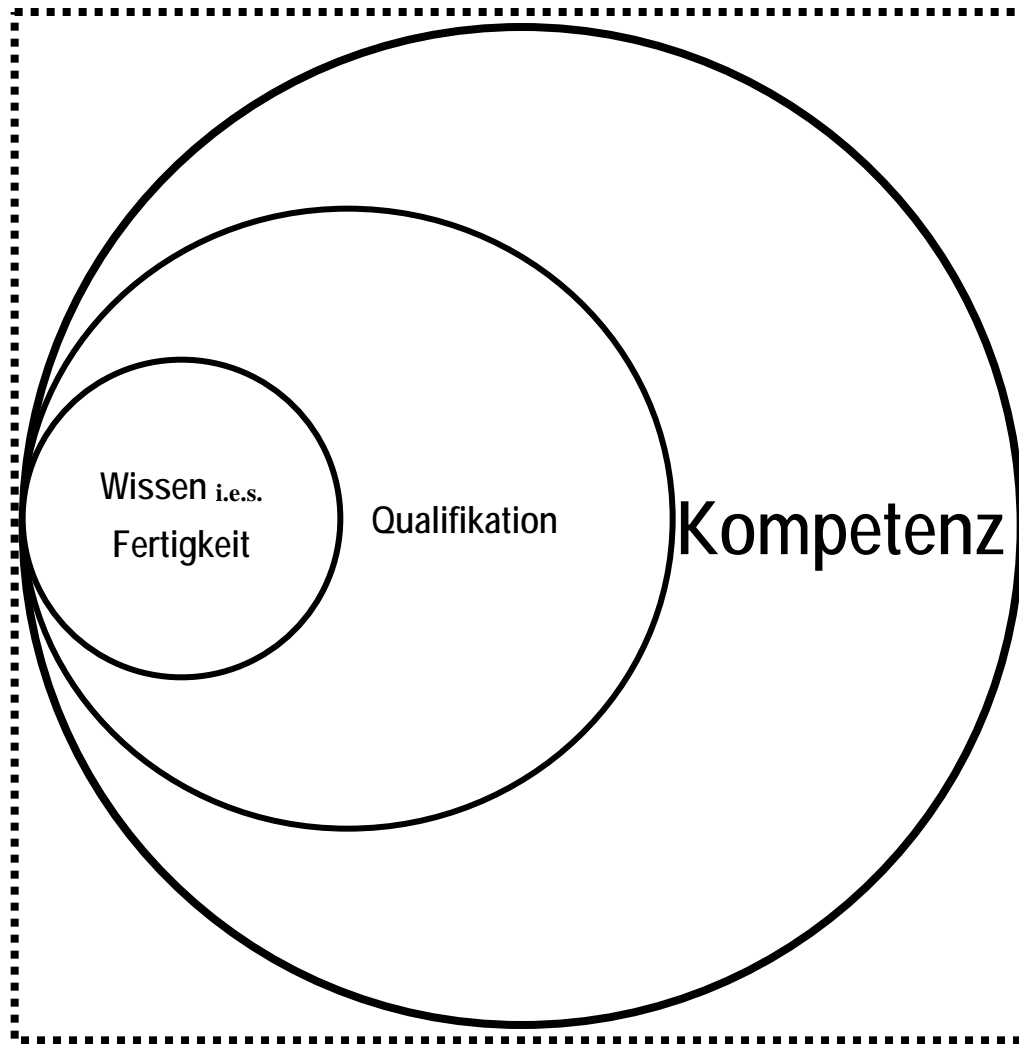
Die Ebenen: Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk



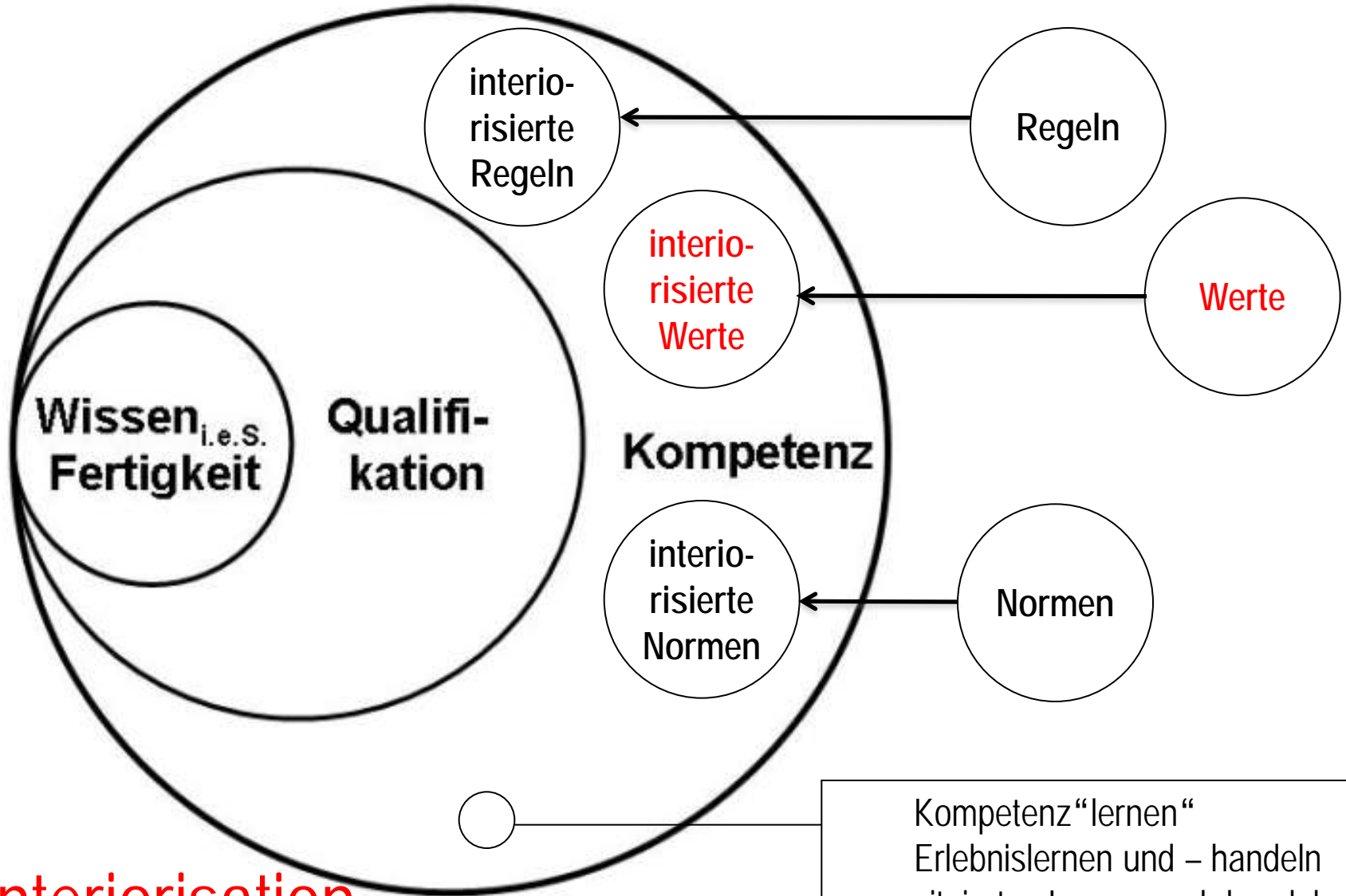
Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

Kompetenzen beurteilen



Interiorisierte Regeln, Normen, Werte als Kompetenzkerne



Interiorisation:

Umwandlung von Regeln, Werten, Normen zu eigenen Emotionen und Motivationen aufgrund **emotionaler Labilisierung**

Kompetenz "lernen"
Erlebnislernen und -handeln
situiertes Lernen und -handeln
Erfahrungslernen und -handeln
Expertisegewinn, Expertise

All unser Handeln wird erst durch Wertungen / Werte der Außenwelt (Sachverhalte, Prozesse, Personen) möglich. Das funktioniert aber nur, wenn die Wertungen zu eigenen Emotionen und Motivationen umgewandelt, „interiorisiert“ oder „internalisiert“ werden.

