

Selbstbewusste Kompetenzentwicklung



STEINBEIS-HOCHSCHULE BERLIN

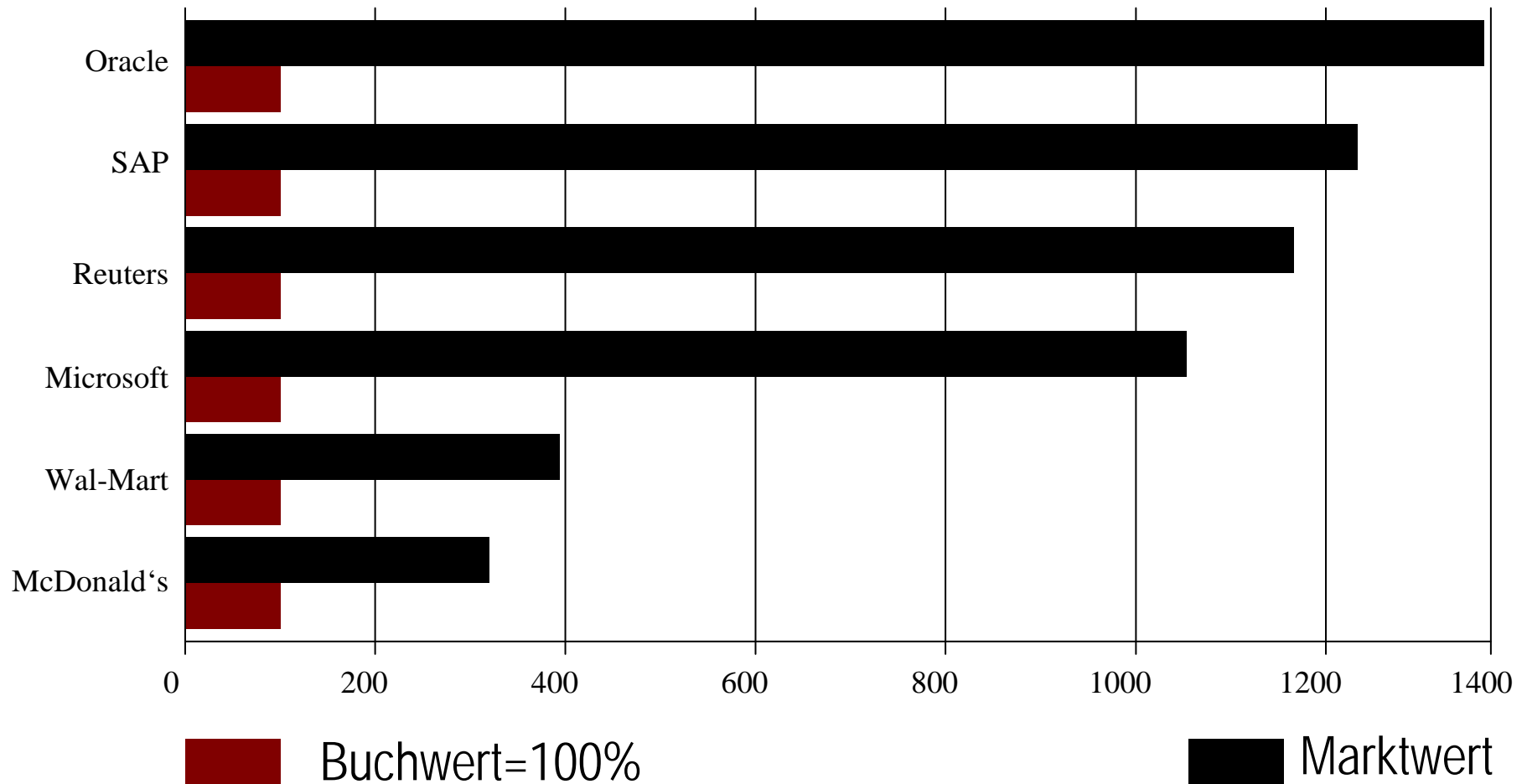
TRANSFER-INSTITUT BUSINESS ADMINISTRATION AND
INTERNATIONAL ENTREPRENEURSHIP

- Drei Gründe, Kompetenzen ernst zu nehmen
- Aber was „sind“ Kompetenzen eigentlich?
- Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmanagement, Kompetenzkapital
- Hybride Kompetenzerfassung

- Drei Gründe, Kompetenzen ernst zu nehmen
- Aber was „sind“ Kompetenzen eigentlich?
- Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmanagement, Kompetenzkapital
- Hybride Kompetenzerfassung

1 Humankapital im war for talents

Der Konkurrenzkampf heute wird als Kompetenzkampf geführt (war for talents...)



