

Kompetenz im Beruf - Ableitungen für Ausbildung und Studium



- 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

**We are currently
preparing students
for jobs that
don't yet exist...**



using technologies
that haven't
been invented...



**in order to
solve problems
we don't even know
are problems yet.**



**The amount of new technical information is
doubling every 2 years**

2X

For students starting a four-year
Technical or college degree,
This means that...



half of what they learn in their first
year of study will be outdated
by their third year of study.





Herr A **weiß viel**. Er hat ganz viel gelesen. Er kann fast alle Fragen beantworten.

Er ist „qualifiziert“ und hat zwei „Abschlüsse“.

Nur: In wirklich neuen, problematischen, unerwarteten Situationen **versagt er**, wird hektisch und bekommt Magengeschwüre.



Herr B **kann viel**. Er hat nicht so viel gelesen und sagt oft: Das weiß ich nicht.

Er hat einen ordentlichen „Abschluss“, nichts besonderes.

Aber: In wirklich neuen, problematischen, unerwarteten Situationen läuft er zu Hochform auf, **handelt selbständig und schöpferisch**.

Und nun überlegen Sie mal einen Moment –
lassen Sie so die Leute aus Ihrer näheren und
ferneren Arbeitsumgebung an Ihrem geistigen
Auge vorbeiziehen –

wie viele Hochqualifizierte Inkompetente Sie
kennen!

Es bedarf eines besonderen Begriffs, um **Handlungsfähigkeiten** zu erfassen - angesichts einer zunehmend komplexen, zunehmend problematischen, zunehmend unsicheren Umgebung (Risikogesellschaft, Globalisierung, Marktdynamik...), angesichts zunehmender Notwendigkeiten „ins **Offene**“ hinein kreativ und **selbstorganisiert** zu handeln.

Dafür benützen wir den Begriff Kompetenzen (zuweilen auch skills, soft skills, Qualifikationen, Schlüsselqualifikationen, z.T. Talente...)

Definition:

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





Selbstorganisation und Strukturbildung

Als **Selbstorganisation** wird in der Systemtheorie eine Form der Systementwicklung bezeichnet, bei der die formgebenden gestaltenden und beschränkenden Einflüsse von den Elementen des sich organisierenden Systems selbst ausgehen. In Prozessen der Selbstorganisation werden höhere Strukturelle Ordnungen erreicht, ohne dass erkennbare äußere, steuernde Elemente vorliegen

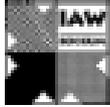
Was ist Selbstorganisation?

- komplexe Systeme erzeugen nicht-voraussagbare innere Systemzustände („Ordner“) 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** Selbstorganisa-tionstheorie, die **biologisch** orientierte Autopoiesetheorie („Konstruktivismus“) die **systemtheoretische** Synergetik

