

Kompetenzen

- Schulen:** Kompetenzorientierter Unterricht
- Berufsschulen:** Handlungskompetenz als Bildungsziel
- Hochschulen:** Kompetenzziel, was Studierende tatsächlich im Lernprozess an Fähigkeiten erwerben (Bologna)
- Unternehmen:** Kein großes Unternehmen ohne Kompetenzmodell

Fragen, die einem in Bezug auf
Kompetenzen immer wieder begegnen:

Kompetenzverständnis

Kompetenzentwicklung

Kompetenzerfassung und -beurteilung

Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

Kompetenzen beurteilen

Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

Kompetenzen beurteilen

Kompetenzauffassungen

- Kompetenzen als ökonomisierte Varianten von Bildung
- Kompetenzen als allgemeinste Handlungsrahmen
- Kompetenzen als kognitive Leistungsdefinitionen
- Kompetenzen als kreative Selbstorganisationsfähigkeiten



DID YOU KNOW

2014

jose.esteves@ie.edu



Based on the original:
"Did You Know?/Shift Happens" is licensed by David S. Rose,
Karl Fisch, Scott McLeod

Definition:

Kompetenzen sind die **Fähigkeiten**, in unerwarteten, (zukunfts-)offenen, manchmal chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu **handeln**.

Was ist Selbstorganisation?

- komplexe Systeme erzeugen nicht-voraussagbare innere Systemzustände („Ordnung“) und verhalten sich nicht-voraussagbar schöpferisch („autopoietisch“)
- Selbstorganisation und selbstorganisiertes Verhalten sind reale, beobachtbare Phänomene - und viel häufiger als deterministische Vorgänge
- moderne Selbstorganisationstheorien beschreiben solche Systeme: die **thermodynamische** Selbstorganisationstheorie, die **biologisch** orientierte Autopoiesetheorie („Konstruktivismus“) die **systemtheoretische** Synergetik