Erfolgreiches Handeln setzt entsprechend interiorisierte Wertungen / Werte voraus. Werte „überbrücken“ fehlendes Informationswissen, und machen damit ein Handeln überhaupt erst möglich

Kompetenzentwicklung erfordert zwingend eine emotionale „Imprägnierung“ des Wissens

Kognitiv-sprachliche Ebene

Gehirn: Linke Großhirnrinde, bes. Sprachzentren und präfrontaler Cortex.

Ebene der bewussten sprachlich-rationalen Kommunikation:
Bewusste Handlungsplanung, Erklärung der Welt, Rechtfertigung des eigenen Verhaltens vor sich selbst und anderen.

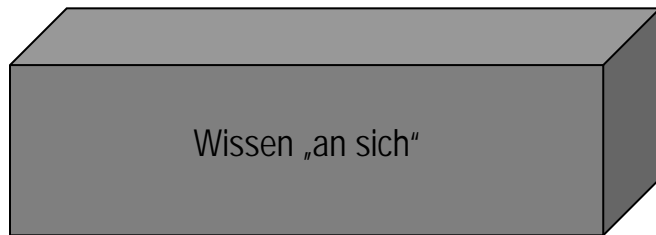
Sie entsteht relativ spät und verändert sich ein Leben lang. Sie verändert sich im Wesentlichen aufgrund sprachlicher Interaktion.

Hier lernen wir, wie wir uns **darstellen** sollen, um voran zu kommen. Abweichungen zwischen dieser Ebene und den anderen Ebenen führen zum **Opportunismus** oder zur **Verstellung**.

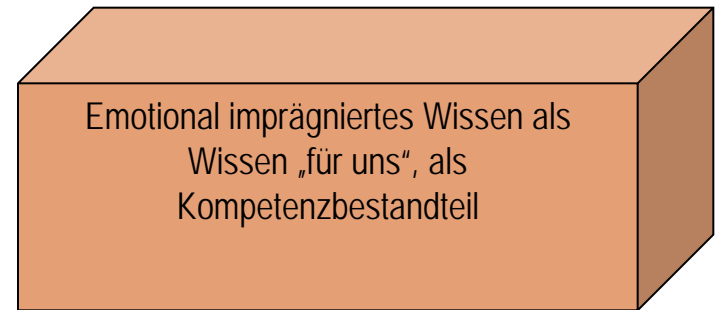
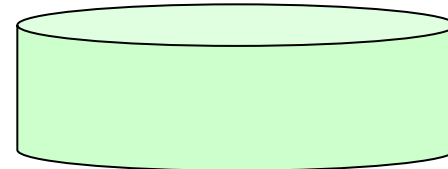


Bewunderung (des Lehrenden, des Gelehrten, der Schönheit des Stoffes...), Begeisterung, Leidenschaft, Engagement, Willen, Interesse, Neugier, Teilnahme, Wissbegier, aber auch Vorsicht, Bedachtsamkeit, Angst ...

Emotionale
„Imprägnierung“
durch emotionale
Labilisierung



WISSEN



KOMPETENZEN

Zwei Beispiele der Vermittlung interkultureller Kompetenz...



A. Wer glaubt, Kompetenzen auf dem traditionellen Vorlesungs- oder Weiterbildungsweg vermitteln zu können, wird leicht zur komischen Figur.

Hier Teil eines gekürzten originalen Wortwechsels von der Forumsseite einer bekannten deutschen Wirtschaftsuniversität:

Nächste Woche Montag findet ja verpflichtend für alle Teilnehmer eines Auslandsemesters die Prüfung des interkulturellen Kompetenztrainings statt (13-14 Uhr AudiMax). Weiß jemand von euch, wie diese Prüfung aussieht? Sind das Multiple Choice Fragen oder offene Fragen? Und wird da eher nach den eigenen Erfahrungen und Meinungen gefragt oder werden die ganzen Theorien abgeprüft?

Bei mir waren es offene Fragen (Eisbergmodell, Kulturschock und so), das sollte wirklich nicht sooo schwer werden. Viele Sachen hat man auch schon mal wo gehört (Hofstede oder wie der Typ heißt), einiges ist eh logisch und den Rest dann nur noch ein bisschen durchlesen)...



B. In einer Lehrlingsgruppe aus Jugendlichen deutscher und türkischer Herkunft herrschen scharfe Spannungen, die sich nicht selten in nationalistischem Wort- und Schlagabtausch entladen. Der verantwortliche und Kompetenzdenken gewohnte Ausbilder überlegt ein Trainingsprogramm:

- Sprachlicher Austausch, Biographien
- Lieblingsmusiken
- Gemeinsam kochen
- Liebesfilm türkischer Junge, deutsches Mädchen
- Grabmal Atatürk
- Blogs, Portfolios, thematische Wikis
- veränderte emotional – motivationale Haltung gegenüber der anderen, fremden Kultur.

Zawacki-Richter, O., Bartmann, S., Nolden, I. (2006): Das Projekt "toleranz lernen" - Interkulturelle Kompetenzentwicklung online. In: Handbuch E-Learning, 15.Erg.-Lfg. 4.24.2

Schule, Universität, Weiterbildung vermitteln Wissen, aber manchmal weniger Kompetenzen.

Kompetenzentwicklung und -management erfordern emotionale Labilisierung.

Fragen Sie ab heute, wenn jemand behauptet, eine Weiterbildungsmaßnahme diene der Kompetenzentwicklung:

„Und wo ist der Punkt der emotional-motivationalen Labilisierung?“

Weitere Fragen der Kompetenzentwicklung

Erinnern wir uns: Kompetenzen sind die Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln.

Fachkompetenzen sind folglich Fähigkeiten, in (zukunfts-)offenen fachlichen Problem-situationen theoretischer und / oder praktischer Natur kreativ und selbstorganisiert zu handeln

Kompetenzen sind kein Wissen: obwohl sie sich auf Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen gründen




Kompetenzen sind keine Qualifikationen: Überlegen Sie nochmal, wie viele hochqualifizierte Inkompetente Sie kennen!

Kompetenzen sind keine Persönlichkeitseigenschaften: Persönlichkeitsmerkmale sind langfristig, lassen sich kaum gezielt trainieren. Kompetenzen sollen und müssen oft kurzfristig geplant, entwickelt, trainiert und gemanagt werden!

Wissen ist keine Kompetenz: Wissens“weitergabe“ ist keine Kompetenzentwicklung!

Die einzig funktionierende Form der Wissens-
"weitergabe"





Für die fachlich-methodischen
Kompetenzen sind wir
Fachleute verantwortlich; die
vermitteln wir!

Außerfachliche (personale,
aktivitätsbezogene, sozial-
kommunikative) Kompetenzen
können, müssen trainiert
werden (Bologna)

Stimmt
das?



Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung

Band 77

Rolf Arnold und John Erpenbeck



**Wissen ist keine
Kompetenz**

Die Gleichsetzung von Fachkompetenz und Fachwissen ist eine **fundamentale Sünde gegen jedes wirkliche Bildungsdenken.**

Aus der zutreffenden Tatsache, dass es keine Kompetenz ohne Fach- und Methodenwissen, ohne Qualifikationen gibt, folgt in keiner Weise, dass die „Weitergabe“ solchen Wissens, dass die Qualifizierung eines Menschen schon irgendeine Fachkompetenz zeitigt.