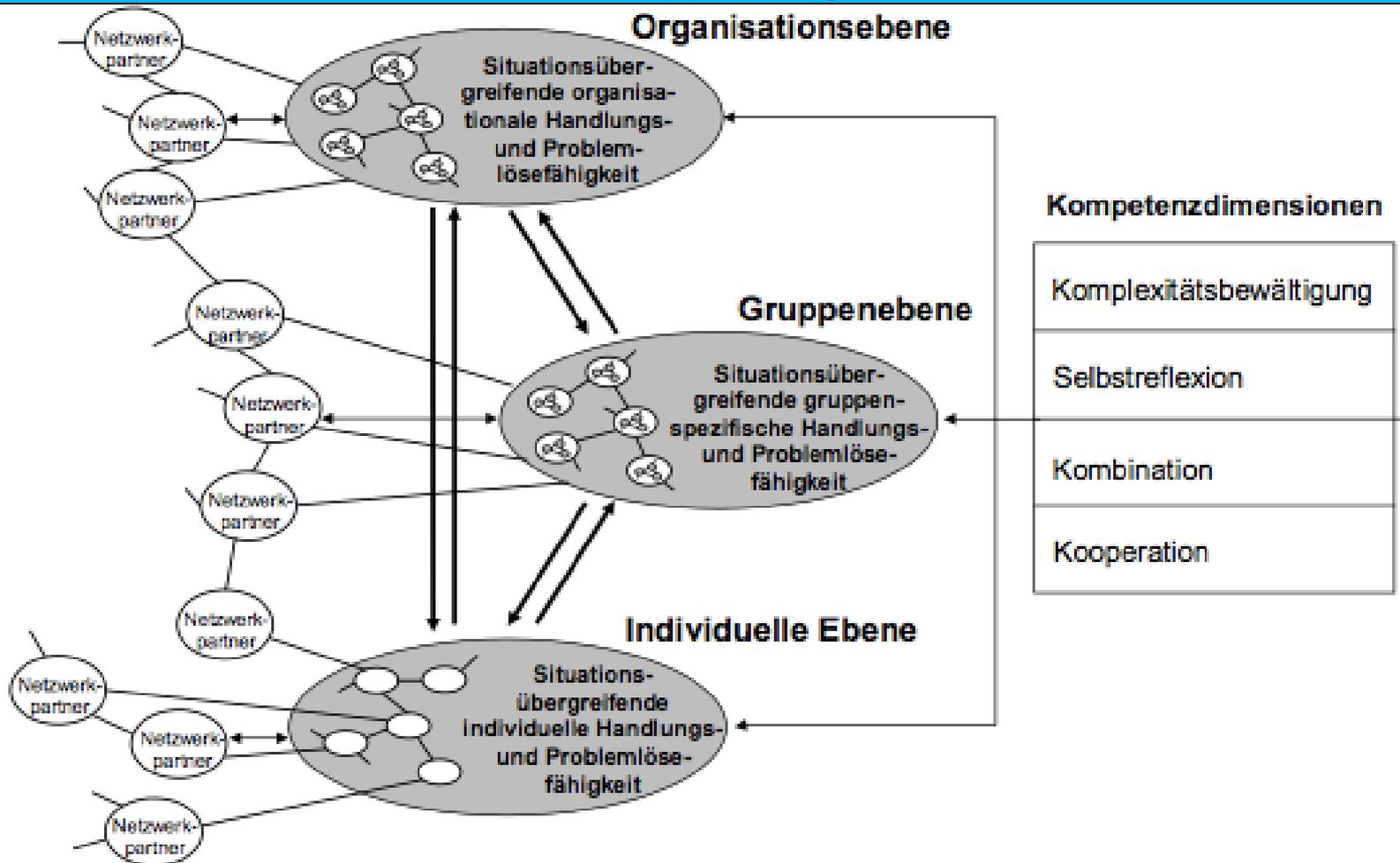
Selbstor-
ganisation



Berücksichtigt werden



