

Wissenschaftliche Hintergrundinformationen für das Verfahren KODE®



SAPHIR DEUTSCHLAND GmbH

A PERFECT MATCH - TALENT MEETS CAREER

1. Kompetenzbegriff

Kompetenzen stellen eine Sammlung von Einzelkomponenten dar, die in Beziehung zueinanderstehen. Hierzu gehören das notwendige fachliche, methodische oder soziale Wissen sowie Wissen und Strukturen über Beziehungen innerhalb und außerhalb der Unternehmungen. Um Kompetenzen zu erlangen, muss die Person Wissen erwerben, eine selektive Bewertung von Wissen vornehmen und es in umfassendere Wertbezüge einordnen. Der Mensch muss aufgrund einer gegebenen Wissensbasis zu neuen Schlussfolgerungen gelangen, also über Wissensdefizite hinweg zu neuen Handlungsentscheidungen kommen, um neue, unbekannte Situationen bewältigen zu können.¹

Bei Kompetenzen handelt es sich also um Handlungsdispositionen, in komplexen, offenen Situationen willentlich frei, intentional selbstorganisiert zu handeln.²

Dieses selbstorganisierte Handeln kann nur dann erfolgen, wenn:

1. **es auf Wissen basiert:** Wissen ist das Ergebnis eines Verstehensprozesses, bei der sich auf der Basis individueller Erfahrungen, einzelne Informationen in einen gewissen Kontext setzen lassen, in dem reine Daten einen Sinn für das Individuum ergeben. Beispiel: „1945“ ist ein Datum, das für sich nichts aussagt, nur in Zusammenhang mit der Geschichtsschreibung wird es zur Information „Ende des Zweiten Weltkrieges“. Damit aus dieser Information auch Wissen entsteht, muss der Mensch es in seinen Erfahrungskontext aufnehmen: Nur wenn die Informationen ausgewählt, bewertet und im Gedächtnis abgespeichert worden ist, entsteht Wissen.
2. **es auf Qualifikationen aufbaut:** Qualifikation bezeichnet das, was ein Mensch wissen und können muss, um eine bestimmte Tätigkeit auszuüben. Qualifikationen sind messbar, zum Beispiel über Examen, Prüfungen usw. Es sind also Prozesse, die ein Mensch in einer arrangierten, künstlichen Situation ausgeführt hat.³
3. **Regeln, Werte und Normen interiorisiert worden sind:** Werte, Regeln und Normen werden im Laufe des Lebens durch Erziehung und Erfahrungen erworben. Sie werden fester Bestandteil einer Persönlichkeit und beeinflussen die Entscheidungen eines Individuums.



Abb. 1: Kompetenzen, Qualifikation und Wissen

¹ Kompetenzentwicklung und Innovation, E. Staudt, N. Kailer, M. Kottmann, Waxmann; Auflage: 1 (2002), S. 169

² Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln, V. Heyse, J. Erpenbeck, H. Max (Hrsg.), Waxmann; Auflage: 1 (2004), S. 119

³ Qualifikationsforschung, U. Teichler in Handbuch der Berufsbildung, R. Arnolf & A. Lipsmeier (Hrsg.) (S. 501-508). Opladen: Leske + Budrich (1995), S. 501

Erpenbeck⁴ erfasst vier sogenannte Grundkompetenzen. Diese sind:

Personale Kompetenz (P): umfasst die Fähigkeiten, das eigene Handeln selbstorganisiert, selbstreflexiv und kritisch zu hinterfragen und eigene produktive, kreativitätsfördernde Einstellungen, Werthaltungen, Ideale usw. zu entwickeln.

Charakteristika	Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Hilfsbereiter Mensch • Reicher Charakter 	<ul style="list-style-type: none"> • Hat Charisma • Wirkt als Vorbild • Stellt hohe Ansprüche an sich und andere • Bescheiden • Loyal • Nach Hochleistung strebend 	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt unnötige Hilfe • Lässt sich emotional zu sehr auf andere ein • Reibt sich auf • Ist vertrauensselig • Urteilt oft nach Sympathien

3

Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A): Umfasst die Fähigkeiten, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können.

