

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. Nutzeneinschätzung	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 beeinflussten	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 Nutzennachweise	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	241
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

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