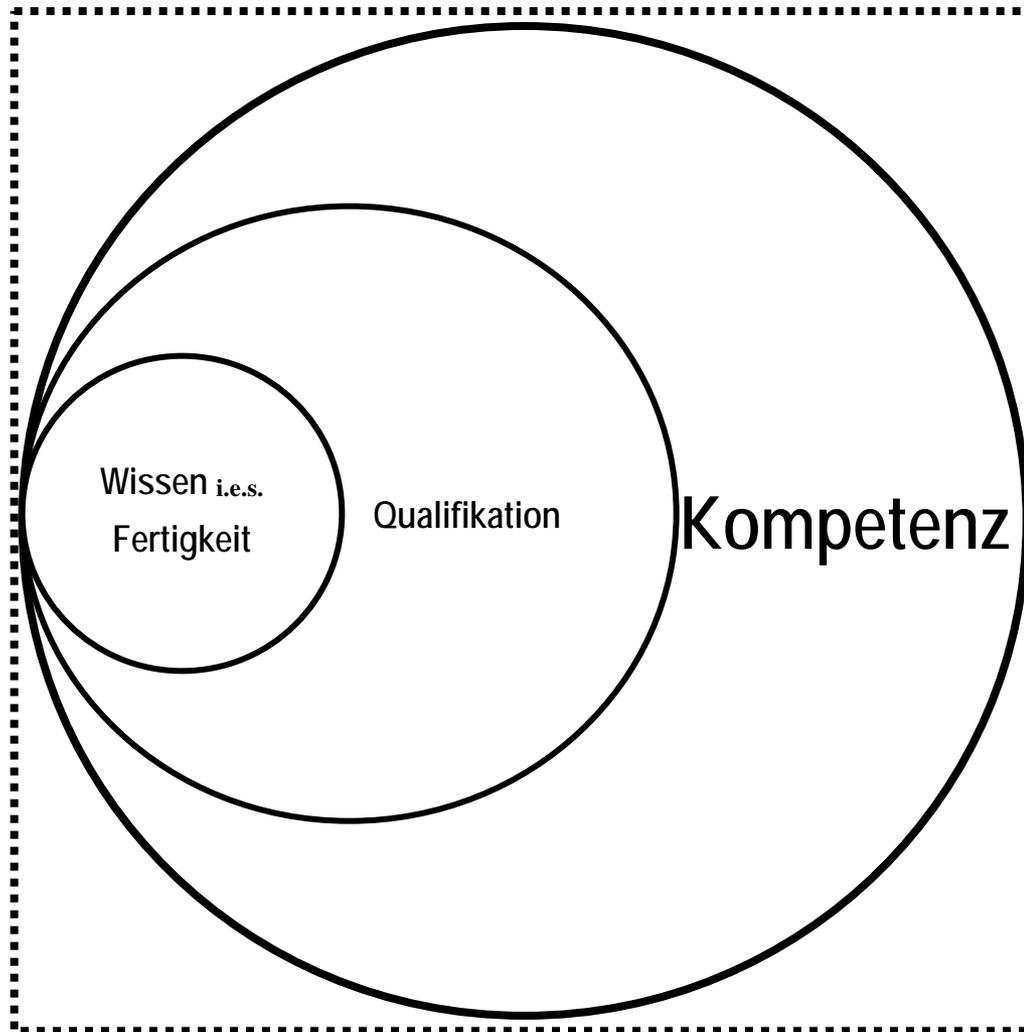
Die Ebenen: Individuum, Gruppe, Organisation, Netzwerk