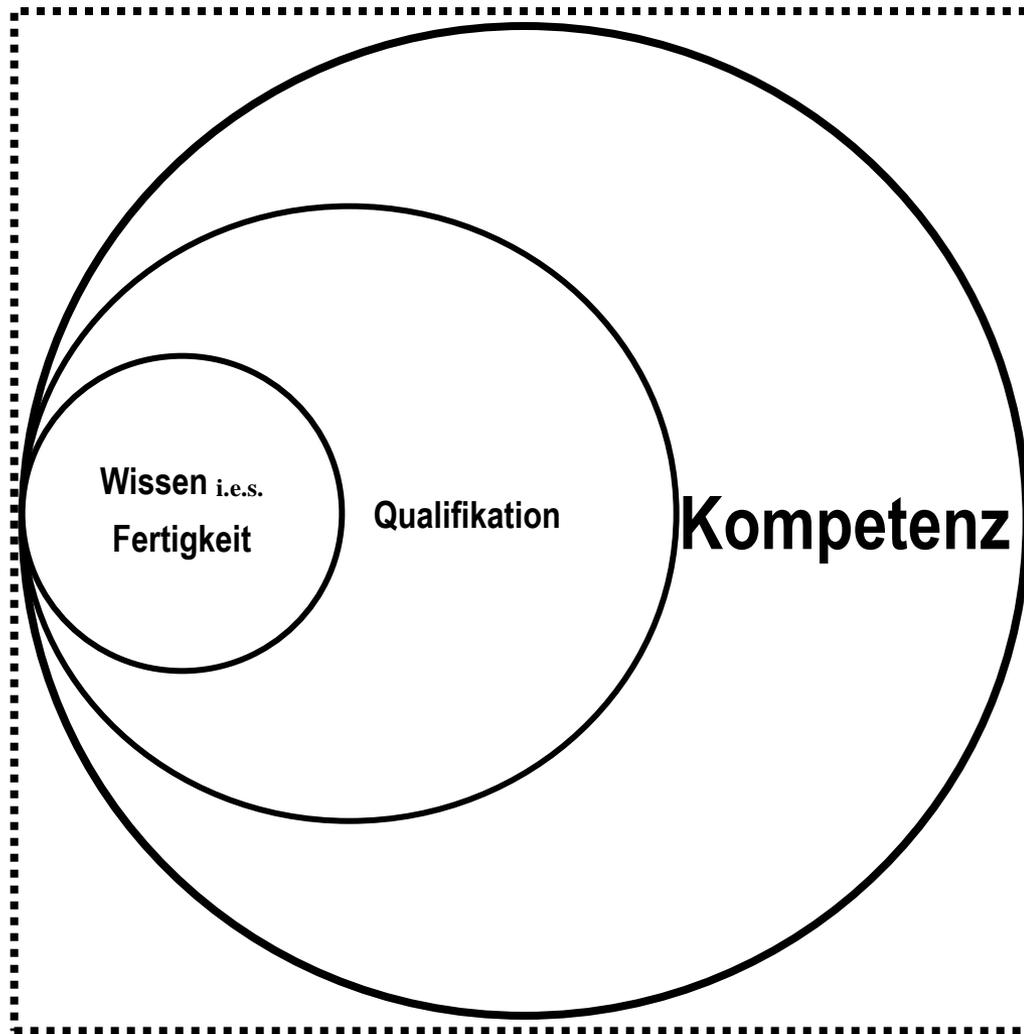
Selbstorganisation



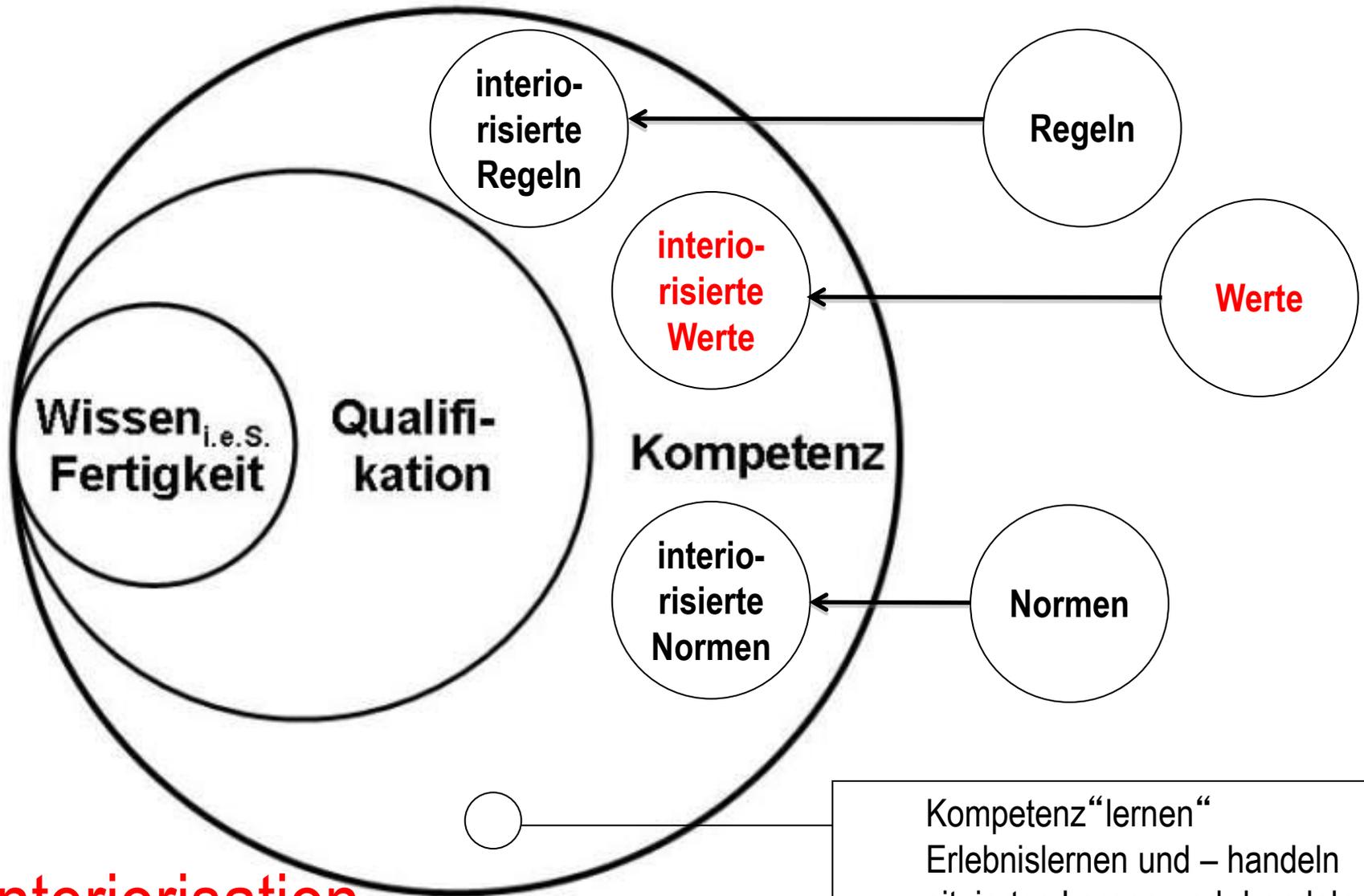
Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

