

Volker Heyse,
John Erpenbeck,
Stefan Ortmann (Hrsg.)

Kompetenz ist viel mehr

Erfassung und Entwicklung von fachlichen
und überfachlichen Kompetenzen in der Praxis



Waxmann 2015
Münster · New York

Inhalt

Einleitung: Ein Meer von Kompetenzen	13
<i>Volker Heyse, John Erpenbeck, Stefan Ortman</i>	

I. Kompetenzorientierung in der Bildung

Wissen gleich FachKompetenz?

Zur Vermessung der Schulwelt und des Schülergedächtnisses

Volker Heyse

1. Vorbemerkungen	19
2. Wissen ist Kompetenz, mehr Wissen führt zu mehr Kompetenz.....	20
3. Wissen allein ist <i>keine</i> Kompetenz	26
4. Fallbeispiel Interview.....	30
5. Expertenkommentare zum Fallbeispiel.....	40
6. Fazit: Herausforderungen an die Schule	64
Literatur.....	65

Die Berufsorientierung des Reflexive Man

Anmerkungen zur Rehabilitierung eines unvermeidbaren Anliegens der akademischen Kompetenzentwicklung

Rolf Arnold

1. Einführung	67
2. Wirkmächtige Denkgewohnheiten und ihre Überwindung.....	67
3. Die vier Dimensionen einer Integrativen Konzeption akademischer Berufsvorbereitung	72
4. Grundlinien einer Strategie berufsvorbereitenden akademischen Lernens	75
Literatur.....	77

II. Kompetenzorientierung in großen und mittleren Unternehmen

Professionalisierung der kompetenzorientierten Personalentwicklung bei der Bundesagentur für Arbeit

Michael Kühn, Steffen Niemann

1. Herausforderungen für die Bundesagentur für Arbeit?.....	81
2. Konzeption und Management des Kompetenzmodells der BA.....	82
3. Weiterentwicklung des Personalentwicklungssystems der BA.....	85
4. Erweiterung des Kompetenzdiagnostik- und Entwicklungsverfahrens KODE®	89
5. Weitere Handlungsmöglichkeiten der BA zur Verbesserung des kompetenzorientierten Ansatzes in der Personalentwicklung.....	91
Literatur.....	92

Kompetenzentwicklung in der Praxis.

Strategie und Umsetzung – unter Einbeziehung von KODE® und KODE®X in der TÜV NORD GROUP seit über 10 Jahren

Ludger Halasz, Roman Knipprath

1. TÜV NORD GROUP.....	93
1.1 TÜV NORD GROUP Personalentwicklung – Auswahl, Entwicklung und Qualifizierung	93
2. Diversifikation als Herausforderung	95
2.1 Die strategische Jobfamilie als Antwort auf Diversifikation	96
2.2 Der KODE®-Baukasten und seine Verwendungsmöglichkeiten in der TÜV NORD GROUP.....	98
3. Bilanz nach 10 Jahren kompetenzbasierter Personalentwicklungsarbeit.....	101
4. Ausblick	102
Literatur.....	102

Vom Wissen, Wollen, Könnte ... zum Können!

Personalentwicklung und Talentmanagement müssen alters- und geschlechtsunabhängig begriffen werden

Wolfgang Borntträger

1. Aus der Nah-Sicht eines Personalberaters und Personalentwicklers	104
2. Weit-Sicht: Muss es beim „ewigen Talent“ bleiben?	105
3. Ein-Sicht: Der Schlüssel heißt: durch kompetenzbasierte Personalentwicklung Potentiale identifizieren und gezielt fördern	106
4. Klar-Sicht: Ein Praxisbeispiel – „WB Technologie GmbH“	107
4.1 Die Ausgangssituation	107
4.2 Die Zielvorgaben.....	108
4.3 Die Fragestellungen	108
4.4 Die betrieblichen Rahmenbedingungen.....	108
4.5 Die Verfahrensüberlegungen.....	109
4.6 Die schrittweise Durchführung	109
4.7 Rück-Sicht: Bisherige Ergebnisse aus Beratersicht.....	122
5. Aus-Sicht: Weitere Empfehlungen auf Grund der KODE®-/KODE®X-Auswertungen und der Feedbackgespräche	123
6. Voraus-Sicht: Ein Entwicklungsprozess – (noch) kein Königsweg.....	124
Literatur	126

