

KODE[®], KODE[®]X und andere Kompetenzerfassung und Kompetenzmanagement in sensiblen sozialen Bereichen

Ablauf:

- Was „sind“ Kompetenzen
- Kompetenzangebot und Kompetenznachfrage
- Kompetenzmanagement
- Kompetenzmessung

Was sind Kompetenzen?

Dschungelexpedition



Dschungelexpedition

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

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

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

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



Krankenpflegerin

Krankenpflegerin

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

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

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

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



Multimedia - Firma

Multimedia - Firma

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

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

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

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

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

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

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

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

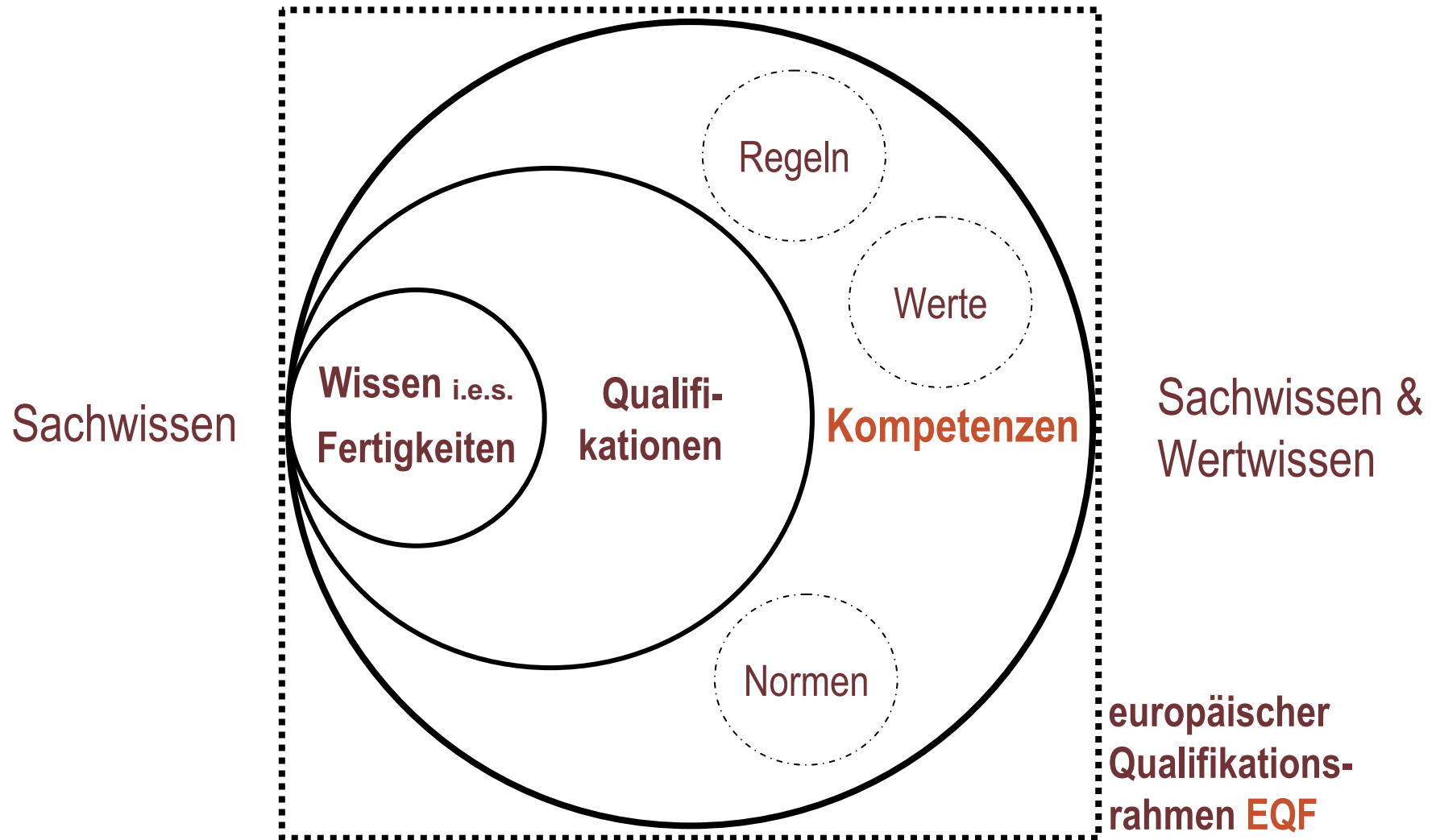
Es bedarf eines besonderen Begriffs, um zu betonen, dass diese „weichen“ Faktoren, obwohl schwerer objektiv messbar, entscheidender für das Humankapital eines Unternehmens sind als bloße Fertigkeiten, Kenntnisse oder Qualifikationen.

Also fünf **Gesichtspunkte**, die den Kompetenzbegriff notwendig machen:

- Selbstorganisationsfähigkeit
- Subjektzentriertheit
- Qualifikationsabgegrenztheit
- Wertorientiertheit
- Verwertbarkeit

Was „sind“ Kompetenzen?

