

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

## Kompetenz ist viel mehr

Erfassung und Entwicklung von  
fachlichen und überfachlichen  
Kompetenzen in der Praxis

Kompetenzmanagement in der Praxis,  
Band 9, 2015, 396 Seiten, br., 39,90 €,  
ISBN 978-3-8309-3336-6

E-Book: 35,99 €,  
ISBN 978-3-8309-8336-1



© Waxmann Verlag GmbH, 2015

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise,  
verboten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche  
Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form repro-  
duziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme  
verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



**WAXMANN**

Steinfurter Str. 555  
48159 Münster

Fon 02 51 – 2 65 04-0  
Fax 02 51 – 2 65 04-26

info@waxmann.com  
www.waxmann.com

### Bestellung

per Fax: 0251 26504-26  
telefonisch: 0251 26504-0

im Internet: [www.waxmann.com/buch3336](http://www.waxmann.com/buch3336)  
per E-Mail: [order@waxmann.com](mailto:order@waxmann.com)

# Kompetenzmanagement in der Praxis

herausgegeben von  
Volker Heyse und John Erpenbeck

Band 9

Initiiert und gefördert durch die Heyse Stiftung  
Menschenbilder – Menschenbildung.



HEYSE STIFTUNG  
MENSCHENBILDER –  
MENSCHENBILDUNG

### **Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-8309-3336-6

E-Book-ISBN 978-3-8309-8336-1

© Waxmann Verlag GmbH, 2015

[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)  
[order@waxmann.com](mailto:order@waxmann.com)

Umschlaggestaltung: Christian Averbeck, Münster  
Umschlagbild: Otto Carius  
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster  
Druck: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,  
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.  
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des  
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung  
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

# Inhalt

|   |    |
|---|----|
| <b>Einleitung: Ein Meer von Kompetenzen</b> .....   | 13 |
| <i>Volker Heyse, John Erpenbeck, Stefan Ortmann</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 Rehabilitation 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<br>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<br>Entwicklungsverfahrens KODE® .....   | 89 |
| 5. Weitere Handlungsmöglichkeiten der BA zur Verbesserung des<br>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<br>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<br>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 Bornträger*

|   |     |
|---|-----|
| 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<br>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 Verfahrenüberlegungen.....  | 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-<br>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<br>von Fluglotsen.....             | 151 |
| 5.1 | Vergleich SOLL-Profil/IST-Profil der Bewerber und Nutzen für das<br>Auswahlverfahren ..... | 152 |
| 5.2 | Vergleich SOLL-Profil/IST-Profil und Nutzen für die Aus-<br>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<br>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.<br>Die Ausrichtung der Theresianischen Militärakademie, einer der<br>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<br>Theresianischen Militärakademie und Entwicklungsverlaufskontrolle<br>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<br>der Öffentlichkeit an den Polizeiberuf..... | 226 |
| 2.3 Exemplarische Veranschaulichung des Kompetenztrainings in<br>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<br>(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<br>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<br>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<br>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<br>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<br>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 |
|------------------------------|-----|

## Einleitung: Ein Meer von Kompetenzen...

Kennen Sie einen Lehrer, der eines der MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) unterrichtet? Fragen Sie ihn, ob und welche Kompetenzen in seiner Lehrtätigkeit eine Rolle spielen.

„Aber natürlich“ – wird er Ihnen antworten: „Bei uns finden Kompetenzkontrollen im Rahmen von Klassenarbeiten und mündlichen Benotungen und von PISA-Tests statt. Unsere Lehrpläne sind alle kompetenzorientiert. Und die standardisiert vorgegebenen Verhaltensbeschreibungen, die wir auf den Zeugnissen zu geben verpflichtet sind, enthalten eindeutig Kompetenzbeurteilungen – wie zum Beispiel Mitarbeit, Kommunikation, Zusammenarbeit.“

„Und wie ist das mit den Fach- und Methodenkompetenzen? Vermitteln Sie, als Mathematiklehrer, mathematische Kompetenzen? Mit welchen Methoden und Erfolgen?“

„Eine komische Frage! Allein in diesem 5. Schuljahr behandeln wir Größen und Daten, Natürliche und Ganze Zahlen, Addition und Subtraktion, Multiplikation und Division... Kompakter kann man mathematische Kompetenzen doch gar nicht vermitteln!“

„Was hat das jedoch mit Kompetenzen zu tun? Kompetenzen sind Fähigkeiten, in unerwarteten, offenen, manchmal chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Fachkompetenzen sind folglich Fähigkeiten, in offenen fachlichen Problemsituationen theoretischer und praktischer Natur kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Wo vermitteln Sie diese Fähigkeiten? Mathematische Phantasie, Kreativität? Wo vermitteln sie Freude an der Mathematik, nach *Hattie* die Grundvoraussetzung jedes erfolgreichen Unterrichts?<sup>1</sup> Wo vermitteln Sie positive Emotionen? Was soll bei Ihrem „Lernen im Kühlschrank“ herauskommen?<sup>2</sup> Sie geben Wissen weiter, statt Kompetenzen zu entwickeln. Eine Katastrophe...“

Eine Bildungsetage weiter. Auf zur Universität. Sie befragen einen Mathematikprofessor, Experte in Funktionalanalysis. Seine kompakte Vorlesung über ein Jahr ist in Fachkreisen hoch anerkannt, bei den Studenten wegen der strengen Klausuren außerordentlich gefürchtet.

„Sie vermitteln Ihren Studenten Kompetenzen?“

---

1 Vgl. Berger, R.; Granzer, D. (2014). Online-gestütztes Feedback als Ausgangspunkt für (berufsbezogene) Kompetenzentwicklung im Klassenzimmer. In Heyse, V. (Hrsg.), *Aufbruch in die Zukunft*. Münster.

2 Kobbeloer, M. (2014). *Lernen im Kühlschrank. Wie wir die Lerntemperatur unseres Bildungssystems mit Emotionen erhöhen können*. Hamburg.

„Natürlich! Schauen Sie in die Bologna-Grundlagen, die uns zur Kompetenzvermittlung verpflichten. Universitäten sind ein Hort von Kommunikation und Kooperation! Aktivitätskompetenzen? Weniger, das eher in dualen Studiengängen.“

„Aber Fachkompetenzen?“

„Setzen Sie sich in meine Vorlesung!“

„Meinen Sie, dass einer Ihrer Studenten sich mehr als ein paar Prozent davon so aneignen kann, dass er in offenen fachlichen Problemsituationen theoretischer oder praktischer Natur kreativ und selbstorganisiert handeln kann? Wo vermitteln Sie diese Fähigkeiten? Mathematische Phantasie, Kreativität? Wo vermitteln sie Freude an der Mathematik, wo positive Emotionen? Sie geben Wissen weiter, statt Kompetenzen zu entwickeln.“

„Aber genau das wird doch von mir verlangt?“

Eine Katastrophe ...

Verlassen wir die Ebene der Bildungsbeispiele, bestärkt durch die ersten beiden Abschnitte (Heyse; Arnold) in diesem Band.

