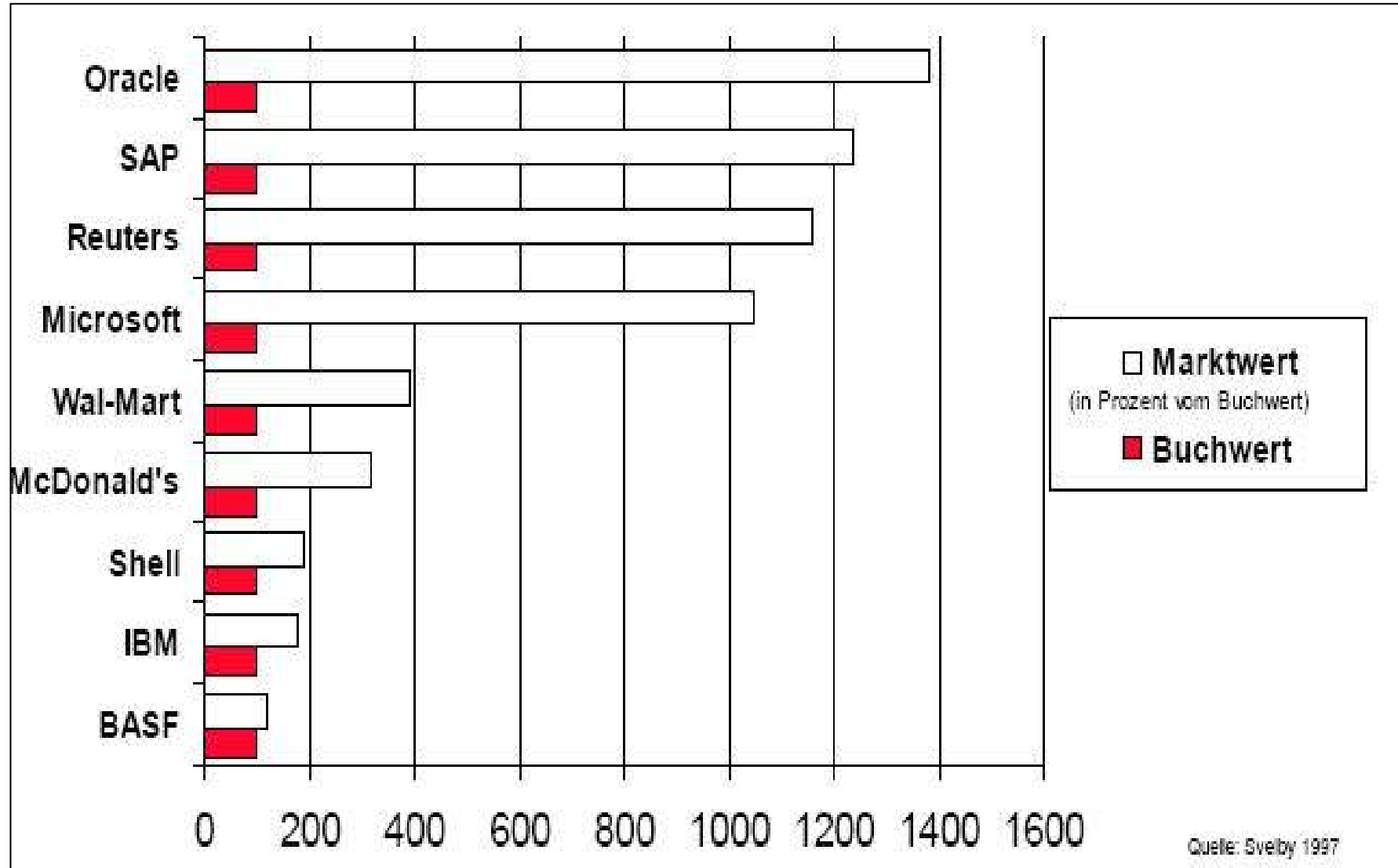
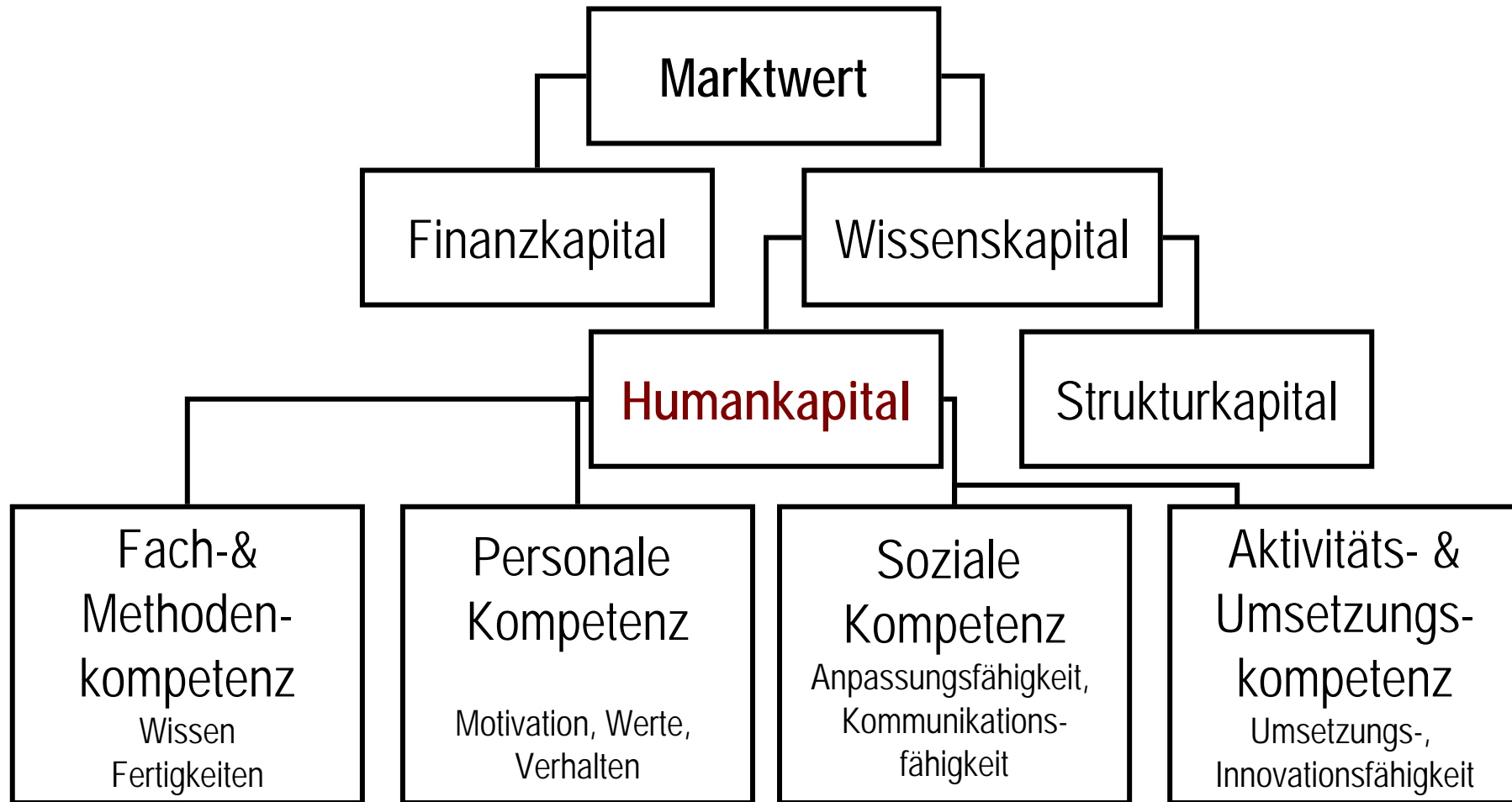