Kompetenzen beurteilen



Interiorisierte Regeln, Normen, Werte als Kompetenzkerne



Interiorisation:

Umwandlung von Regeln, Werten, Normen zu eigenen Emotionen und Motivationen aufgrund **emotionaler Labilisierung**

Kompetenz“lernen“
Erlebnislernen und – handeln
situiertes Lernen und -handeln
Erfahrungslernen und –handeln
Expertisegewinn, Expertise

Kompetenzentwicklung erfordert zwingend eine emotionale „Imprägnierung“ des Wissens

Kognitiv-sprachliche Ebene

Gehirn: Linke Großhirnrinde, bes. Sprachzentren und präfrontaler Cortex.

Ebene der **bewussten sprachlich-rationalen Kommunikation**: Bewusste Handlungsplanung, Erklärung der Welt, Rechtfertigung des eigenen Verhaltens vor sich selbst und anderen.

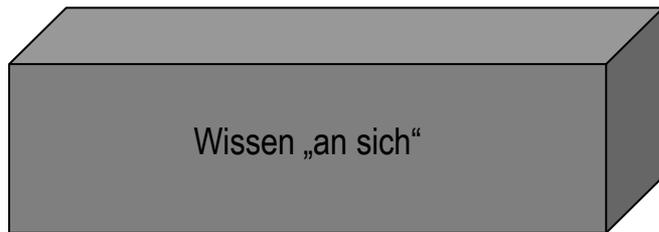
Sie entsteht relativ spät und verändert sich ein Leben lang. Sie verändert sich im Wesentlichen aufgrund sprachlicher Interaktion.

Hier lernen wir, wie wir uns **darstellen** sollen, um voran zu kommen. Abweichungen zwischen dieser Ebene und den anderen Ebenen führen zum **Opportunismus** oder zur **Verstellung**.

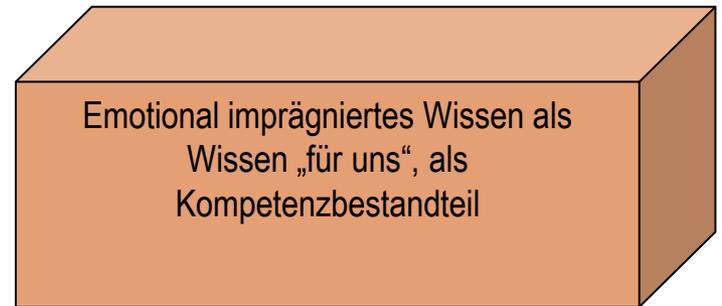
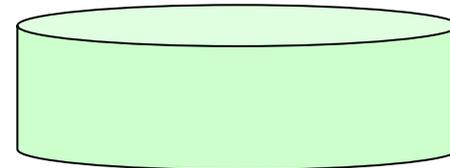


Bewunderung (des Lehrenden, des Gelehrten, der Schönheit des Stoffes...), Begeisterung, Leidenschaft, Engagement, Willen, Interesse, Neugier, Teilnahme, Wissbegier, aber auch Vorsicht, Bedachtsamkeit, Angst ...

Emotionale
„Imprägnierung“
durch emotionale
Labilisierung



WISSEN



KOMPETENZEN

Schule, Universität, Weiterbildung vermitteln Wissen, aber manchmal weniger Kompetenzen.

Kompetenzentwicklung und -management erfordern emotionale Labilisierung.

Fragen Sie ab heute, wenn jemand behauptet, eine Weiterbildungsmaßnahme diene der

Kompetenzentwicklung:

„Und wo ist der Punkt der emotional-motivationalen Labilisierung?“

Kompetenzen sind kein Wissen: obwohl sie sich auf Fertigkeiten, Wissen und Qualifikationen gründen



Kompetenzen sind keine Qualifikationen: Überlegen Sie nochmal, wie viele hochqualifizierte Inkompetente Sie kennen!