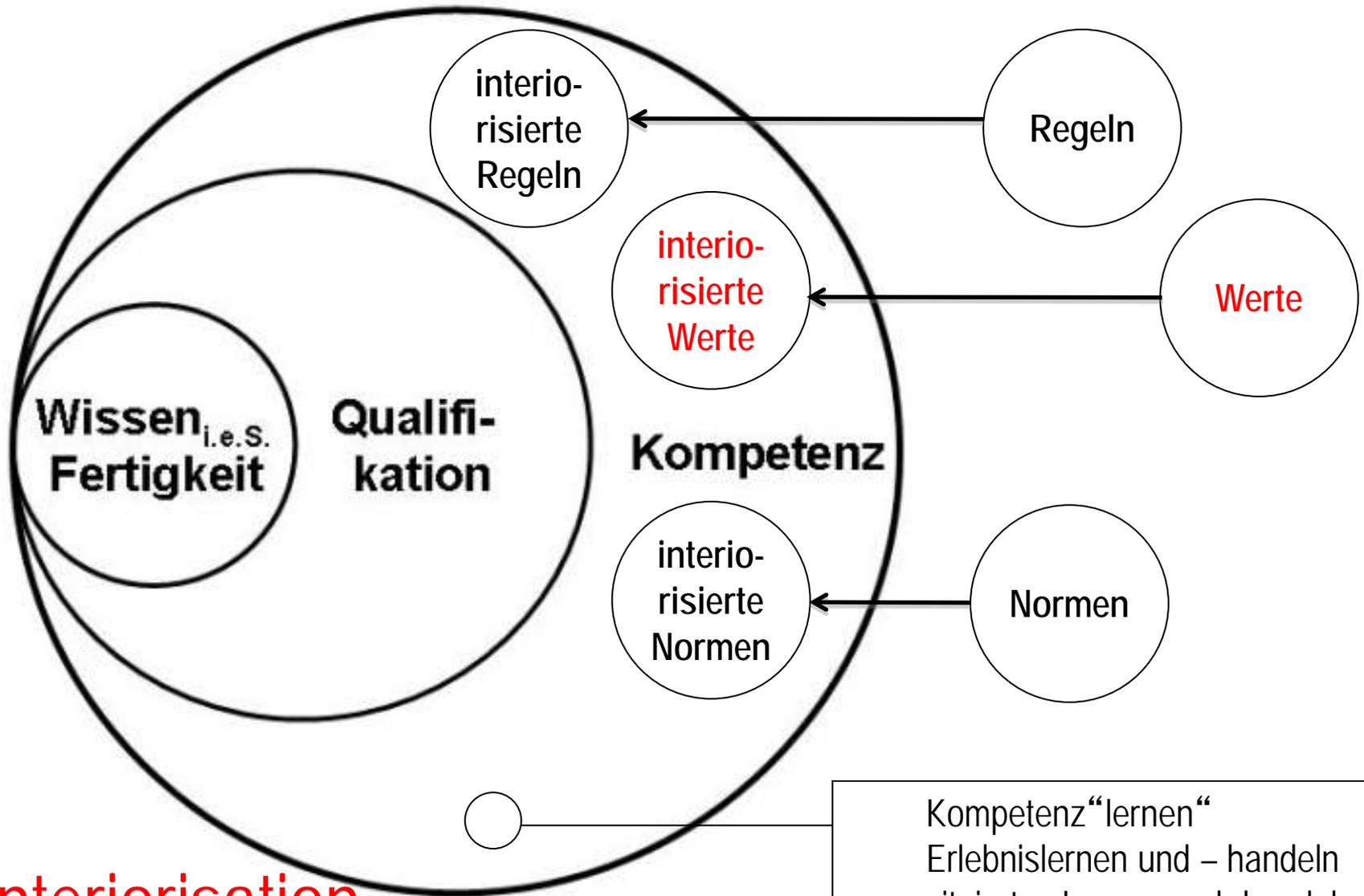
Kompetenzen verstehen

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

All unser Handeln wird erst durch Wertungen / Werte der Außenwelt (Sachverhalte, Prozesse, Personen) möglich. Das funktioniert aber nur, wenn die Wertungen zu eigenen Emotionen und Motivationen umgewandelt, „interiorisiert“ oder „internalisiert“ werden.

Erfolgreiches Handeln setzt entsprechend interiorisierte Wertungen / Werte voraus. Werte „überbrücken“ fehlendes Informationswissen, und machen damit ein Handeln überhaupt erst möglich

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.

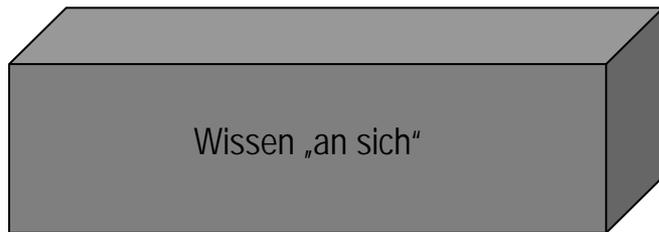
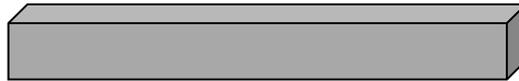
Sie entsteht relativ spät und verändert sich ein Leben lang. Sie verändert sich im Wesentlichen aufgrund sprachlicher Interaktion.