Charakteristika	Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortungsbereit • Veränderungsbereit • Aktiv • Kraftvoll • Vervollkommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wird durch Widerstand gestärkt • Wettbewerbsorientiert • Dynamisch • Richtungsweisend • Risikobereit • Setzt sich an die Spitze von Projekten 	<ul style="list-style-type: none"> • Ist übermütig • Geht zu große Risiken ein • Übt Druck aus • Bedrängend • Starrsinnig

⁴ Prof. Dr. John Erpenbeck, ausgewiesener Experte auf dem Gebiet der Wissens- und Kompetenzforschung. Zusammen mit Prof. Dr. Volker Heyse hat er die hier präsentierte KODE® Methodik entwickelt.

Fachlich-methodische Kompetenz (F): Umfasst die Fähigkeiten, mit dem Spitzenstand des notwendigen fachlichen und methodischen Wissens gut ausgerüstet und über eigenes, einzigartiges Wissen verfügend schier unlösbare Probleme selbstorganisiert und schöpferisch bewältigen zu können.

Charakteristika	Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Fachliches Know-how • Perfektionismus • Weiß immer einen konsequenten Lösungsweg • Kann Alternativen systematisch ableiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Sachorientiert • Verlässlich • Findet systematisch und methodisch sichere Lösungen • Analytisch • Reduziert Komplexität 	<ul style="list-style-type: none"> • Glaubt Wissen allein ist Macht • Vernachlässigt persönlich-menschliche Kompetenzen • Phantasiearm/überkritisch • Vernachlässigt kreative Sprünge • Geringe Problemlösefähigkeit

Sozial-kommunikative Kompetenz (S): umfasst die Fähigkeiten, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinandersetzen, kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren.

4

Charakteristika	Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Beliebt • Zugänglich • Verständigungs- und kooperationsbereit 	<ul style="list-style-type: none"> • Besitz Gespür für Meinungen • Taktvoll • Vermittelt bei unterschiedlichen Meinungen • Anpassungsfähig 	<ul style="list-style-type: none"> • Setzt Konsens über alles • Äußert eigene Meinungen nur vorsichtig • Meidet notwendige Auseinandersetzungen • Auf eigene Wirkung bedacht • Ziellos

2. Kompetenzmessung mit KODE®

KODE® steht für Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung. Dem KODE® - System (es umfasst neben den Selbst- und Fremdeinschätzungsmöglichkeiten auf individueller Ebene auch Kompetenzbeurteilungen von Teams und Unternehmen) liegt ein konsequent selbstorganisationstheoretisches Modell, abgeleitet aus Auffassungen der Synergetik, zugrunde.⁵ KODE® ist ein objektivierendes Einschätzungsverfahren für den Vergleich von Kompetenzausprägungen; die Einschätzungsergebnisse werden quantifiziert und ggf. in zeitlicher Entwicklung verglichen.

KODE® ermittelt das Ausprägungsverhältnis der Grundkompetenzen einer Person (personale, aktivitätsbezogene, fachlich-methodische, sozial-kommunikative Kompetenzen) - einmal unter „normalen“, unproblematischen Arbeits- und/oder Lebensbedingungen, einmal unter besonders fordernden, auch belastenden Bedingungen wie Stress, Problemdruck, Konflikt. Zusätzlich werden die Ausprägungen der Grundkompetenzen in Bezug auf ideale Ansprüche, reale Handlungsabsichten, konkrete Handlungsweisen und verwirklichte Handlungsergebnisse verglichen. KODE® kann in Form von Selbst- oder Fremdbeurteilungen erfasst werden.

Kompetenzen werden dabei immer als etwas Positives betrachtet: Es gibt keine negativen Kompetenzen, sondern nur unterschiedlich positive Ausprägungsgrade. Man geht davon aus, dass jeder Mensch alle vier Grundkompetenzen besitzt, diese aber aufgrund seiner Erfahrungen, seines Wissens und seiner Qualifikationen unterschiedlich ausgeprägt sind.