III. Kompetenzorientierung für die Flughafensicherheit, Flugsicherheit und Luftsicherheit

Der Faktor Mensch – Höhere Performance bei der Fluggastkontrolle durch neue kompetenzbasierte Strategien und Verfahren für die Auswahl, Aus- und Fortbildung von Kontrollpersonal (DEFAKTOS)

Rudolf Ochs

1. Einführung	129
1.1 Sicherheit im Luftverkehr	129
1.2 Fliegen mit Hindernissen	130

2.	Sicherheitskontrollen am Flughafen	131
2.1	Der Kontrollprozess	131
2.2	Anforderungen an Fluggastkontrollkräfte.....	132
2.3	Exkurs: Berufliche Handlungsfähigkeit.....	133
3.	Aspekte der Wirtschaftlichkeit von Sicherheit	134
4.	Forschungsprojekt DEFAKTOS	135
4.1	Forschungsbedarf zum Faktor Mensch.....	135
4.2	Das Nationale Sicherheitsforschungsprogramm	136
4.3	Forschungsziele von DEFAKTOS	136
4.4	Die Verbundpartner	137
4.5	Forschungsdesign mit KODE®/KODE®X	138
4.6	Der Projektverlauf.....	138
5.	Ausblick	143

Kompetenzprofil österreichischer Fluglotsen Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie

Florian Kalina

1.	Ausgangssituation	144
2.	Methode	145
3.	Das Soll-Profil.....	146
4.	IST-Profil	147
4.1	Differenzielle Auswertung nach den Sozialdaten	148
4.2	Vergleich Verhalten in normalen und schwierigen Situationen	149
5.	Zum Einsatz von KODE® bei der Auswahl und Weiterbildung von Fluglotsen.....	151
5.1	Vergleich SOLL-Profil/IST-Profil der Bewerber und Nutzen für das Auswahlverfahren	152
5.2	Vergleich SOLL-Profil/IST-Profil und Nutzen für die Aus- und Weiterbildung	152
	Literatur.....	153

Kompetenzen eines Flugkapitäns

Lothar Schöffner

1.	Vorbemerkung eines ängstlichen Fluggastes	154
2.	Das komplexe Arbeitsfeld eines Flugkapitäns	155
3.	Anforderungsanalyse und Auswertung von Unfallberichten als Grundlage der Kompetenzbestimmung	156
4.	Die besondere Führungsrolle des Flugkapitäns	157
5.	Führung im Spagat zwischen Teamarbeit und alleiniger Verantwortung	159
6.	Kompetenzprofil für Flugkapitäne nach KODE®	161
7.	Die Teilung der Verantwortung mit den Fluglotsen.....	166
	Literatur.....	172

**Initiative der ACT SKoM GmbH und der CeKom GmbH zur (weiteren)
Erhöhung der Flugsicherheit, insbesondere der Stärkung der Flugkapitäne –
ausgehend vom Fall Andreas Lubitz**

Volker Heyse

1.	Vier schriftliche Initiativen am 7. April 2015	173
2.	Resultate.....	176
	Erste Antwort: Lufthansa AG.....	176
	Zweite Antwort: Vereinigung Cockpit (VC).....	176
	Dritte Antwort: Medizinischer Dienst der Deutschen Lufthansa AG	177
3.	Fazit	177

IV. Kompetenzorientierung in Militär und Polizei (international)

**Die Ausrichtung der Theresianischen Militärakademie auf die Einheit von
Tugenden, Werten und Kompetenzen in der künftigen Aus- und Weiterbildung
von Offizierinnen und Offizieren**