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**.

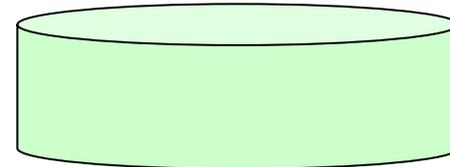


Bewunderung (des Lehrenden, des Gelehrten, der Schönheit des Stoffes...), Begeisterung, Leidenschaft, Engagement, Willen, Interesse, Neugier, Teilnahme, Wissbegier, aber auch Vorsicht, Bedachtsamkeit, Angst ...

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?“

Weitere Fragen der Kompetenzentwicklung

Erinnern wir uns: Kompetenzen sind die Fähigkeiten, in unerwarteten, zukunfts-offenen, zuweilen chaotischen Situationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln.

Fachkompetenzen sind folglich Fähigkeiten, in (zukunfts-)offenen fachlichen Problem-situationen theoretischer und / oder praktischer Natur kreativ und selbstorganisiert zu handeln

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!

Die wirklich interessante Frage ist die nach dem *Unterschied* von Fachwissen und Fachkompetenz.

Wann und wie wird Fachwissen zu Fachkompetenz?

Warum setzen wir beinahe automatisch Fachkompetenz und Fachwissen gleich?

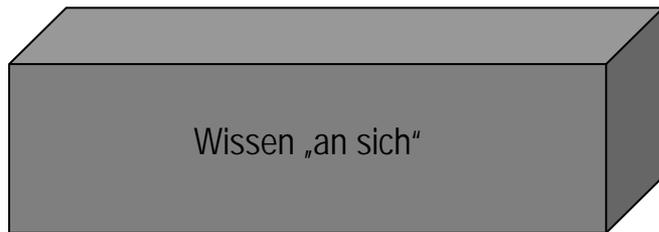
Wir wissen inzwischen recht gut, wie wir Schlüsselkompetenzen erfassen und trainieren können (Heyse/Erpenbeck 2009), warum fällt es uns besonders schwer, Fachkompetenzen zu erfassen und systematisch zu entwickeln?

Nicht die Schlüsselkompetenzen insgesamt, die Fachkompetenzen sind die großen Unbekannten der Kompetenzforschung...

Wie „funktioniert“ die emotionale
Imprägnierung des (Fach-)Wissens
wirklich?

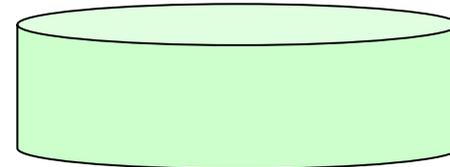
Bewunderung (des Lehrenden, des Gelehrten, der Schönheit des Stoffes...), Begeisterung, Leidenschaft, Engagement, Willen, Interesse, Neugier, Teilnahme, Wissbegier, aber auch Vorsicht, Bedachtsamkeit, Angst ...

Emotionale
„Imprägnierung“
durch emotionale
Labilisierung



WISSEN

Nochmals

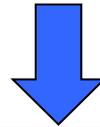


KOMPETENZEN

Man könnte Fach für Fach durchgehen und analysieren, wie sich darin der **Wissens-Sand** in **Kompetenz-Gold** verwandelt. Eine unendliche Aufgabe für künftige Bildungsforscher. Denn diese Verwandlung geschieht in jedem Fach, in jedem Denkbereich anders.