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



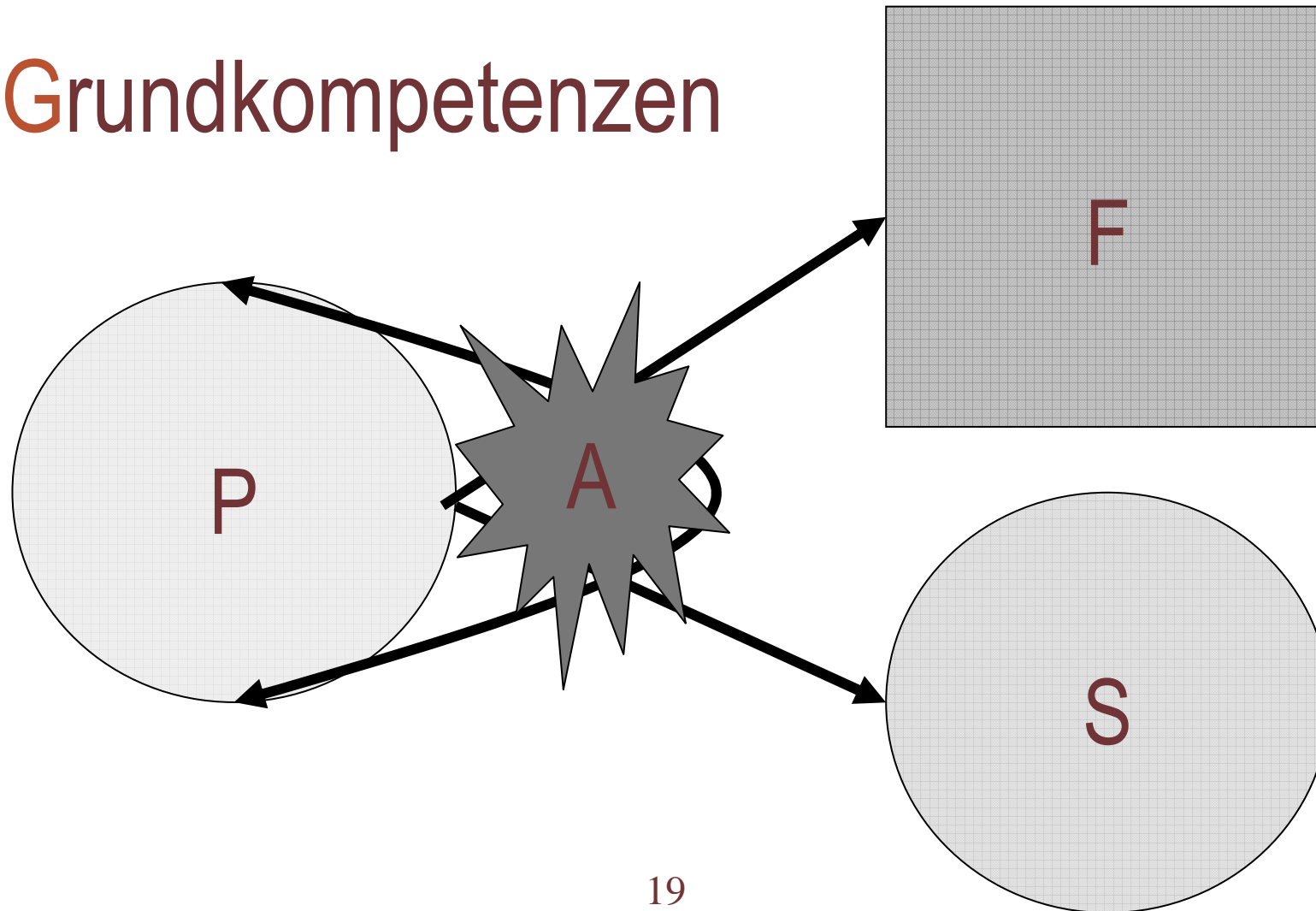
P: reflexiv in Bezug
auf seine eigene
Person

A: mehr oder
weniger aktiv

F: fachlich-
methodisch in
Bezug auf
Sachverhalte

S: sozial und
kommunikativ in
Bezug auf Andere

Grundkompetenzen



Die vier Grundkompetenzen (key competences)