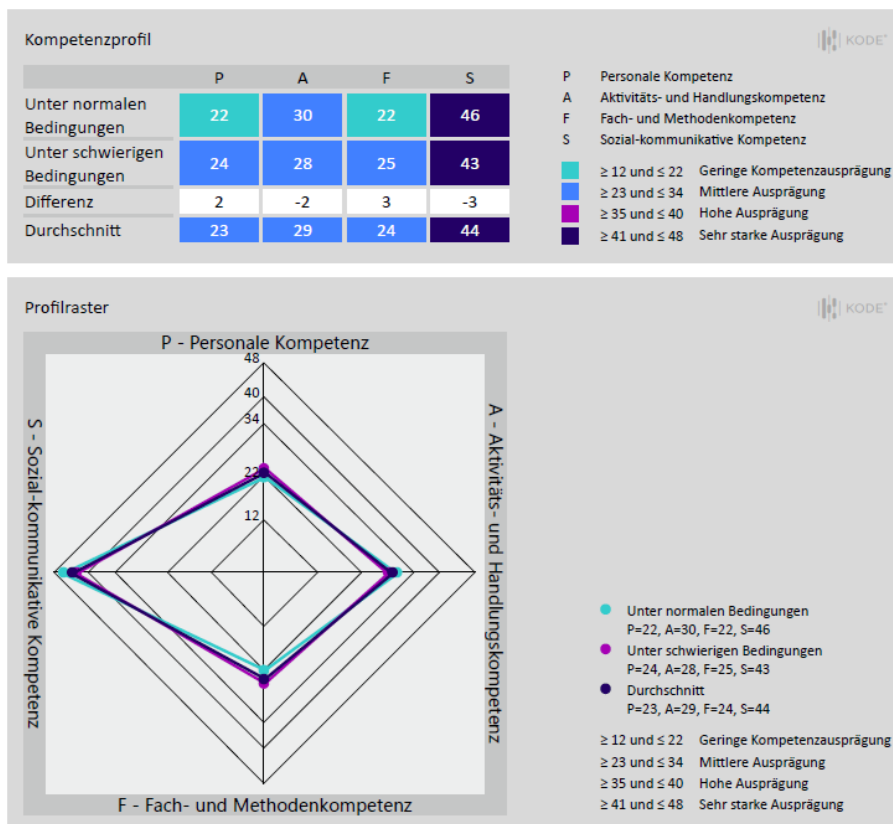


Abb. 2: Beispiel einer Auswertung KODE®

⁵ H. Haken (1990), vedi Handbuch Kompetenzmessung

Das Verfahren ist online verfügbar, die Einschätzung dauert ca. 20 Minuten.

Die Auswertung ist individuell anpassbar sowohl von Seiten des Designs, als auch in seiner Ausführlichkeit. Die reine Basisauswertung beinhaltet ca. 4 Seiten, welche die Kompetenzausprägung vor allem bildlich darstellt (vgl. Abb.2).

Die Standardauswertung beinhaltet ca. 15 Seiten und umfasst neben der bildlichen Darstellung des Kompetenzprofils folgende Inhalte:

- Erklärung zum Umgang mit der KODE® Einschätzung
- Ausführliche Beschreibung des Kompetenzprofils
- Interpretation der Basiskompetenzen
- KODE® Interpretationsgebote zur Grundkompetenzen

Es gibt die Möglichkeit, Zusatzmodule zu erwerben, welche einen Katalog von Interpretationsvorschlägen der Kompetenzverteilungen und ein Trainingskompendium sowie systematische Vorschläge zur Kompetenzförderung beinhalten.

Das KODE® - System kann methodisch eingesetzt werden, beispielsweise

- für Anforderungsanalysen, Potentialanalysen und Qualifizierungsbedarfsanalysen
- im Rahmen des Personalrecruitments bei Personalauswahl- und -einstellungsvorhaben
- zur Erkennung von High Potentials
- zur Begleitung von Personalförderung und -entwicklung und zur Ableitung von differenzierten PE-Maßnahmen
- als Eingangsstufe („opener“) von Assessments, bzw. als Prä- und Posteinschätzung im Rahmen von Lernpotenzial-ACs
- beim Aufbau, bzw. bei der Präzisierung von Beurteilungssystemen
- als Teil von Kompetenzbilanzierungen und Kompetenzprofilings
- zur Begleitung von Verhaltens- und Teamtrainings
- für Anregungen im selbstorganisierten Lernen
- als Teil von Organisationsentwicklung über die Individualdiagnose hinaus