„Social skills“ und andere  
Kompetenzen – bilanziert,  
entwickelt und gemanagt

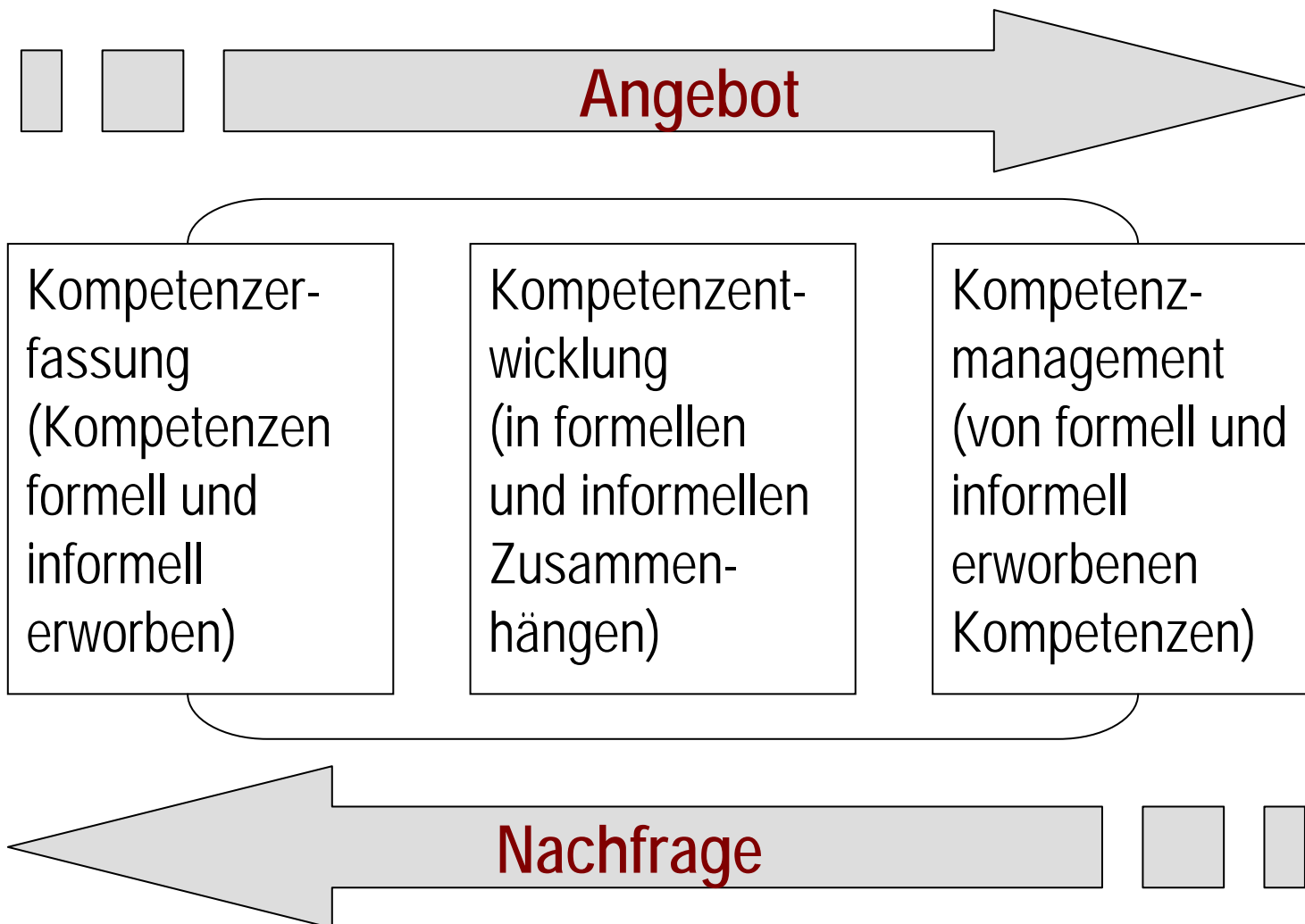


# Humankapital und Kompetenzen



## Kompetenz stellt also

„... die ‚inhaltliche Seite‘ des **Humankapitals** dar und legt somit fest, über welche Handlungsmöglichkeiten ein Unternehmen verfügt...Kompetente Menschen... gelten als der wichtigste Produktionsfaktor eines Unternehmens in der Wissensökonomie: War der maßgebliche Produktionsfaktor ursprünglich die Maschine, so findet sich jetzt eine zunehmende Dominanz des Menschen und seiner Kompetenzen als produktiver Ressource.“ (Reinhard)



**Individuelle** Kompetenz ist die Quelle  
kollektiver Kompetenzentwicklung

**Kollektive** Kompetenz formaler Systeme  
(Gruppe, Organisation) ist die Quelle  
individueller Kompetenzentwicklung

Wilkins, Keller, Schmette

Unternehmensnotwendige  
Kompetenzen bestimmen und  
differenzieren

Sven Grote/Simone Kauffeld/Ekkehart Frieling (Hrsg.)