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



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



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



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

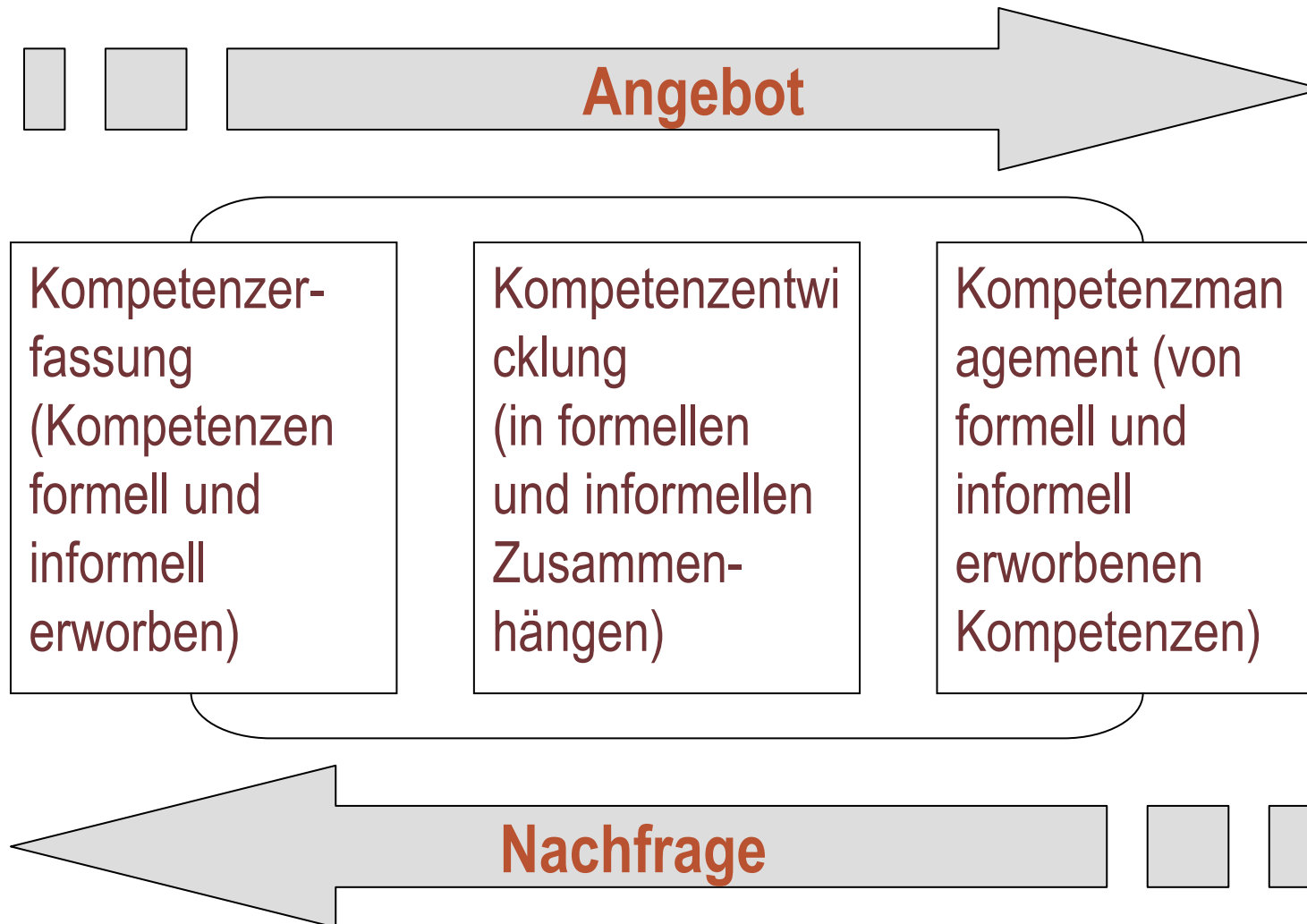




Abgeleitete Kompetenzen

Der Kompetenz-atlas des KODE[®]X-Messprozesses

Kompetenzangebot und Kompetenznachfrage



Kompetenzmanagement

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



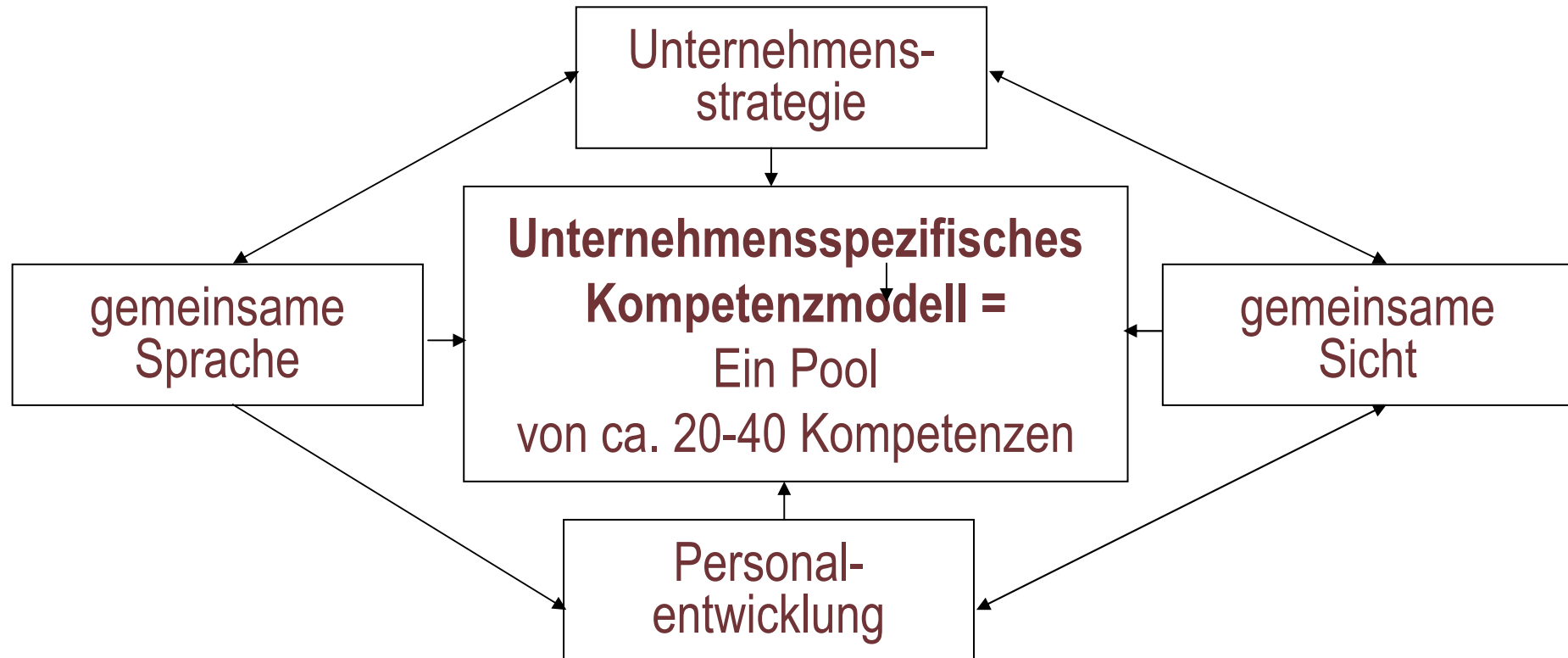
Kompetenz- management

Grundlagen
und Praxisbeispiele

SCHÄFFER
POESCHEL

Was ist ein Kompetenzmodell?

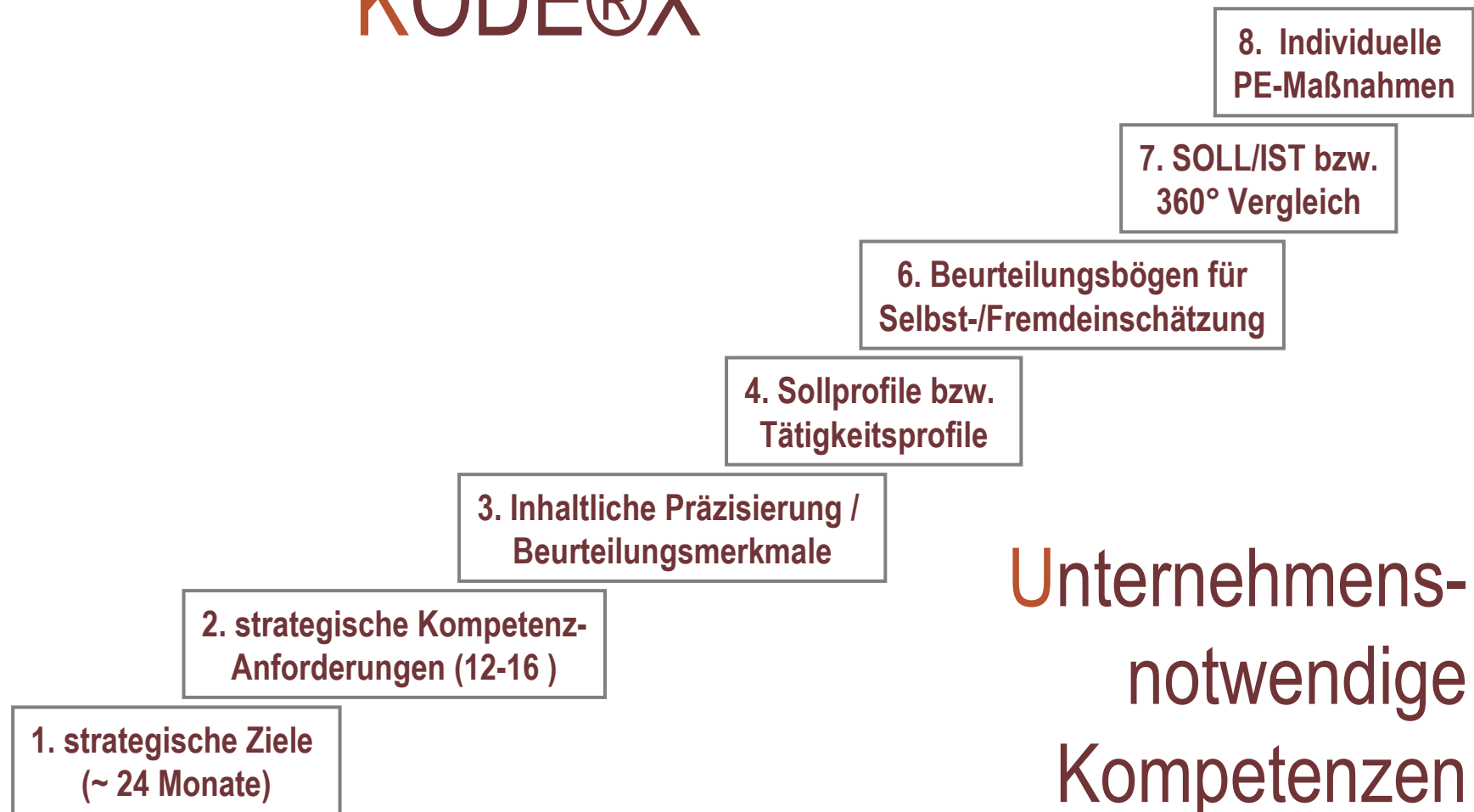
Was ist die Idee dahinter? (S.Grote)