Man kann unendlich viel wissen, hoch qualifiziert sein und trotzdem keinerlei Kompetenzen besitzen!

Die wirklich interessante Frage ist die nach dem *Unterschied* von Fachwissen und Fachkompetenz.

Wann und wie wird Fachwissen zu Fachkompetenz?

Warum setzen wir beinahe automatisch Fachkompetenz und Fachwissen gleich?

Wir wissen inzwischen recht gut, wie wir Schlüsselkompetenzen erfassen und trainieren können (Heyse/Erpenbeck 2009), warum fällt es uns besonders schwer, Fachkompetenzen zu erfassen und systematisch zu entwickeln?

Nicht die Schlüsselkompetenzen insgesamt,
die Fachkompetenzen sind die großen
Unbekannten der Kompetenzforschung!

Man könnte Fach für Fach durchgehen und analysieren, wie sich darin der **Wissens-Sand** in **Kompetenz-Gold** verwandelt. Eine unendliche Aufgabe für künftige Bildungsforscher. Denn diese Verwandlung geschieht in jedem Fach, in jedem Denkbereich anders.

Fachkompetenzen sind die geistigen und physischen Fähigkeiten, selbstorganisiert und kreativ in offenen Problem- und Entscheidungssituationen eines **Fachbereichs** auf der Grundlage von **Fachwissen** zu handeln,

das hinreichend und handlungsbestimmend mit eigenen interiorisierten **Wertungen dieses Wissens**, also mit eigenen Emotionen und Motivationen „verkoppelt“, von ihnen **imprägniert** ist.

Urheberrechtlich geschütztes Material

Marcus Hasselhorn · Aiso Heinze
Wolfgang Schneider · Ulrich Trautwein (Hrsg.)

Diagnostik mathematischer Kompetenzen

Tests und Trends

Jahrbuch der pädagogisch-psychologischen Diagnostik
N. F. Band 11

HOGREFE



Urheberrechtlich geschütztes Material

Die **Gleichsetzung** von fachlichen Fertigkeiten, **Fachwissen** und **Fachkompetenzen** ist so selbstverständlich, dass in dem nahezu 300 Seiten starken Werk keinerlei Reflexion dieses schwierigen Verhältnisses zu finden ist.

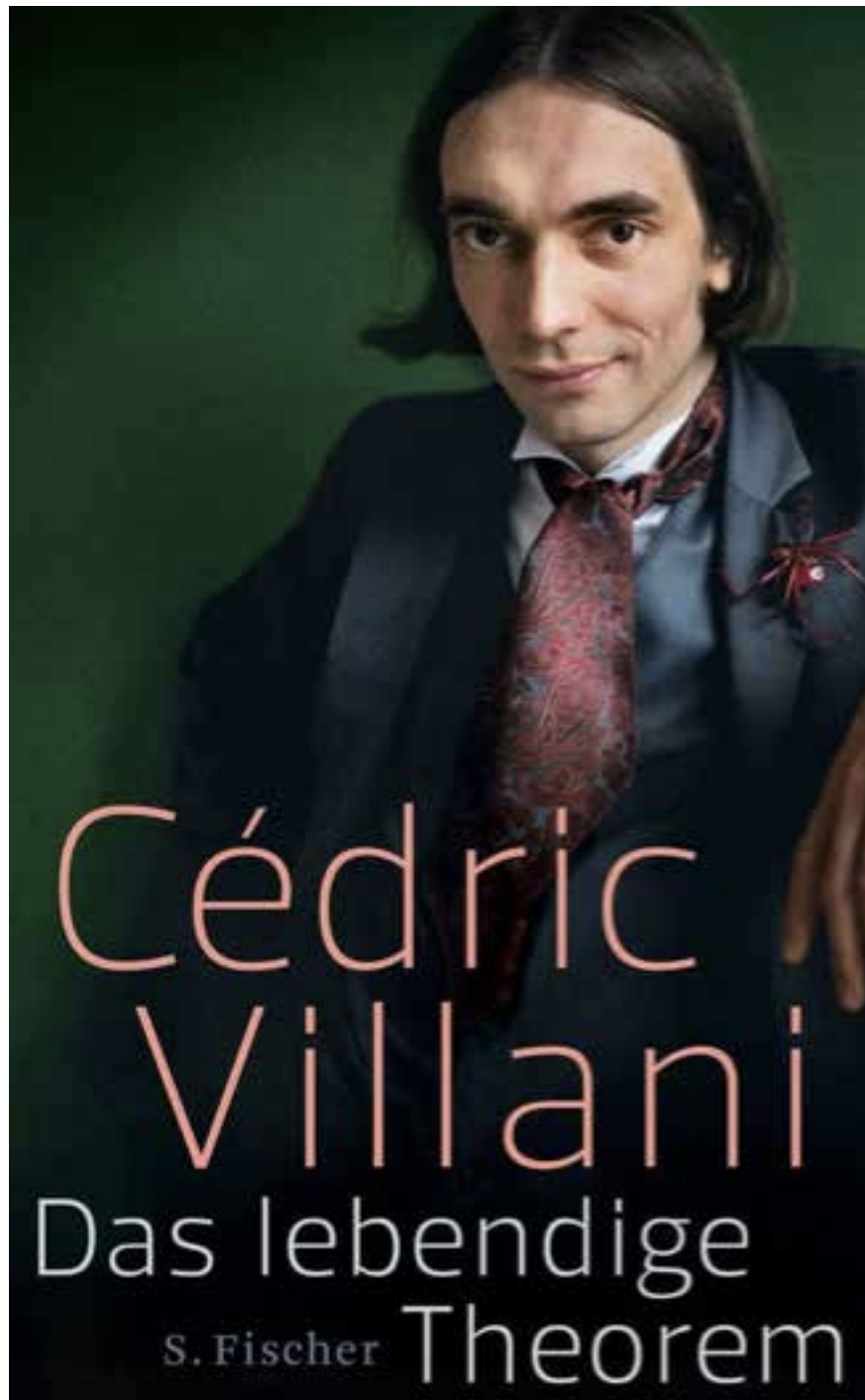
„Probleme in Mathematik beruhen in aller Regel auf Defiziten in sehr basalen mathematikspezifischen Vorläuferfertigkeiten...Die Erfassung mathematischer Basiskompetenzen birgt somit unter dem Gesichtspunkt der Früherkennung und Prävention besondere Möglichkeiten.“

Durchgehender Kategorienfehler: Die neurobiologischen und kognitiven **Voraussetzungen** von Fähigkeiten werden mit den **Fähigkeiten** selbst in eins gesetzt.

Nur so kann es zu folgendem Definitionsversuch kommen: „Der Begriff ‚mathematische Basiskompetenzen‘ wird in der Literatur als Sammelbegriff für basale Voraussetzungen verwendet, die ein Schüler mitbringen muss, um für die Anforderungen im Mathematikunterricht hinreichend gewappnet zu sein.“

An kaum einer Stelle wird auf die Notwendigkeit der „Verkopplung“ von Fertigkeiten und Wissen mit den Emotionen und Motivationen der Lernenden eingegangen. Die Begriffe **Begeisterung, Aufregung, Spaß, Neugier, Interesse, aber auch Unsicherheit, Bedenklichkeit, Skepsis usw.** sucht man in den Texten so gut wie vergeblich. Nur die Emotion „Mathematikangst“ wird thematisiert.