# Kompetenz- management

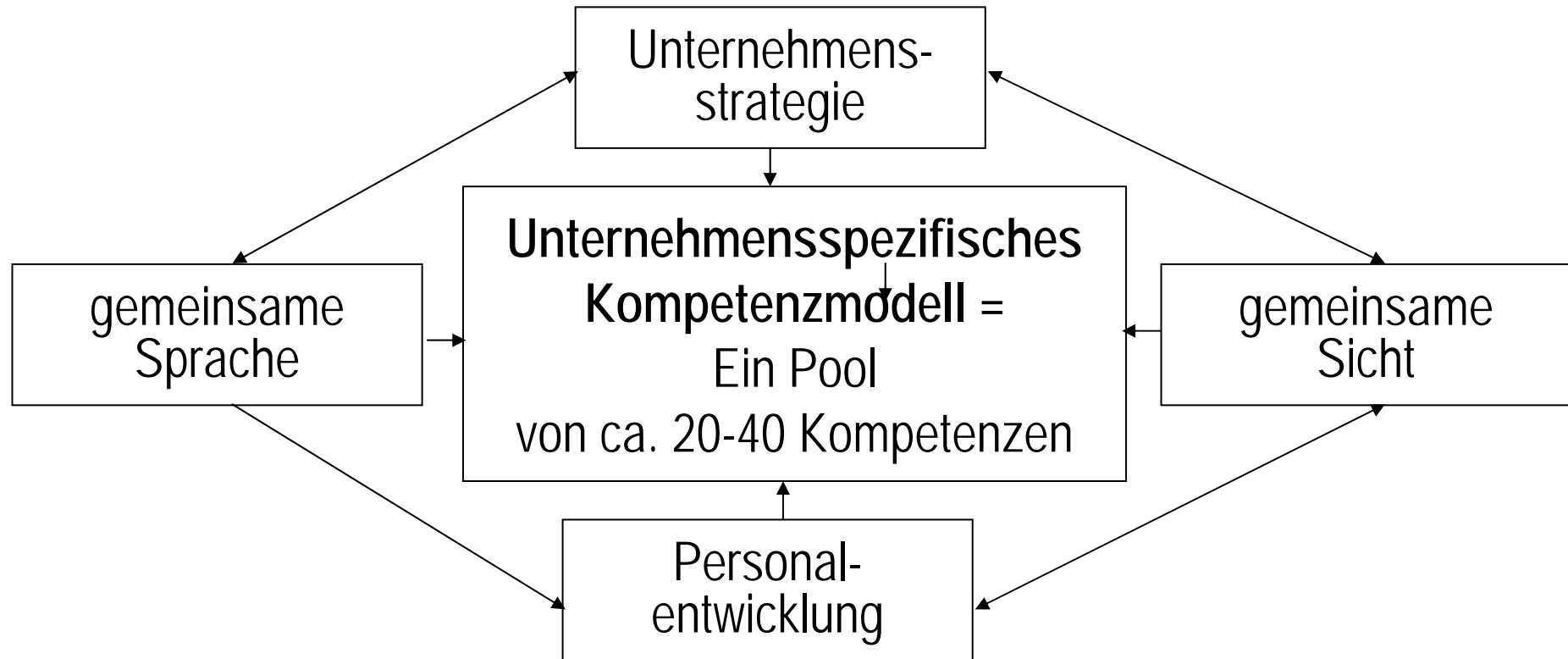
Grundlagen  
und Praxisbeispiele

SCHÄFFER  
POESCHEL



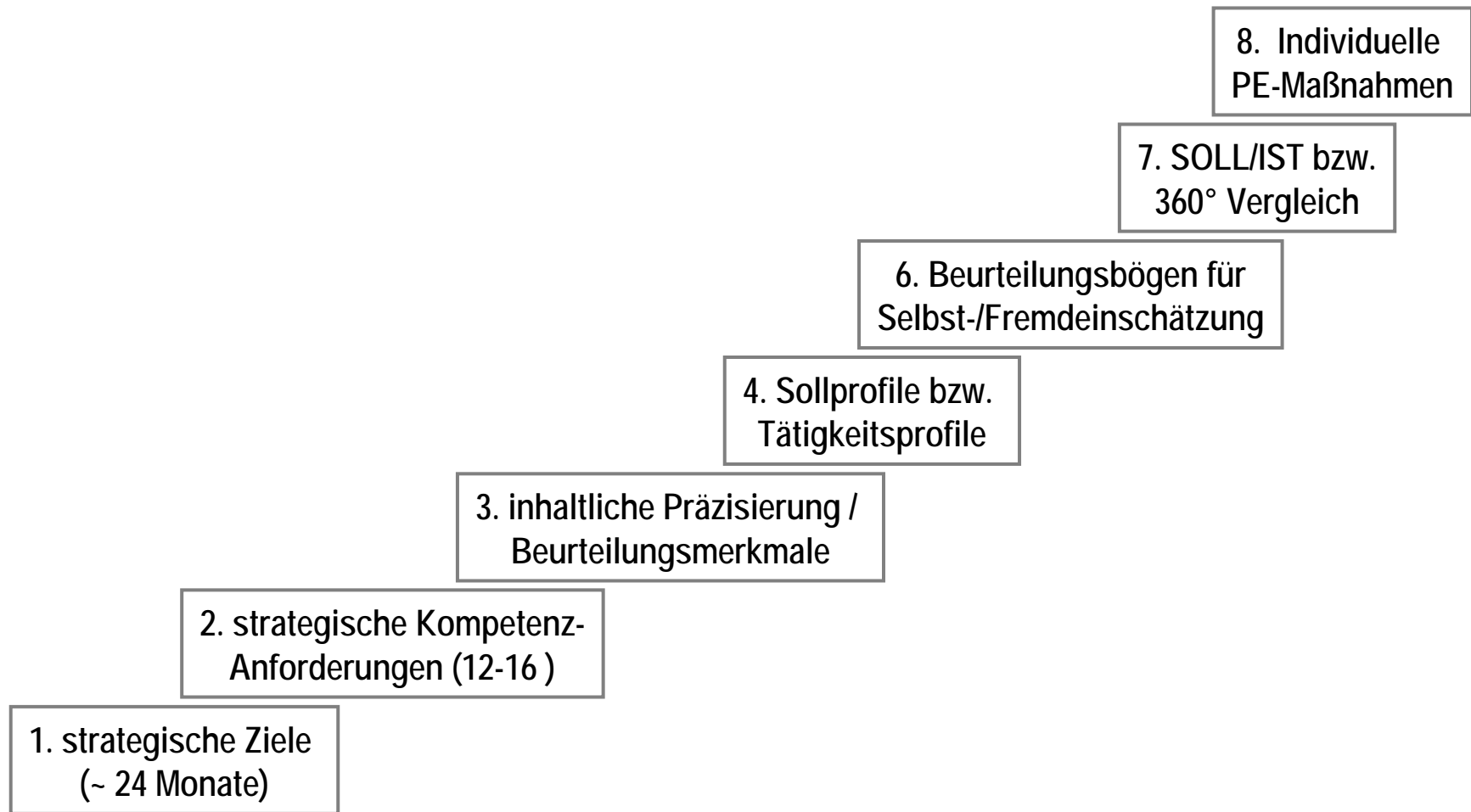
# Was ist ein **Kompetenzmodell**?

## Was ist die Idee dahinter? (S.Grote)



Kompetenzmodelle als Grundlage des **Kompetenzmanagements**

# Unternehmensnotwendige Kompetenzen herausarbeiten



Was „sind“ Kompetenzen,  
warum sind sie so wichtig  
geworden, wie kann man sie  
messen

# Dschungelexpedition



# Dschungelexpedition

Persönlich stabil sein, gefestigt bei Problemen, ethisch fundiert → **ausgeprägte personale Kompetenzen**

In problematischen Situationen, in Notsituationen, ein hohes Maß an Aktivität → **ausgeprägte aktivitätsbezogene Kompetenzen**

Umfangreiches sachliches und methodisches Wissen, in jeder Situation anwendbar → **ausgeprägte fachlich-methodische Kompetenzen**

Für alle verlässlich sein, absoluten Teamgeist auch in Notsituationen behalten, offen zu den anderen → **ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen**



Krankenpflegerin

# Krankenpflegerin

Persönlich stabil sein, empfindsam, nicht empfindlich, fester ethischen Untergrund, → **ausgeprägte personale Kompetenzen**

In problematischen, gar in Notsituationen, ein hohes Maß an Aktivität → **ausgeprägte aktivitätsbezogene Kompetenzen**

Umfangreiches sachliches und methodisches anwendbares, situationsbezogenes Wissen → **ausgeprägte fachlich-methodische Kompetenzen**

Mit anderen Menschen umgehen, auf sie eingehen können, auch auf schwierige oder psychisch gestörte Menschen, kollegial mit Ärzten, Krankenfahrern und anderen Kollegen umgehen → **ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen**