Auch alle anderen beziehen sich auf Fachkompetenzen. Wirkliche Fachkompetenzen – nicht auf bloßes Fachwissen. Wissen ist keine Kompetenz.<sup>3</sup> Das ist in und für Unternehmen völlig klar, wo kompetente Entscheidungen oft sogar als Bauchentscheidungen<sup>4</sup> gefällt werden müssen, weil das Wissen allein als Entscheidungsgrundlage hinten und vorn nicht ausreicht (Abschnitte Kühn/Niemann; Hallasz/Knipprath; Borträger). Das ist im Bereich von Flughafensicherheit, Flugsicherheit und Luftsicherheit (Abschnitte Ochs, Kalina, Schäffner, ACT), aber auch bei militärischen und polizeilichen Aufgaben ganz deutlich, wo die Kompetenzen gerade nicht in der Häufung von Wissen, sondern im situationsgemäßen, oft nur Sekunden dauernden Handeln und Entscheiden von einem profunden Wissenshintergrund aus bestehen (Abschnitte Pichelkastner/Slanic; Schlesinger/Nagl; Hackl). Pawlowsky spricht von einem Hochleistungsmanagement, das immer ein Kompetenzmanagement ist.<sup>5</sup> Uns scheint, dass aufgrund der Beschleunigung fast aller politischen, ökonomischen und kulturellen Prozesse immer mehr Bereiche zu solchen Hochleistungsbereichen werden. Das wird in weiteren Beispielen unseres Bandes deutlich, die auf den geradezu paradigmatischen Leistungssport (Abschnitt Apitzsch) eingehen, auf die Arbeit in Anwaltskanzleien (Abschnitt Fischer), auf betriebliches Konfliktmanagement (Schäffner/Weitz), auf Wiedereingliederungsprobleme auf dem Arbeitsmarkt (Abschnitt Forsthuber), auf die Kompetenzbilanzierung bei Airbus (Abschnitt Hahn),

3 Arnold, R. & Erpenbeck, J. (2014). *Wissen ist keine Kompetenz. Beiträge zur Kompetenzreife*. Baltmannsweiler.

4 Gigerenzer, G. & Kober, H. (2008). *Bauchentscheidungen: Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München.

5 Pawlowsky, P. & Mistele, P. (2008). *Hochleistungsmanagement: Leistungspotenziale in Organisationen gezielt fördern*. Heidelberg.

oder auf ein softwaregestütztes Verfahren zum kompetenzorientierten Rekrutieren (Abschnitt Ortmann).

Dabei ergibt sich ein deutliches Paradoxon. Die dringend angestrebten, die verzweifelt gesuchten Fachkompetenzen gibt es gar nicht „als solche“. Sie sind vielmehr „Bündel“ von Schlüsselkompetenzen, wie sie beispielsweise im Kompetenzatlas zusammengefasst sind, verschmolzen, legiert mit dem Fachwissen.

Blieben wir bei den mathematischen Kompetenzen. Um in offenen mathematischen Problemsituationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln, mit mathematischer Phantasie und Kreativität, emotional positiv gestimmt, mit echter Freude an der Mathematik, bedarf es nicht nur des entsprechenden Fachwissens und einer Fülle fachübergreifender Kenntnisse, einer intensiven generellen Wissensorientierung und herausragender analytischer Fähigkeiten. Es bedarf, auf die mathematische Arbeit bezogen, eines hohen Maßes an Fleiß, an systematisch-methodischem Vorgehen und Konzeptionsstärke, an Sachlichkeit, Beurteilungsvermögen und Problemlösungsfähigkeit. Ebenso an schöpferischen Fähigkeiten, Innovationsfreudigkeit und Gestaltungswillen, an Beharrlichkeit und Konsequenz, an Gewissenhaftigkeit und Pflichtgefühl. Und da sich mathematische Arbeit nicht im menschenleeren Raum, sondern in internationalen Teams und Zusammenschlüssen vollzieht, gehören Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Teamfähigkeit ganz selbstverständlich auch zu den Kompetenzen des Mathematikers.

Halten wir also fest, dass die (auch von uns zuweilen aus Verständigungsgründen benutzte) Trennung in *überfachliche* und *fachliche* Kompetenzen eigentlich unsinnig ist. Es gibt (1) Fachwissen und es gibt (2) Schlüsselkompetenzen und es gibt (3) Legierungen von Fachwissen und Schlüsselkompetenzen. Diese Legierungen nennen wir Fachkompetenzen.

Damit ist auch klar, dass Schlüsselkompetenzen weder überfachlich noch fachlich sind, sondern mit wissenschaftlichem Fachwissen ebenso wie mit Alltagswissen und sogar mit Pseudowissen oder Aberglauben legiert werden können. Die dadurch entstehenden Fähigkeiten, in unerwarteten, offenen, manchmal chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln, sind nahezu unendlich. Ein Meer von Kompetenzen ergibt sich daraus. Ja, Kompetenzen sind viel mehr als die paar Personal- oder Sozial-kommunikativen Kompetenzen, die gemeinhin benannt werden, wenn Kompetenzraster oder Kompetenzrahmen eingeführt werden sollen.

Auf eine weitere Einsicht wollen wir zumindest hinweisen. Unabhängig zunächst von der Kompetenzdiskussion entfaltete sich im Bildungsbereich die Diskussion um formelles, non-formelles und informelles Lernen.<sup>6</sup> Schon bald wurde klar, dass gerade Kompetenzen, anders als wissenschaftliches Fachwissen, ganz überwiegend informell, also außerhalb von spezifischen Bildungseinrichtungen, in Praxis und Alltag

6 Dohmen, G. (2014). Das informelle Lernen in der historischen Rückschau. In *Weiterbildung*, Heft 5, S. 10-12.

erworben werden. Nur auf diesem Wege kann man das implizite Wissen erlangen, das letztlich Könner hervorbringt und Könnerschaft gründiert. Ohne dass der Begriff der Kompetenz fällt, dreht sich das Werk von Georg Hans Neuweg um die Voraussetzungen von Kompetenzentwicklung, ja man könnte überlegen, wie weit die Begriffe Kompetenz und Könnerschaft deckungsgleich sind.<sup>7</sup> Allerdings waren die Finder des impliziten Lernens von dem Ergebnis, dass mehr als 70% des Wissens auf diesem Wege angeeignet werden, so begeistert, dass sie bald über die „Anerkennung non-formell und informell erworbener Kompetenzen“<sup>8</sup> nachdachten. Ohne die damit berührten Zusammenhänge zu leugnen, sind wir der Ansicht, dass es für eine gute, sinnvolle Anerkennung (Validierung) von Kompetenzen zunächst einmal keine Rolle spielt und spielen darf, auf welchem Wege sie erworben wurden. Wenn eine kompetenzorientierte Schule, Weiterbildungseinrichtung oder Universität einen Weg findet, Kompetenzen wirkungsvoll zu entwickeln, darf sich die Anerkennung solcher dann formell erworbener Kompetenzen nicht von der non-formell oder informell erworbener Kompetenzen unterscheiden! Ausgehend von den Beispielen in diesem Band plädieren wir dafür, Fragen des *Erwerbs* von Kompetenzen strikt von Fragen der *Anerkennung* dieser Kompetenzen zu trennen. Eine solche Trennung ist auf der Grundlage moderner Kompetenzerfassungsverfahren, insbesondere des KODE®/KODE®X-Systems, problemlos möglich.

August 2015

Volker Heyse, John Erpenbeck, Stefan Ortmann

---

7 Neuweg, G. H. (2015). *Das Schweigen der Könner. Gesammelte Schriften zum impliziten Wissen*. Münster.

8 Gutschow, K. u.a. (2010). *Anerkennung von nicht formal und informell erworbenen Kompetenzen*. Bericht an den Hauptausschuss; Heft-Nr. 118. Bonn.

# Wissen gleich FachKompetenz?

## Zur Vermessung der Schulwelt und des Schüलगedächtnisses

Volker Heyse

### 1. Vorbemerkungen

„Mästen und Vermessung des Schüलगedächtnisses“ – so kennzeichnete kürzlich ein deutscher Gymnasialrektor i. R. die gegenwärtige Schulpraxis – mit dem Beisatz „Ausnahmen bestätigen die Regel“. Nach absehbaren Änderungen befragt, antwortete er resigniert: „Nicht in den nächsten vierzig Jahren“.

