

Volker Heyse
John Erpenbeck (Hrsg.)

Kompetenzmanagement

Methoden, Vorgehen,
KODE[®] und KODE[®]X im Praxistest



Waxmann 2007
Münster / New York / München / Berlin

Inhalt

Vorwort	9
---------------	---

Volker Heyse (Regensburg)

Strategien – Kompetenzanforderungen – Potenzialanalysen	11
---	----

1. KompetenzExplorer – das Wichtigste auf einen Blick	12
2. Benötigte Kompetenzen	18
2.1 SynonymAtlas	28
2.2 KompetenzAtlas	32
3. Am Anfang steht die Strategie	97
4. KODE®X-Arbeitsschritte	99
4.1 Ableitung strategischer Ziele der Organisation.....	100
4.2 Ableitung strategischer Teilkompetenzen.....	104
4.3 Präzisierung der Teilkompetenzen	106
4.4 Ein zweiter Weg: Teilkompetenzen und deren Identifikationsmerkmale.....	108
5. SOLL-Profile.....	112
6. SOLL-IST-Vergleiche.....	114
7. Anregungs- und Interventionsmöglichkeiten.....	121
7.1 Verhaltensanker und Entwicklungsanregungen	121
7.2 Modulare Informations- und Trainingsprogramme (MIT)	124
7.3 MIT Eigenverantwortung (Beispiel)	126
8. KODE®X Arbeitsbasiertes KompetenzInterview (AKI)	130
8.1 Traditionelle Interviews	131
8.2 Situationsgebundene Interviewfragen	131
8.3 Problemlöseinterviews	132
8.4 KODE®X Arbeitsbasiertes KompetenzInterview	133
9. Kernpositionen und Kernpersonen (KeP) erkennen und entwickeln.....	153
10. KODE®X-Anwendung in der Praxis – ein Beispiel.....	162
11. Verbindung unterschiedlicher Verfahren im Rahmen des Kompetenzmanagements	164
12. Softwaregestützte Arbeit mit KODE®X – ein Beispiel (<i>S. Buhr/S. Ortmann</i>)	165
13. Literatur	179

Oliver Kritzler (Klagenfurt)

Kompetenzentwicklungsprogramme für (Potenzial)-Führungskräfte

„Im Spannungsfeld zwischen Wunsch und Wirklichkeit oder wie sie

deren Wirksamkeit steigern“	181
-----------------------------------	-----

1. Einleitung	181
2. Die üblichen Ausgangssituationen in Organisationen	182
3. Notwendige Voraussetzungen für die Wirksamkeit eines solchen Projektes	184
4. Die wesentlichen Phasen im Projekt.....	186
4.1 Phase 1 – Diagnose, Integration, Auftragsklärung, Vorbereitung	186
4.2 Phase 2 – Start, Durchführung, Steuerung und Abschluss.....	200
5. Der konkrete Nutzen eines solchen Programms inklusive Architektur	212

6.	Abschlussbetrachtung, kreativer Ausblick und Dank	214
7.	Literatur	216

Kai Kochmann (Berlin)

Erfahrungen beim Einsatz von KODE® und KODE®X im interkulturellen Kontext – Eine Fallstudie	217
---	-----

1.	Kulturbegriff	217
2.	Kompetenzbegriff	219
3.	Fallstudie	221
3.1	Aufgabe	221
3.2	Verfahren	222
3.3	Ablauf	223
3.4	Ergebnisse	223
3.5	KODE® Ergebniszusammenfassung	224
3.6	KODE®X Ergebniszusammenfassung	225
3.7	Auswertungen der KODE®X-Kompetenzdimensionen	226
3.8	Rückblick auf die Einzel-AC-/Feedback-Gespräche	227
3.9	Entwicklungsmaßnahmen	228
4.	Zusammenfassung	230
5.	Literatur	232

Henryk Schoder (London)

Die Anwendung von KODE® und KODE®X bei der Auswahl von Personalberatern in Deutschland und England	233
--	-----

1.	Überblick	233
2.	Einleitung	233
3.	Die Methode	234
3.1	Ablauf	234
3.2	Interviews	234
3.3	Kompetenzdiagnostisches Screening	235
3.4	Entscheidungsprozess	236
3.5	KODE® und KODE®X	236
4.	Die Instrumente	237
5.	Die Studie	237
6.	Ergebnisse	239
7.	Zusammenfassung	240