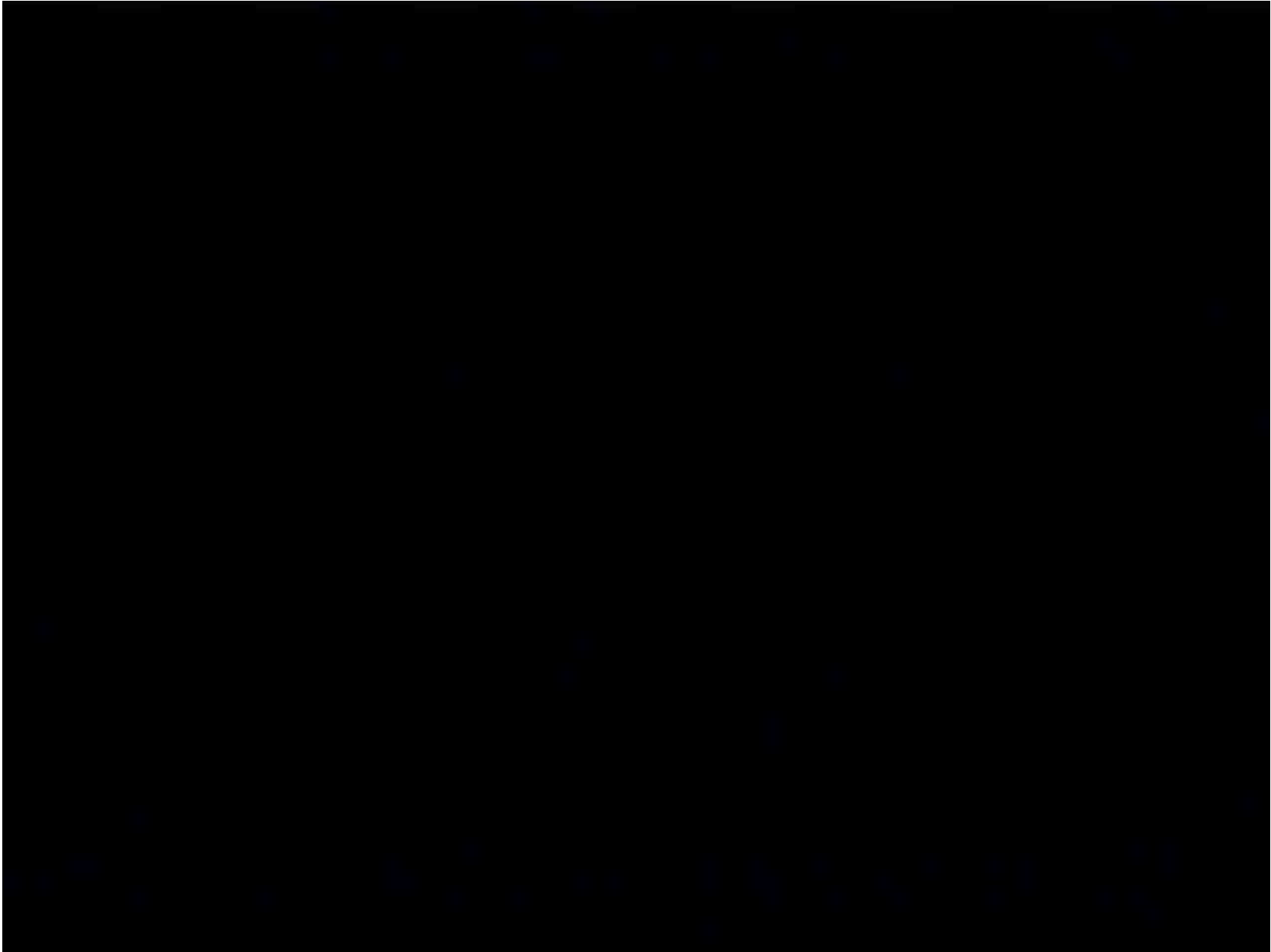
# Multimedia - Firma

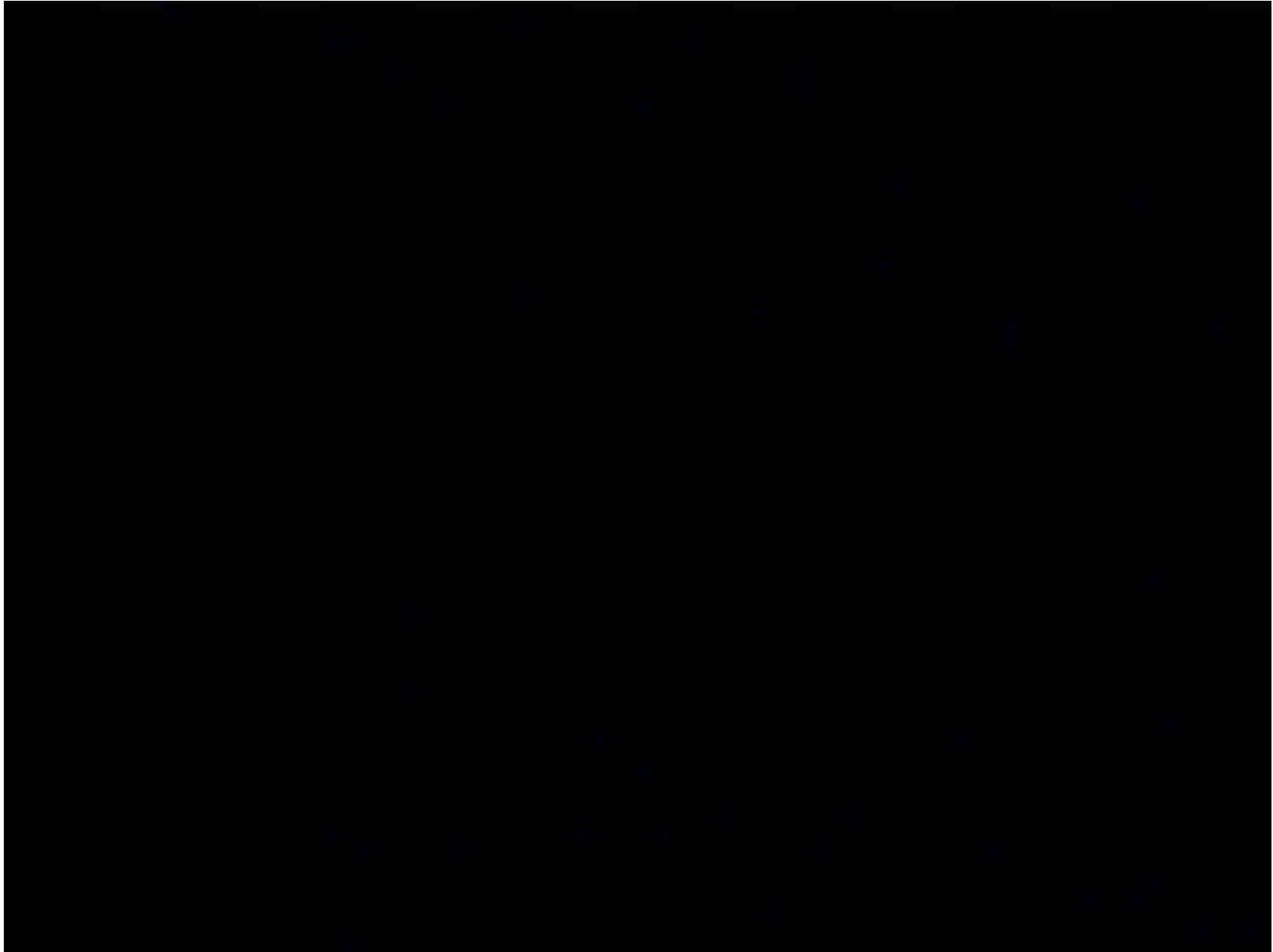
Persönlich stabil sein auch in Drucksituationen, belastbar und vorbildhaft → **ausgeprägte personale Kompetenzen**

In problematischen, in äußerst schwierigen Situationen ein hohes Maß an Aktivität → **ausgeprägte aktivitätsbezogene Kompetenzen**

Umfangreiches fachliches und methodisches, Wissen, schnell anwendbar, situationsbezogen erweiterbar → **ausgeprägte fachlich-methodische Kompetenzen**

Mit den anderen ständig kommunizieren und zusammenarbeiten um Bestlösungen zu finden → **ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen**





Es bedarf eines besonderen Begriffs,  
Handlungsfähigkeiten angesichts einer  
zunehmend komplexen, zunehmend  
problematischen, zunehmend unsicheren  
Umgebung (Risikogesellschaft), zunehmenden  
Nichtwissens, „ins Offene“ hinein kreativ zu  
handeln also Selbstorganisationsfähigkeiten  
(Selbstorganisationsdispositionen) zu erfassen

Es bedarf eines besonderen Begriffs, um diese entwickelbaren Selbstorganisationsfähigkeiten anders als die oft sehr stabilen Persönlichkeitseigenschaften zu begreifen

Es bedarf eines besonderen Begriffs, um die Abgrenzung zu Fertigkeiten, Kenntnissen, Qualifikationen herauszustellen

