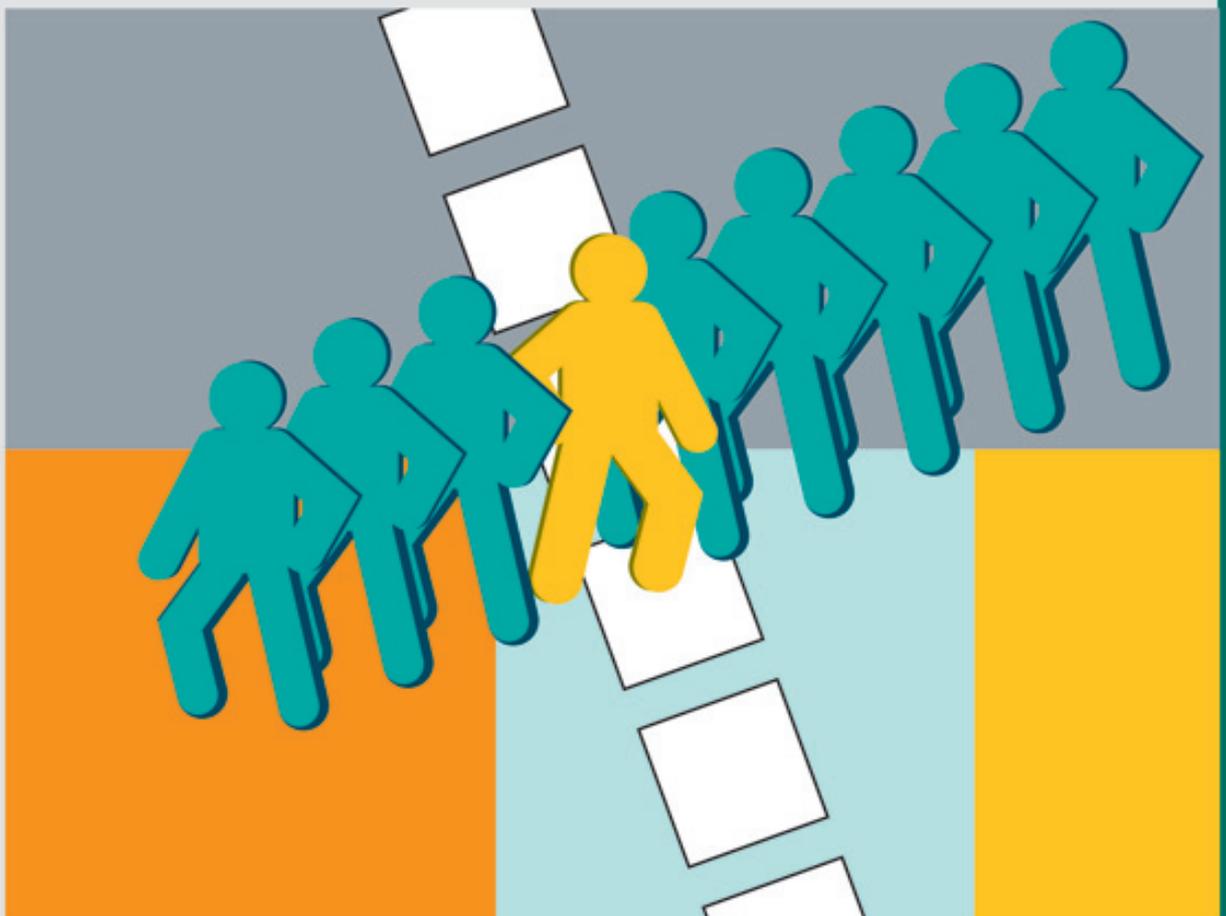


Claudia Eilles-Matthiessen Susanne Janssen
Antje Osterholz-Sauerlaender Natalija El Hage

Schlüsselqualifikationen kompakt

Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl
und Personalentwicklung

2. Auflage



Eilles-Matthiessen / Janssen
Osterholz-Sauerlaender / El Hage
Schlüsselqualifikationen kompakt

Aus dem Programm Hans Huber:
Psychologie Praxis

Wissenschaftlicher Beirat:

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Kurt Pawlik, Hamburg

Prof. Dr. Meinrad Perrez, Freiburg (CH)

Prof. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Hans Spada, Freiburg i. Br.

HUBER



Im Verlag Hans Huber ist weiterhin erschienen – eine Auswahl:

Eva Bamberg / Christine Gabriele Busch / Antje Ducki

Stress- und Ressourcenmanagement

Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt

(ISBN 978-3-456-83969-1)

Eberhardt Hofmann

Wege zur beruflichen Zufriedenheit

Die richtigen Entscheidungen treffen

(ISBN 978-3-456-84329-2)

Hans-Uwe Hohner

Laufbahnberatung

Wege zur erfolgreichen Berufs- und Lebensgestaltung

(ISBN 978-3-456-84251-6)

Mathis Wissemann

Wirksames Coaching

Eine Anleitung

(ISBN 978-3-456-84384-1)

Weitere Informationen über unsere Neuerscheinungen finden Sie im Internet
unter: www.verlag-hanshuber.com

Claudia Eilles-Matthiessen
Susanne Janssen
Antje Osterholz-Sauerlaender
Natalija El Hage

Schlüsselqualifikationen kompakt

Ein Arbeitsbuch für Personalauswahl und
Personalentwicklung

2., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage

Verlag Hans Huber

Die erste Auflage dieses Buches ist unter dem Titel «Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung» im Verlag Hans Huber erschienen.