Doch wie will man bei lebendigen Menschen die Fähigkeiten zu einem selbstorganisierten, kreativen mathematischen Handeln anders herausbilden? Mit rein kognitiv orientierten Mathematiktests und schlauer Diagnostik ganz sicher nicht. Eine rein kognitive Kompetenzdiagnostik, die aus ihren Ergebnissen einen angeblich kompetenzorientierten Unterricht generieren zu können glaubt, kann nur Anpasser und Versager erzeugen.



Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

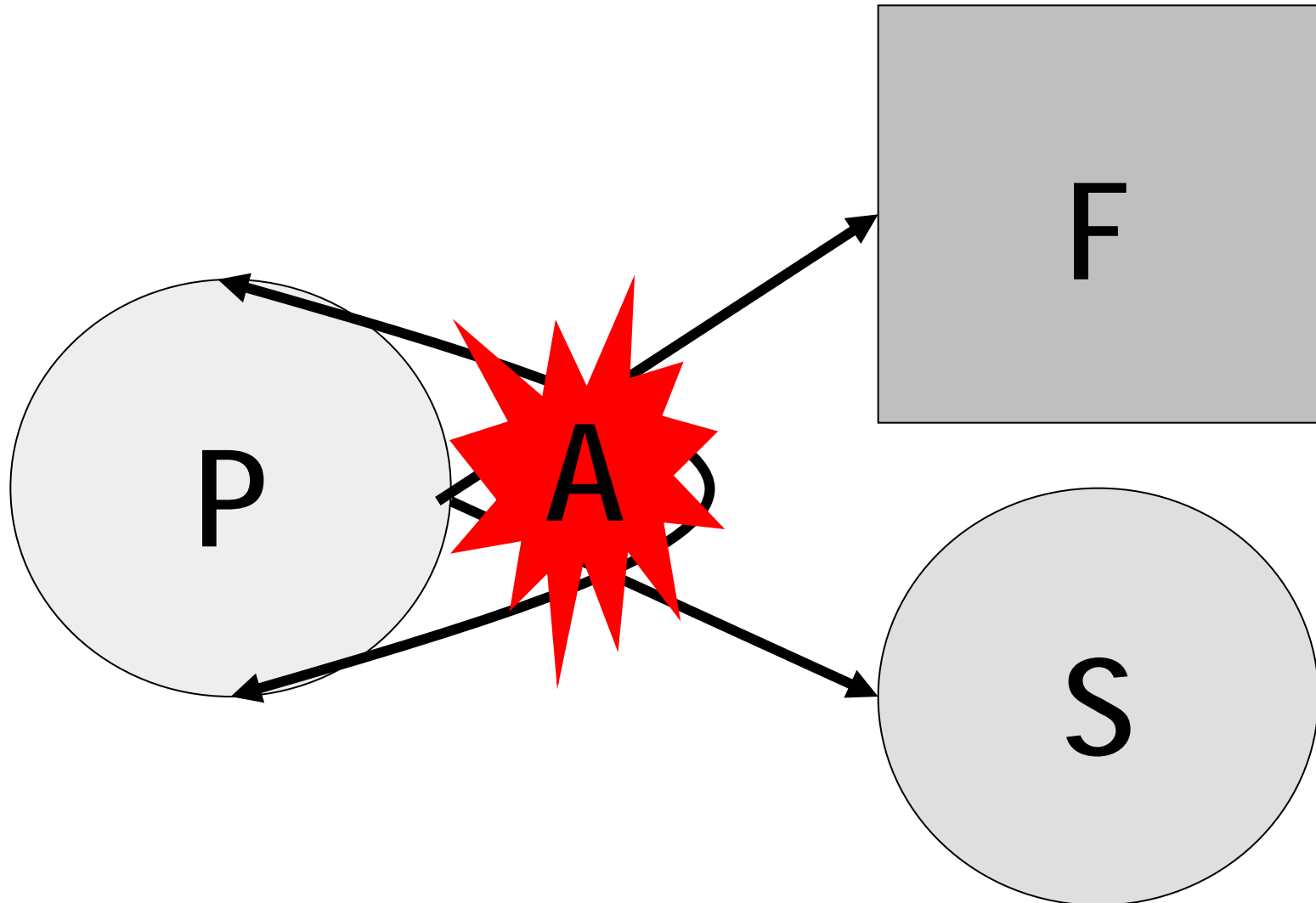
Kompetenzen beurteilen

**Personale
Kompetenzen:**
reflexiv in Bezug
auf die eigene
Person handeln

**Aktivitäts- und
Handlungs-
kompetenzen:**
mehr oder weniger
aktiv handeln

**Fachlich-methodi-
sche Kompetenzen:**
fachlich-methodisch
in Bezug auf Sach-
verhalte handeln

**Sozial-kommunika-
tive Kompetenzen:**
sozial und kommu-
nikativ in Bezug auf
Andere handeln



Beinahe alle handlungsorientierten Kompetenzforscher gehen von diesen Basiskompetenzen aus:

- **P**: Personale (oder Selbst-) Kompetenz
- **A**: Aktivitäts-, Umsetzungs-, Handlungskompetenz
(oft nicht explizit als eine Grundkompetenz betrachtet)
- **F**: Fachlich – methodische Kompetenz (manchmal getrennt abgehandelt)
- **S**: Sozial – kommunikative Kompetenzen

Es gibt kaum ein Gebiet der Geistes- und Sozialwissenschaften, das von einer so einheitlichen Basis ausgeht und ausgehen kann!

Querschnittskompetenzen

- Interkulturelle Kompetenz
- Führungskompetenz
- Medienkompetenz



Basiskompetenzen

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbst-Management	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
P/S		P/F		A/S		A/F	
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problemlösungs-fähigkeit	Wissensorientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
S/P		S/A		F/P		F/A	
Teamfähigkeit	Dialogfähigkeit Kundenorientierung	Experimentierfreude	Beraturgs-fähigkeit	Schlichtheit	Beurteilungsvermögen	Fließ	Systematisch-methodisches Vorgehen
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprachgewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projektmanagement	Folgebewusstsein	Fachwissen	Marktkenntnisse
S		S/F		F/S		F	
Beziehungsmanagement	Anpassungs-fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissenhaftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungsverhalten	Fachübergreifende Kenntnisse
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Schlüsselkompetenzen

Es gibt viele Erfassungsmethoden,
es gilt, die richtigen auszuwählen



Quantitativ: Mit Hilfe von Tests / Ratings
(Handbuch Kompetenzmessung...)

Qualitativ: Mit Hilfe von episodischen / biografischen Rückblicken
(ProfilPASS, CH-Q, Kompetenzenbilanzen...)