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



Lernhandlung
Handlungslernen

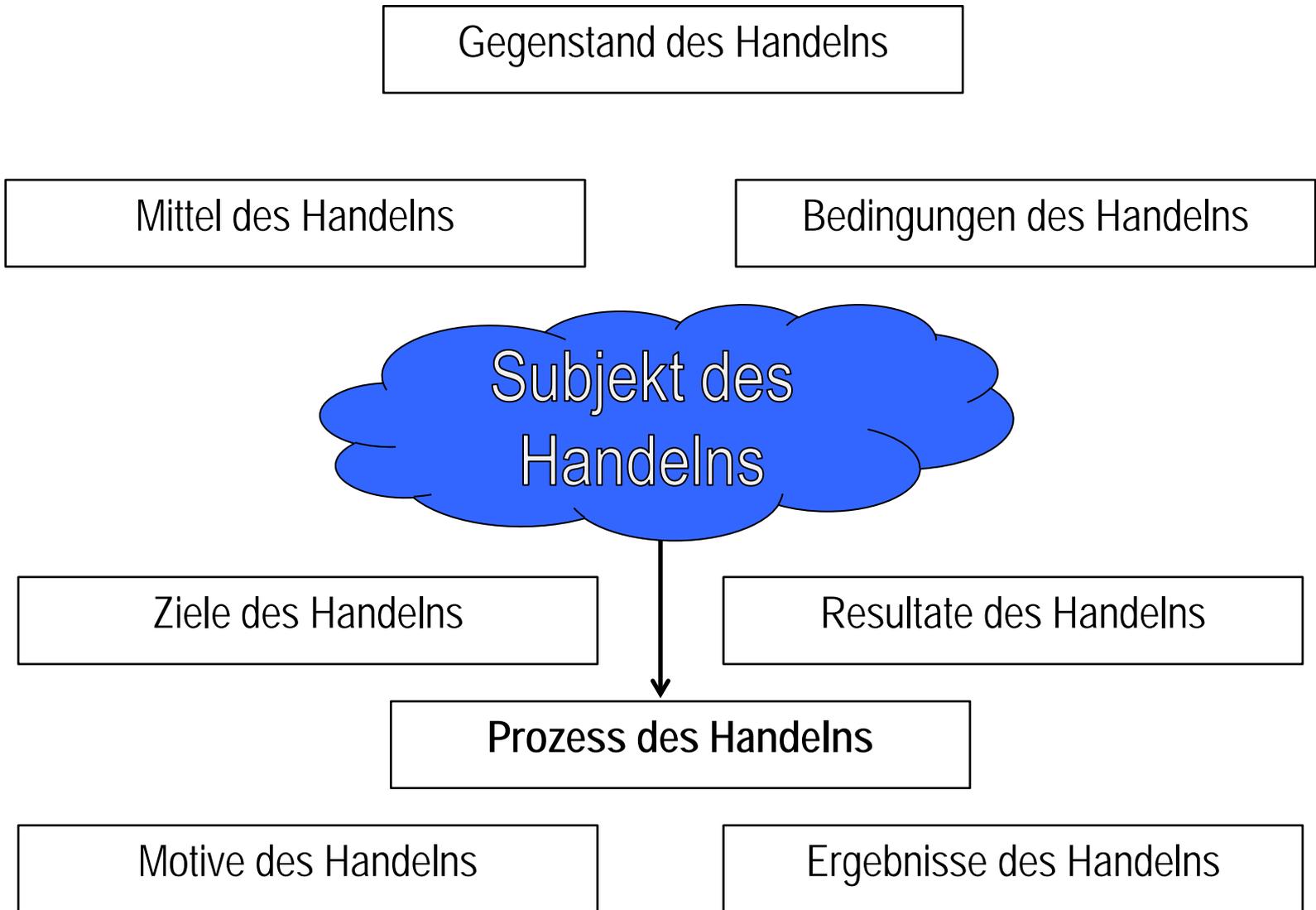


HANDLUNG

Das Handeln spezifiziert sich in Tätigkeiten (Aktivitäten):

- körperliches Handeln / geistiges Handeln
- Arbeitshandeln / Spielhandeln
- Erwerbshandeln / privates Handeln / ehrenamtliches Handeln
- Handeln in spezifischen Feldern - öffentlicher Bereich, (Politik, Kultur), Freizeitbereich usw.