Eine andere Meinung, die eines Bildungspolitikers: „Kompetenz ist im Kern und letztendlich die Summe des nachweisbaren Detailwissens in den einzelnen Fächern. Das war schon als ich in den 1980er Jahren selbst Lehrer war ... Meine Kinder, das heißt mein Sohn, sind so in die Schule gegangen und haben sie mit guten Zensuren durchlaufen ... Mein Sohn ist heute Professor, Pädagogikprofessor, und sicher kein schlechter ... Ich weiß, der Begriff Kompetenz wird auch anders gebraucht. Da sind wir wieder in der Zeit der erhitzten Debatten um die Reformschulen angelangt oder in einer rein ökonomischen, wirtschaftsbezogenen Betrachtung. Dem möchte ich nicht folgen.“

Und eine dritte Meinung: „Das A und O sind die Lehrer, die begeistern können oder aber zum Lerndrillen neigen. Und diesen wird weder seitens der (Bildungs-)Politiker noch durch die inzwischen geheime Weltmacht PISA, die wieder die Politik maßgeblich beeinflusst, die nötige Anerkennung und Unterstützung gewährt. Die Politiker laufen Statistiken nach und geben immer mehr Geld aus, um diese zu schönen. Und: Wahltaktische Blitzentscheidungen werden als BildungsReformen verkauft. So wurde eine Schule aus Ersparnisgründen geschlossen und das Ganze als eine *Reformmaßnahme* ausgewiesen. Auf Grund des starken Bürgerprotestes wurde die Schließung zurückgenommen – und als eine weitere „demokratische *Reformmaßnahme*“ propagandistisch vertreten.

Einen Meta-Widerspruch sehe ich auch in der Länderhoheit in der Bildungspolitik. Letztere wird m.E. als politisches Faustpfand benutzt und verhindert notwendige Konsensbildung über die Ländergrenzen hinweg.

Was wir brauchen sind Schulen, die dem Leben aufgeschlossen sind, in denen sich die Lehrerinnen und Lehrer um die Lernenden kümmern, sie motivieren, sie lebenstüchtig machen, ihre unterschiedlichen Begabungen erkennen und Anregungen zur Stärkung dieser geben.“

Diese drei Meinungen zeigen die Vielzahl der Probleme auf, denen die Lernenden ausgeliefert sind beim Hineinwachsen in eine Welt ständiger und schneller Veränderungen. Elternhaus und Schule obliegt die Aufgabe, Jugendliche für diesen Prozess einer in hohem Maße selbstmotivierten, selbstlernenden Auseinandersetzung mit neuen Herausforderungen fit zu machen. Das (globale) gesellschaftliche Umfeld

# Die Berufsorientierung des Reflexive Man

## Anmerkungen zur Rehabilitierung eines unvermeidbaren Anliegens der akademischen Kompetenzentwicklung

Rolf Arnold

### 1. Einführung

Kompetenz- und Berufsorientierung hat in der akademischen Welt noch immer einen niederen bis geringen Status. Dieser ist Ausdruck mächtiger Traditionen: Einerseits wirkt hier die Ausschlussese von Wilhelm von Humboldt (1767–1835) und seiner Epigonen fort. Andererseits spiegelt sich in der Berufs- und Praxisdistanz der Alma Mater auch eine *Vorordnung der Theorie vor der Praxis*, welche ihre Wurzeln letztlich der Aufklärung verdankt: Die Reflexion der Vernünftigkeit der gesellschaftlichen Verhältnisse ist ebenso ihr vorrangiges Anliegen, wie die Frage nach deren Menschlichkeit und Gerechtigkeit. Beides – so das kritische Moment im aufklärerischen Denken – ergibt sich nicht durch den Lauf der Dinge, sondern muss durch evidente Beweise, theoretische Prüfung und politische Kraft zur Geltung gebracht werden.

*Wahrheit ist auch nicht bloß das, was funktioniert, sondern das, was verbessert.* Der Theorie als einer engagierten Betrachtung kommt deshalb ein Primat vor der gesellschaftlichen Praxis zu. Ihre Aufgabe ist die denkerische Konstruktion einer gesellschaftlichen Zukunft, die zum Ausdruck kommen will, aber noch nicht kann – eine Lesart, die nicht falsch, aber anfällig und unvollständig ist – mit unabsehbaren Folgen für die akademische Berufsorientierung und Berufsvorbereitung, wie im Folgenden noch gezeigt werden soll.

### 2. Wirkmächtige Denkgewohnheiten und ihre Überwindung

Die Auffassung vom Primat aller Theorie vor der Praxis zieht sich als erziehungs- und sozialwissenschaftliches Grundmotiv von der Geisteswissenschaftlichen Pädagogik (vgl. Matthes 2011, S. 46) bis zur Kritischen Theorie der Frankfurter Schule (vgl. Heller 2009) und ihren pädagogischen Ausdeutungen. Sie findet bei Theodor W. Adorno (1903–1969) am prägnantesten ihren Ausdruck. Für ihn war die Trennung von Theorie und Praxis „nicht nur Schein“, sondern auch Schutz vor einer „Pseudoaktivität“, welche „die Mittel fetischisiert“ und „verselbständigt“:

„Die Trennung markiert die Stufe eines Prozesses, der aus der blinden Vorherrschaft materieller Praxis hinausführt, potenziell hin auf Freiheit. (...) Durch Machtanspruch jene Trennung widerrufen dünkt sich idealistisch und ist repressiv. Der ohne Über-

# Professionalisierung der kompetenzorientierten Personalentwicklung bei der Bundesagentur für Arbeit

*Michael Kühn, Steffen Niemann*

## 1. Herausforderungen für die Bundesagentur für Arbeit?

Die Veränderungen und Trends in unserer Gesellschaft und insbesondere in der Arbeitswelt fordern die Bundesagentur für Arbeit (BA) auf zwei Ebenen heraus. Die BA muss sich zum einen mit ihrem arbeitsmarktpolitischen Auftrag auf den Fach- und Nachwuchskräftebedarf, aber insbesondere auch auf die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt 4.0 einstellen. Immer wichtiger wird die Fokussierung der BA auf die eigentliche Kernkompetenz der beruflichen Beratung und Orientierung, bei gleichzeitiger Nutzung der zunehmend digitalen und offenen Kommunikationskanäle und -medien. In Zeiten der frei verfügbaren Datensammlung (Big Data) und der damit verbundenen technischen Möglichkeiten zur Wertschöpfung wird klar, dass die schier unbegrenzten Innovationen auch auf dem Arbeitsmarkt weitreichende Auswirkungen haben werden. Ob als Chance oder als Risiko bewertet, die BA muss mit ihrem Leistungsportfolio darauf reagieren und sich entsprechend positionieren. Dies bewirkt auch veränderte Anforderungen an die Kompetenzen ihrer Beschäftigten. Zum anderen ist die BA auch unmittelbar als Arbeitgeberin des öffentlichen Dienstes von den Veränderungen betroffen. Der demographische und auch kulturelle Wandel bestimmt schon heute die Quantität und Qualität der Bewerberinnen und Bewerber. Es sind sowohl Restriktionen im Bewerberangebot als auch der zu Recht gehobene Anspruch an eine Arbeitgeberattraktivität, die sich auch im öffentlichen Dienst nicht nur über sichere und geregelte Arbeitsverhältnisse definiert. Gleichzeitig prägt der demographische und kulturelle Wandel die Ansprüche und Werte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der BA. Immer wichtiger und grundlegend für die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Beschäftigten sind Selbstbestimmung im Arbeitshandeln, die Sinnhaftigkeit der Aufgaben und Ziele sowie die Möglichkeit zum Einbringen und zur Entwicklung der eigenen Kompetenzen. Diese Ansprüche wachsen Hand in Hand mit der Änderung der Rahmenbedingungen von moderner Arbeit, wie der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben. Der maßgebliche Erfolgsfaktor der BA sind engagierte und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – nur mit ihnen kann eine Leistungs- und Innovationsfähigkeit der BA auch für die Zukunft sichergestellt werden. Deshalb ist es umso wichtiger, in dem ganzheitlichen Personalmanagement der BA diesen Wandel wahrzunehmen, kritisch die Folgerungen daraus abzuleiten und entsprechend proaktiv zu agieren. Der zukünftige Erfolg der BA wird daran sowie an der neuen Arbeitswelt entschieden, die schon heute Maßstäbe setzt. Es geht darum, erfolgskritische Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielgerichtet und entsprechend zukünftiger Personalbedarfe zu identifizieren,

