

Volker Heyse  
John Erpenbeck  
Stefan Ortmann (Hrsg.)

# Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen

Praxiserprobte Konzepte und Instrumente



Waxmann 2010  
Münster / New York / München / Berlin

# Inhalt

Vorwort.....	11
--------------	----

*John Erpenbeck (Berlin)*

Kompetenzen – eine begriffliche Klärung.....	13
--	----

*Volker Heyse (Regensburg), John Erpenbeck (Berlin)*

Qualitätsanforderungen an KODE® .....	21
---------------------------------------	----

1. Zum Dilemma notwendiger technischer Gütekriterien von Auswahl- und Beurteilungsverfahren .....	21
2. Objektivität .....	23
3. Reliabilität.....	25
4. Validität.....	28
5. Empirische Ergebnisse.....	31
6. Akzeptanz der Verfahren / Soziale Validität .....	47
7. Nutzeinschätzung .....	50
8. Gütekriterien: Bilanz und Ausblick .....	51
9. Literatur.....	51
10. Anhang: Verpflichtung zu Ethos, Qualität, Seriosität von A.C.T .....	53

*Volker Heyse (Regensburg)*

Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung.

KODE® im Praxistest .....	55
---------------------------	----

1. Einleitung.....	55
2. KODE® – ein Zukunftsmodell.....	56
2.1 Schwerpunkt Kompetenzen .....	56
2.2 Notwendiger Aufwand für neue theoretische Modelle und Praxisinstrumente.....	58
2.3 Zusammenhang zwischen Kompetenzen und Stärken.....	59
2.4 Kompetenzentwicklung .....	62
3. Wurzeln unseres Kompetenzverständnisses .....	64
3.1 Historisches Kompetenzverständnis .....	64
3.2 Moderne Kompetenzauffassungen, die die KODE®-Entwicklung beeinflussen .....	64
3.3 Selbstorganisationstheorie und Kompetenzmodell.....	67
3.4 Unterschiede zwischen Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen .....	70
4. KODE® als Verfahrenssystem .....	76
4.1 Sinnhaftigkeit der Verfahrensentwicklung.....	76
4.2 Methodische Basis .....	77
4.3 Der KODE®-Anspruch.....	77
4.3.1 Diagnoseverfahren .....	79
4.3.2 Kompetenzbilanz .....	83

4.3.3	Einsatzgebiete und zusätzliche Vorteile .....	88
4.4	Instrumente und Hilfsmittel .....	89
4.5	Güte- und Nutznachweise .....	89
4.6	KODE®-System: Nutzen für die Anwender .....	90
4.7	Vorteile und Nutzen insgesamt .....	90
4.8	Nutzen für den Personalleiter .....	91
4.9	Nutzen für den Personalreferenten zum Beispiel im Rahmen der Personalentwicklung und des Coachings.....	91
4.10	Nutzen für Führungskräfte zum Beispiel für die Mitarbeiterführung.....	91
4.11	Nutzen für Trainer und Berater.....	92
4.12	Nutzen für Unternehmensberater.....	92
4.13	Nutzen für den Personalberater.....	92
5.	KompetenzAtlas.....	93
5.1	Möglichkeiten der Ermittlung und Entwicklung von Kompetenzen bei Jugendlichen.....	100
6.	Praktische Arbeit mit KODE® .....	101
6.1	Personelle Voraussetzungen und Vorgehensweisen.....	101
6.2	Technischen Voraussetzungen für den Verfahrenseinsatz .....	101
6.3	Verantwortungsvolle Auswertung von KODE® .....	102
6.3.1	Protokollierung der individuellen KODE®-Auswertungen und Ableitung von Entwicklungszielstellungen .....	103
6.4	Anregung und Begleitung von Kompetenzentwicklungen.....	108
6.5	Sinnvolle Nutzung der KODE®-Ergebnisse – einzeln sowie im Verbund mit KODE®X im Coaching und Training.....	110
6.6	Software Competenzia (Ausschnitte) .....	113
7.	Zukünftige Entwicklungen.....	116
8.	Lizenzausbildung .....	117
9.	Wichtige Literatur für das KODE®-Verständnis .....	119
10.	Anhang .....	121
10.1	Ideale, Werte und Kompetenzen (John Erpenbeck) .....	121
10.2	Aktualisierter KompetenzAtlas (Erpenbeck/Heyse, Stand: 2009) .....	122
10.3	Identifikationsmerkmale für den Jugend – KompetenzAtlas (alphabetische Reihenfolge).....	155
10.4	MIT – Beispiel: Offenheit für Veränderungen .....	166