Norbert Kailer (Linz), Volker Heyse (Regensburg)

Kompetenzentwicklung und -management in kleinen und mittleren Unternehmen	241
---	-----

1.	Hohe Bedeutung der betrieblichen Kompetenzentwicklung auch in KMU	241
2.	Probleme und Trends der Kompetenzentwicklung in KMU	241
3.	Spezielle Kompetenzentwicklungsformen	246
4.	Schlussfolgerungen	248
5.	Literatur	248

John Erpenbeck (Berlin), Bernward Brenninkmeijer (Wien)

Werte als Kompetenzkerne des Menschen

Das WERDE® System: Erfassung der Kompetenz-

Wert-Kombinationen von Personen 251

1.	Einführung.....	251
1.1	Werte als Ordner des alltäglichen Menschenlebens.....	251
1.2	Die hohe praktische und theoretische Relevanz der Wertethematik.....	252
2.	WERDE® als Instrument der Werte-Diagnostik und -Entwicklung.....	253
2.1	Grundlegendes zum WERDE® System: Instrumente, Denkansätze, Ziele.....	253
2.2	Die „Unzertrennlichkeit“ von Kompetenzen und Werten.....	253
3.	Beispiele für den Zusammenhang von Kompetenzen und Werten.....	258
3.1	Hohe personale Kompetenzen auf Grund unterschiedlicher Wertarten.....	258
3.2	Hohe aktivitäts- und umsetzungsbezogene Kompetenzen auf Grund unterschiedlicher Wertarten.....	259
3.3	Hohe fachlich-methodische Kompetenzen auf Grund unterschiedlicher Wertarten.....	259
3.4	Hohe sozial-kommunikative Kompetenzen auf Grund unterschiedlicher Wertarten.....	259
3.5	Ein praktisches Beispiel: Die Führung eines Familienunternehmens.....	260
4.	Der WERDE® Fragebogen.....	265
4.1	Die Fragebogeninstruktion.....	265
4.2	Der Fragebogen.....	266
4.3	Zusammengefasste Resultate.....	267
4.4	WERDE® Auswertung im Beispiel des Familienunternehmens.....	269
5.	Tiefer gehende Analysemöglichkeiten mit dem WERDE® System.....	271
5.1	Die Kompetenz-Wert-Matrix.....	271
5.2	Die Typentabelle.....	272
5.3	Realbeschreibungen von Kompetenz-Wert-Zusammenhängen.....	274
5.4	Nutzung der tiefer gehenden Analysemöglichkeiten des WERDE® Systems für das Familienunternehmen.....	275
6.	Erweiterungen des WERDE® Systems.....	280
6.1	Der Fragenkatalog von Klages/Gensicke.....	280
6.2	Die Zuordnung einiger WERDE® Antworten zu präzisierten Wertebereichen (Wertdomänen).....	281
7.	Schlussbemerkungen.....	282
8.	Literatur.....	282
9.	Anhänge.....	283
9.1	Beschreibung der 16 „reinen“ Werttypen nach WERDE®.....	283
9.2	Werteübersicht im Werte-Atlas des WERDE® Systems.....	289
9.3	Vertiefende Anschauung des Zusatzfragebogens von Klages/Gensicke.....	290

Franz Kaltenbrunner (Innsbruck), Margret Korn (Salzburg)

Erfahrungsbericht zur praktischen Nutzung von KODE® und KODE®X beim

KODE®-Brush up im Oktober 2006 in Nürnberg 293

des Personalmanagements	297
1. Praktische Ausgangssituationen im Personalmanagement	297
2. Personalsuche und -einstellung	300
2.1 Suche und Auswahl von Führungskräften optimieren	302
2.2 Einstellung von Vertriebskräften beschleunigen	306
2.3 Controllerkompetenz verdeutlichen	312
2.4 Fazit: Bewerbermanagement zur Umsetzung des neuen Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG)	315
3. Personalbindung und -entwicklung	317
3.1 Vertriebskompetenzen steigern	318
3.2 Nachfolgeplanung unterstützen	323
3.3 Führungskräfteentwicklung initiieren	325
4. Personalfreisetzung	328
5. Literatur	331
Autorinnen und Autoren	333