# **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**

„Die TÜV NORD GROUP ist ein weltweit führender Technologie-Dienstleistungskonzern mit dem klaren Auftrag, seine Kunden mit Umsicht und Weitblick in die Zukunft zu begleiten.“ (www.tuev-nord-group.com 2015) sagt der Vorstandsvorsitzende Dr. Guido Rettig. Vor über 140 Jahren zur Dampf- und Druckkesselüberprüfung gegründet, stellt sich der Konzern heute weiteren Herausforderungen rund um die technische Sicherheit. Während Mitte des 19. Jahrhunderts weder Automobil- noch IT-Sicherheit zu den gesellschaftlichen Herausforderungen zählten, sind heute Prüfdienstleistungen für Weltraumsatelliten oder moderne Gasturbinenkraftwerke längst zum Standard geworden. Durch die langjährige Begleitung der Kunden und den stetigen Ausbau des bestehenden Portfolios zählt die TÜV NORD GROUP heute stärker denn je als kompetenter Partner für das Thema Sicherheit; sowohl als Sachverständiger als auch als Wissenspartner. Der Konzern ist heute in rund 70 Ländern mit über 80 Gesellschaften tätig. Mehr als 10.000 Mitarbeiter kümmern sich weltweit um die Kunden der TÜV NORD GROUP.

„Entscheiden und Handeln in der TÜV NORD GROUP bedeutet immer das Entscheiden und Handeln von Personen, sei es als Führungskraft oder als Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter.“ (www.tuev-nord-group.com 2015) Auch wenn die Grundsätze des unternehmerischen Handelns immer die Basis bilden, müssen sich alle bewusst sein, dass eigenes persönliches Handeln Gegenstand der Bewertung ist. Hierfür gelten die vier unternehmensethischen Grundwerte: Vertrauen, Würde, Gewissen und sozialverträgliches Miteinander.

Schon in diesem Auszug der Konzernleitlinien wird deutlich, inwiefern die systematische Förderung von Selbstorganisationsdispositionen der Mitarbeiter zu einem unternehmerischen Mehrwert in Bezug auf Wirtschaftlichkeit und Beschäftigungsfähigkeit führt.

### **1.1 TÜV NORD GROUP Personalentwicklung – Auswahl, Entwicklung und Qualifizierung**

Neben anderen zentralen Verantwortungsbereichen, wie z.B. Kommunikation oder Controlling, ist auch die Personalentwicklung Aufgabe der Holdinggesellschaft. Von zentraler Stelle aus werden durch die Definition von konzernweit einheitlichen Rand-

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

## Personalentwicklung und Talentmanagement müssen alters- und geschlechtsunabhängig begriffen werden

Wolfgang Bornträger

### Ein praxisorientierter Ansatz<sup>1</sup>

Das Wichtigste ist die Sicht. (Philip Rosenthal)

#### 1. Aus der Nah-Sicht eines Personalberaters und Personalentwicklers

- Ein Blick hinaus über den Tellerrand der derzeitigen Krisen (!): Die Rahmenbedingungen für den Arbeitsmarkt haben sich spürbar verändert und in einer alternierenden Gesellschaft muss die Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter gefördert werden und eben nicht der vorzeitige Ausstieg aus dem Erwerbsleben (Astheimer, 2009). Die Hoffnung, dass Auszubildende, Arbeitslose und Einwanderer in nennenswertem Umfang die freigewordenen Arbeitsplätze einnehmen können, ist trügerisch, hat sich in den meisten Fällen nicht bewahrheitet und benötigt erhebliche Investitionen, die erst langfristig ihre Wirkung voll entfalten.
- *Unternehmen müssen sich zielgerichtet mit „Altersmanagement“ befassen* und die Kompetenzen („persönliche Stärken“ und Potentiale) der Mitarbeiter, insbesondere der spezialisierten Fachkräfte und der Führungskräfte, identifizieren und altersentsprechend weiterentwickeln. Warum nicht auch als „Ideenentwickler“ nutzen? Auf interne Personalressourcen aus Gründen des Alters oder weil man Diversity Management als gering erachtet zu verzichten, ist kurzsichtig.
- Es sollten sich alle Beteiligten (Arbeitgeber, Gewerkschaften, Politiker, jeder einzelne Beschäftigte) darüber Gedanken machen, wie die Arbeitswelt, wie das Tarifsystem, wie die betriebliche Personalpolitik und Personalentwicklung, wie die persönliche Weiterbildung altersgerecht ausgestaltet, mitgestaltet und miteinander vernetzt werden können. Alte Denk-Trampelpfade, zumal in der Tarifpolitik, sind zu verlassen.
- Lebenslanges Lernen ist keine Phrase.  
In formalen Bildungsgängen erworbenes (Fach-)Wissen ist notwendig. Die Bestätigung durch eine Note ist zeitpunktbezogen und damit im Zeitablauf nur noch bedingt aussagekräftig und vergleichbar. *Erworbene Kompetenzen sind deshalb in die Überlegungen einzubeziehen. Kompetenzen sind darstellbar.* Unter diesem

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit wurde zumeist die traditionelle Formulierung gewählt, die Begriffe wie Mitarbeiter/Teilnehmer/Kandidat etc. beinhalten immer sowohl die männliche als auch die weibliche Form.

# 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

Das gewählte Reiseziel mit dem Flugzeug schnell und sicher erreichen zu können, ist heutzutage nahezu für jeden Flugpassagier eine Selbstverständlichkeit. Dieser Beitrag soll einerseits bewusst machen, wie hoch die Anforderungen an das Personal sind, welches Sicherheitskontrollen an den Flughäfen durchführt. Andererseits soll dargestellt werden, wie durch die Forschungsarbeit im Projekt DEFAKTOS<sup>1</sup> ermittelt wird, ob bzw. inwieweit durch den Einsatz von Verfahren zur Kompetenzanalyse und -entwicklung bei der Auswahl, Aus- und Fortbildung von Fluggastkontrollpersonal die Performance im Kontrollprozess gesteigert werden kann. Das Forschungsprojekt hat noch eine Restlaufzeit bis zum 31.01.2016. Dieser Beitrag verschafft einen ersten Überblick und fasst bisherige Erkenntnisse zusammen.

### 1.1 Sicherheit im Luftverkehr

Moderne Verkehrssysteme sind auf eine gute und sichere Infrastruktur angewiesen. Hierzu zählen Straßenverkehr, Schienenverkehr, Schiffsverkehr und Luftverkehr. In Zeiten der Globalisierung trägt insbesondere der Luftverkehr weltweit zur Mobilität und Vernetzung von Menschen und Gütern bei. Dadurch kommt diesem Bereich eine sehr hohe gesellschaftliche und volkswirtschaftliche Bedeutung zu. Als Exportnation profitiert Deutschland besonders stark vom weltweiten Luftverkehr. Dieser hat sich in den vergangenen vier Jahrzehnten vervierfacht, Tendenz weiter steigend.<sup>2</sup> Deutschland verzeichnete 1,8 Mio. Flüge im Jahr 2012 und 180,2 Mio. beförderte Passagiere. Am Flughafen Frankfurt/Main steigen jährlich ca. 30 Mio. Passagiere um.<sup>3</sup> Allein zur Bewältigung der damit einhergehenden Aufgaben und Dienstleistungen sind dort in der Flughafeninfrastruktur auf einer Fläche von etwa 23 km<sup>2</sup> ca. 75.000 Personen tätig.