Kompetenzen sind keine Persönlichkeitseigenschaften: Persönlichkeitsmerkmale sind langfristig, lassen sich kaum gezielt trainieren. Kompetenzen sollen und müssen oft kurzfristig geplant, entwickelt, trainiert und gemanagt werden!

Wissen ist keine Kompetenz: Wissens“weitergabe“ ist keine Kompetenzentwicklung!

Die einzig funktionierende Form der Wissens-
"weitergabe"





Für die fachlich-methodischen
Kompetenzen sind wir
Fachleute verantwortlich; die
vermitteln wir!

Außerfachliche (personale,
aktivitätsbezogene, sozial-
kommunikative) Kompetenzen
können, müssen trainiert
werden (Bologna)

Stimmt
das?



Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung

Band 77

Rolf Arnold und John Erpenbeck



**Wissen ist keine
Kompetenz**

Die Gleichsetzung von Fachkompetenz und Fachwissen ist eine **fundamentale Sünde gegen jedes wirkliche Bildungsdenken.**

Aus der zutreffenden Tatsache, dass es keine Kompetenz ohne Fach- und Methodenwissen, ohne Qualifikationen gibt, folgt in keiner Weise, dass die „Weitergabe“ solchen Wissens, dass die Qualifizierung eines Menschen schon irgendeine Fachkompetenz zeitigt.

Man kann unendlich viel wissen, hoch qualifiziert sein und trotzdem keinerlei Kompetenzen besitzen!

Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

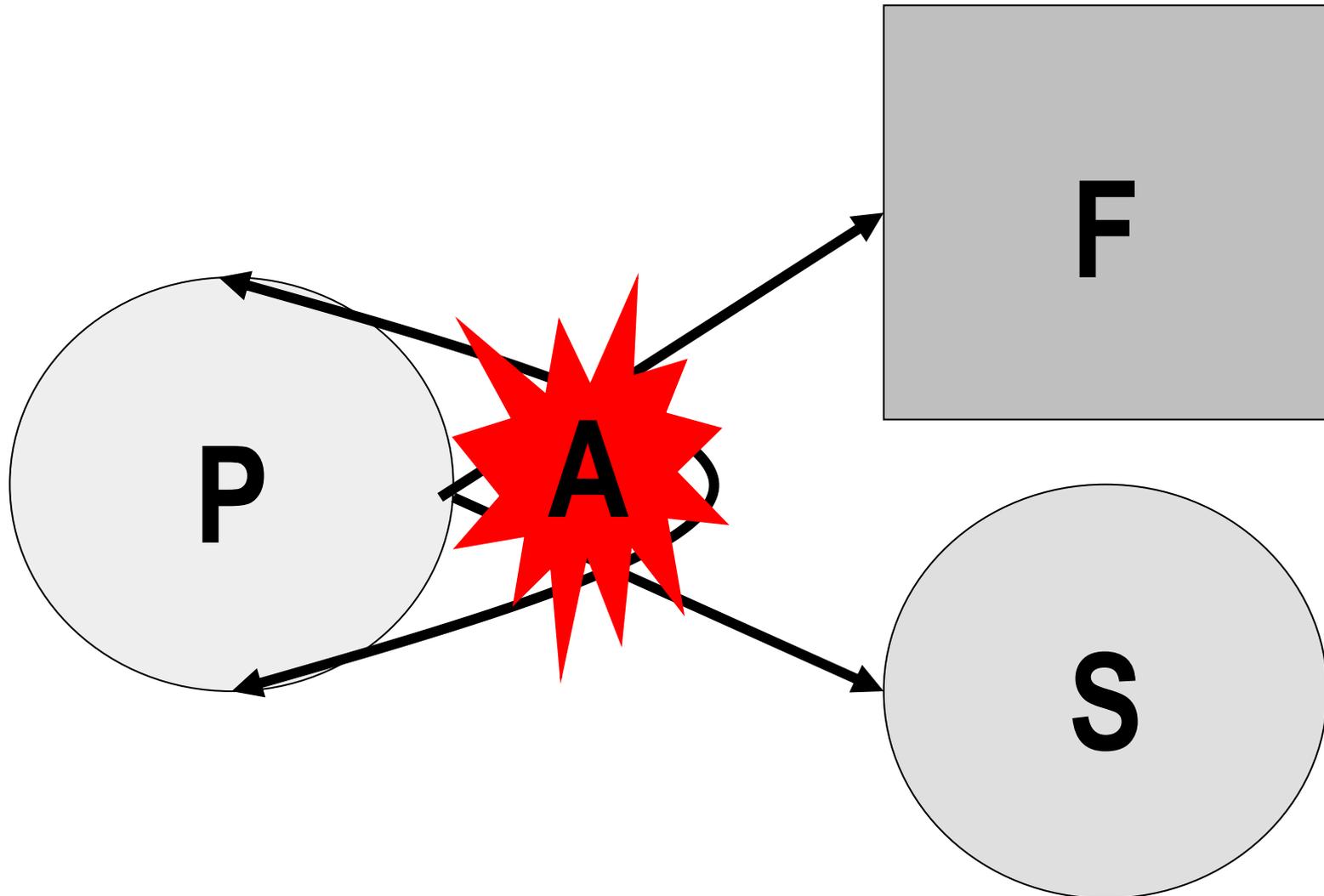
Kompetenzen beurteilen

**Personale
Kompetenzen:**
reflexiv in Bezug
auf die eigene
Person handeln

**Aktivitäts- und
Handlungs-
kompetenzen:**
mehr oder weniger
aktiv handeln

**Fachlich-methodi-
sche Kompetenzen:**
fachlich-methodisch
in Bezug auf Sach-
verhalte handeln

**Sozial-kommunika-
tive Kompetenzen:**
sozial und kommu-
nikativ in Bezug auf
Andere handeln



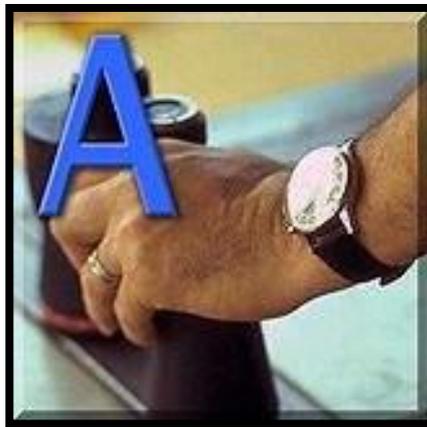
Beinahe alle handlungsorientierten Kompetenzforscher gehen von diesen Basiskompetenzen aus:

- **P**: Personale (oder Selbst-) Kompetenz
- **A**: Aktivitäts-, Umsetzungs-, Handlungskompetenz
(oft nicht explizit als eine Grundkompetenz betrachtet)
- **F**: Fachlich – methodische Kompetenz (manchmal getrennt abgehandelt)
- **S**: Sozial – kommunikative Kompetenzen

Es gibt kaum ein Gebiet der Geistes- und Sozialwissenschaften, das von einer so einheitlichen Basis ausgeht und ausgehen kann!

Querschnittskompetenzen

- Interkulturelle Kompetenz
- Führungskompetenz
- Medienkompetenz



Basiskompetenzen

P Personale Kompetenz				A Aktivitäts- und Handlungskompetenz			
Loyalität	Normativ-ethische Einstellung	Einsatzbereitschaft	Selbst-Management	Entscheidungsfähigkeit	Gestaltungswille	Tatkraft	Mobilität
P		P/A		A/P		A	
Glaubwürdigkeit	Eigenverantwortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderungen	Innovationsfreudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungsbereitschaft	Initiative
P/S		P/F		A/S		A/F	
Humor	Hilfsbereitschaft	Lernbereitschaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnisorientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiterförderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässigkeit	Impulsgeben	Schlagfertigkeit	Beharrlichkeit	Konsequenz
S/P		S/A		F/P		F/A	
Konfliktlösungs-fähigkeit	Integrations-fähigkeit	Akquisitions-stärke	Problem-lösungs-fähigkeit	Wissens-orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions-stärke	Organisations-fähigkeit
Team-fähigkeit	Dialogfähigkeit Kunden-orientierung	Experimentier-freude	Beratungs-fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs-vermögen	Fleiß	Systematisch-methodisches Vorgehen
S		S/F		F/S		F	
Kommunikations-fähigkeit	Kooperations-fähigkeit	Sprach-gewandtheit	Verständnis-bereitschaft	Projekt-management	Folge-bewußtsein	Fachwissen	Markt-kennntnisse
Beziehungs-management	Anpassungs-fähigkeit	Pflicht-gefühl	Gewissen-haftigkeit	Lehr-fähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs-verhalten	Fach-übergreifende Kenntnise
S Sozial-kommunikative Kompetenz				F Fach- und Methodenkompetenz			

Schlüsselkompetenzen

Es gibt viele Erfassungsmethoden,
es gilt, die richtigen auszuwählen



Quantitativ: Mit Hilfe von Tests / Ratings
(Handbuch Kompetenzmessung...)