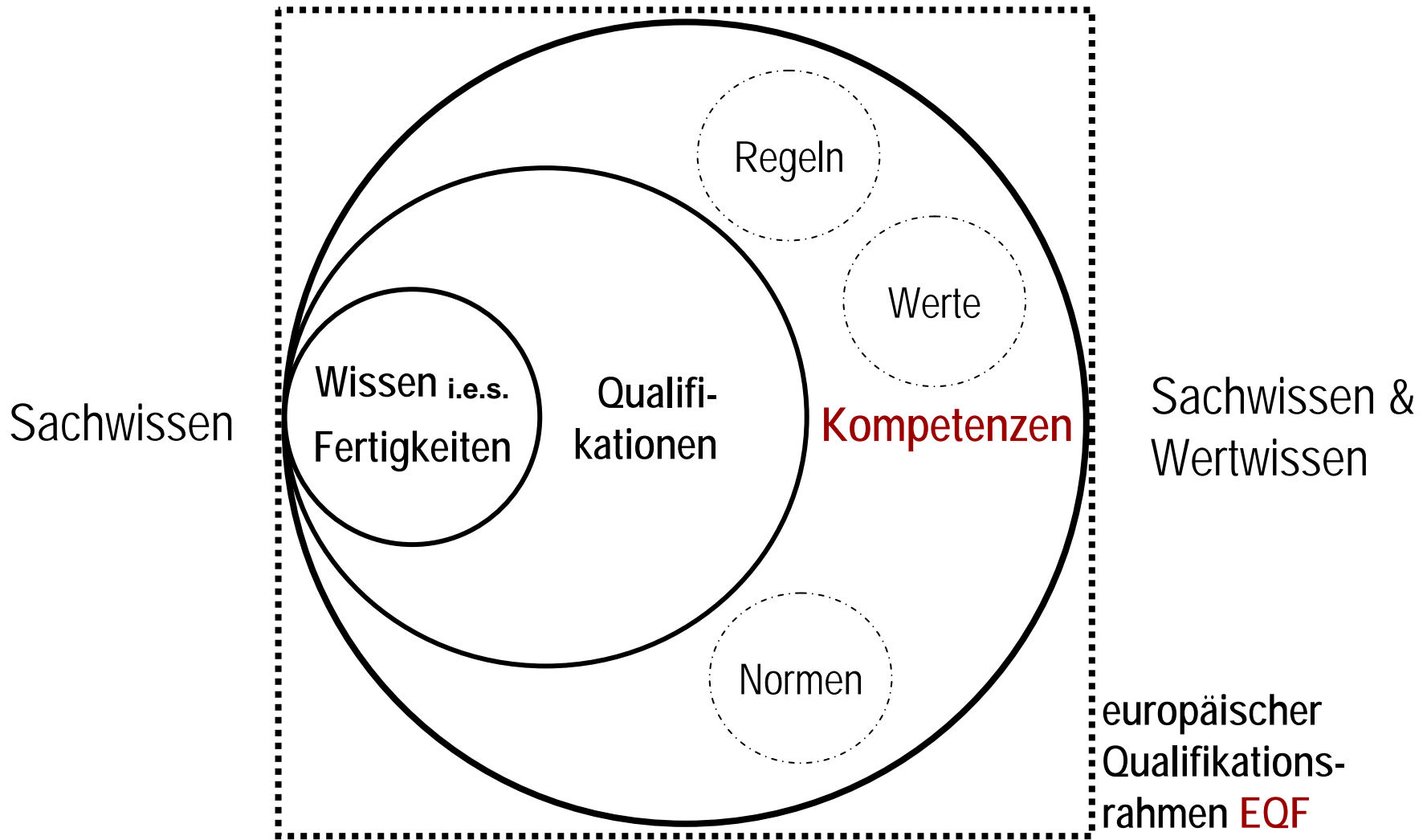
Es bedarf eines besonderen Begriffs, der das Zusammenspiel von Fertigkeiten, einfachen Fähigkeiten, Kenntnissen und Qualifikationen einerseits mit zu eigenen Emotionen und Motivationen verinnerlichten Regeln, Werten und Normen andererseits erfasst.

Es bedarf eines besonderen Begriffs, um zu betonen, dass diese „weichen“ Faktoren, obwohl schwerer objektiv messbar, entscheidender für das Humankapital eines Unternehmens sind als bloße Fertigkeiten, Kenntnisse oder Qualifikationen.



## Was „sind“ Kompetenzen?

- Kompetenzen sind Fähigkeiten zur Selbstorganisation, sind **Selbstorganisationsdispositionen**
- selbstorganisiert wird das geistige und physische Handeln in offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen, oft chaotischen Systemen
- Kompetenzen sind unerlässlich für das Handeln in der Risikogesellschaft



# Kompetenzarchitektur

# Metakompetenzen

Selbsterkenntnisvermögen,

Selbstdistanz,

Wertrelativismus,

Empathie,

Situations- und Kontextidentifikationsfähigkeit,

Interventions- und Lösungsfähigkeit

alles Selbstorganisationsdispositionen

„2. Ordnung“.

G.Bergmann

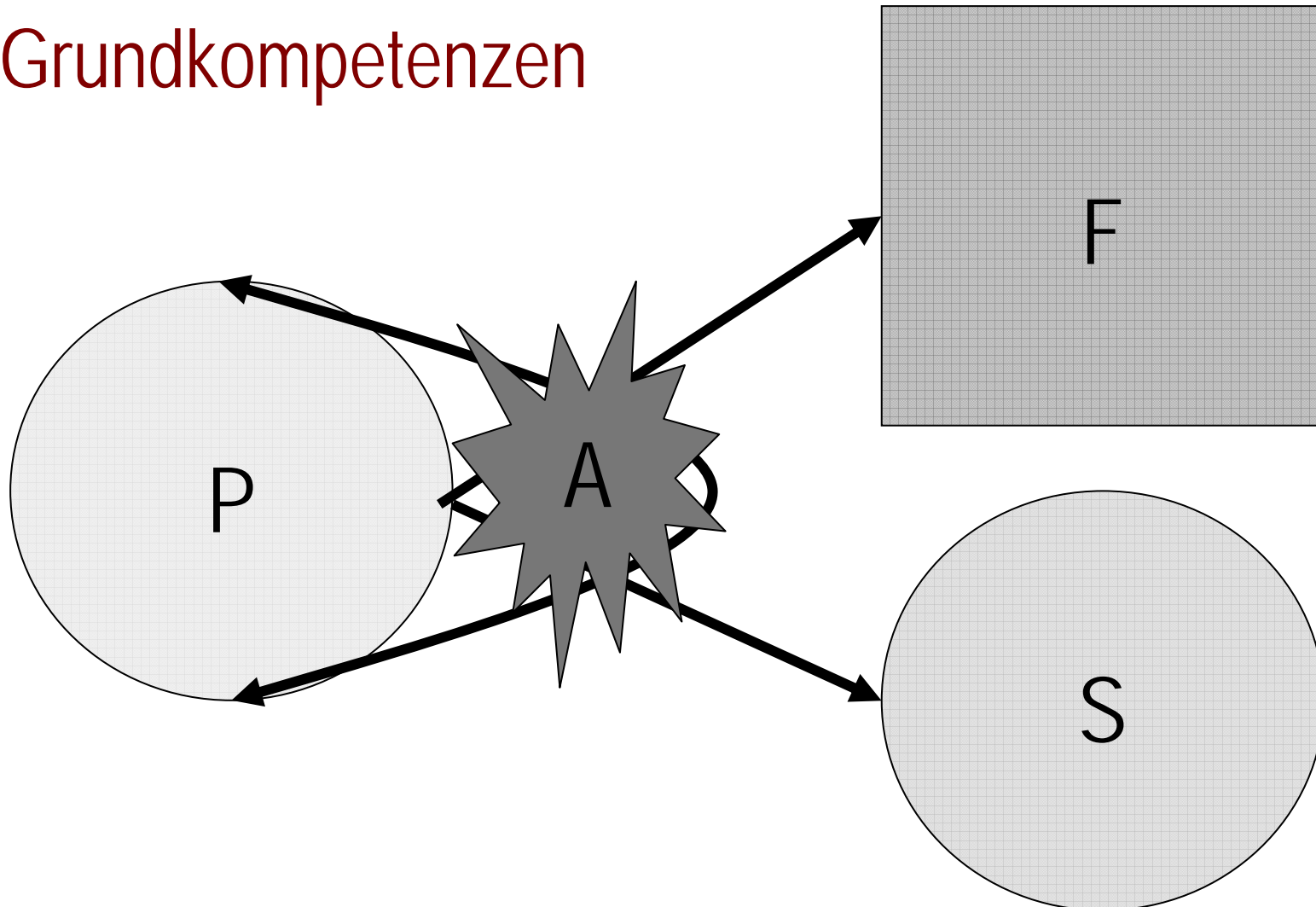
P: reflexiv in Bezug auf seine eigene Person