---

1 DEFAKTOS ist ein Forschungsprojekt aus dem Themenfeld „Sicherheit im Luftverkehr“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

2 Siehe hierzu: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/311643/umfrage/flugverkehr-entwicklung-nach-rpk-weltweit/> [11.08.2015].

3 Vgl. Friese, U. & Knop, C., Frankfurt bitte mit London und Paris vergleichen, *Frankfurter Allgemeine Zeitung* v. 20.06.2015, S. 32.

# Kompetenzprofil österreichischer Fluglotsen

## Ergebnisse einer wissenschaftlichen Studie

*Florian Kalina*

### 1. Ausgangssituation

Fluglotsen müssen besondere Fähigkeiten besitzen und immer hoch konzentriert arbeiten, da ein einziger Flugverkehrsleiter täglich für bis zu 25.000 und jährlich für bis zu 5.000.000 Passagiere Verantwortung trägt. Um diesen Beruf ausüben zu können, sind daher ganz spezielle Kompetenzausprägungen notwendig. Diese zu ermitteln war das Hauptziel einer Masterarbeit. Um dem Anspruch gerecht zu werden, auf dem aktuellen wissenschaftlichen Stand Erkenntnisse zu gewinnen, wurde die wissenschaftlich ausgewiesene Methode KODE® angewendet. Dazu wurden folgende zwei Kompetenzprofile ermittelt und einander gegenübergestellt.

- Das IST-Profil der Fluglotsen und in der Ausbildung befindlichen Trainees mittels einer Fragebogenbefragung.
- Das SOLL-Profil mittels einer Expertenbefragung im Rahmen eines Workshops.

Über das wissenschaftlich-analytische Erkenntnisinteresse hinaus sollte die praktische Anwendbarkeit des Instrumentariums KODE® für die Selektion und das Training von Flugverkehrsleitern überprüft werden.

Die Bedeutung des Instruments wird verständlich, wenn man sich die tägliche Arbeit der Fluglotsen vor Augen führt.

Über Österreich fliegen täglich bis zu 4000 kontrollierte Luftfahrzeuge (vgl. [www.austrocontrol.at](http://www.austrocontrol.at), 09.09.2015). Dass das nicht nur sicher, sondern auch geordnet und rasch abläuft, dafür sorgen die Fluglotsen vor den Radarschirmen in der Überflugskontrollzentrale in Wien. Der Luftverkehr macht keine Pausen, Flugzeuge bleiben während des Fluges nicht stehen und können auch nicht im Stand umdrehen. Die Hauptaufgabe der Fluglotsen ist, darauf zu achten, dass sich Flugzeuge nicht zu nahe kommen. Dementsprechend muss der Flugverkehr vorausschauend geplant werden.

Die Bewegungen im dreidimensionalen Raum stellen eine besondere kognitive Herausforderung dar. Darüber hinaus sind eine überdurchschnittlich hohe psychische Belastbarkeit und Multitasking-Fähigkeit gefragt. Daher ist es entscheidend zu ermitteln, welche Menschen in der Lage sind, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Aus der konkreten Beschreibung der Aufgaben eines Fluglotsen (auch in seiner Weiterentwicklung) wird deutlich, dass sich hier ein Zugriff auf den Kompetenzansatz geradezu anbietet, zumal Kompetenzen als die Fähigkeiten beschrieben werden, in komplexen, dynamischen und z.T. nur schwer überschaubaren Situationen handlungsfähig zu sein.

# Kompetenzen eines Flugkapitäns

*Lothar Schöffner*

## 1. Vorbemerkung eines ängstlichen Fluggastes

Welche Kompetenz ein Flugkapitän haben muss, ist nicht nur eine Frage an die Bewerber für eine entsprechende langfristige und auch teure Ausbildung, sondern auch an die Auswahlgremien, die über den Erfolg einer solchen Bewerbung entscheiden. Sie geht aber darüber hinaus insgeheim alle an, die ihr Leben einer Person anvertrauen, die mit Ihnen den sicheren Boden verlässt, um sie auf dem Luftwege zu ihrem Ziel zu bringen. Gerade dieses Abheben dürfte die Quelle für Ängste sein, die selbst erfahrene Fluggäste immer noch latent haben, wenn sie in ein Flugzeug steigen. Ich selbst gehöre zu den Passagieren mit erheblichen Flugängsten, die nur im Notfall fliegen, und ein solcher ist gegeben, wenn ich dienstlich eine Strecke zurückzulegen habe, die sich nicht anders ohne einen Expeditionsaufwand bewältigen lässt. Die Ängste schlagen sich in einer extremen Aufmerksamkeit nieder, die auf irgendwelche Signale gerichtet ist, dass etwas nicht stimmt. Dazu gehören die Motorengeräusche oder deren vermeintliches Aussetzen genauso dazu wie die Stimme des Piloten, die möglicherweise Anzeichen von Gefahr zu erkennen gibt. Auch die inhaltlichen Informationen unterliegen einer überreizten Deutung. Warum erfahren wir, wie hoch wir gerade fliegen? Ist dies normal oder sollen wir nur vorher wissen, wie tief wir fallen und warum sagt man uns, wie kalt es gerade da draußen ist? Müssen wir etwa aussteigen – nein das ist sowieso nicht möglich. Und warum meldet sich der Copilot und nicht der Chefpilot? Vielleicht, weil dieser gerade schweißüberströmt versucht, sein und unser Leben zu retten?

Solche Gedanken kommen uns weniger in den Sinn, wenn wir mit einem Verkehrsmittel reisen, das Bodenhaftung behält, auch wenn es wohl gleichermaßen gefährlich ist, mit einem ICE in einem kilometerlangen Tunnel oder auf einer Hochbrücke stehen zu bleiben. Doch der Traum vom Fliegen ist immer auch verbunden mit dem Albtraum, ausgeliefert zu sein. So ist schlicht und einfach festzuhalten: Wenn ein Flugzeug erst in der Luft ist, wird der Passagier dies ohne das funktionierende technische System Flugzeug und ohne, dass dieses von einem Menschen gesteuert und beherrscht wird, nicht überleben.

Als ich diese Befürchtungen bei einem Vortrag vor Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Flugesellschaft erörterte, löste dies eine kleine Welle von Bemühungen aus, diese Ängste als unbegründet erscheinen zu lassen. Dazu gehörten eine Einladung in einen Flugsimulator, die ich allerdings nicht annahm und die, in einem Cockpit auf einer Dienstreise in ein europäisches Ausland mitzufliegen.

Daraus entwickelte sich Ende der 90er Jahre ein längerfristiges Kooperationsverhältnis zwischen der Luftfahrtgesellschaft und meinem Institut. Im Zentrum stand dabei zunächst die Transfersicherung der Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeite-

# 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

Die ACT SKoM GmbH (Audit-Coaching-Training Strategisches Kompetenzmanagement) sowie die CeKom GmbH (Centrum für Kompetenzbilanzierung) unterbreiteten kurz nach der Germanwings-Flugzeugkatastrophe aus eigener ethischer Verantwortung und Verpflichtung gegenüber dem Gemeinwohl folgenden vier Organisationen konkrete Vorschläge zur weiteren Erhöhung der Flugsicherheit bei erweiterter Beachtung des menschlichen Faktors:

- Deutsche Lufthansa AG (Vorstandsvorsitzender)
- Germanwings GmbH (Sprecher der Geschäftsleitung)
- DFS Deutsche Flugsicherung GmbH (Vors. Geschäftsführung)
- Pilotenvereinigung Cockpit (Vorstand).

Der nachfolgende Text wurde einzeln an die aufgeführten Adressen geschickt (Mail und Brief):



ACT SKoM GmbH  
Zur Hohen Linie 13  
D – 93055 Regensburg

und



CeKom® GmbH · Centrum für  
Kompetenzbilanzierung (D/CH)  
Zur Hohen Linie 13  
D – 93055 Regensburg

An die  
Germanwings GmbH  
Herrn .....  
Germanwings-Straße 1  
D-51147 Köln

Regensburg, den 7. April 2015

Sehr geehrter Herr .....,

Bei der gegenwärtig breit in der Öffentlichkeit ausgetragenen Suche nach Möglichkeiten der (weiteren) Erhöhung der Flugsicherheit, insbesondere der Stärkung der Flugkapitäne, fühlen wir, die Unterzeichner, uns angesprochen.