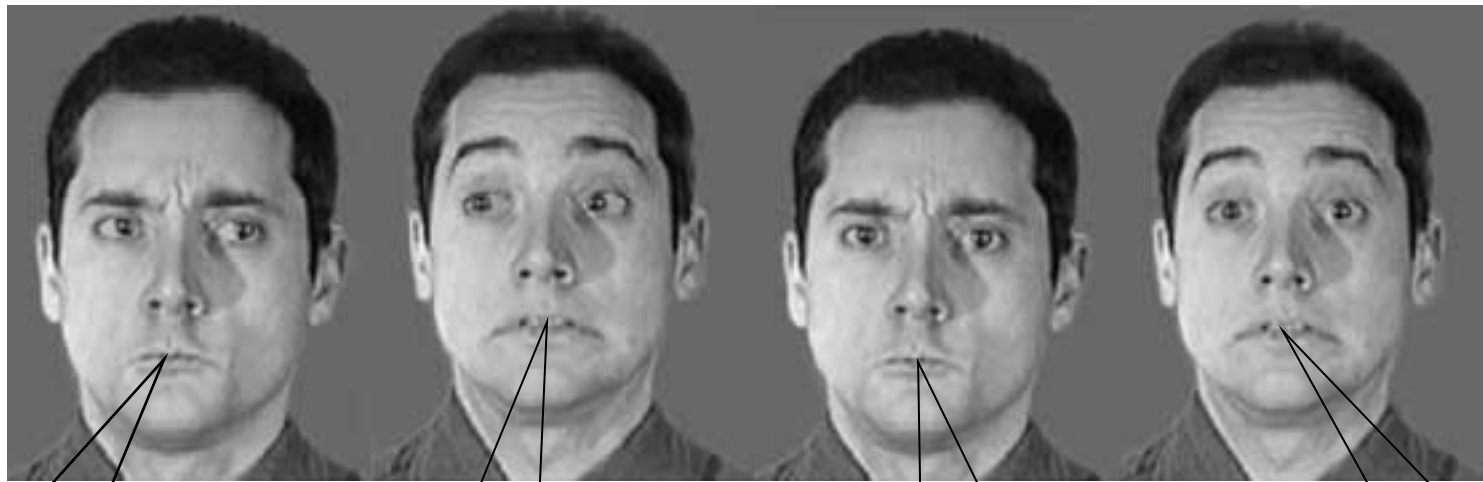
Aktiv: Mit direkten Beobachtungen im Arbeitsprozess /
Simulationen (Planspiele, Flugsimulatoren ...)

Was man nicht messen kann...

Ratingverfahren als Methoden der Wahl:

„Es gibt in vielen Fällen keine Alternative zu Ratingverfahren. Kein anderes psychologisch-soziologisch-pädagogisches Messverfahren kommt so nah an die Ergebnisrealität von Menschen heran wie die Rating-Methode...

Langer, Schulz von Thun (2007): Messung komplexer Merkmale in Psychologie und Pädagogik. Ratingverfahren. Münster, New York, München, Berlin, S. 9



Subjek-
tivität?

Undiffe-
renziert
heit?

Reliabi-
lität?

Validi-
tät?

„Die **weitverbreitete Skepsis und Ablehnung**‘ gegen diese Art zu messen gründet sich im wesentlichen auf die Subjektivität und Undifferenziertheit des Verfahrens und die damit verbundene angeblich geringe Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität).“

„Ratingverfahren nutzen, die Fähigkeit des Gehirns zur ‚**Indikatorenverschmelzung**‘, zur automatischen Integration einer Vielzahl von Einzelindikatoren...Die Zerstückelung des Verhaltens in zählbare Elemente geht vorbei an der Wahrnehmungs- und Erlebnisweise von Praktikern, für die das Wissen geschaffen werden soll.“

Die Orientierung auf Kompetenzen und Kompetenzmanagement ist keine Modeerscheinung sondern eine Notwendigkeit, was besonders im Unternehmensbereich offensichtlich wird

John Erpenbeck
Lutz von Rosenstiel
Sven Grote
(Hrsg.)



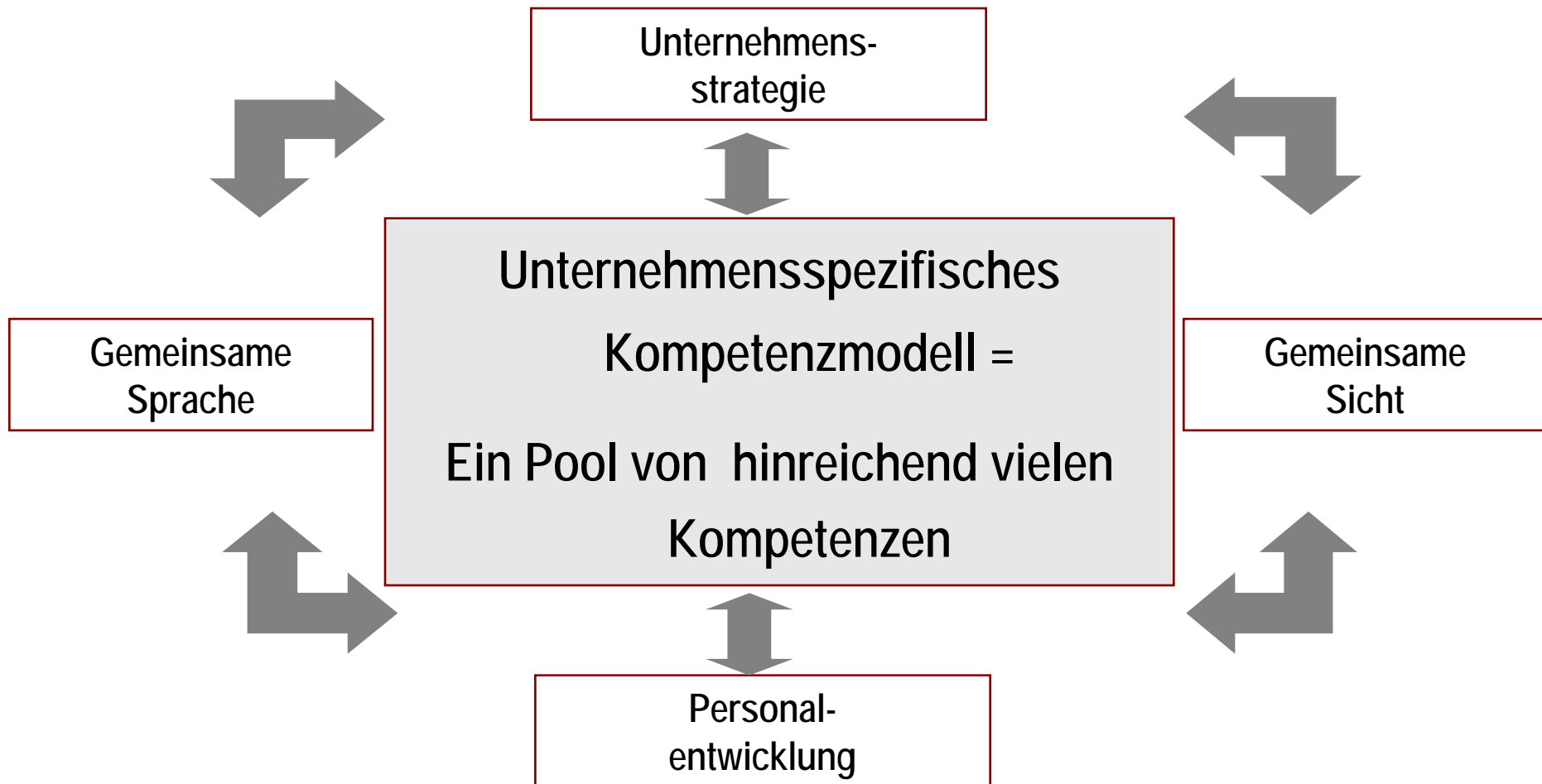
Kompetenzmodelle von Unternehmen

Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen

SCHÄFFER
POESCHEL

Was ist ein **Kompetenzmodell**?