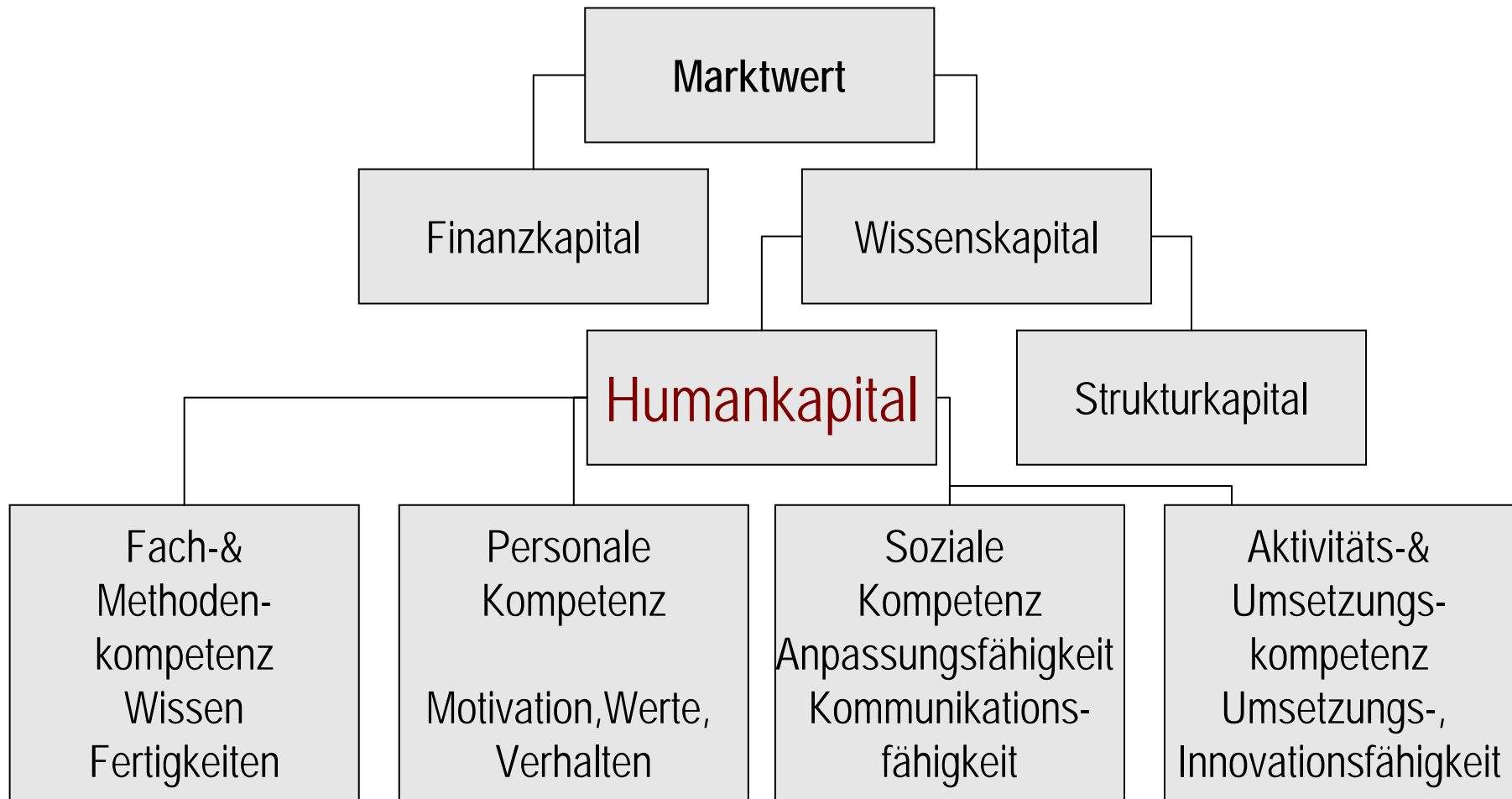
War for Talents: Die neue Arbeitswelt und der Krieg um die Talente.