# **Die Ausrichtung der Theresianischen Militäarakademie 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 Militäarakademie, einer der ältesten Militäarakademien der Welt**

### **1.1 Herangehensweise**

Will man den Geist erfassen, der in der Militäarakademie in der Burg in Wiener Neustadt vorherrscht, so müsste man einen Beobachter der Akademie beim Beobachten betrachten können. Ein Beobachter trifft Unterscheidungen, grenzt ab und konstruiert Vorstellungen, die informationsursächlich miteinander verbunden sind. Es ist also die jeweils durch den Beobachter beigemessene Bedeutung der Information maßgebend, welche in der Wechselwirkung mit seinen Erfahrungen ein für den jeweiligen Beobachter sinnvolles Bild ergibt. Sinnvoll ist es deshalb, weil Zusammenhänge erkennbar sind und Neues in Vertrautes stimmig integriert wird.

Der Beobachter des Beobachters richtet seinen Blick auf die Handlungen des Selektierens und Konstruierens und versucht diese vor dem eigenen Hintergrund der Annahmen und Werteinstellungen nachvollziehbar zu machen. Anders ausgedrückt geht es um das Verstehen dieser Handlungen vor dem Hintergrund des jeweiligen Vorverständnisses. Das Bemühen um das Offenlegen und kritische Hinterfragen der eigenen ‚Brille‘, welche eben dieses Vorverständnis des Interpretierenden darstellt, sowie das Ringen um die Integration von Bedeutungen sollen die Strukturen hinter den Sachverhalten weitgehend objektiv zu Tage bringen und diese somit verstehen lassen.

Diese Vorgangsweise wird gewählt, um die Frage beantworten zu können, wie sich die Einheit von Tugenden, Werten und Kompetenzen in der Offiziersausbildung darstellt. Beim Verstehen der traditionellen Gegebenheiten und der dafür relevanten Handlungen kommt man nicht umhin, den Blick auf die dafür maßgeblichen Manifestationen zu richten. Die Strukturen der Gegenwart und der Zukunft werden vor allem durch die Berücksichtigung möglicher Herausforderungen verstehbar. Bei Letzteren erfolgt eine unmittelbare Abstützung auf die Inhalte des Theresianischen Führungsmodells (vgl. Pichlkastner, 2015).

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

## **Eine exemplarische Veranschaulichung**

*Thomas Schlesinger, Andreas Nagl*

### **1. Paradigmenwechsel bei der österreichischen Bundespolizei**

Die österreichische Bundespolizei ist seit fünfzehn Jahren massiv im Umbruch. Dies betrifft ihre Organisationsstruktur und Ablaufprozesse genauso wie ihre strategische Ausrichtung. Hintergrund dieser Veränderungen sind neben einer effizienteren und effektiveren Aufgabenerfüllung vor allem die laufenden gesellschaftlichen Veränderungen, die an die Polizistinnen und Polizisten in gewissen Bereichen heute ungleich höhere Anforderungen stellen, als noch an die Generation davor. Anstelle einer unantastbaren Autoritätsperson sind Polizistinnen und Polizisten gefragt, die sich selbst als Dienstleister an der Bevölkerung verstehen. Kurzum – es sind kompetente Polizistinnen und Polizisten gefragt.

#### **1.1 Entstehung des Paradigmenwechsels**

In organisatorischer Hinsicht wurden zunächst die Organisationseinheiten des Bundesministeriums für Inneres selbst aufgabenbezogen umstrukturiert, um bis dahin bestehende Doppelgleisigkeiten in der Verwaltung zu beseitigen. Danach wurden die ehemaligen drei, im Bereich des Bundesministeriums für Inneres bestehenden Wachkörper Bundesgendarmarie, Bundessicherheitswache und Kriminalbeamtenkorps zusammengeführt sowie die Zollwache vom Bundesministerium für Finanzen eingegliedert und daraus eine Bundespolizei geformt. Zuletzt wurden die vormals einunddreißig Sicherheitsbehörden zu neun Sicherheitsbehörden zusammengeführt, um dadurch die Stabs-, Behörden- und Administrationsaufgaben in den Bundesländern zu bündeln. Gleichzeitig wurden Verflechtungen zwischen Behörden- und Wachkörperaufgaben entwirren und klare Zuständigkeiten geschaffen. In den Landespolizeidirektionen, wie die neun Sicherheitsbehörden jetzt heißen, wurden überdies Bürgerservicestellen eingerichtet, die den Menschen lange Behördenwege ersparen sollen. Im Fokus all dieser Reformen standen die Steigerung der Effizienz und Effektivität – also der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit sowie die Nähe zu den Bürgerinnen und Bürgern.

Gleichzeitig ging mit diesen Reformen ein Paradigmenwechsel einher, der die strategische Ausrichtung der Bundespolizei als Menschenrechtsschutzorganisation – angesichts der 32.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wohl als größte Menschenrechtsschutzorganisation Österreichs – zum Ziel hat (vgl. Bundesministerium für Inneres, 2009).

# **Kompetenzprofil für den exekutiven Polizeidienst in Zivil**

## **Entwicklung und Überprüfung eines Kompetenzprofils anhand des KODE<sup>®</sup>-/KODE<sup>®</sup>X-Kompetenzermittlungsverfahrens am Beispiel der „Einsatzgruppe zur Bekämpfung der Straßenkriminalität – Wien“**

*Christoph Hackl*

### **1. Einleitung**

Themen wie Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzbewertung gewinnen bei der Personalauswahl, der Personalentwicklung und der Aus- und Fortbildung zunehmend an Bedeutung. Der gegenständliche Artikel widmet sich dem Thema Kompetenzforschung innerhalb der Polizei mit dem Fokus auf eine mit speziellen Aufgaben betraute österreichische Polizeieinheit, die Einsatzgruppe zur Bekämpfung der Straßenkriminalität Wien (EGS Wien).

#### **1.1 Problemstellung und Status Quo**

Die wesentlichen Grundvoraussetzungen für eine Dienstzuteilung zu der 2003 gegründeten EGS Wien sind die positive Absolvierung der polizeilichen Grundausbildung (PGA) und eine zumindest zweijährige Verwendung im exekutiven Außendienst. In der Vergangenheit wurden Polizistinnen und Polizisten in der Regel nach einer schriftlichen Bewerbung und einem danach durchgeführten Vorstellungsgespräch der EGS Wien zugeteilt. Ab Mitte 2014 wurde ein mehrstufiges Auswahlverfahren (AWV) eingeführt und die Ausbildungsstruktur für neue Bewerberinnen und Bewerber verändert, sodass bereits im September 2014 mit dem ersten neu entwickelten Basisausbildungslehrgang (BAL) gestartet werden konnte, dem im März 2015 ein weiterer Lehrgang folgte. Der erste BAL umfasste 140 Lehrgangsstunden, der zweite BAL musste auf 176 Lehrgangsstunden ausgedehnt werden, da eine Erweiterung der Stundenanzahl aufgrund der notwendigen Ausbildungsinhalte unumgänglich war. Am ersten BAL nahmen 14 und am zweiten BAL 12 Teilnehmerinnen und Teilnehmer teil. Bis 2016 soll eine weitere personelle Aufstockung erfolgen.