Kompetenzmodelle als Grundlage des
Kompetenzmanagements

Das Kompetenzmanagementsystem

KODE®X



Unternehmens-
notwendige
Kompetenzen
herausarbeiten

Strategieworkshop und Auswahl

- Im Rahmen eines Strategieworkshops werden die 12-16 strategisch wichtigen Kompetenzen identifiziert und selektiert

	Teilnehmer 1	Teilnehmer 2	Teilnehmer 3	Teilnehmer 4	Teilnehmer 5	Teilnehmer 6	Teilnehmer 7	Teilnehmer 8	Teilnehmer 9	Mittelwert
Akquisitionsstärke	5									5,0
Analytische Fähigkeiten	1									1,0
Anpassungsfähigkeit	4									4,0
Ausführungsbereitschaft	3									3,0
Beharrlichkeit	2									2,0
Belastbarkeit	5									5,0
Beratungsfähigkeit	6									6,0
Beurteilungsvermögen										0,0
Beziehungsmanagement										0,0
Delegieren										0,0
Dialogfähigkeit/Kundenorientierung										0,0

Inhaltliche Präzisierung / Beurteilungsmerkmale

- Die 12-16 strategisch wichtigen Kompetenzen werden organisations-spezifisch präzisiert

Aus den Präzisierungen entsteht ein organisationsspezifischer Fragebogen anhand dessen die Beurteilung durchgeführt wird

	weniger wichtig (1)	teilweise wichtig (2)	ziemlich wichtig (3)	deutlich wichtig (4)	sehr wichtig (5)	äußerst wichtig (6)	Mittelwert
Eigenverantwortung					1	1	5,5
Beratungsfähigkeit					1	1	5,5
Beurteilungsvermögen					1	1	5,5
Beziehungsmanagement					1	1	5,5
Glaubwürdigkeit					1	1	5,5
Belastbarkeit					2		5,0
Selbstmanagement					2		5,0
Akquisitionsstärke							
Entscheidungsfähigkeit							
Anpassungsfähigkeit							

KODE@X-Fragebogen

Name: _____
Vorname: _____
Datum: _____

Hinweis:
Bitte kreuzen Sie zu jeder der nachstehenden Aussagen genau einen Wert zwischen 1 und 12 an.

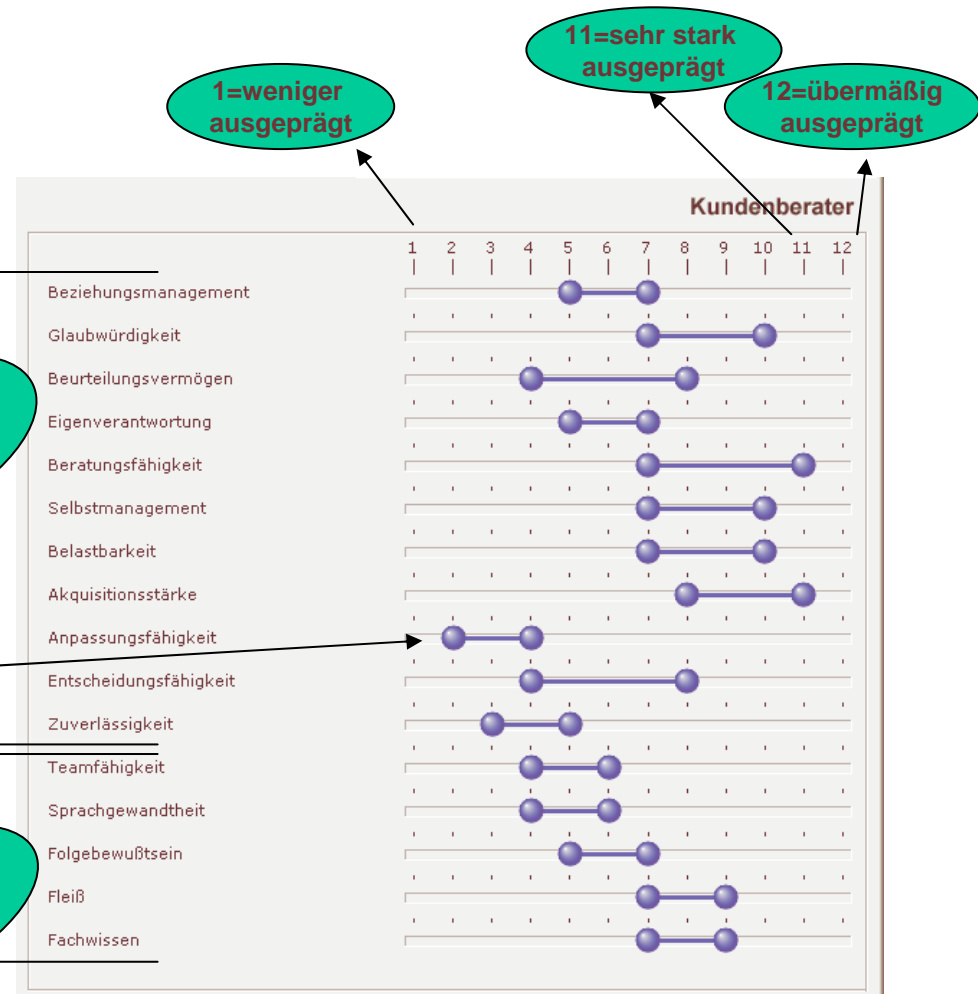
	weniger ausgeprägt										sehr stark ausgeprägt	übermäßig ausgeprägt
7. Glaubwürdigkeit												
Gibt Informationen wahrheitsgetreu und eigene Standpunkte authentisch wider	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Macht getroffene Entscheidungen für die anderen transparent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Gibt Fehler und Schwächen offen zu und ist bereit, die eigene Sicht bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente zu korrigieren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Motiviert andere durch eigenes vorbildliches Handeln	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Sollprofile bzw. Tätigkeitsprofile