Die wichtigsten Trends für die Personalpolitik der Zukunft (VNA Archiv 2003)

Die große Rationalisierungswelle des industriellen Zeitalters neigt sich dem Ende zu. Re-Engineering und Outsourcing, Lean Management, Mergers und Mega-Mergers...

Gleichzeitig hat sich die Lage am Personalmarkt gründlich verändert. Unternehmenswerte richten sich immer mehr nach der Kreativität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter. In Zukunft entscheidet nicht mehr der Einsatz von Technik, sondern der geschickte Umgang mit der „Ressource Mensch“.

Humankapital und Kompetenzen

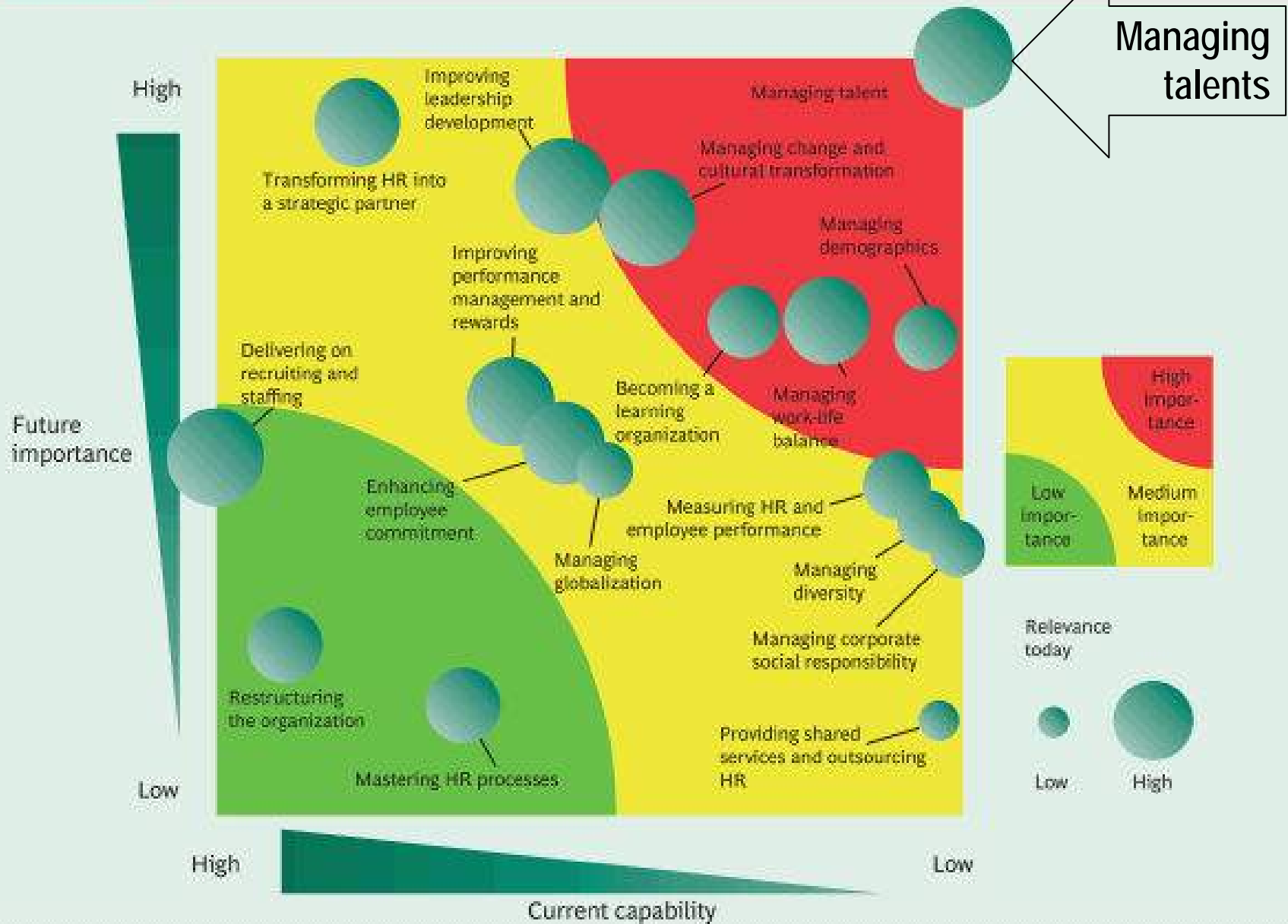


Kompetenz stellt also

„... die ‚inhaltliche Seite‘ des **Humankapitals** dar und legt somit fest, über welche Handlungsmöglichkeiten ein Unternehmen verfügt...Kompetente Menschen... gelten als der wichtigste Produktionsfaktor eines Unternehmens in der Wissensökonomie: War der maßgebliche Produktionsfaktor ursprünglich die Maschine, so findet sich jetzt eine zunehmende Dominanz des Menschen und seiner Kompetenzen als produktiver Ressource.“ (Reinhard)

2 Kompetenz- /
Talentmanagement: *Die*
Zukunftsherausforderung

Exhibit 1: To Compete in the Future, European Companies Should Enhance Five Critical Capabilities



The Future of HR in Europe. Key Challenges Through 2015 (Boston Consulting Group 2007)

Companies will face five particularly critical HR challenges in the near future:

- managing talents
- managing demographics
- becoming a learning organization
- managing work-life balance
- managing change and cultural transformation

3. Nichtimitierbarkeit /
Nichtsubstituierbarkeit
der Ressource
Kompetenz