*Erich Barthel, Olaf Zawacki Richter (Frankfurt am Main)*

Innovationen ermöglichen durch individuelle und organisationale Kompetenz .....		175
1.	Innovation .....	175
1.1	Innovation durch Selbstorganisation .....	177
1.2	Individuelle und organisationale Kompetenzen .....	177
2.	Integriertes Kompetenzmanagement .....	178
2.1	Die Ermittlung der individuellen Kompetenzen.....	180
2.2	Organisationale Kompetenzen und Excellence .....	180
2.3	Ermittlung der organisationalen Kompetenz .....	182
3.	Ausblick .....	184
4.	Literatur.....	184

*Arnulf D. Schircks (Unterlunkhofen bei Zürich)*

Führungskompetenzen für Spitzenleistungen. Wirtschaftliche

Herausforderungen, Psychologische Antworten.

Vergleich der Systeme KODE® und Leadership Grid™ .....	187
1. Worum geht es? .....	187
2. Von Makro zu Nano ... am Beispiel .....	188
3. Die Aktionsebenen im Einzelnen.....	189
3.1 Die Makro-Ebene definiert Leitplanken.....	189
3.2 Die Meso-Ebene sorgt für Transparenz.....	191
3.3 Auf der Mikro-Ebene wird Wirkung erzielt .....	192
3.4 Die Nano-Ebene wird langfristig wichtiger.....	193
3.5 Konsequenzen .....	195
4. Leadership Grid™... der moderne Klassiker .....	196
4.1 Führungsstile und Situativität .....	198
4.2 Mut zum KulturWandel mit optimalem Führungsstil.....	199
4.3 Seminarablauf und Inhalte des Leadership Grid™.....	200
4.4 Der Einstieg zur Persönlichkeitsentwicklung .....	201
4.5 Ein anspruchsvoller Baustein von Grid™ .....	202
4.6 Lerntransfer nach dem Grid™ Seminar.....	203
5. Vergleich beider Systeme für die Praxis.....	204
6. Leader für den Erfolg im Wettbewerb.....	207
7. Empfehlungen .....	209
8. Literatur.....	213

*Ingeborg Böhm (Neuss)*

KODE®- und KODE®X-Anwendungen – Fallbeispiele aus der

Personalberatung .....	215
1. Nutzen von KODE® im Rahmen einer Outplacement-Beratung.....	215
1.1 Der Praxisfall .....	216
1.2 Ergebnisse der Kompetenzdiagnose .....	216
1.3 Aufgabenschwerpunkte in der Outplacement-Beratung.....	218
2. Nachfolgeregelung in einer innovativen Technologiefirma .....	222
3. Nachwuchskräfte-Entwicklung in einem Call-Center .....	225
4. Literatur.....	228

*Gabriele Lau, Christian Petrasch (Erfurt)*

Anwendung eines KODE®-basierten Drei-Schritte-Modells zur Erstellung  
eines realistischen Selbstbildes als Bestandteil der Studienwahlkompetenz

von Gymnasiasten.....	229
1. Einleitung .....	229
2. Erwerb von Studienwahlkompetenz an der Schule .....	230
2.1 Kompetenzen und Studienwahl .....	230
2.2 Wertorientierungen und Studienwahl .....	233
3. Anforderungen an die Kompetenzen der Lehrenden.....	233
4. Abschließende Betrachtung .....	238
5. Literatur.....	239

*Andrea Weitz (Bielefeld)*

Kompetenzentwicklung zur strukturierten Leistungssteigerung  
bei Reitz Ventilatoren..... 241