- Im Sollprofil sind sowohl die unternehmensweite als auch die Bereichs-spezifische Kompetenzen enthalten
- Die Intervalle geben die erwünschte Lage der Ausprägung Kompetenz an

für Gesamt-
unternehmen

Spezifisch für
Unternehmens-
bereich



Beurteilungsbogen

KODE®X-Beurteilungen

- Anhand der Definitionen und Bewertungen erfolgen KODE®X Selbst- oder Fremdeinschätzungen

Einige Unternehmen setzen statt des KODE®X-Beurteilungsbogens die KODE®-KODE®X-Brücke ein

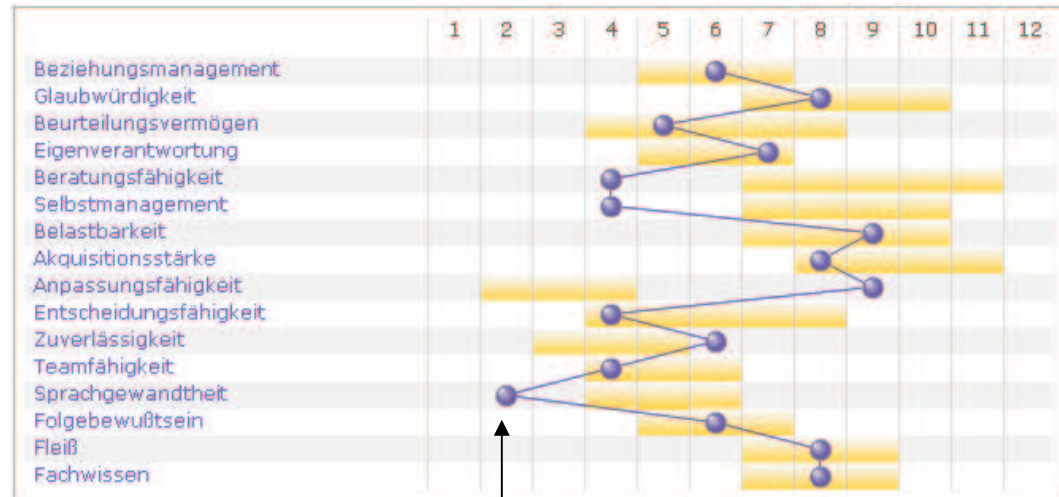
The screenshot shows a software window titled "Neue Einschätzung erstellen" (Create new assessment) for "Selbsteinschätzung für Mustermann, Klaus" (Self-assessment for Mustermann, Klaus). The interface is divided into two main sections: "Glaubwürdigkeit" (Credibility) and "Kommunikationsfähigkeit" (Communication skills). Each section contains four statements with a 12-point Likert scale slider for rating.

Section	Statement	Rating (1-12)
Glaubwürdigkeit	› Gibt Informationen wahrheitsgetreu und eigene Standpunkte authentisch wider	4
	› Macht getroffene Entscheidungen für die anderen transparent	7
	› Gibt Fehler und Schwächen offen zu und ist bereit, die eigene Sicht bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente zu korrigieren	5
	› Motiviert andere durch eigenes vorbildliches Handeln	6
Kommunikationsfähigkeit	› Geht auf andere offen zu, knüpft zielorientiert Kontakte und zeigt dem Gesprächspartner Wertschätzung	8
	› Hört gut zu, geht auf Gesprächspartner ein und begegnet Einwänden sachlich und tolerant	8
	› Ist von den eigenen Argumenten überzeugt und überzeugt andere	6
	› Wirkt in der eigenen Haltung auf andere motivierend/aktivierend	8

At the bottom of the window, there are three buttons: "Abbrechen" (Cancel), "Speichern" (Save), and "Auswerten" (Evaluate). The footer includes "Floyd Finanz AG III" and "© ISB - Version 3.2.2170 C".