Karl Pichlkastner, Reinhard Slanic

1.	Die Einheit von Tugenden, Werten und Kompetenzen. Die Ausrichtung der Theresianischen Militärakademie, einer der ältesten Militärakademien der Welt	181
1.1	Herangehensweise.....	181
1.2	Vorverständnis.....	182
1.3	Theresianisches Führungsmodell.....	187
2.	Kompetenzbasierte Ausbildung der Offizierinnen und Offiziere an der Theresianischen Militärakademie und Entwicklungsverlaufskontrolle mit KODE®	191
2.1	Die klassischen Umsetzungsschritte	192
2.2	Die ausgewählten Kompetenzanforderungen	195
2.3	Kompetenzorientiertes Studieren unter Berücksichtigung von Tugenden.....	208
	Literatur.....	215

**Kompetenzprofil und Kompetenztraining für den uniformierten
Polizeidienst in Österreich**

Eine exemplarische Veranschaulichung

Thomas Schlesinger, Andreas Nagl

1.	Paradigmenwechsel bei der österreichischen Bundespolizei.....	217
1.1	Entstehung des Paradigmenwechsels.....	217
1.2	Das Projekt „Polizei.Macht.Menschen.Rechte“	219
1.3	Der Beginn des Kompetenzmanagements im Bundesministerium für Inneres	220
2.	Die Entwicklung des allgemeinen Kompetenzprofils „Polizist/in“	222
2.1	Überblick und Hintergrundinformation zur Onlinebefragung	223
2.2	Weiterentwicklung des Kompetenzmodells im Hinblick der Erwartungen der Öffentlichkeit an den Polizeiberuf.....	226
2.3	Exemplarische Veranschaulichung des Kompetenztrainings in der polizeilichen Grundausbildung.....	229
	Literatur.....	234

**Kompetenzprofil für den exekutiven Polizeidienst in Zivil
 Entwicklung und Überprüfung eines Kompetenzprofils anhand des KODE®-/
 KODE®X-Kompetenzermittlungsverfahrens am Beispiel der „Einsatzgruppe
 zur Bekämpfung der Straßenkriminalität – Wien“**

Christoph Hackl



1. Einleitung.....	236
1.1 Problemstellung und Status Quo.....	236
1.2 Einsatzgruppe zur Bekämpfung der Straßenkriminalität Wien (EGS Wien).....	236
1.3 Zielsetzung und zentrale Fragestellung	237
2. Theoretische Grundlagen	238
2.1 Kompetenzbegriff, Kompetenzmodelle und Kompetenzverständnis	238
2.2 Kompetenzebenen.....	239
2.3 Kompetenzen und Werte.....	239
2.4 Kompetenzmodelle	240
2.5 KODE®-Kompetenzdiagnostik	240
2.6 KODE®X-Kompetenzexplorer	241
3. Empirischer Teil.....	242
3.1 Erkenntnisinteresse und Forschungsgegenstand.....	242
3.2 Forschungsfragen.....	242
3.3 Hypothesen zu den Forschungsfragen	243
3.4 Methodik.....	243
3.5 Ergebnisse.....	245
4. Zusammenfassung und Ausblick	251
Literatur.....	254

**V. Kompetenzorientierung und -handeln in weiteren wichtigen
 Anwendungsbereichen**

Trainer- und Managerkompetenzen

Thomas Apitzsch

1. Einführung	257
2. Ergebnisse.....	260
2.1 Tätigkeiten von Trainern und Sportmanagern	260
2.2 Die Kompetenzen von Trainern und Sportmanagern.....	268
3. Fazit und Ausblick	290
Literatur.....	292

**Entwicklung und Implementierung eines Kompetenzmanagementmodells
 in einer Anwaltskanzlei**

Christian A. Fischer

1. Einleitung.....	293
2. Ziel ist die Erarbeitung und Implementierung eines Modifizierten Kompetenzmodells in einer Anwaltskanzlei.....	293
2.1 Schritt 1: Voruntersuchung.....	294
2.2 Schritt 2: Einbindung der Mitarbeiter	297