1. Das Unternehmen..... 241
2. Ausgangssituation bei Reitz Ventilatoren..... 241
3. Projektablauf..... 242
- 3.1 Generierung von Personalentwicklungsleitlinien..... 242
- 3.2 Entwicklung von Anforderungsprofilen bei Reitz Ventilatoren..... 242
- 3.3 SOLL-IST-Abgleiche mit den Anforderungsprofilen..... 243
- 3.4 Analyse der Gesamtsituation des Unternehmens..... 244
- 3.5 Abteilungsspezifische Ableitungen..... 246
- 3.6 Weitere grundsätzliche Empfehlungen für das Unternehmen..... 247
- 3.7 Qualifizierungen..... 248
4. Weiterführender Umgang mit den MitarbeiterInnen und  
Ableitungen aus dem Projekt..... 249
5. Evaluation..... 249
6. Ausblick..... 250
7. Literatur..... 250

*Norbert Kailer, Tina Gruber-Mücke (Linz)*

Entwicklung eines Entrepreneurship-Kompetenzprofils..... 251

1. Einführung..... 251
2. Erhebungsergebnisse..... 252
3. Anwendungsmöglichkeiten:..... 255
4. Literatur..... 256

*Solveig Proske (Frankfurt am Main)*

Kompetenzevolution von Kapitänen der Deutschen Lufthansa mit  
Fokus auf Komplexitätsbewältigung im Prozess der Flugdurchführung..... 259

1. Ausgangsbetrachtungen..... 259
2. Das Cockpit als komplexes Arbeitsfeld..... 260
- 2.1 Merkmale komplexer Systeme und Verhalten des Menschen in  
komplexen Mensch-Maschine-Systemen..... 260
- 2.2 Komplexität im Arbeitsfeld der Piloten..... 261
3. Das aktuelle Umfeld der Kompetenzentwicklung..... 262
- 3.1 Probleme und Perspektiven..... 262
- 3.2 Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Kompetenzstärkung von  
Kapitänen..... 264
4. Konzeptentwurf eines „Captain’s Competence Enhancement“ (CCE)  
als zentrale Maßnahme der Kompetenzstärkung..... 266
- 4.1 Ziele und Strategie..... 266
- 4.2 Umsetzungsmaßnahmen..... 269
5. Zusammenfassung..... 273
6. Literatur..... 274

Stefan Ortmann (Paderborn)

Implementierung eines hybriden Systems für Kompetenz- und Performance-  
Management durch Zusammenführung von KODE®X und die Balanced

Scorecard .....	275
1. Einleitung.....	275
2. Begrifflichkeiten .....	275
2.1 Kompetenzmanagement.....	275
2.2 Performance-Management.....	276
2.3 Verhältnis von Kompetenz- und Performance-Management .....	278
3. Das KODE®X-Verfahren.....	279
3.1 Entstehung, Ziele und Anwendung.....	279
3.2 Ablauf des KODE®X-Verfahrens .....	280
3.2.1 Schrittfolge.....	280
3.2.2 Strategische Kompetenzanforderungen .....	281
3.2.3 Kompetenz-Sollprofile.....	282
3.2.4 Einschätzungen .....	284
3.2.5 Gap-Analysen .....	285
3.2.6 Kompetenzpotenzial-Portfolio.....	286
3.2.7 Personalentwicklungsmaßnahmen.....	288
3.3 Bewertung des Verfahrens.....	289
4. Balanced Scorecard.....	290
4.1 Entstehung und Begriff.....	290
4.2 Auslöser für neue Konzepte.....	291
4.3 Grundprinzip der Balanced Scorecard .....	292
4.4 Beispiel einer Balanced Scorecard.....	294
4.5 Ablauf des Verfahrens .....	295
4.6 Bewertung des Balanced Scorecard-Konzeptes .....	296
5. Gründe für die Zusammenführung von KODE®X und der Balanced Scorecard.....	297
6. Integration von KODE®X in das Balanced Scorecard Konzept.....	299
6.1 Zusammenwirkung beider Systeme.....	299
6.1.1 Strategische Ziele formulieren.....	300
6.1.2 Darstellung von Ursache Wirkung-Beziehungen .....	302
6.1.3 Strategische Kompetenzanforderungen identifizieren.....	303
6.1.4 Messgrößen, Zielwerte und Kompetenzpotenzial-Portfolio-Analysen planen.....	305
6.1.5 Strategische Aktionen bestimmen .....	313
6.1.6 Übertrag in die Balanced Scorecard .....	314
7. Rollout-Prozess .....	315
8. Fazit.....	316
9. Literatur.....	317
Autorinnen und Autoren.....	319