A: mehr oder weniger aktiv

F: fachlich-methodisch in Bezug auf Sachverhalte

S: sozial und kommunikativ in Bezug auf andere

## Grundkompetenzen



# Die vier Grundkompetenzen (key competences)

- Da ist die Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln. Wir sprechen von **personaler Kompetenz**



- Da ist die Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können. Wir sprechen von **aktivitäts- und handlungsbezogener Kompetenz**



- Da ist die Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen. Wir sprechen von **fachlich-methodischer Kompetenz**





- Da ist die Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren. Wir sprechen von **sozial-kommunikativer Kompetenz**





abgeleitete  
Kompetenzen  
(KODE<sup>®</sup>X-  
Kompetenz-  
atlas)

# Querschnittskompetenzen, z.B. interkulturelle Kompetenzen

kultursensible  
Empathie,  
Vorurteilsfreiheit  
und Ambiguitäts-  
toleranz

P

Handlungsfähigkeit  
in kulturellen  
Überschnei-  
dungssituationen

A

selbstorganisiertes  
Handeln aufgrund  
von kulturbezo-  
genem  
Wissen

F

Kommunikations-  
fähigkeit in  
kulturellen  
Überschneidungssit-  
uationen

S

andere Querschnittskompetenzen:  
Medienkompetenz  
Führungskompetenz  
Innovationskompetenz....

# Kompetenzarchitektur

Querschnittskompetenzen

abgeleitete Kompetenzen

Grundkompetenzen (key competences)

Metakompetenzen



<b>Beitrag</b>	<b>Nachname 1.Autor</b>
<b>Einzelkompetenzen, Kompetenzkombinationen</b>	
<b>Eine Grundkompetenz</b>	
Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA)	Mussel
BCI (Bambeck-Competence-Instrument)	Bambeck
Test zur beruflichen Orientierung und Planung (TOP-Test)	Lang-von Wins
Leistungsmotivationsinventar (LMI)	Schuler
LP-AC Lernpotential-Assessment Center	Sarges
Das Multi-Motiv-Gitter (MMG)	Schmalt
ICA Instrument for Competence Assessment	Friedrich
Founders Check	Lang-von Wins
Revidierter Allgemeiner Büroarbeitstest (ABAT-R)	Schuler
Wissensdiagnose auf der Basis von Assoziieren und Struktur-Legen	Rothe
Das Personalauswahlverfahren "Soziale Kompetenz" (SOKO) der Bayrischen Polizei	Holling
Situatives Interview zur Messung von Kooperationswissen	Sonnentag
Gruppencheck	Racky
<b>Zwei Grundkompetenzen</b>	
IAI-Scorecard of Competence	Kriegesmann
Teiltätigkeitslisten als Methode der Kompetenzeinschätzung	Grote
Arbeitsproben und situative Fragen zur Messung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen	Schaper
Das Kompetenzrad	North
Siemens Führungsrahmen	Karnicnik (SIEMENS)
<b>Drei Grundkompetenzen</b>	
BASF Executive Management Competency Program	Gress (BASF)
Messung des Selbstkonzepts beruflicher Kompetenz	Bergmann
<b>Vier Grundkompetenzen</b>	
Das Kasseler Kompetenz-Raster (KKR)	Kauffeld
Kompetenzmessung in multimedialen Szenarien: pro facts	Etzel
Response 360 ° Feedback	Scherm
Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen - smk <sup>99</sup>	Frey

<b>Kompetenzbilanzen</b>	
Die Kompetenzbilanz	Erler
Qualipass-Dokumentation der persönlichen und fachlichen Kompetenzen	Gerber
<b>Übergreifende Kompetenzgitter</b>	
KODE® Kompetenz-Diagnostik und –entwicklung	Erpenbeck
KODE®X KompetenzExplorer	Heyse
Kompetenz-Kompass®	Hänggi
nextexpertizer® , nextcoach®	Kruse
Entwicklungsorientiertes Scanning (EOS)	Kuhl
Das ELIGO – System	Wottawa
Das Internetrecruitingtool PERLS	Wottawa
<b>Kommerzielle Anbieter</b>	
Opus® Organisations- und Potential-Untersuchungs-System	Fischer (OPUS® )
Wissensmanagement-Kompetenz-Check (Knowledge Management Skill Test)	Heisig (FRAUNHOFER)
DISG-Persönlichkeitsprofil, Verhalten in konkreten Situationen	Gay (DISG)
INSIGHTS MDI® - Leadership-Check	Scheelen (INSIGHTS)
Behavioral Event Interview (BEI)	Peters (HAY)
Emotional Competency Inventory (ECI)	Peters (HAY)
<b>Exemplarische ausländische Beispiele (referiert)</b>	
Darstellung der "bilan de compétences"	Thömmes
Schweizerisches Qualifikationshandbuch	Möding
Developing a Curriculum (DACUM)	Tippelt

# Online- und Multimediainstrumente \*)

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• online – Umsetzungen bereits bekannter Kompetenzmessverfahren</li><li>• spezifisch für Online- und Multimediale Bedürfnisse entwickelte Instrumente</li><li>• internetbasiertes Personalrecruiting</li><br/><li>• Software Bewerbungs</li><li>• Recruitment-Management-System</li><li>• Applicant Tracking System</li><li>• Bewerber-Service@PERBITviews</li><li>• PeopleSoft ePersonalbeschaffung /Manager Desktop</li><li>• Online Application Manager</li><li>• HR4YOU-Talent Relationship Management</li><li>• HR4YOUeCruiter</li><li>• mySAP HR E-Recruiting</li><li>• Recruitment Factory</li><li>• MrTed TalentLink Candidate Supply Chain</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Management</li><li>• Eignungstest-Berufswahl</li><li>• Myers-Briggs-Typenindikator</li><li>• Infosense Plattform</li><li>• DISG Persönlichkeitsprofil</li><li>• INSIGHTS Potentialanalyse</li><li>• KODE®- KODE®X – System</li><li>• ISIS System</li><li>• ELIGO Testsystem</li><li>• PERSprofiler</li><li>• DNLA Instrument</li><li>• ProCaptain Assessment</li><li>• Online-Tests/Access AG</li><li>• PERLS/EPERLS Komplettsystem</li><li>• online – Spiel Hotstaff</li><li>• Recruitainer Recruiting – Initiative Challenge Unlimited</li><li>• online-Spiel Cyquest</li></ul> |
|---|---|



# Formen der Kompetenzerfassung

- quantitative Messung  
(Kompetenztest)
- qualitative Charakterisierung  
(Kompetenzpass)
- komparative Beschreibung  
(Kompetenzbiografie)
- simulative Abbildung  
(Kompetenzsimulation)
- beobachtende Erfassung  
(Kompetenzsituation)



Kompetenz-  
bilanzen

# Kompetenz umfasst (Definition EQF)

i) kognitive Kompetenz, die den Gebrauch von Theorien/Konzepten einschließt, aber auch implizites Wissen (tacit knowledge), das durch Erfahrung gewonnen wird	<b>F</b>
ii) funktionale Kompetenz (Fertigkeiten, Know-how), die zur Ausübung einer konkreten Tätigkeit erforderlich ist;	<b>A</b>
iii) personale Kompetenz, die das Verhalten/den Umgang in/mit einer gegebenen Situation betrifft;	<b>A, P</b>
iv) ethische Kompetenz, die bestimmte persönliche	<b>P</b>
v) /soziale Werte umfasst.	<b>S</b>

# Kompetenzentwicklung

Wissensbegriff im **engeren** Sinne:

Logik, Daten, Informationen, Sachwissen /  
Kenntnisse, Methodenwissen

Wissensbegriff im **weiteren** Sinne

Unter Gesichtspunkten von Wahrheit, Nützlichkeit,  
Schönheit, ethischer und politischer Relevanz  
bewertete Information, nicht auf die Information  
reduzierbar. Mit subjektiven Erfahrungen in  
Beziehung gesetzt. (Fraunhofer ISST 1998)



— Nichtwissen

# Zum Wertbegriff

## (a) Die allgemeinste **Bestimmung** von Werten

Werte sind Bezeichnungen dafür, „was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als wünschenswert und notwendig für den auftritt, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die einzelne Individuen oder Gruppen repräsentiert.“ Baran 1991

Werte sind damit stets das geistig-symbolische Resultat von Wertungsprozessen (= Wertungen), also **Wertungsergebnisse**.