2.3	Schritt 3: Abstimmung der Anforderungen an das Kompetenzmodell	297
2.4	Schritt 4: Auswahl der geeigneten Methoden zur Kompetenzmessung.....	300
2.5	Schritt 5: Durchführung einer Soll-Analyse in der Kanzlei.....	301
2.6	Schritt 6: Durchführung einer Ist-Analyse in der Kanzlei	304
2.7	Schritt 7: Soll-Ist-Vergleich und Feststellung der Kompetenz-Gaps	306
2.8	Schritt 8: Festlegen von geeigneten Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten in der Kanzlei.....	308
2.9	Schritt 9: Festlegen eines Praxisinstruments für das Kompetenzmodell.....	308
2.10	Schritt 10: Qualitätssicherung.....	310
3.	Abschließendes Fazit	311
	Literatur.....	312

Kompetenzorientierte Konfliktbearbeitung Mit einem Praxisbeispiel von Andrea Weitz

Lothar Schöffner

	Zur Erinnerung an Andrea Weitz †	313
1.	Kompetenzen als Diagnose- und Orientierungsmodell für die Konfliktbearbeitung.....	313
2.	Konfliktanalyse	316
2.1	Die eigene Einstellung zu Konflikten	316
2.2	Konfliktsymptome.....	316
2.3	Offene und latente Konflikte.....	317
2.4	Heiße und kalte Konflikte	318
2.5	Konfliktarten	318
2.6	Entstehung und Eskalation von Konflikten.....	320
3.	Bearbeitung von Konflikten.....	326
3.1	Grundlagen der konkreten Konfliktbearbeitung	326
4.	KODE® als Ansatz	335
5.	Lösung auf der Sachebene	336
6.	Kompetenzanforderungen an die Konfliktpartner zur Bearbeitung von Konflikten.....	339

Andrea Weitz: Dokumentation eines Praxisfalles Fachlicher Leiter wird vom Team abgelehnt

1.	Die Ausgangssituation	341
2.	Wahrnehmung des Konfliktes aus Sicht des Teams.....	342
3.	Wahrnehmung des Konfliktes aus Sicht von Herrn D. und Ergebnisse der Kompetenzbilanzierung	344
3.1	Kompetenzprofil Herr D.	345
4.	Reaktionen des Managements und weiteres Vorgehen	348
5.	Teamprofil	348
6.	Kompetenzprofilvergleich Herr D. – Team.....	349
7.	Konfliktlösung.....	350
8.	Empfehlungen für Herrn D.	350
9.	Empfehlungen für das Team	351
10.	Ergebnis – Stand nach einem Jahr	351

Motivation und Aktion

Die Wirkung von aktivitätsbezogenen Kompetenzen auf das Handeln und deren Bedeutung für den (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt

Monika Forsthuber

1. Allgemeines zum Thema Wiedereinstieg	352
2. Wiedereinstieg mit Zukunft	353
2.1 Herausforderung Kompetenzarbeit	354
2.2 Ablauf des KODE®-Testings im Projekt Wiedereinstieg mit Zukunft bei ZIB Training	354
3. Zusammenfassung	362
Literatur	362

Humankapitalbilanzierung

KODE® als Basis einer Bilanzierung mit monetärer Wertermittlung – Möglichkeiten der Darstellung des Gesamtwertes des Humankapitals einer Unternehmung in einer Abschlussbilanz

Simone Hahn

1. Einführung: Human Resources Management und Humankapital	363
2. Das Humankapital-Bilanzierungssystem	365
3. Betrachtung aus ethischer Sicht	369

Competenzia als Softwareprodukt im Kontext eines kompetenzorientierten Recruiting-Prozesses

Stefan Ortmann

1. Einleitung	371
2. Kompetenzorientierung im Recruitingprozess	372
3. Kompetenzatlas als methodische Basis	373
4. Kompetenzsollprofile zur Anforderungsbeschreibung	375
5. KODE®-Fragebogen zur Kompetenzermittlung	379
6. Soll-/Ist-Vergleich	380
7. Ergänzende Verfahren/Verfahrensbestandteile	384
8. Softwarepaket Competenzia im Recruitingprozess	385
9. Referenzimplementierung: Kompetenzprofilabgleich in der Humanmedizin	386
10. Fazit	388
11. Literatur und Internetverweise zu KODE®, KODE®X und Competenzia	389

Autorinnen und Autoren	390
------------------------------	-----