SOLL-IST-Vergleich

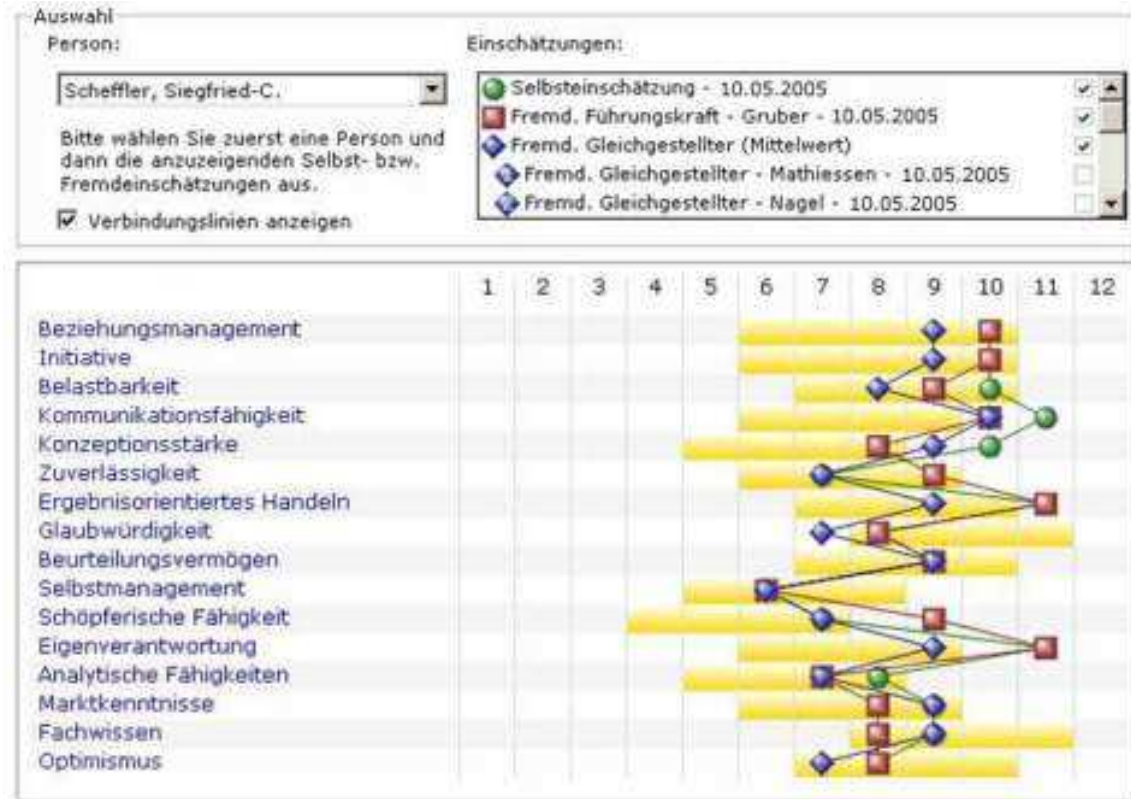
- Sollprofile und Beurteilungen können übereinander gelegt werden um Entwicklungsschritte zu planen und später über weitere Selbst-/Fremd-Einschätzungen (Zeitvergleich) auch einen SOLL/IST-Vergleich vorzunehmen



**Umfang je MIT im
Durchschnitt 8 Seiten
zwecks Weiterentwicklung**

360°-Vergleiche

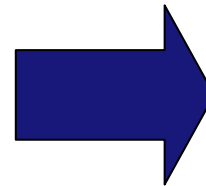
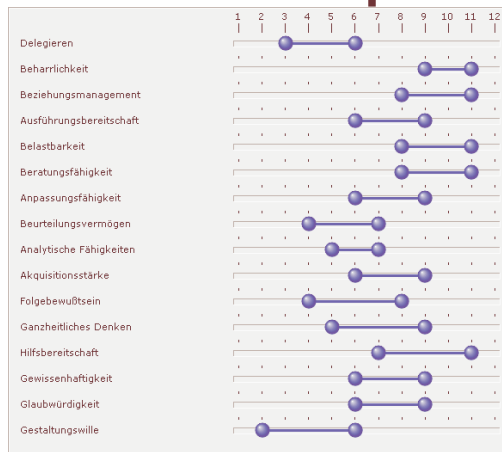
- Analyse über Selbst- und Fremdeinschätzungen



Die KODE®/KODE®X-Brücke

Ich bevorzuge Aufgaben und Situationen, bei denen ich ...		✓
... mich als Mensch (selbst) verwirklichen kann.	2	
... in relativ kurzer Zeit viel bewegen kann.	4	
... mein Wissen einbringen und Lösungen systematisch erarbeiten kann.	1	
... mich gut verständigen und mit anderen zusammenarbeiten kann.	3	
Mein Verhalten gegenüber anderen ist vor allem ...		✓
... darauf gerichtet, etwas Dauerhaftes zu bewirken und andere davon zu überzeugen.	3	
... zielstrebig und direkt zupackend.	4	
... sachlich, planmäßig, von Fakten bestimmt.	2	
... kollegial und auf Konfliktvermeidung orientiert.	1	

KODE®-Fragebogen + KODE®X-Sollprofile



Übereinstimmung im KompetenzAtlas



	personale	aktivitäts- bezogene	fachlich- methodische	soziale
Übereinstimmung Soll KODE®X - Ist KODE®	70% (Gew.: 32%)	83% (Gew.: 28%)	54% (Gew.: 28%)	108% (Gew.: 12%)

Übereinstimmung als Kennzahlen

Arbeitsbasiertes Kompetenzinterview

- Eine neue Form von Kompetenzinterviews eröffnet die Möglichkeit, auch die impliziten Erfahrungen von Menschen, deren tatsächliche Kompetenzen und Stärken zu erfahren.

Arbeits-basiertes Interview anlegen

Arbeits-basiertes Interview anlegen

Neues arbeits-basiertes Interview (AKI)
Wählen Sie eine Frage aus der Liste.

Beziehungsmanagement

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie sich erfolgreich um die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessengruppen bemüht haben? Schildern Sie diese Situation. Was war Ihr erfolgreiches Bemühen im einzelnen?

Was sind Ihre Stärken, die Ihr Management von Beziehungen wesentlich erleichtert? Wie nutzen Sie diese bewusst in verschiedenen Situationen?

Würden Sie von sich behaupten können, dass Sie über ein aus- geschickt die für das Beziehungsmanagement notwendige Balance Distanz wahren können? Woran kann man das bei Ihnen erkennen?

Fällt es Ihnen leicht, soziale Kontakte zu knüpfen? Fällt es Ihnen und zu erhalten? Demonstrieren Sie das an einem Beispiel.

Können Sie sich in Ihren Stärken wie auch Schwächen annehmen Mitmenschen? Geben Sie hierzu Beispiele.

Wie nehmen Sie im Alltag Ihrer Organisation Einfluss auf ein wa Schildern Sie das an einem Fall aus der letzten Zeit. Wie weit se beziehungsstiftend und integrierend?

Abbrechen

Beantwortung der Fragen

Beziehungsmanagement

Fragestellung

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie sich erfolgreich um die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessengruppen bemüht haben? Schildern Sie diese Situation. Was war Ihr erfolgreiches Bemühen im einzelnen?