Und überall wird Kompetenz erworben, **wenn** dieses Handeln **emotional grundiert ist!**



| | |
|---|---|
| Gegenstand | Reale Objekte, Abbilder |
| Mittel | Sachen, Personen, Zeichen |
| Bedingungen | Beruf, Familie, Freizeit individuell, kooperativ |
| Ziele, Motive, Resultate, Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none"> - Befriedigung organismischer Bedürfnisse - Befriedigung von Funktionslust - Befriedigung sozialer Integration durch - Aneignung sozialen Wissens/Könnens - Erzeugung materieller oder ideeller Werte - Veränderung sozialer, politischer Verhältnisse |

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

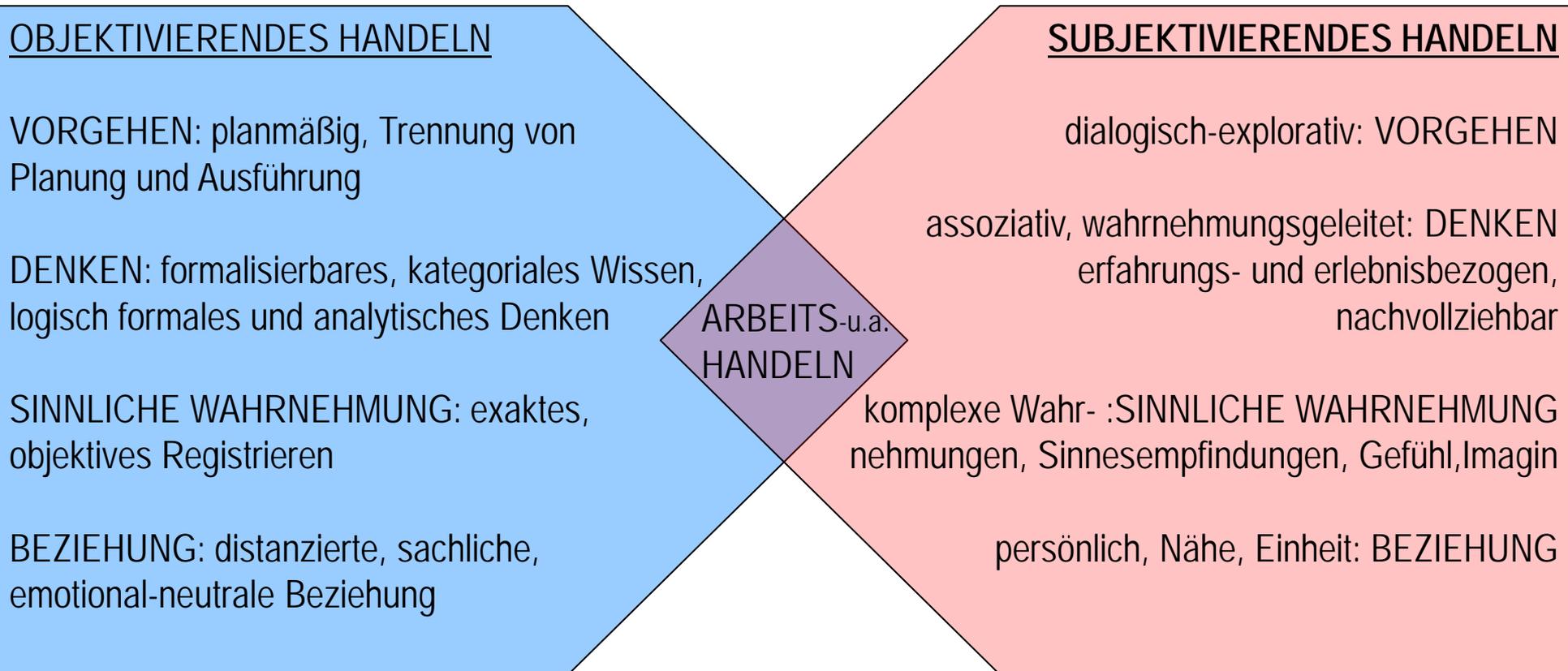
Emotionale
„Imprägnerung“
durch emotionale
Labilisierung