Von der markt- zur ressourcenorientierten Unternehmensstrategie: Wie ist es trotz Wettbewerb möglich, einen dauerhaften überdurchschnittlichen Unternehmenserfolg zu erzielen?

IOU Prof. Dr. Margit Osterloh

Marktorientierte Unternehmensstrategie

- Ausnutzung von Unvollkommenheit auf dem (Absatz-) Markt
- Annahme: die Ressourcen einer Branche sind handelbar

➔ Wahl von attraktiven Branchen/Produkten

Ressourcenorientierte Unternehmensstrategie

- Ausnutzung der Einzigartigkeit von Ressourcen
- Annahme: die wichtigsten Ressourcen sind nicht handelbar

➔ Schaffung von einzigartigen Kernkompetenzen

Merkmale einer nachhaltigen strategischen Ressource oder Kernkompetenz

- Wert bzw. Nutzenstiftung
- Knappheit
- Unternehmensspezifität
- Nicht-Substituierbarkeit
- Nicht-Imitierbarkeit
- Transferierbarkeit
- intangible und nicht-handelbare Ressourcen

Fazit: Intrinsische Motivation und implizites Wissen sind die wichtigsten Quellen von Kompetenz und Einzigartigkeit! (Osterloh)

Anmerkung: Intrinsische Motivation und implizites Wissen unterscheiden Kompetenzen von Fertigkeiten, explizitem Wissen und Qualifikationen!

Folglich: Kompetenzen sind der wichtigste Faktor von Nichtimitierbarkeit, Einzigartigkeit und überdurchschnittlichem Markterfolg

- Drei Gründe, Kompetenzen ernst zu nehmen
- Aber was „sind“ Kompetenzen eigentlich?
- Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmanagement, Kompetenzkapital
- Hybride Kompetenzerfassung

1 **Warum** sind Kompetenzen
so wichtig geworden?



 Nichtwissen







Wir müssen angesichts

- zunehmenden Nichtwissens
- zunehmender Komplexität in Politik, Wirtschaft, Kultur, sozialem Leben
- zunehmender Selbstorganisation
- zunehmender Zukunftsunsicherheit