Hinweise zu den Autorinnen finden Sie im Anhang dieses Buches.

www.schlueselqualifikationen-kompakt.de

Lektorat: Monika Eginger

Herstellung: Peter E. Wüthrich

Umschlag: Atelier Mühlberg, Basel

Druckvorstufe: ns prestampa sagl, Castione

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Hubert & Co., Göttingen

Printed in Germany

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Anregungen und Zuschriften bitte an:

Verlag Hans Huber

Hogrefe AG

Länggass-Strasse 76

CH-3000 Bern 9

Tel: 0041 (0)31 300 45 00

Fax: 0041 (0)31 300 45 93

2. Auflage 2007

© 2002/2007 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern

ISBN 978-3-456-84494-7

Inhalt

Vorwort zur zweiten Auflage	9
1. Schlüsselqualifikationen kompakt	11
1.1 Das Wichtigste in Kürze	11
1.1.1 Ziel des Buches	11
1.1.2 Adressaten	13
1.1.3 Anwendung	14
1.2 Schlüsselqualifikationen	15
1.2.1 Schlüsselqualifikationen als dynamischer Begriff	15
1.2.2 Schlüsselqualifikationen und gesellschaftliche Veränderungen ...	18
1.2.3 Schlüsselqualifikationen in Beratung und Coaching	19
1.2.4 Schlüsselqualifikationen in Personalauswahl und Personalentwicklung	22
1.2.5 Methoden der Anforderungsanalyse	23
1.3 Kompetenzmodell und diagnostische Verfahren	30
1.3.1 Das Kompetenzmodell im Überblick	30
1.3.2 Diagnostische Verfahren im Überblick	41
1.4 Zur Qualität diagnostischer Verfahren	43
1.4.1 Testgütekriterien	43
1.4.2 Zusatzkriterien	51
1.4.3 Die DIN 33430	54
1.4.4 Fazit	56

2. Bausteine der Kompetenzbeurteilung	59
2.1 Bewerbungsunterlagen	59
2.2 Telefoninterviews	64
2.3 Standardisierte Testverfahren	64
2.3.1 Leistungstests	64
2.3.2 Adaptive Verfahren	66
2.3.3 Verfahren zur Selbstbeschreibung	67
2.4 Interviews	68
2.4.1 Das Multimodale Interview	69
2.5 Simulationen	71
2.5.1 Critical Incident	71
2.5.2 Fallstudie	72
2.5.3 Gruppendiskussion	73
2.5.4 Konstruktionsübung	75
2.5.5 Planspiel	76
2.5.6 Postkorb	77
2.5.7 Präsentation/Fachvortrag	78
2.5.8 Rollenspiel	79
2.6 Arbeitsproben	80
2.7 Fazit	81
3. Formate der Kompetenzbeurteilung	83
3.1 Personalberatung	83
3.2 Potenzialanalyse	84
3.3 Management Audit	85
3.4 Outplacementberatung	86

4. Die Beurteilung von Schlüsselqualifikationen	87
4.1 Zur Anwendung des Kompetenzmodells	87
4.2 Auswahlkriterien der Testverfahren	90
4.3 Informationen zu den Testverfahren	91
4.4 Basiskompetenzen	93
4.4.1 Intellektuelle Kompetenzen	93
4.4.2 Motivation/Engagement	118
4.4.3 Emotionale Kompetenzen	129
4.4.4 Handlungskompetenzen	135
4.5 Kompetenzen im Umgang mit Anderen	155
4.5.1 Soziale Kompetenzen	155
4.5.2 Kommunikative Kompetenzen	172
4.5.3 Führung	178
4.6 Kompetenzen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Megatrends)	186
4.6.1 Diversity	186
4.6.2 Selbstverantwortung/Lebensunternehmer	191
4.6.3 Umgang mit Veränderungen	200
4.6.4 Unternehmerische Kompetenzen	204
4.6.5 Methodenkompetenzen	216
5. Weitere Instrumente zur Einschätzung von Schlüssel- qualifikationen	227
5.1 Persönlichkeitsstrukturtests	228
5.2 Typentests	229
5.3 Tests für den Einsatz in der Beratung	231
5.4 Zu guter Letzt	232

Literatur	235
Anhang: Bezugsquellen	240
Sachwortverzeichnis	242
Register Testverfahren	245
Die Autorinnen	247