#### **1.2 Einsatzgruppe zur Bekämpfung der Straßenkriminalität Wien (EGS Wien)**

Die Aufgaben der Polizei kann man global in zwei große Arbeitsbereiche unterteilen: die Repression und die Prävention. Bei der EGS Wien handelt es sich um eine

# Trainer- und Managerkompetenzen

Thomas Apitzsch

## 1. Einführung

Der vorliegende Artikel beschäftigt sich mit den Kompetenzen von Trainern<sup>1</sup> und Sportmanagern in leistungssportlichen und sportökonomischen Handlungsfeldern und ist auf professionelle Sportbetriebe im Teamsport eingeschränkt. Einbezogen sind die Bundesligen im Fußball (1. und 2. Liga Herren und 1. Liga Frauen), die Deutsche Eishockey-Liga (DEL), die Handball-Bundesliga (HBL), die Basketball-Bundesliga (BBL) und die Deutsche Volleyball-Liga (DVL).

Die Ergebnisse beziehen sich auf die Dissertation des Verfassers im Jahre 2012. Die dabei durchgeführte Untersuchung konzentrierte sich auf Trainer sowie Sportmanager, die in den ligabeteiligten Sportunternehmungen tätig sind. Hierzu wurden 21 Trainer, Sportmanager und Branchenexperten aus den jeweiligen Sportarten im Rahmen qualitativer Interviews befragt. Im Einzelnen wurden

- Trainer und Sportmanager zu sich selbst bzw. zu ihrem Berufsstand befragt (Innenperspektive mit dem Ergebnis einer Selbstbeurteilung);
- Trainer zum Sportmanager und Sportmanager zum Trainer befragt (Außenperspektive mit dem Ergebnis einer Fremdbeurteilung);
- Insider zum Trainer und zum Sportmanager befragt (Außenperspektive mit dem Ergebnis zweier Fremdbeurteilungen).

In der Kategorie *Trainer* wurden aktuelle und ehemalige Vereins- oder Nationaltrainer befragt. Für die Kategorie *Sportmanager* stellten sich Sportmanager mit unterschiedlichen Aufgabengebieten und Funktionsbezeichnungen zur Verfügung. Die Gruppe der *Insider* setzte sich aus ehemaligen Spielern, Journalisten und externen Experten zusammen.

Ziel dieses Beitrags ist es, die wichtigsten Ergebnisse zu Kompetenzen von Trainern und Sportmanagern im Rahmen der Untersuchung vorzustellen. Dazu werden die Ergebnisse zu den folgenden vier Fragestellungen aus dem Interviewleitfaden dargestellt:

1. Welche Aufgaben haben Sie in Ihrer Funktion als Trainer/Sportmanager?
2. Welche Kompetenzen werden heute allgemein von Trainern und Sportmanagern benötigt?
3. Worin unterscheiden sich Topleister (High-Performer) von Normalleistern bzw. welche Kompetenzen zeigen sich bei der Bewältigung kritischer Situationen?
4. Welche Kompetenzen werden für die Zukunft wichtig werden?

---

1 Die Verwendung der grammatikalisch männlichen Form schließt im Weiteren Trainerinnen, Sportmanagerinnen und Sportlerinnen mit ein.

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

*Christian A. Fischer*

## **1. Einleitung**

Diese Arbeit geht von einer Definition von Kompetenz nach Heyse und Erpenbeck als Selbstorganisationsdisposition aus (Heyse, Erpenbeck & Ortmann, 2010, S. 15). Diese baut auf vier Basiskompetenzgruppen und 64 Teilkompetenzen im KODE®- und KODE®X-System auf (weiterführende Informationen in Heyse & Erpenbeck, 2007, S. 11ff.).

Als die vier Basiskompetenzen lassen sich nachfolgende aufzeigen (Faix & Erpenbeck, 2013, S. 368):

- (P) Personale Kompetenz
- (A) Aktivitäts- und Handlungskompetenz
- (F) Fachlich-methodische Kompetenz
- (S) Sozial-kommunikative Kompetenz

Aus diesen lassen sich wiederum mehrere Teil- und Querschnittskompetenzen ableiten (Erpenbeck & Rosenstiel, 2007, S. XXV).

## **2. Ziel ist die Erarbeitung und Implementierung eines Modifizierten Kompetenzmodells in einer Anwaltskanzlei**

Da ein bereits vorstrukturiertes Kompetenzmanagementmodell für die Implementierung in der Kanzlei nicht geeignet war, wurde ein speziell ausgerichtetes Modell für die Kanzlei und ihre Mitarbeiter entwickelt. Hierbei wurde sehr großer Wert auf das Vertrauen und die individuelle Veränderungsbereitschaft eines jeden Mitarbeiters gelegt.

Darüber hinaus wurde im Gegensatz zu anderen Modellen, nicht auf der Grundlage des Verhaltens der Mitarbeiter auf die jeweilige Teilkompetenz geschlossen, sondern vielmehr organisationsspezifische Kompetenzanforderungen von strategischer Bedeutung in personenspezifische Kompetenzanforderungen der Mitarbeiter übersetzt (Erpenbeck, 2012, S. 192). Bei der Erarbeitung des Modells wurde in nachfolgenden Schritten vorgegangen:

# Kompetenzorientierte Konfliktbearbeitung

## Mit einem Praxisbeispiel von Andrea Weitz

*Lothar Schöffner*

### Zur Erinnerung an Andrea Weitz †

Der Buchbeitrag, für den ich als Verfasser zeichne, basiert u. a. auch auf einem Manuskriptentwurf von Andrea Weitz, mit dem sie der Reihe „Kompetenzmanagement in der Praxis“ einen eigenen Band beisteuern wollte. Er sollte den Titel „Kompetenzorientierte Konfliktberatung“ tragen. Dieser Entwurf enthält eine enorme Fülle von Aspekten, die in einem solchen Zusammenhang bedacht werden können. Sie waren für mich eine Quelle an vielfältigen Anregungen, die es nun galt mit meinen langjährigen Erfahrungen in der Praxis des Kompetenzmanagements und insbesondere in Führungskräfte trainings zusammenzubringen und ihnen eine neue Struktur zu geben. Besonders wertvoll, auch wenn sie zum Teil schon in der Festschrift für Volker Heyse<sup>1</sup> publiziert wurden, waren die von ihr präzise aufgearbeiteten Beispiele aus ihrer eigenen Beratungs- und Trainingspraxis, die auf dem KODE®-Instrumentarium beruhen. Dabei ist ihr der Bezug zum Kompetenzansatz als Erklärungsmuster für die Quelle von Konflikten aber auch als Handreichung solche erfolgreich zu bearbeiten besonders gelungen. Eines der von ihr dokumentierten Beispiele wird in den vorliegenden Beitrag original übernommen. Denn bevor Frau Weitz ihr Publikationsvorhaben zu Ende bringen konnte, ist sie leider ihrem langjährigen Leiden erlegen.

Insofern dient dieser Beitrag auch und besonders der Erinnerung an Andrea Weitz und bringt die Anerkennung derer zum Ausdruck, die mit ihr über Jahre zusammengearbeitet haben.

Lothar Schöffner, Hannover, Juni 2015

## 1. Kompetenzen als Diagnose- und Orientierungsmodell für die Konfliktbearbeitung

Kompetenzorientierte Konfliktbearbeitung beschreibt einen Denk- und Verhaltensansatz unter folgenden drei Aspekten:

- Kompetenz als im Individuum liegende Ursache für Konflikte.
- Kompetenz als individuelles Mittel, Konflikte zu lösen oder zumindest zu bearbeiten.
- Kompetenz als theoretisches Modell, um Konflikte zu diagnostizieren und zu therapieren.

---

1 Schöffner, 2014, S. 183-197.

## 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

Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich mit einem zentralen arbeitsmarktpolitischen Thema: Der Berufstätigkeit von Wiedereinsteigerinnen.