Was ist die Idee dahinter? *)























*) hier und folgend Prof. Sven Grote; Lehrstuhl Kompetenzmanagement, Erding

Inzwischen haben nahezu alle wichtigen Unternehmen eigene Kompetenzmodelle ...

und leiten daraus in ganz unterschiedlicher Weise personalwirtschaftliche Aufgaben ab:

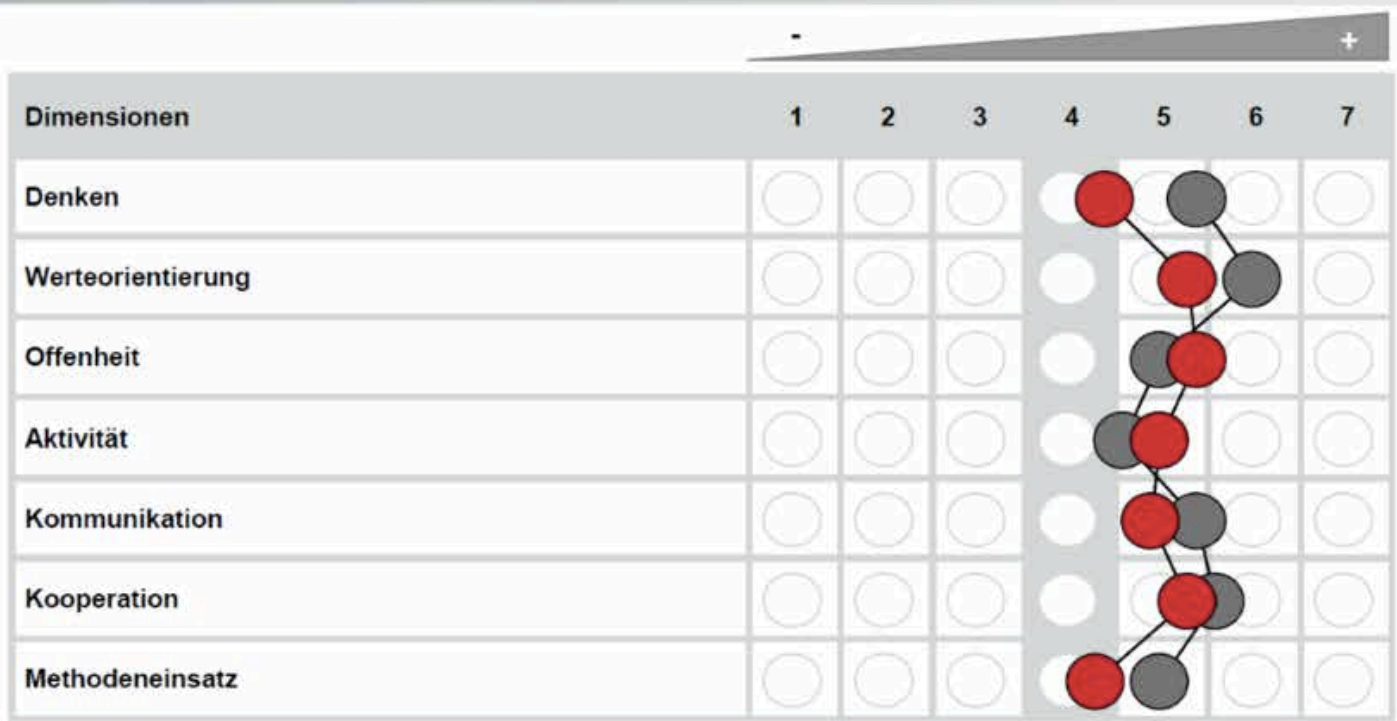
- Anforderungsprofile
- Auswahlverfahren
- Kompetenzentwicklungsverfahren und –trainings
- Karriereplanungen
- Skillmanagement
- Durchsetzung der Unternehmensstrategie im Personalbereich
- Ein einheitliches Unternehmenscontrolling

Kompetenzmodelle
wichtiger
Unternehmen

-  Airbus
-  Audi
-  BA
-  Bosch
-  Daimler
-  DB Bundesbahn
-  Deloitte
-  Eon
-  Esterhazy
-  Globus
-  Haniel
-  München Stadt
-  Münchener Rück
-  Porsche
-  Salzgitter AG
-  Siemens
-  SOS Kinderdörfer
-  St.Gallen
-  Steinbeis
-  Telekom

AUDI

Muster eines Ergebnisprofils



Legende

● = Fremdeinschätzung

● = Selbsteinschätzung

○ = Soll-Profil

1	2	3	4	5	6	7
Weit unter den Anforderungen	Unter den Anforderungen	Leicht unter den Anforderungen	Den Anforderungen entsprechend	Leicht über den Anforderungen	Über den Anforderungen	Weit über den Anforderungen

Daimler



Ist-Profil

eSkill 2.0

Kompetenzmanagementsystem RD

- 1 Soll-Profil individualisieren
- 2 Ist-Profil
- 3 Qualifizierungsbedarf

Legende: ■ Individualisiertes Soll-Profil

[Für mehr Informationen klicken Sie bitte hier](#)

Name des Mitarbeiters:

Bereich:

Führungskraft:

Erstellungsdatum: 18.01.2011

Ist-Profil:

Kompetenzen

Vorjahresprofil **Aktuelles Profil**

1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

Fachkompetenz

<u>Anwendungssoftware</u>										
<u>Controlling betriebswirtschaftlicher Größen</u>										
<u>Marktkennnisse allgemein</u>										
<u>Rechtskenntnisse (allgemein)</u>										
<u>Sachbearbeitung</u>										
<u>Sprachkenntnisse (Englisch / Deutsch)</u>										

Prozess- & Methodenkompetenz

<u>Beratungskompetenz</u>										
<u>Koordinationsfähigkeit</u>										
<u>Moderationsfähigkeit</u>										
<u>Planen von Systemen, Methoden und Prozessen</u>										
<u>Projektmanagement</u>										
<u>Präsentationstechnik</u>										
<u>Vermittlung von Fachwissen</u>										
<u>Zeitmanagement</u>										

Persönliche Kompetenz

<u>Durchsetzungsvermögen, Überzeugungs- & Konfliktfähigkeit</u>										
<u>Entscheidungsfähigkeit</u>										
<u>Innovationsfähigkeit</u>										
<u>Kommunikationsfähigkeit</u>										
<u>Kundenorientierung</u>										
<u>Reflexionsfähigkeit</u>										
<u>Teamfähigkeit</u>										
<u>Zielorientierung</u>										
<u>analytische und konzeptionelle Fähigkeiten</u>										
<u>strategisches und unternehmerisches Denken</u>										

Aufgabenspezifische Kompetenzen

<u>Entwicklungsarbeiten</u>										
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Speichern