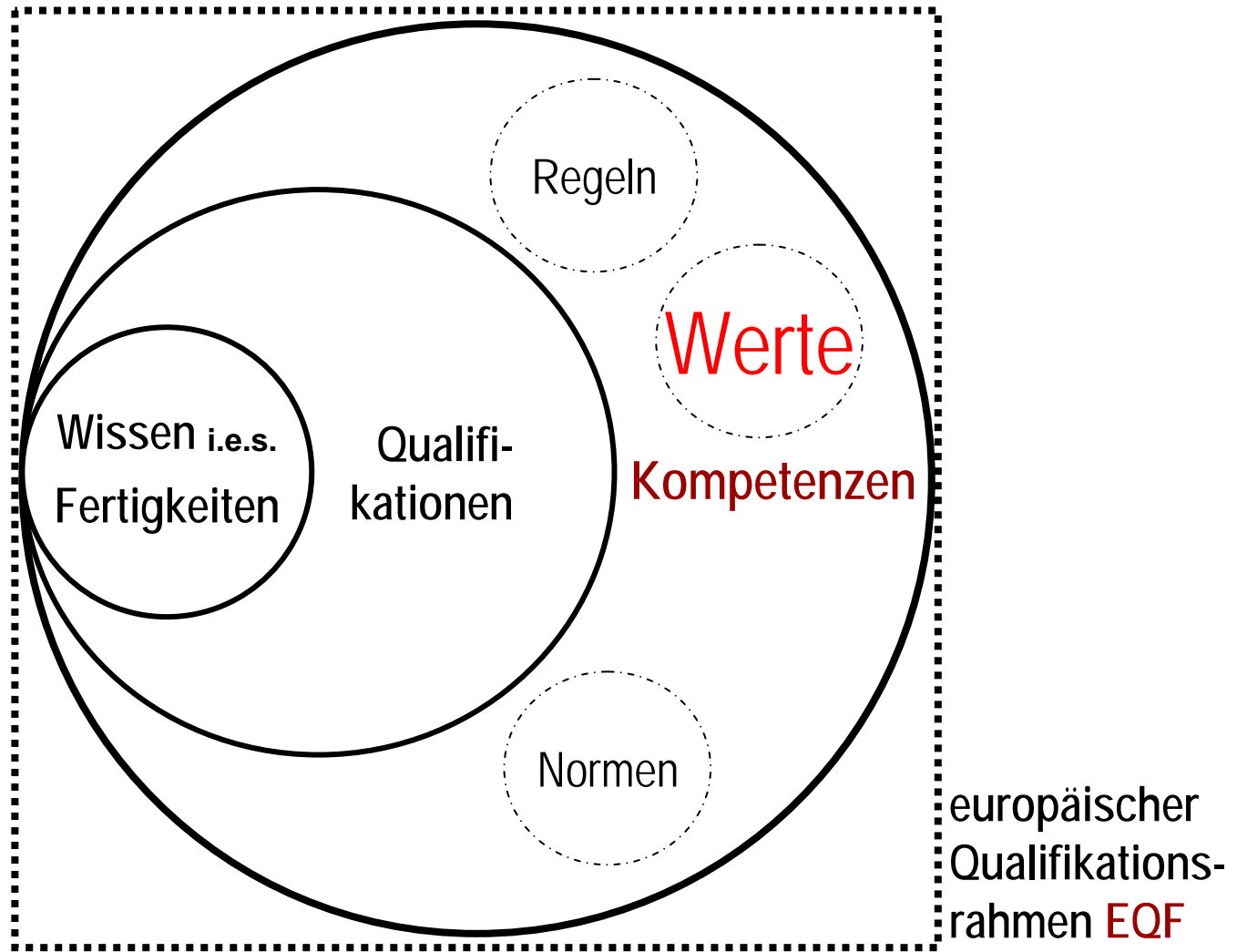
handeln

Es bedarf eines besonderen Begriffs, um Handlungsfähigkeiten, um **Selbstorganisationsfähigkeiten**

- angesichts dieser zunehmend komplexen, zunehmend problematischen, zunehmend unsicheren Umgebung (Risikogesellschaft)
- angesichts zunehmenden Nichtwissens
- angesichts eines ins Zukunftsoffene hinein kreativen Handelns zu erfassen:
→ **Kompetenzen**, Talente, soft skills, Schlüsselqualifikationen...

- Kompetenzen sind also 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

2 Fertigkeiten, Wissen,
Qualifikationen, Kompetenzen





Der Kompetenzatlas des **KODE[®]X**-Messprozesses

3 Die grundlegende Funktion von Werten

Ermöglichung von Handeln in einer hochkomplexen, selbstorganisativen Welt. Die **Zukunft** ist (aufgrund unendlicher Struktur-, Bewegungs- und Entwicklungszusammenhänge und Selbstorganisation) objektiv offen. Von ihr sind unter keinen Umständen vollständige Kenntnisse zu gewinnen.