Qualitativ: Mit Hilfe von episodischen / biografischen Rückblicken
(ProfilPASS, CH-Q, Kompetenzenbilanzen...)

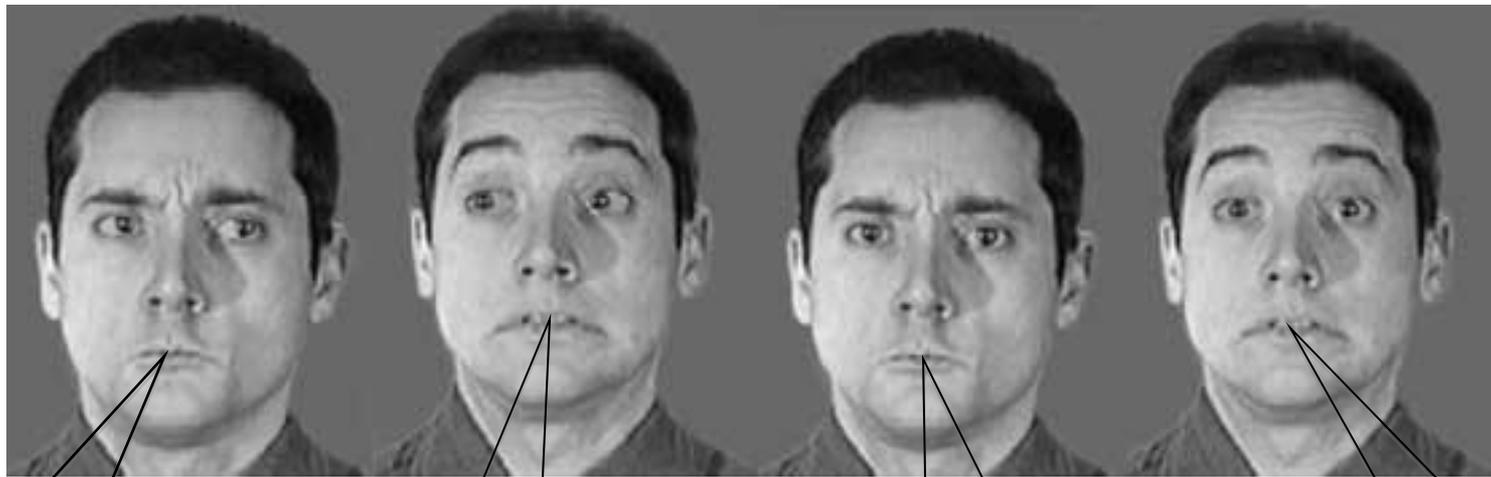
Aktiv: Mit direkten Beobachtungen im Arbeitsprozess /
Simulationen (Planspiele, Flugsimulatoren ...)

Was man nicht messen kann...

Ratingverfahren als Methoden der Wahl:

„Es gibt in vielen Fällen keine Alternative zu Ratingverfahren. Kein anderes psychologisch-soziologisch-pädagogisches Messverfahren kommt so nah an die Ergebnisrealität von Menschen heran wie die Rating-Methode...

Langer, Schulz von Thun (2007): Messung komplexer Merkmale in Psychologie und Pädagogik. Ratingverfahren. Münster, New York, München, Berlin, S. 9



Subjek-
tivität?

Undiffe-
renziert
heit?

Reliabi-
lität?

Validi-
tät?

„Die **weitverbreitete Skepsis und Ablehnung**‘ gegen diese Art zu messen gründet sich im wesentlichen auf die Subjektivität und Undifferenziertheit des Verfahrens und die damit verbundene angeblich geringe Zuverlässigkeit (Reliabilität) und Gültigkeit (Validität).“

„Ratingverfahren nutzen, die Fähigkeit des Gehirns zur ‚**Indikatorenverschmelzung**‘, zur automatischen Integration einer Vielzahl von Einzelindikatoren...Die Zerstückelung des Verhaltens in zählbare Elemente geht vorbei an der Wahrnehmungs- und Erlebnisweise von Praktikern, für die das Wissen geschaffen werden soll.“

Die Orientierung auf Kompetenzen und Kompetenzmanagement ist keine Modeerscheinung sondern eine Notwendigkeit, was besonders im Unternehmensbereich offensichtlich wird

John Erpenbeck
Lutz von Rosenstiel
Sven Grote
(Hrsg.)