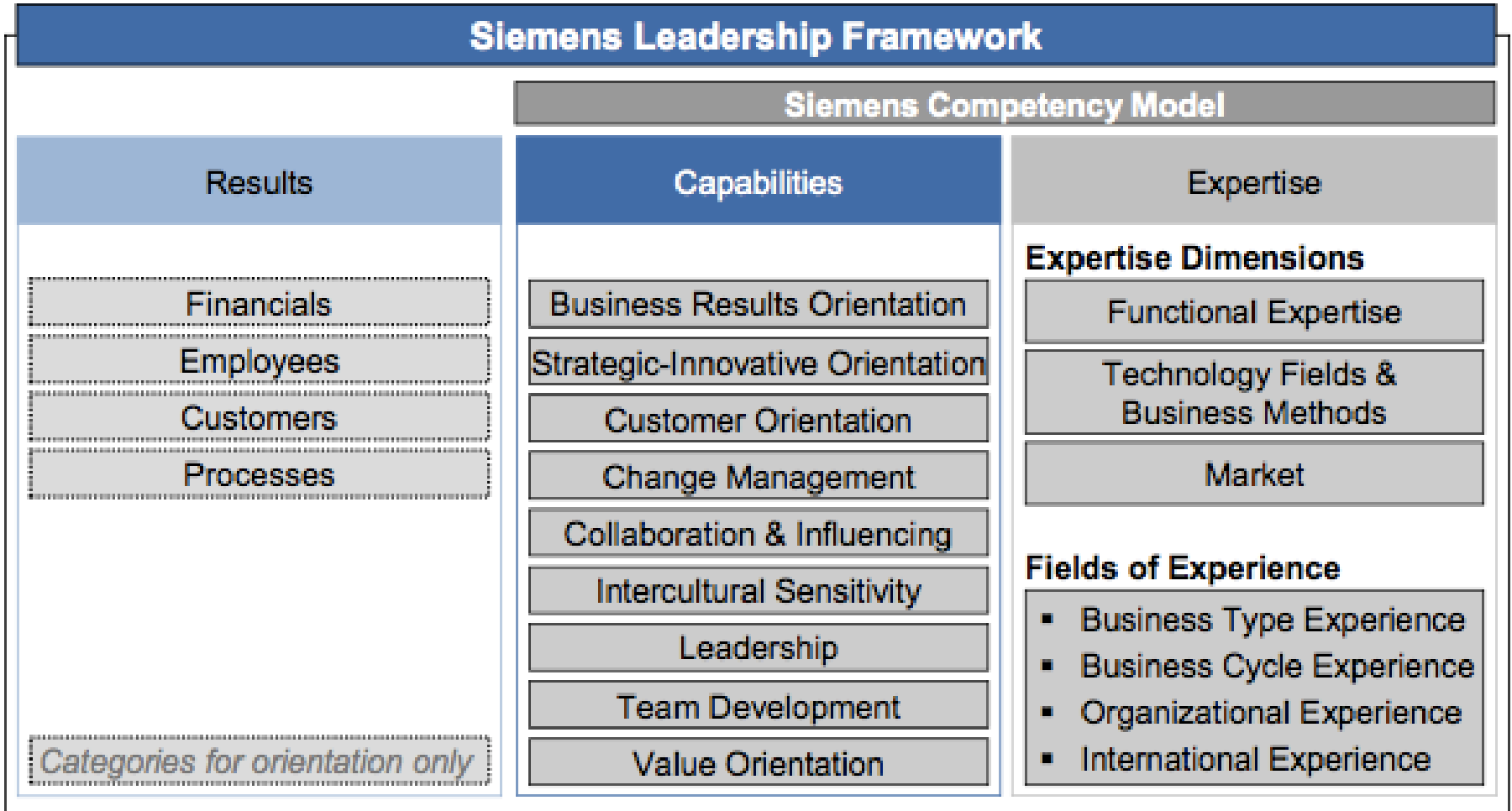
zum Qualifizierungsbedarf

SOS Kinderdörfer

- ❖ **Act as a Role Model**
- ❖ **Committed to the Organisation**
- ❖ **Strategic Thinking and Innovation**
- ❖ **Living and Promoting Diversity**
- ❖ **Communication and Interaction**
- ❖ **Development of Individuals and Teams**
- ❖ **Performance Orientation**
- ❖ **Planning and Organising**
- ❖ **Decision Taking**

- Vorbild sein**
- Starke Verbundenheit zur Organisation**
- Strategisches Denken und Innovation**
- Unterschiedlichkeit leben und fördern**
- Kommunikation und Interaktion**
- Fördern von Individuen und Teams**
- Leistungsorientierung**
- Planung und Organisation**
- Entscheidungen treffen**

SIEMENS



BA für Arbeit

Grundkompetenz

Teilkompetenzen

Fach- / Methoden-
kompetenz

- Sorgfalt/Gewissenhaftigkeit
- Planung
- Problemlösung
- Delegation*

Sozial-
kommunikative
Kompetenz

- Kundenorientierung
- Mitarbeiterorientierung*
- Teamfähigkeit
- Diskussion/Argumentation
- Persönliche Beratung

Aktivitäts- und
Umsetzungs-
kompetenz

- Zielorientierung
- Ergebnisorientierung/Umsetzungsstärke
- Veränderungskompetenz/Initiative

Personale
Kompetenz

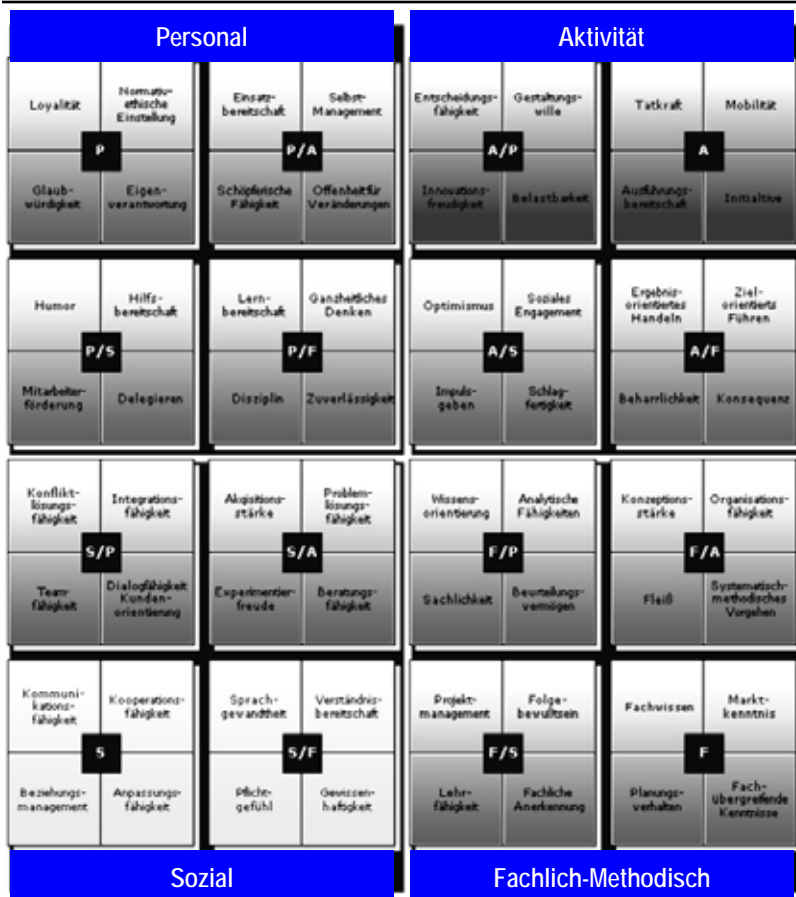
- Belastbarkeit
- Lern- und Kritikfähigkeit
- Vertrauens-/Glaubwürdigkeit*

*= nur bei Führungskräften

LBS Hessen-Thüringen

KODE®X-Kompetenzatlas

Aufbau des Kompetenzatlas



1 x 4 Felder

- P-ersonale Kompetenz
- A-ktivitätskompetenz
- F-achlich-methodische Kompetenz
- S-oziale Kompetenz

4 x 4 Felder

- Übergänge zwischen den 4 Hauptfeldern, z. B.:
 - Personal à Personal
 - Personal à Aktivität
 - Personal à Sozial
 - Personal à Fachlich-methodisch