Das Kompetenzmodell im Überblick

Kompetenzfelder	Bereiche	Schlüsselqualifikationen
Basiskompetenzen	Intellektuelle Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Auffassungsgabe • Konzentrationsfähigkeit • Kreatives Denken • Mathematisches Verständnis • Problemlösefähigkeit • Räumliches Vorstellungsvermögen • Systematisch-Analytisches Denken • Technisches Verständnis
	Motivation/Engagement	<ul style="list-style-type: none"> • Eigeninitiative • Leistungsbereitschaft/-motivation • Lern- und Veränderungsbereitschaft
	Emotionale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionsmanagement • Emotionswahrnehmung/Empathie
	Handlungskompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Belastbarkeit (Stressbewältigung) • Durchhaltevermögen • Entscheidungsfähigkeit • Frustrationstoleranz • Realisierungsorientiertes Denken • Selbstmanagement • Sorgfalt/Gewissenhaftigkeit • Umsetzungs- und Handlungsorientierung
Kompetenzen im Umgang mit Anderen	Soziale Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Beratungskompetenzen • Durchsetzungsfähigkeit • Kooperationsfähigkeit/Teamfähigkeit • Kritik- und Konfliktfähigkeit • Networking • Rollenkompetenz • Soziale Unabhängigkeit • Soziales Gedächtnis/Namensgedächtnis • Stil- und Umgangsformen
	Kommunikative Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeit zum sprachlichen Stilwechsel • Fremdsprachen • Sprachliche Ausdrucksfähigkeit • Zuhören
	Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Delegation • Leistungsförderung und Feedback • Motivation • Zielsetzung
Kompetenzen aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen (Megatrends)	Diversity	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiguitätstoleranz • Fähigkeit zum Perspektivwechsel • Interkulturelle Kompetenz
	Selbstverantwortung/ Lebensunternehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Balancing (Work-Life-Integration) • Eigenverantwortung • Employability • Soziale Verantwortung
	Umgang mit Veränderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexitätsmanagement • Veränderungsmanagement
	Unternehmerische Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnorientierung • Innovationsfähigkeit • Kundenorientierung • Marktorientiertes und Kaufmännisches Denken • Risikobereitschaft//Umgang mit Risiken • Verhandlungsgeschick • Visionäres und Strategisches Denken und Handeln
Methodenkompetenzen		<ul style="list-style-type: none"> • Informationsmanagement • Medienkompetenz • Moderation • Präsentation • Projektmanagement/Planung • Zeitmanagement

Vorwort zur zweiten Auflage

Schlüsselqualifikationen sind kein neues, aber nach wie vor ein hoch aktuelles Thema.

Denn: Wir leben in einer Zeit, in der einmal erworbene Qualifikationen und Kompetenzen für ein Berufsleben nicht mehr ausreichen. Einschneidende Veränderungen wie Globalisierung, technologische Entwicklung, die Veränderung hin zu einer Informations- und Dienstleistungsgesellschaft sowie der demographische Wandel werden unter dem Stichwort «Megatrends» diskutiert. Ihre Folgen, wie die zunehmenden Anforderungen an Flexibilität, Komplexitätsmanagement und den Umgang mit Veränderungen, haben längst Einzug in unsere tägliche Arbeit gefunden.

Auch bei der Überarbeitung dieses Buches nahmen aktuelle Entwicklungen einen breiten Raum ein. So erweiterten wir unser Kompetenzmodell um solche Kompetenzen, die sich aus den gesellschaftlichen Megatrends ergeben – als Beispiel seien Informationsmanagement und Employability genannt. Unser aktuelles Kompetenzmodell umfasst mit 60 Schlüsselqualifikationen gegenüber der ersten Auflage (2002) daher zehn Qualifikationen mehr. Neben der Erweiterung und Aktualisierung des Kompetenzmodells konnten wir zahlreiche neue Testverfahren aufnehmen. Des Weiteren wurden neue Entwicklungen in der Diagnostik berücksichtigt, wie die DIN 33430 und Anwendungsgebiete jenseits der klassischen Personalauswahl.

Nicht verändert haben wir den Aufbau des Buches und unser Ziel, dem Praktiker eine echte Arbeitserleichterung für den Alltag vorzulegen. Dazu dient folgendes Konzept:

60 Schlüsselqualifikationen werden definiert, klassifiziert und anhand konkreter Verhaltensbeispiele veranschaulicht. In einem nächsten Schritt werden jeder Schlüsselqualifikation geeignete diagnostische Instrumente – wissenschaftliche Tests und/oder andere Verfahren – zugeordnet, die dazu dienen, die entsprechende Schlüsselqualifikation zu beurteilen. Mit diesem Aufbau liegt der Schwerpunkt des Buches auf der praktischen Anwendung.

Wer profitiert davon? Letztlich alle, die mit der Beurteilung, Einschätzung oder Entwicklung überfachlicher Kompetenzen befasst sind, sei es in der Personalauswahl, in der Personalentwicklung, im Rahmen von Management Audits oder im Bereich Beratung, Coaching und Training.

Wir freuen uns, wenn das Buch Ihnen in der täglichen Arbeit nützlich ist!

Frankfurt/Main, August 2007

Claudia Eilles-Matthiessen
Susanne Janssen
Antje Osterholz-Sauerlaender