Betrachtet werden Frauen, die nach einer familienbedingten Unterbrechung (in den meisten Fällen nach der Karenz) auf dem Arbeitsmarkt wieder Fuß fassen wollen oder müssen. Wiedereinsteigerinnen, insbesondere Frauen mit Kinderbetreuungspflichten, sind nicht mehr so flexibel, haben einige Jahre Erwerbstätigkeit versäumt und können oftmals nur noch einer Teilzeitbeschäftigung nachgehen. All diese ökonomischen „Defizite“ lassen Frauen in Zeiten eines hohen Konkurrenzdrucks am Arbeitsmarkt Gefahr laufen, langzeitarbeitslos zu werden.

In unzähligen Gesprächen mit Frauen wird deutlich, dass die Karenzzeit mit dem Blickwinkel auf die Rückkehr in den Arbeitsmarkt ganz unterschiedlich wahrgenommen wird. Manche beschreiben die Karenzzeit als angenehme Zeit, die als persönliche Unterbrechung aus dem vorher herrschenden beruflichen Stress bezeichnet wird. Diese Frauen hätten durchaus wieder Interesse daran, in den Quellberuf zurückzugelangen, wären da nicht die vielen Veränderungen, die in der Erwerbspause vonstattengegangen sind. Andere wiederum geben in Gesprächen an, dass sich ihr Leben so gravierend verändert hat, dass ein Einstieg in den zuletzt ausgeübten Job für sie nicht mehr vorstellbar ist.

*Die Dauer der Karenz bestimmt ganz wesentlich die Wiedereinstiegschancen in den Beruf mit (Buchinger, Gschwandtner 2005; Lutz 2003; Riesenfelder 2013; Rille-Pfeifer, Kapella 2012). Mit zunehmender Unterbrechungsdauer erhöht sich das Risiko der Dequalifizierung und in Unternehmen werden längere Abwesenheiten vom Arbeitsmarkt oft als negatives Signal gewertet, das durch die mit der Familienarbeit erworbenen Kompetenzen kaum wett gemacht werden kann.*

Beruf – Baby – Bildung (2014), AK Befragung von Wiener Eltern in Karenz zu Weiterbildung und Wiedereinstieg

In fast allen Fällen erleben wir in unserer Arbeit mit Wiedereinsteigerinnen, dass nur sehr geringe Kenntnisse über die derzeitige Situation am Arbeitsmarkt vorhanden sind und die Wünsche hinsichtlich eines neuen Arbeitsplatzes kaum realisierbar sind. In dieser Situation benötigen die meisten Frauen Unterstützung dabei, sich neu zu

# 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

Die realistische Wertermittlung in der Gesamtbilanz eines Unternehmens erhält eine immer größer werdende Relevanz hinsichtlich einer betriebswirtschaftlich-werteorientierten Außendarstellung, besonders im Zusammenhang mit Fusionen und Unternehmensnachfolgen oder -veräußerungen. Die Stakeholder haben hier ein berechtigtes Interesse an einer möglichst genauen Unternehmensbewertung. Damit steigt die Bedeutung von Methoden zur monetären Erfassung immaterieller Ressourcen und damit des intellektuellen Kapitals (auch Humankapital, Humanvermögen, Marken, Forschung & Entwicklung etc.) deutlich an. Doch gerade in Bezug auf die Ressource Mensch ergeben sich die größten Herausforderungen für die realen Wertausweisungen.

Marktwert und Buchwert genügen heute nicht mehr dem Anspruch, realistische Aussagen über die tatsächliche Vermögenssituation einer Unternehmung zu treffen. Eine Verschiebung der Bedeutungsgebung der verschiedenen Kapitalarten ist in der Praxis seit längerem zu beobachten. Sie ist zurückzuführen auf die wachsende Wissensgesellschaft sowie den stetig voranschreitenden technologischen Wandel. Das Humankapital als Teil des immateriellen Vermögens hat herausragende Bedeutung bei der Generierung von Unternehmenserfolgen, da der Mensch durch seine Potenziale und Performanz einen wesentlichen Einfluss auf die unternehmerische Wertschöpfung nimmt. Eine Wertermittlung des Humankapitals und besonders der Potenziale, wie z. B. Motivation, Kompetenz, Wissen und Performanz, kann dokumentieren, wie viel das Humankapital dazu beiträgt, zukünftige Herausforderungen des Unternehmens zu bewältigen und welcher ökonomische Wert ihm zugeordnet werden muss.

Auch im Hinblick auf den demografischen Wandel und den heute schon oft beklagten Fachkräftemangel hängt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stark von den Kompetenzen und Motivationen der Mitarbeiter ab. Diese zu gewinnen, zu entwickeln und an das Unternehmen zu binden, erfordert eine Methode zur Klärung der bereits vorhandenen und der noch benötigten Kompetenzen im Unternehmen.

Aufgrund der Nähe der Fragestellungen zur Personalentwicklung (PE) bildet sich hier die Aufgabenstellung ab, bereits vorhandene Instrumentarien der Humanvermögensrechnung und der Kompetenzdiagnostik miteinander zu verknüpfen, um so eine monetäre Erfassung des Humankapitals in Bezug auf die Kompetenzen der Beleg-

# Competenzia als Softwareprodukt im Kontext eines kompetenzorientierten Recruiting-Prozesses

Stefan Ortmann

## 1. Einleitung

Eine der schwierigsten Aufgaben im Personalbereich ist das „Aufspüren“ und die Auswahl geeigneter Fach- und Führungskräfte. Die Auswahl einer suboptimal geeigneten Person führt in der Regel zu betriebswirtschaftlichen Nachteilen, welche sich durch erhöhte Kosten (z.B. wiederholt notwendige Personalsuche), Produktivitäts- oder Ertragseinbußen niederschlagen. Handelt es sich um die Besetzung von strategisch relevanten oder existenziell notwendigen Positionen („Key Position“, „Management Position“), dann kann das Setzen auf die falsche Person sogar existenzbedrohend für eine einzelne Abteilung, einen Unternehmensstandort oder Organisationsbereich sein. Daher gilt es, mit allen Mitteln das Risiko einer Fehlentscheidung zu reduzieren, bestenfalls das Risiko zu eliminieren.

Immer wichtiger wird für Organisationen bzw. Unternehmungen, dass Fach- und Führungskräfte zum **selbstorganisierten Handeln** in **unspezifischen bzw. ungewissen Arbeits- und Entscheidungssituationen** fähig sind bzw. dahingehend gefördert werden.

Verallgemeinert bedeutet dies, dass die Stelleninhaber die durch das Stellenprofil geforderten **überfachlichen Kompetenzen** persönlicher, fachlicher, sozial-kommunikativer Art erfüllen und über das notwendige Aktivitäts- und Handlungspotenzial verfügen müssen, um den komplexen Anforderungen von Gesellschaft, Märkten und Wettbewerb gerecht zu werden.

Daraus abgeleitet gilt für den Personalauswahlprozess, unabhängig davon, ob dieser in der Organisation/Unternehmung, die den Personalbedarf aufweist, oder einer beauftragten Personalberatung stattfindet, dass ein Verfahren zur **Kompetenzermittlung** („Diagnostik“) vorhanden sein muss. Sofern die Kompetenzermittlung eine Lücke zwischen Kompetenz-Ist und Kompetenz-Soll aufweist, muss das Kompetenzdiagnostiksystem Anregungen liefern, um eine zielgerichtete **Kompetenzentwicklung** anzuregen, damit spätestens zum Zeitpunkt der Übernahme der Positionsverantwortung die Kompetenzanforderungen in dem gewünschten Umfang vorhanden sind.

Erfolgskritisch für den Einsatz eines Kompetenzdiagnostiksystems sind erstens die Gütekriterien des zum Einsatz kommenden Verfahrens. Diese sind u. a. durch die Kennzahlen „Objektivität“, „Reliabilität“, „Validität“ sowie „Nützlichkeit“, „Ökonomie“, „Akzeptanz“ nachweisbar.

Zweitens muss ein solches System auch die spezifischen Kompetenzanforderungen der zu besetzenden Position exakt abbilden. Hier sind Branchendurchschnitts-