## (b) Die Fülle von Werten

alle sprachlich gefassten oder sprachlich fassbaren **Wertungsergebnisse** die explizit Empfindungen, Gefühle, Wünsche, Vermutungen, Zweifel, Befürchtungen, Hoffnungen, Bedürfnisse, Interessen, Einstellungen, Meinungen, Haltungen, Ansichten, Überzeugungen, Vorurteile, Ablehnungen usw. enthalten

von **Wertungsgegenständen** -Menschen oder Menschengruppen - die diese Wertungsergebnisse hervorgebracht haben (Individuen, Familien, Arbeitsgruppen, Gemeinschaften, Schichten, Klassen, Völker, Nationen, Staaten usw.)

bezogen auf die **Wertungsarten** von Genuss (hedonistische Werte), Nützlichkeit (utilitaristische Werte), Schönheit (ästhetische Werte), Moral (ethisch - moralische Werte), Politik (politisch - weltanschauliche Werte) usw.

## (d) Die grundlegende **Funktion** von Werten

Ermöglichung von Handeln in einer hochkomplexen, selbstorganisativen Welt. Die **Zukunft** ist (aufgrund unendlicher Struktur-, Bewegungs- und Entwicklungszusammenhänge und Selbstorganisation) objektiv offen. Von ihr sind unter keinen Umständen vollständige Kenntnisse zu gewinnen.

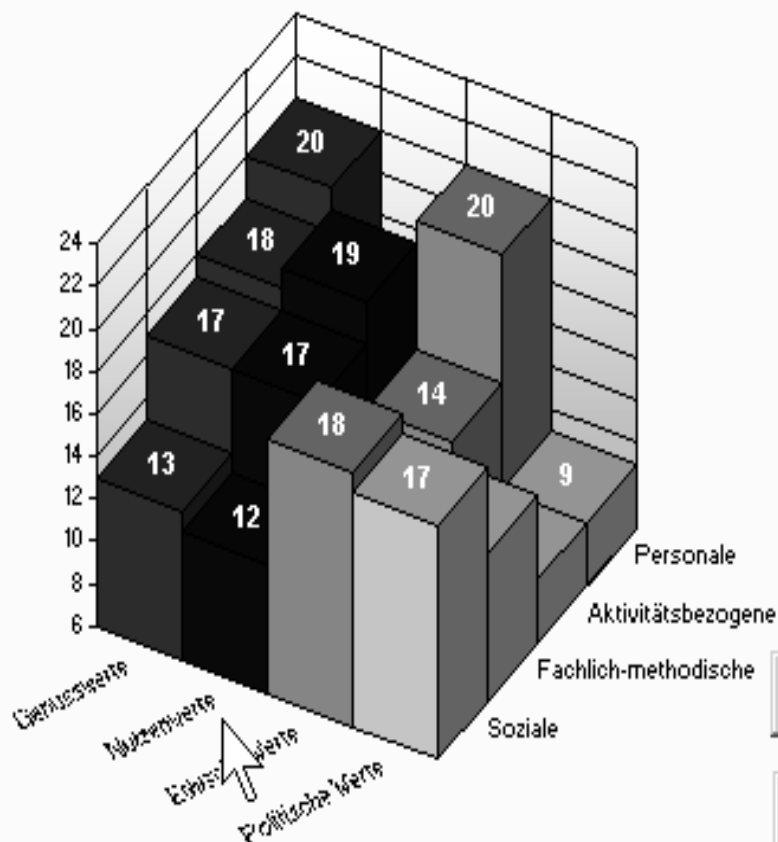
Werte ermöglichen ein **Handeln unter** der daraus resultierenden prinzipiellen kognitiven **Unsicherheit**. Sie "überbrücken" oder ersetzen fehlende Kenntnisse, schließen die Lücke zwischen Kenntnissen einerseits und dem Handeln andererseits. Sie haben zuweilen den Charakter extrapolativen Scheinwissens, abergläubischer Gewissheit. Das reicht bis zum Glauben als bewertetem Nichtwissen.



# WERDE® Werte Diagnostik und Entwicklung



## Zusammenfassung und grafische Darstellung



Normalansicht

Zoom

- Startseite
- Wertdomänen
- Dimensionen
- Anleitung
- Grundtypen
- Typen

- Seite drucken
- Drucken Auswertungen
- Löschen und Zurücksetzen
- Demo-Werte Maxi Muster

Genusswerte	Nutzenwerte	Ethische Werte	Politische Werte
G	N	E	P
20	11	20	9
18	19	14	9
17	17	13	13
13	12	18	17
<b>68</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	<b>48</b>

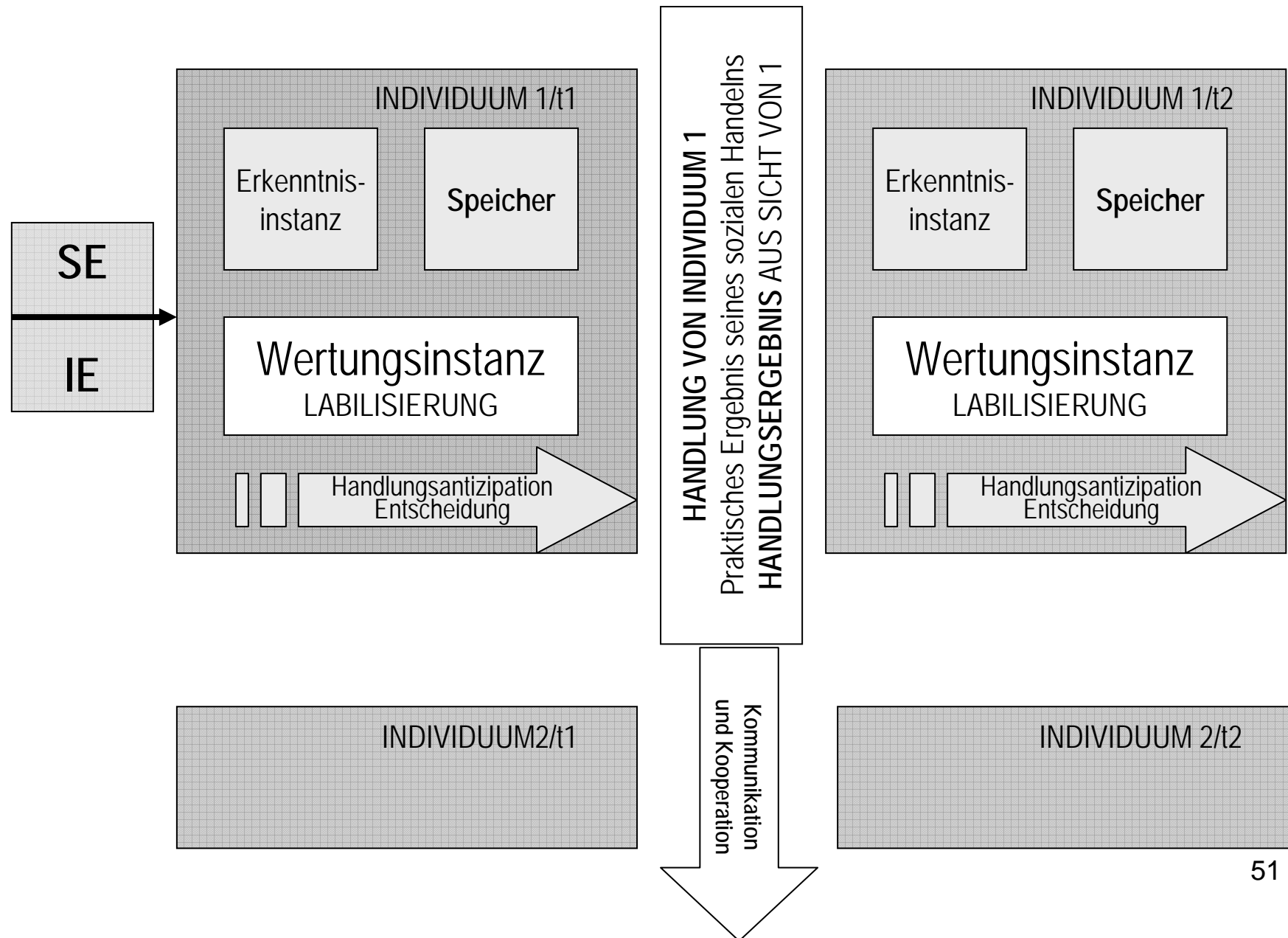
### Kompetenzen:

Auf meine Person bezogen ist mir wichtig ...	20	11	20	9	<b>P Personale</b>
Auf meine Aktivität bezogen ist mir wichtig ...	18	19	14	9	<b>A Aktivitätsbezogene</b>
Auf mein Wissen bezogen ist mir wichtig ...	17	17	13	13	<b>F Fachlich-methodische</b>
Auf mein Verhältnis zu anderen bezogen ist mir wichtig ...	13	12	18	17	<b>S Soziale</b>

Wertesummen:

Wie kann man Kompetenzen  
entwickeln?

# Interiorisationsprozess



# Wertlernen in beruflich relevanten Bereichen

## Erfahrungslernen

liefert Erkenntnis, die durch Subjekte in ihrem eigenen materiellen oder ideellen Handeln *selbst* gewonnen wurde und *unmittelbar* auf einzelne emotional-motivationale bewertete Erlebnisse dieser Subjekte zurückgehen.

## Erlebnislernen

liefert für Erfahrungsgewinn die Momente der „kognitiven Dissonanzen“, der „Labilisierungen“ unter denen nicht nur Sachwissen gelernt sondern Werthaltungen ausgeprägt, intrinsische Motivationen entwickelt werden.

## Lernen im subjektivierenden Handeln

baut auf Erfahrungen und Erlebnissen auf, spielt in realen beruflichen Tätigkeiten, auch für die betriebliche Bildungsarbeit und den Umgang mit moderner Technik, mit komplexen Prozessen und Anlagen eine stark zunehmende Rolle.

## Situiertes Lernen

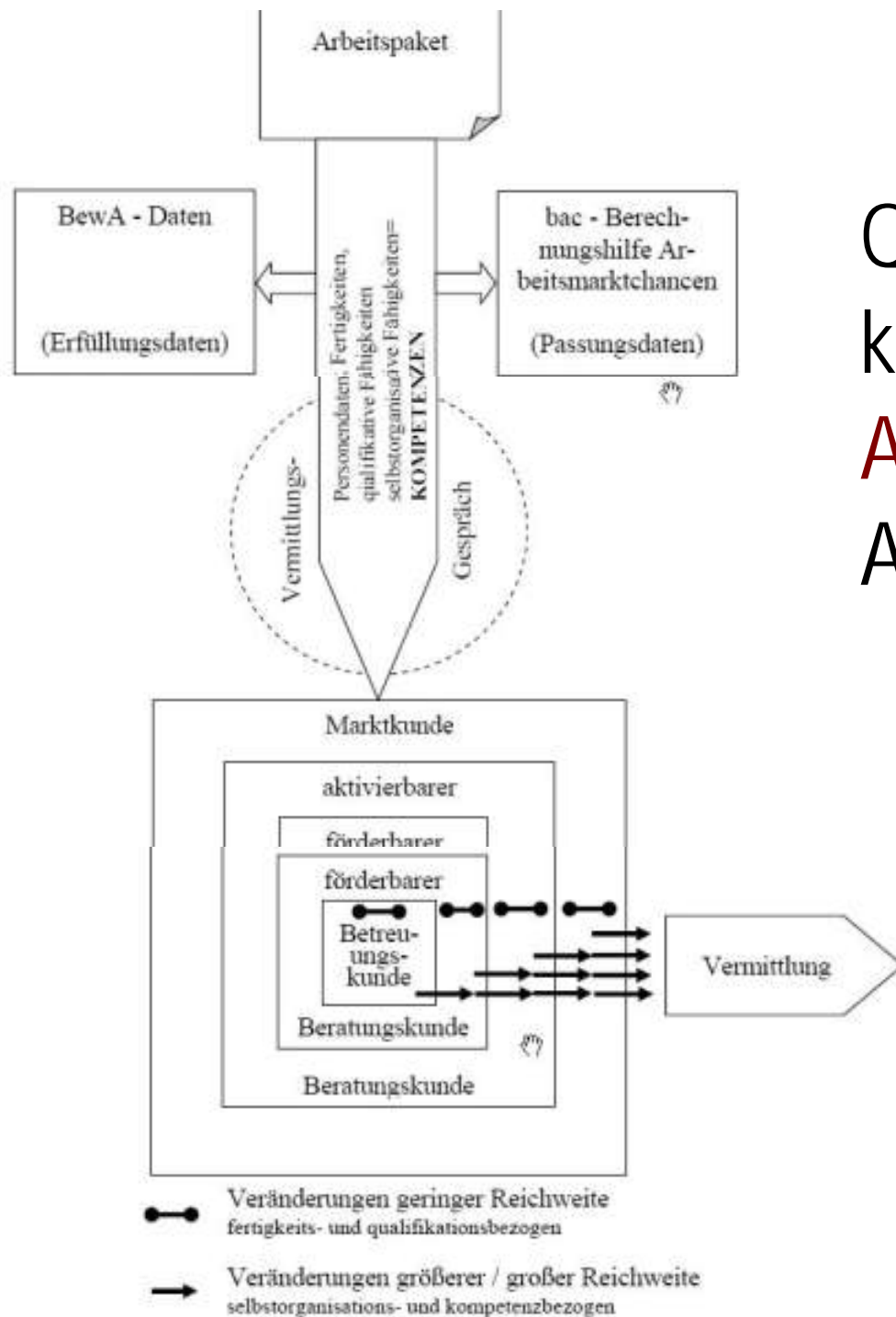
betrachtet Lernen als eine „situierte“ Funktion von Aktivität, Kontext und Kultur, in der das Lernen stattfindet; Kompetenzentwicklung schließt dabei die Entwicklung von Wert- und Sinnstrukturen ein

## Expertiselernen

das, was Könner zu Könnern macht, beruht auf spezifischen kognitiven (Beherrschung von Komplexität, Metastrategien) und wertend-motivationalen Grundlagen außerhalb des Durchschnitts

## Informelles Lernen

wird durch im Kooperations- und Kommunikationsprozess selbstorganisiert entstandene Regeln, Werte und Normen vorangetrieben.



# Qualifikations- und kompetenzbasierte Auswahl von Arbeitssuchenden

Vielen Dank für's Zuhören  
und Mitdenken

[john.erpenbeck@gmx.de](mailto:john.erpenbeck@gmx.de)