| | |
|---|---|
| Gegenstand | Reale Objekte, Abbilder |
| Mittel | Sachen, Personen, Zeichen |
| Bedingungen | Beruf, Familie, Freizeit individuell, kooperativ |
| Ziele, Motive, Resultate, Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none"> - Befriedigung organismischer Bedürfnisse - Befriedigung von Funktionslust - Befriedigung sozialer Integration durch - Aneignung sozialen Wissens/Könnens - Erzeugung materieller oder ideeller Werte - Veränderung sozialer, politischer Verhältnisse |

„dekliniert“ man die Möglichkeiten emotionaler Imprägnierung durch, kommt man zu wichtigen Grundanschauungen:

1. Ein neuer **Typ des Handelns** ist wichtig
2. Ein neues Verständnis von **Handlungsmanagement** ist wichtig
3. Eine Neubewertung der Mittel zur **Entwicklung von Handlungsfähigkeiten** ist wichtig

1. Ein neuer Typ des Handelns*



* Böhle, F. u.a.: Die Bewältigung des Unplanbaren...

Erfahrungsgeleitetes Handeln

Prinzip 1: Wissen und Handlungsfähigkeit werden über praktisches Handeln erworben

Prinzip 2: Erfahrung-Machen ist Ausgangspunkt, Methode und Ziel erfahrungsgeleiteten Lernens

Prinzip 3: Unwägbarkeiten erzeugen Lernerfahrungen. Erfahrungsgeleitetes Lernen ist deshalb ein Lernen unter und für Unsicherheitsbedingungen („offene Situationen“)

Prinzip 4: Erfahrungsgewinn entsteht aus der Bearbeitung des Erlebten („Reflexion“)

Prinzip 5: Erfahrungsgeleitetes Lernen bedeutet, zwischen objektiverem und subjektiverem Lernen zu oszillieren, letzteres „überbetonend“

2. Ein neues Verständnis von Handlungsmanagement

Hochleistungsmanagement

„Unsere Vermutung ist, dass es Organisationen, Gruppen oder Einheiten gibt, die trotz struktureller und personeller Restriktionen in der Lage sind, auch in unüberschaubaren Situationen innerhalb kürzester Zeit zu entscheiden sowie flexibel und situationsgerecht zu handeln. Diese... sollen als Hochleistungssysteme bezeichnet (HLS) bezeichnet werden.“ *

* Pawlowsky u.a.: Hochleistungsmanagement...S.21

Kompetenzen verstehen

Kompetenzen entwickeln

Kompetenzen beurteilen

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-kennnisse |
| Beziehungs-management | Anpassungs-fähigkeit | Pflicht-gefühl | Gewissen-haftigkeit | Lehr-fähigkeit | Fachliche Anerkennung | Planungs-verhalten | Fach-übergreifende Kenntnisse |
| S Sozial-kommunikative Kompetenz | | | | F Fach- und Methodenkompetenz | | | |

Schlüsselkompetenzen

Es gibt viele Erfassungsmethoden,
es gilt, die richtigen auszuwählen



Die Orientierung auf Kompetenzen und Kompetenzmanagement ist keine Modeerscheinung sondern eine Notwendigkeit, was besonders im Unternehmensbereich, aber auch im Bereich anderer Organisationen offensichtlich wird

John Erpenbeck
Lutz von Rosenstiel
Sven Grote
(Hrsg.)



Kompetenzmodelle von Unternehmen

Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen

SCHÄFFER
POESCHEL





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