Werte ermöglichen ein **Handeln unter** der daraus resultierenden prinzipiellen kognitiven **Unsicherheit**. Sie "überbrücken" oder ersetzen fehlende Kenntnisse, schließen die Lücke zwischen Kenntnissen einerseits und dem Handeln andererseits. Sie haben zuweilen den Charakter extrapolativen Scheinwissens, abergläubischer Gewissheit. Das reicht bis zum Glauben als bewertetem Nichtwissen.

- Drei Gründe, Kompetenzen ernst zu nehmen
- Aber was „sind“ Kompetenzen eigentlich?
- Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmanagement, Kompetenzkapital
- Hybride Kompetenzerfassung



Formen der Kompetenzerfassung

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



Kompetenz-
bilanzen

Volker Heyse/John Erpenbeck



Kompetenz- training

64 Informations- und
Trainingsprogramme

SCHÄFFER
POESCHEL

John Erpenbeck
Werner Sauter

Kompetenzentwicklung im Netz

New Blended Learning mit Web 2.0



Personalwirtschaft

Buch

Kompetenzlernen in beruflich relevanten Bereichen

- Erfahrungslernen
- Erlebnislernen
- Lernen im subjektivierenden Handeln
- Informelles Lernen
- Situiertes Lernen
- Expertiselernen



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

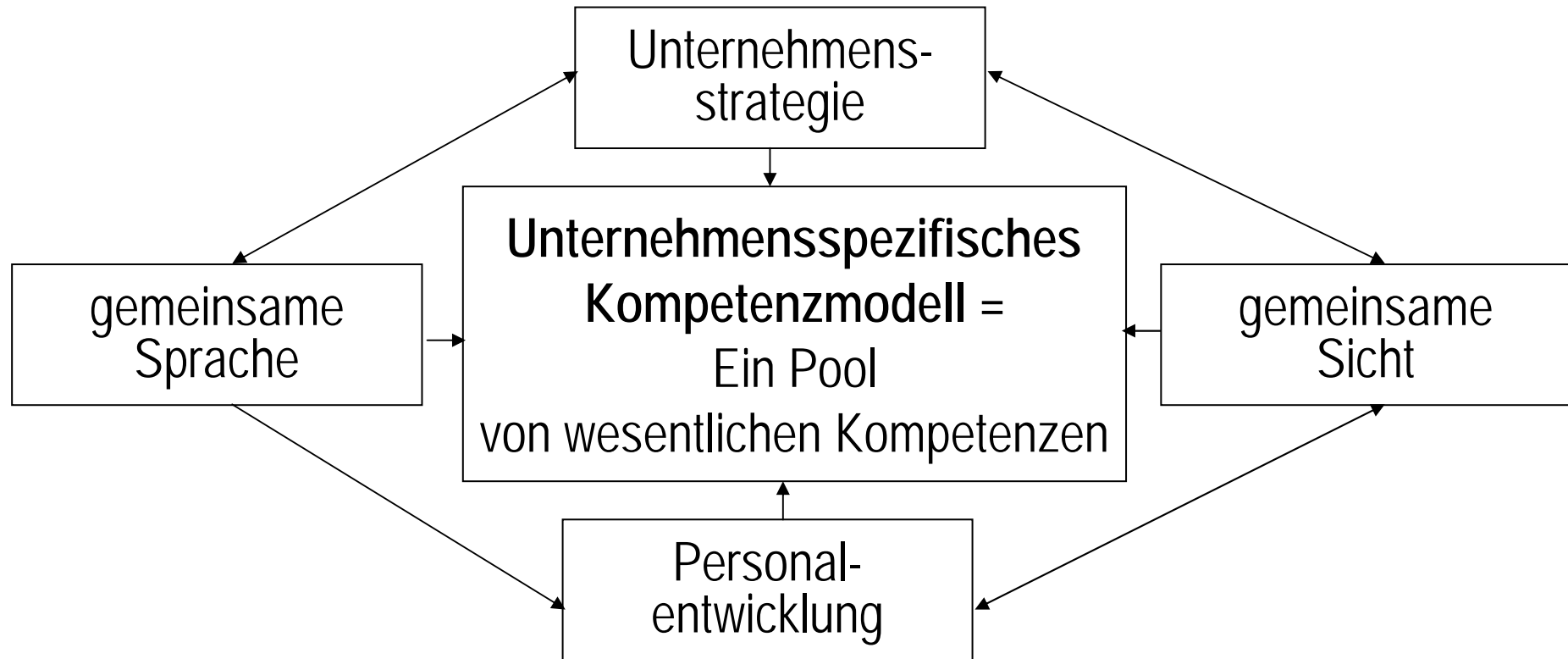
Kompetenz- management

Grundlagen
und Praxisbeispiele

SCHÄFFER
POESCHEL

Was ist ein **Kompetenzmodell**?