Kompetenzmodelle von Unternehmen

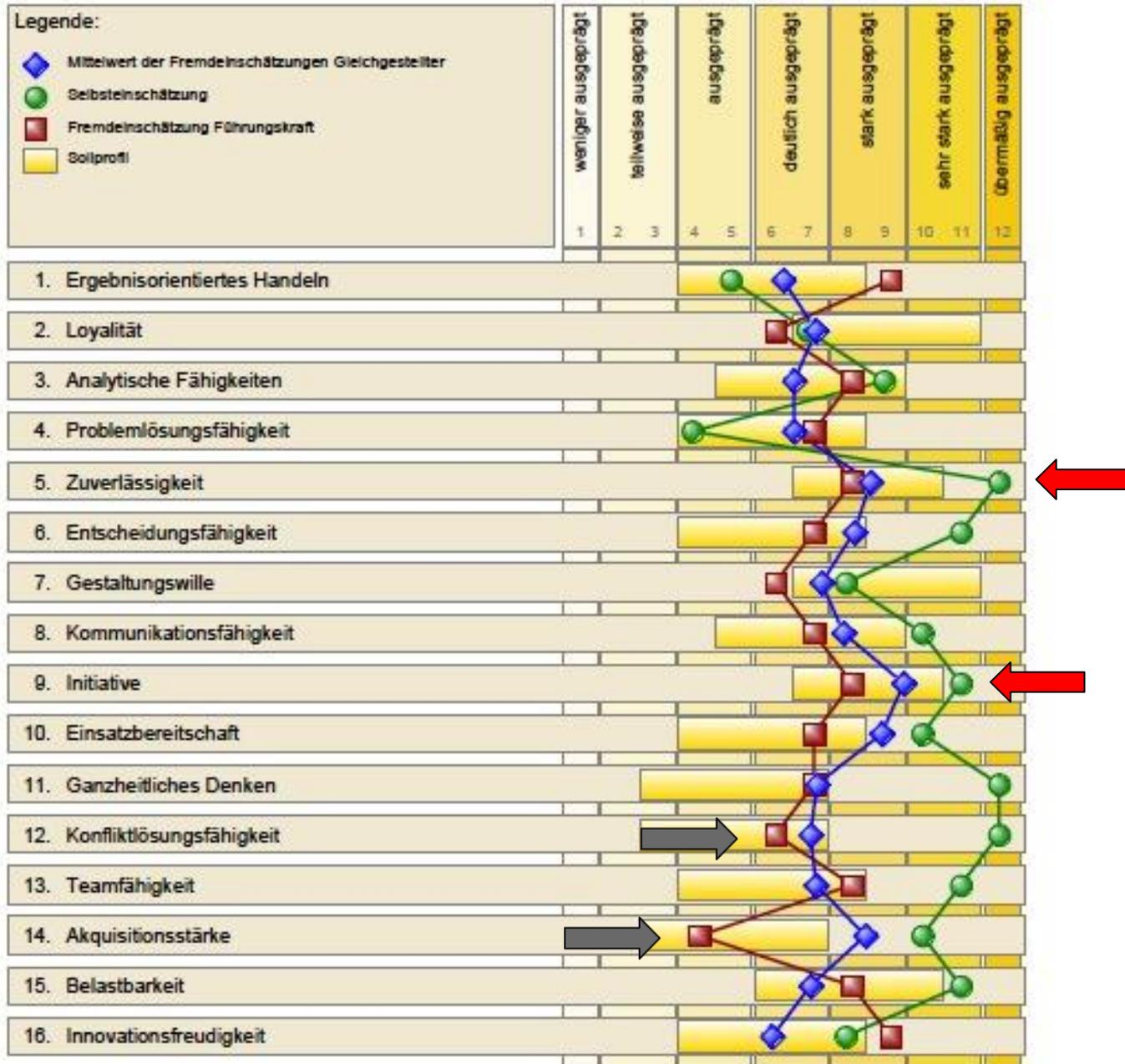
Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen