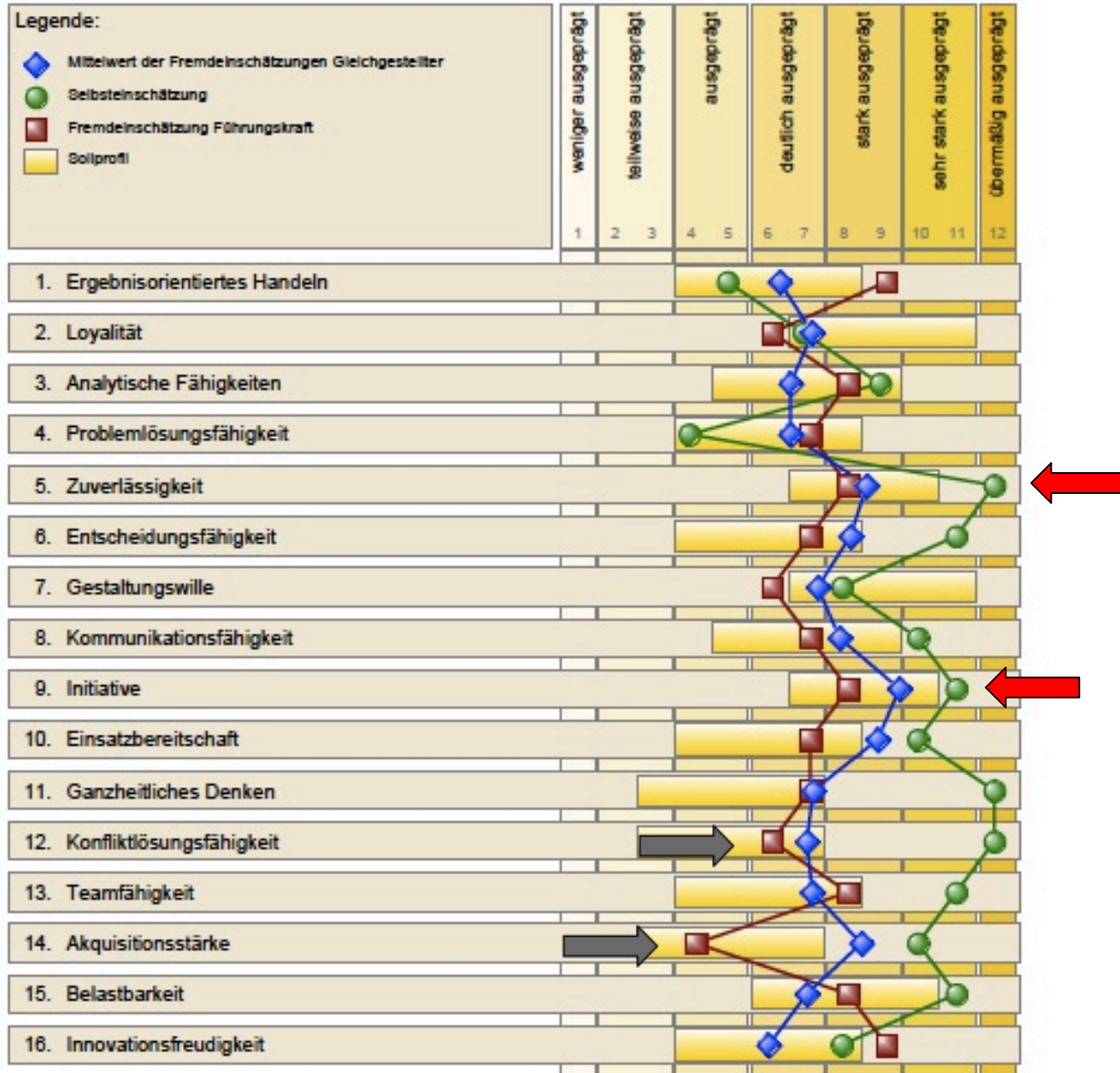
4 x 4 x 4 Felder

- Auffächerung jedes Feldes in vier mögliche Kompetenzen, z. B.:
 - Personal 1 à Loyalität
 - Personal 2 à Ethische Einstellung
 - Personal 3 à Glaubwürdigkeit
 - Personal 4 à Eigenverantwortung

Globus- Baumärkte

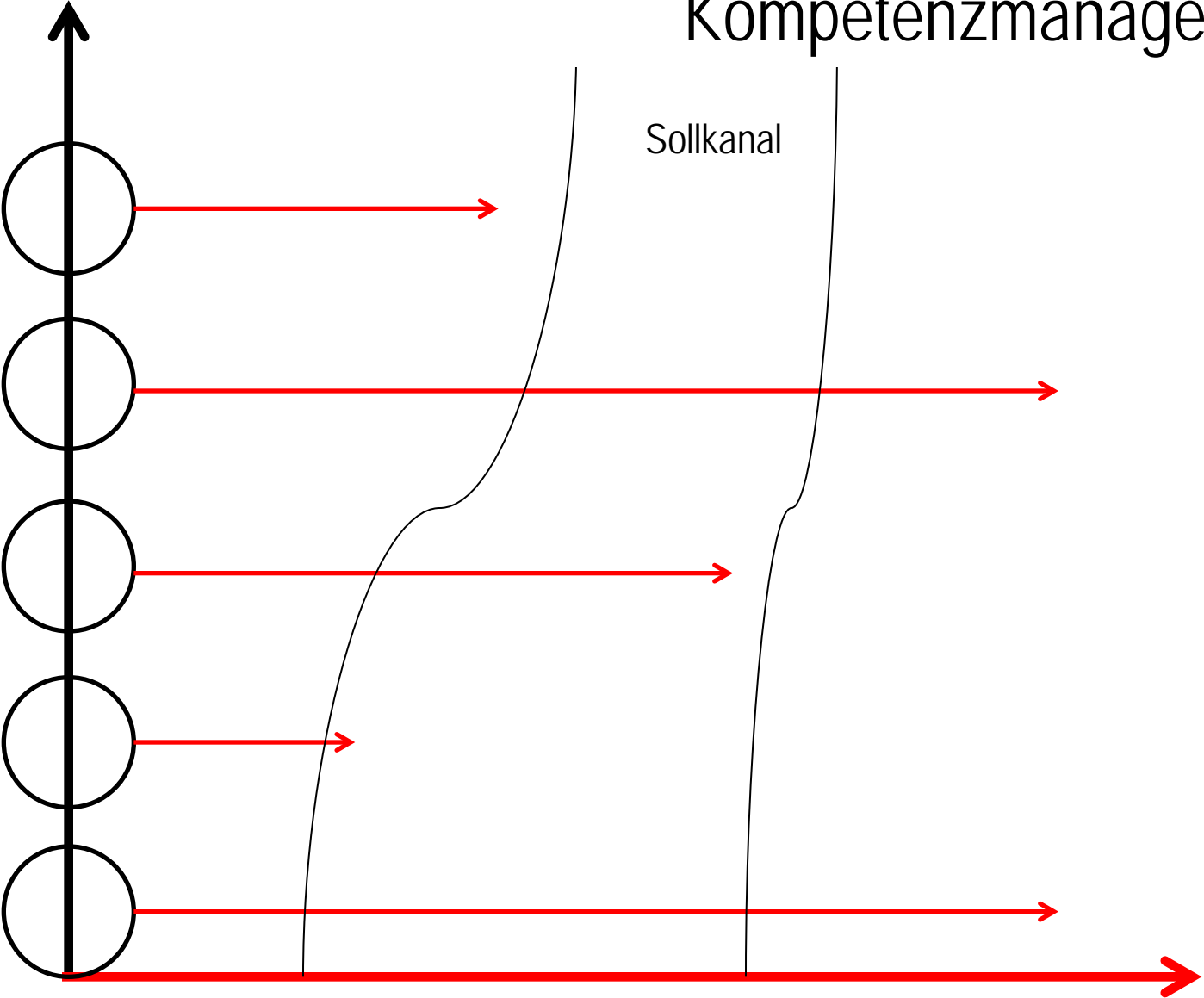


SIBE Steinbeis - Universität



Grundgestalt der Kompetenzmodelle im Kompetenzmanagement

Kompetenz-
auswahl,
Definition über
Handlungs-
anker





Vielen Dank für 's Zuhören
und Mitdenken

john.erpenbeck@gmx.de