Was ist die Idee dahinter? (S.Grote)



Kompetenzmodelle als Grundlage des **Kompetenzmanagements**

J. Hasebrook/O. Zawacki-Richter/J. Erpenbeck (Hg.)

Kompetenzkapital

Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital



Bankakademie
Verlag GmbH

Erich Barthel
John Erpenbeck
Joachim Hasebrook
Olaf Zawacki-Richter (Hg.)

Kompetenzkapital heute

Wege zum Integrierten Kompetenzmanagement



Frankfurt School
Verlag

Kompetenzkapital: Die Verbindung zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital

Individuelle Kompetenz ist die Quelle
kollektiver Kompetenzentwicklung

Kollektive Kompetenz formaler Systeme
(Gruppe, Organisation) ist die Quelle
individueller Kompetenzentwicklung

Wilkins, Keller, Schmette

erfasste
Individualkompetenzen →
Bewertung →
Aggregation
Matching

HC-Bewertung auf
Unternehmensebene →
Kompetenzmodell →
benötigte Individualkompetenzen
Matching

- Drei Gründe, Kompetenzen ernst zu nehmen
- Aber was „sind“ Kompetenzen eigentlich?
- Kompetenzmessung, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmanagement, Kompetenzkapital
- **Hybride Kompetenzerfassung**

Formen der Kompetenzerfassung (Erinnerung)

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



Kompetenz-
bilanzen

Hybride Kompetenzerfassungsverfahren

Als hybrides Kompetenzerfassungsverfahren wollen wir jedes bezeichnen, das zwei oder mehr Formen der Kompetenzerfassung zu einer neuartigen Synthese zusammenführt.

Insbesondere fallen hierunter Kombinationen von quantitativen und qualitativen Verfahren

Voraussetzungen dafür sind:

Dass das quantitative Verfahren mit dem qualitativen vergleichbare Begriffsextensionen benutzt (etwa die Grundkompetenzen)

Dass die Ergebnisse entsprechend kompatibel sind

Dass im quantitativen (kompetenzbezogen modifizierte Testgüte) wie im qualitativen Bereich (sensu Mayring, qualitative Inhaltsanalyse)

Gütekriterien angebbbar sind

Dass beide je eigene Vorteile in die Erfassung einbringen

Kriterien für die Qualität der Inhaltsanalyse

nach Philipp Mayring

Validität im engeren Sinne					Reliabilität		
Material-orientiert		Ergebnis-orientiert		Pro-zess-orientiert			
semanti-sche Gültigkeit	Stichpro-ben-gültigkeit	Korrela-tive Gültigkeit	Vorher-sage-gültigkeit	Konstrukt-gültigkeit	Stabilität	Reprodu-zierbar-keit	Exaktheit

Vorzüge **quantitativer** Verfahren (z.B.KODE[®])

Hohe Zeitökonomie

Starke Komplexitätsreduktion

Leichte Überschaubarkeit

Große Praktikabilität

Hohe Akzeptanz wenn ein reines Stärkenmanagement beabsichtigt ist

Anpassungsfähigkeit an betriebliche Beurteilungsstandards

Portfolioeinschätzung von Belegschaften möglich

Vorzüge **qualitativer** Verfahren (z.B.CH-Q)

Sie sind national und international breit kommunizierbar

Sie kommen den „Bauchentscheidungen“ der Personalverantwortlichen (ca. 80%) am nächsten

Sie sind von Laien lesbar und dienen damit auch der bilanzierten Person ohne große „Erklärungen“

Sie berücksichtigen formell, non-formell und informell erworbene Kompetenzen gleichermaßen

Sie schließen Erfassen, Beurteilen und Validieren zusammen

KODE[®]



CH-Q

Vielen Dank für's Zuhören
und Mitdenken

john.erpenbeck@gmx.de