SCHÄFFER
POESCHEL

Kompetenzmodelle
wichtiger
Unternehmen

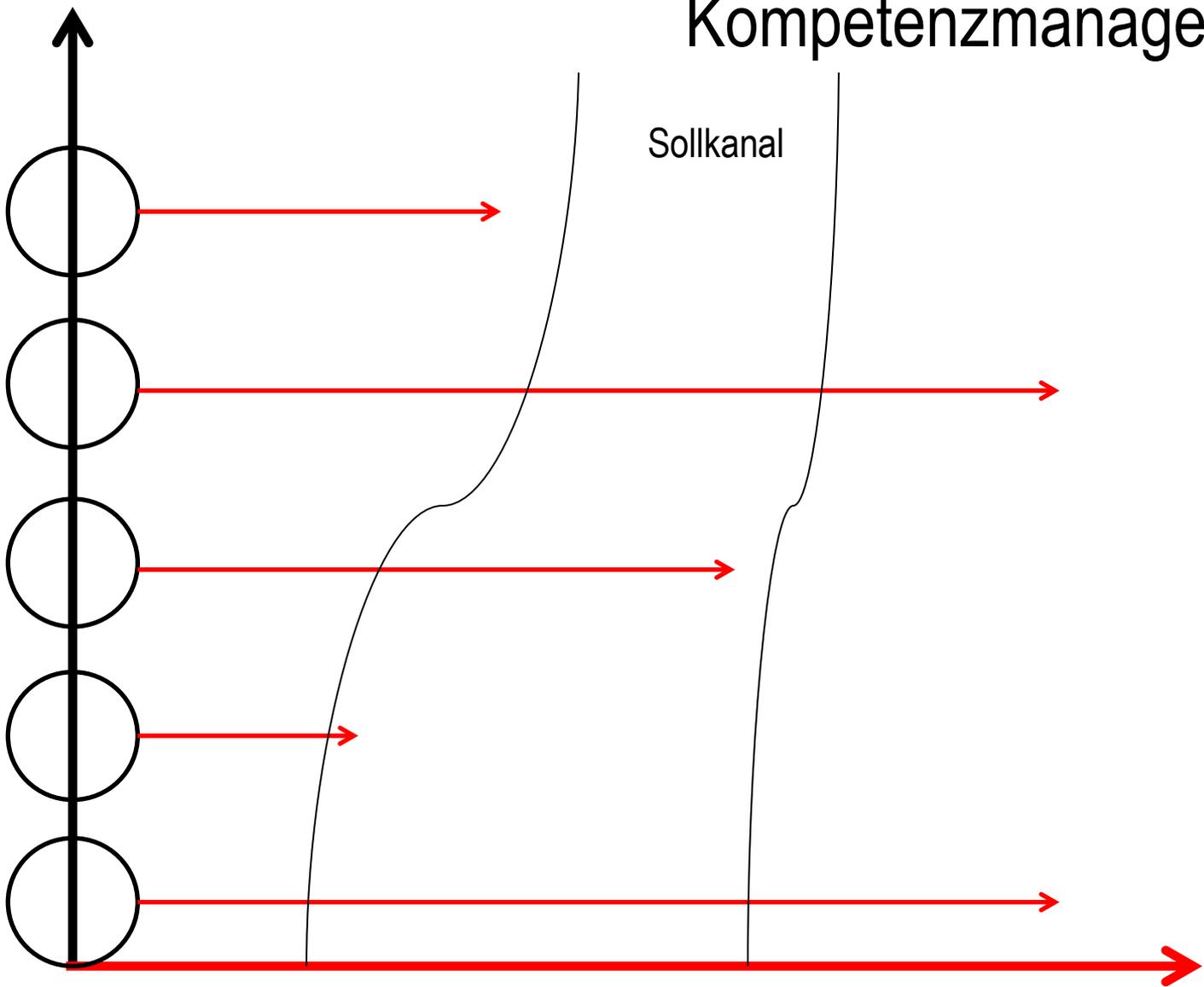
-  Airbus
-  Audi
-  BA
-  Bosch
-  Daimler
-  DB Bundesbahn
-  Deloitte
-  Eon
-  Esterhazy
-  Globus
-  Haniel
-  München Stadt
-  Münchener Rück
-  Porsche
-  Salzgitter AG
-  Siemens
-  SOS Kinderdörfer
-  St.Gallen
-  Steinbeis
-  Telekom

SIBE Steinbeis - Universität



Grundgestalt der Kompetenzmodelle im Kompetenzmanagement

Kompetenz-
auswahl,
Definition über
Handlungs-
anker



Sollkanal

Kompetenzbewertung,
über eine Ratingskala



Vielen Dank für 's Zuhören
und Mitdenken

john.erpenbeck@gmx.de