Ergebnisse

Absicht	5 Gut bis sehr gut passend
Verhalten	6 Gut bis sehr gut passend
Wirkung	7 Hervorragend / Führungsniveau
Ideal	5 Gut bis sehr gut passend
Ergebnis:	5,8

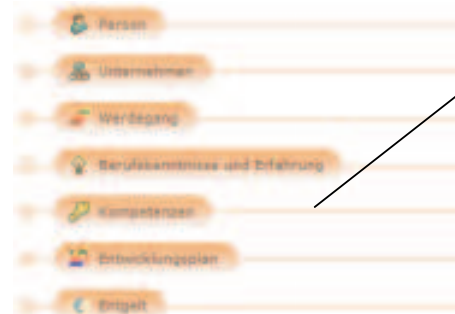
Zusammenfassung

Absicht	5,3
Verhalten	5,3
Wirkung	5,7
Ideal	5,7
Ergebnis	5,5

Der Kandidat bewältigt die Situationen über die Erwartungen des Unternehmens hinaus. Er kann mit komplizierten Situationen sehr gut umgehen, ist sehr kompetent. Er reflektiert Situationen sowie A/V/W/I sehr prägnant und lernt aus problematischen Situationen.

Kompetenzorientierte Personalentwicklungsdatei*)

*) geplante Freigabe in Q2/2007



Kompetenzen

Überfachliche Kompetenzen

Anforderungsquelle: Vertrieb (Frankfurt am Main) vom 20.09.2005
 Sektor: Vertriebsleitung Deutschland

Nr.	Strategische Kompetenz (KODIGK)	Belastung	IST	Differenz
2	Beziehungsmanagement	4-7	7	0
3	Initiative	7-11	9	0
3	Kommunikationsfähigkeit	9-9	7	0
4	Belastbarkeit	4-7	9	2
5	Eigenverantwortliches Handeln	7-11	7	0
6	Zuverlässigkeit	9-11	9	0
7	Kundenorientierte	4-7	9	2
8	Strukturfähigkeit	7-11	7	0
9	Beziehungsorientierung	9-9	9	0
10	Eigenverantwortung	7-11	9	0
11	Analytische Fähigkeiten	4-7	9	1
12	Selbstmanagement	9-9	9	0
13	Strategische Fähigkeit	7-10	7	0
14	Marktkennntnis	4-7	9	2
15	Perseveranz	9-9	9	0
16	Optimismus	9-11	9	0

Übersetzung mit Anforderungen

Erstellung: Intern. Beschäftigte - März - 24.10.2005

Personale Kompetenz: ■
 Aktivitäts- / Handlungscompetenz: ■
 Fachlich-methodische Kompetenz: ■
 Sozial-kommunikative Kompetenz: ■

Führungsfähigkeit

Ziel: 5 - Umfassende Führungserfahrungen Differenz
 Ist: 3 - sehr erste Ansätze zur Führung; Entwicklung ist erkennbar -2

Kompetenz

Ziel: 3 - IST Kompetenz Differenz
 Ist: 2 - bereits zur Kompetenz anerkannt werden -1

Kommunikation

Die kompetenzorientierte Personalentwicklungsdatei ermöglicht es, die systematische Eignung von Personen in Bezug auf unterschiedliche Funktions- und Jobgruppen zu betrachten und ihre Entwicklungen und mögliche Einsatzfelder unternehmensweit zu planen

Kompetenzmessung



Formen der Kompetenzerfassung

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



Kompetenz-
bilanzen

Das KODE[®]-System

Basis-
kompe-
tenzen

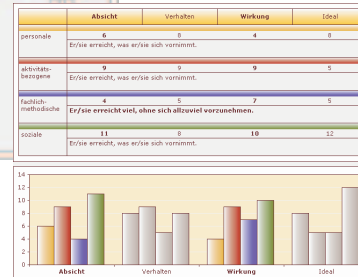


Kompetenz-Profil

Interpretationsangebot
Übungsempfehlungen^e



A / V / W / I-Vergleiche



KompetenzAtlas



Fragebogen zur Selbst-/Fremdeinschätzung

Ich bevorzuge Aufgaben und Situationen, bei denen ich ...

- ... mich als Mensch (selbst) verwirklichen kann. 2
- ... in relativ kurzer Zeit viel bewegen kann. 4
- ... mein Wissen einbringen und Lösungen systematisch erarbeiten kann. 1
- ... mich gut verständigen und mit anderen zusammenarbeiten kann. 3

Mein Verhalten gegenüber anderen ist vor allem ...

- ... darauf gerichtet, etwas Dauerhaftes zu bewirken und andere davon zu überzeugen. 3
- ... zielstrebig und direkt zupackend. 4
- ... sachlich, planmäßig, von Fakten bestimmt. 2
- ... kollegial und auf Konfliktvermeidung orientiert. 1



Profilcharakteristik
Individuelles Teamverhalten
Umgang mit anderen Lernverhalten
Zeitmanagement



Profilcharakteristik

Definition des Verhaltens unter Berücksichtigung des Übergangs von günstig zu ungünstig

Individuelle Basiskompetenzen	personale	aktivitäts-bezogene	fachlich-methodische	soziale
Unter <i>günstigen</i> Bedingungen	29	37	28	26
Unter <i>ungünstigen</i> Bedingungen	36	29	26	29
Differenz	7	-8	-2	3
Durchschnitt	32	33	27	28

Profiltyp 2

2 völlig andere Kompetenzdominanzen (1g, 3k)

Günstige Bedingungen : m g m m
 Ungünstige Bedingungen: : g m m m

Profiltyp 7:

Kombination 2g-1m-1k

Günstige Bedingungen g g m k
 Ungünstige Bedingungen: k m g g

Profilcharakteristik

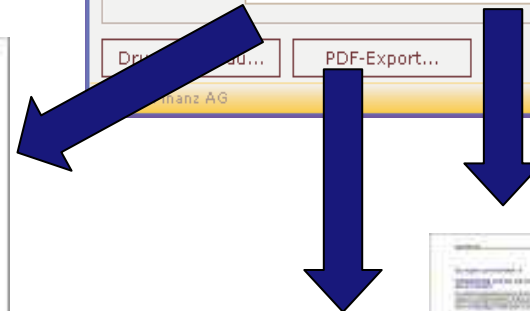
Herr Oberrauch mobilisiert im Übergang von günstigen zu ungünstigen Bedingungen deutlich die eigenen Personalen Kompetenzen, übernimmt Verantwortung und versucht, andere von der Richtigkeit und Notwendigkeit größeren eigenverantwortlichen und glaubwürdigen Handelns zu überzeugen. Er ist sehr loyal und in hohem Maße für die Aufgaben und Personen ein. Gleichzeitig nimmt er sich unter ungünstigen Bedingungen in der Eigeninitiative und dem alleinigen Vorpreschen zurück und nimmt Rücksicht auf die Handlungsmöglichkeiten ihm nahe stehender Personen und unterstützt diese stark. Die anderen Kompetenzen bleiben im Vergleich des Verhaltens unter günstigen und unter ungünstigen Bedingungen in der Ausprägung etwa gleich (mittlere Ausprägung). Herr Oberrauch zeigt somit in den Bereichen Fach- und Methodenkompetenz und Sozial-kommunikative Kompetenz Kontinuität sowie in den Bereichen Personale Kompetenz und Aktivitäts-/Handlungskompetenz hohe Flexibilität.

Erweiterte Dokumente

Die Zusatzauswertungen können, um die Qualität der Beratung zu erhöhen, frei abgerufen werden:

Zeitmanagement:
Rückmeldungen zu Stärken und Schwächen im persönlichen Zeitmanagement

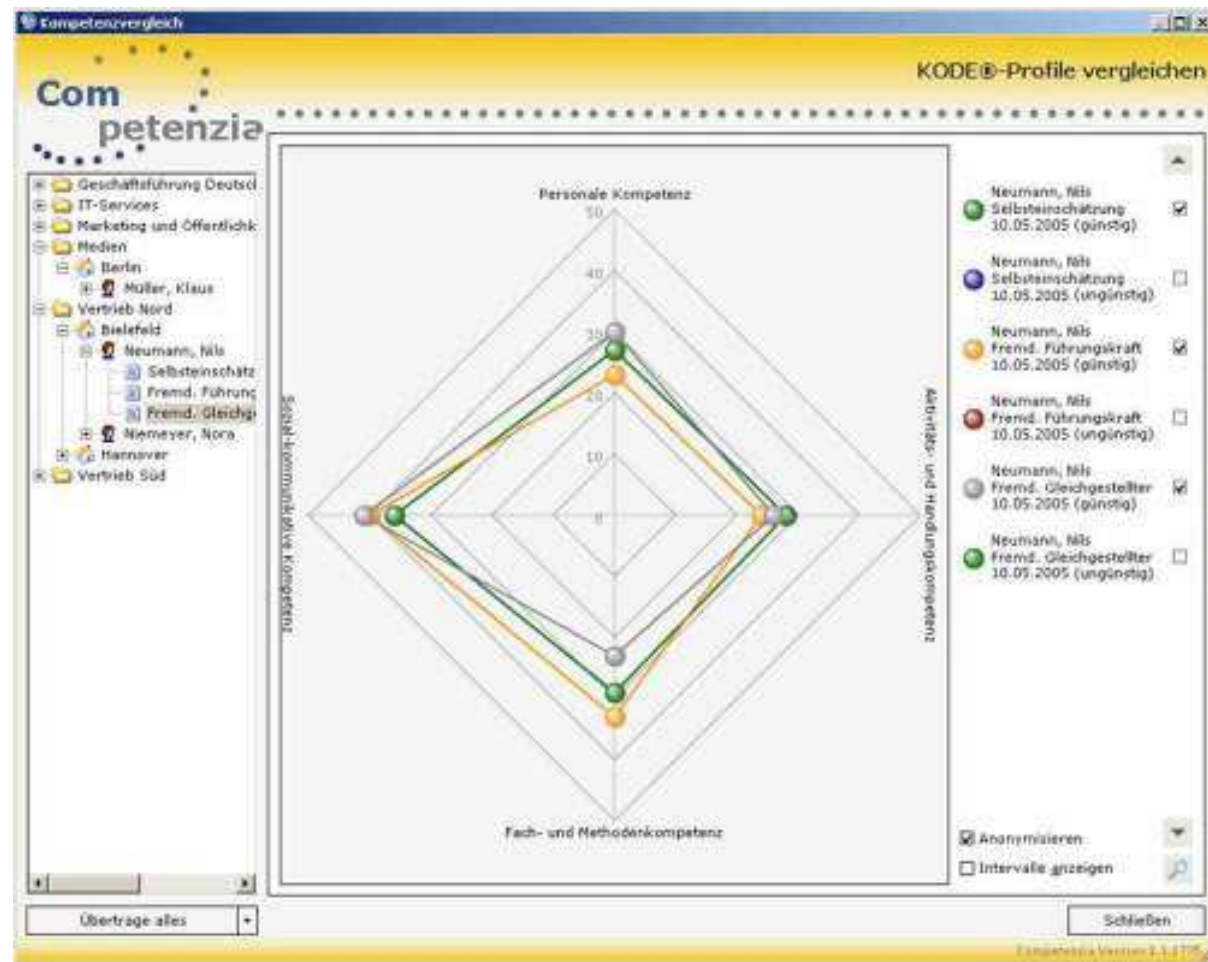
Lernverhalten:
Feinauswertung zum persönlichen Lernverhalten



Umgang mit anderen

KODE[®]-Mehrfachvergleich

KODE[®]-Fragebogen lassen sich im **Zeitvergleich** und/oder **Selbst- und Fremdbild** vergleichend gegenüberstellen



Ansprechpartner **KODE[®]**-**KODE[®]X**



ACT Audit-Coaching-Training GbR

**Prof. Dr. Volker Heyse
Zur Hohen Linie 13
D-93055 Regensburg**

**Tel.: ++49-(0)941 461 32 33
Fax: ++49-(0)941 461 32 34**

**info@act-regensburg.de
tfp@gmx.org**



ISB Information und Kommunikation GmbH & Co. KG

**Dipl. Wirt.-Inform. Stefan Ortmann
Elsässer Weg 17a
33102 Paderborn**

**Tel.: ++49-(0)5251 75 05 40
Fax: ++49-(0)5251 75 05 41**

stefan.ortmann@isb-ik.de

Vielen Dank für's Zuhören
und Mitdenken
john.erpenbeck@gmx.de