Tagungsdokumentation

Kompetenzbilanzierung, Social Skills und Personalauswahl (Wien) 30.4.2007

VERANSTALTER

Arbeiterkammer Wien
AMS Österreich/Bundesgeschäftsstelle Abt. ABI
abif - analyse beratung und interdisziplinäre forschung

ORT

Adolf-Czettel-Bildungszentrum der AK Wien, 1040 Wien, Theresianumgasse 16-18

INHALT

1. Flyer Einladung
2. Tagungsmappe
3. Vortragsfolien der ReferentInnen
   - 3.1. Angelika Pichler, bm:ukk, Europäischer Qualifikationsrahmen – Nationaler Qualifikationsrahmen
   - 3.2. Bernhard Horak, AK Wien, Kompetenzen im Kontext europäischer Berufsbildung
   - 3.3. Manfred Krenn, FORBA, Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und –einstellung
   - 3.4. John Erpenbeck, Humboldt Universität Berlin, „Social Skills“ und andere Kompetenzen – bilanziert, entwickelt und gemanagt
   - 3.5. Christa Lackner, „die umweltberatung“, Personalentwicklung beginnt schon bei der Auswahl: die Anwendung von Assessmentverfahren in der Personalauswahl am Beispiel „die umweltberatung“

Sie können sich **bis spätestens 26. April 2007** online unter www.abif.at (Menüpunkt Events) für die Veranstaltung registrieren. Ihre Anmeldung wird mit einem Bestätigungsmail vom System beantwortet.

Alternativ dazu bieten wir Ihnen an, Ihre Anmeldung per Fax oder E-Mail an uns zu senden:

abif – Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung
Einwanggasse 12 / Top 5, A-1140 Wien
Tel.: +43-(0)1 522 48 73
Fax: +43-(0)1 522 48 73 - 77
E-Mail: office@abif.at

Bitte geben Sie folgende Informationen bei Ihrer Anmeldung an:

Anmeldung für folgende Veranstaltung:.....

Vorname:.....Nachname:.....Titel:.....

Organisation:.....

Straße: .....Plz.:.....Stadt:.....

E-Mail:.....

Telefon (für eventuelle Rückfragen):.....

Einladung zur Tagung

„Kompetenzbilanzierung, Social Skills und Personalauswahl“

30. April 2007

Adolf-Czettel-Bildungszentrum der AK Wien
Theresianumgasse 16-18
A-1040 Wien

Tagungsprogramm

8.00–9.00	Check-in
9.00–9.10	Beginn, Moderation **Karin Steiner**
9.10–9.40	Europäischer Qualifikationsrahmen – Nationaler Qualifikationsrahmen **Angelika Pichler, BMBWK**
9.40–10.10	Kompetenzen im Kontext europäischer Berufsbildung **Bernhard Horak, AK Wien**
10.10–10.40	Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung **Manfred Krenn, FORBA**
10.40–11.10	Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln **John Erpenbeck, Humboldt Universität Berlin**
11.10–11.30	Kaffeepause / Snacks
11.30–12.00	Personalentwicklung beginnt schon bei der Auswahl: die Anwendung von Assessmentverfahren in der Personalauswahl am Beispiel "die umweltberatung" **Christa Lackner, "die umweltberatung"**
12.00–12.30	Förderung von kommunikativen, sozialen und methodischen Berufskompetenzen am Beispiel der Bildungsplanung eines öffentlichen Unternehmens **Lena Doppel, IOT**
12.30–13.30	Podiumsdiskussion: **„Welche Bedeutung hat künftig die Erfassung und Entwicklung von sozialen Kompetenzen in betrieblicher und arbeitsmarktpolitischer Hinsicht?“** Angelika Pichler, BMBWK Bernhard Horak, AK Wien Manfred Krenn, FORBA John Erpenbeck, Humboldt Universität Lena Doppel, IOT Christa Lackner, Umweltberatung Andrea Egger-Subotitsch, abif
13.30–14.30	Mittagessen

Kompetenzbilanzierung, Social Skills und Personalauswahl

Dass soziale Kompetenzen für die Lebensbewältigung allgemein und speziell für die Berufsausübung relevant sind, darüber sind sich ExpertInnen vielfach einig. Spätestens seit den 1980er Jahren wurde deutlich klarer, dass nicht nur die formale Ausbildung, sondern in weiterer Folge insbesondere das berufliche Erfahrungswissen, das fachliche mit sozialen Kompetenzen verbindet, für den beruflichen Erfolg wesentlich ist. Unklar ist vielfach noch, an welchen „Orten“ (Schule, Universität, Familie, Privatleben, Arbeitsplatz etc.) und v.a. wie soziale Kompetenzen erworben werden (sollen). Die aktuelle Diskussion dreht sich zusätzlich um die Frage, wie diese vielfach informell erworbenen Kompetenzen gemessen und anerkannt werden können. Last but not least ist auch interessant, wie intensiv und mittels welcher Methoden soziale Skills auch jenseits des informellen Erwerbs in Betrieben bzw. Organisationen gefördert werden.

Datum:	30. April 2007, 9:00 – 14:30
Ort:	Adolf-Czettel-Bildungszentrum der AK Wien, Theresianumgasse 16-18, A-1040 Wien
Veranstalter:	AMS Österreich, Bundesgeschäftsstelle (Abt. ABI) und AK Wien
Organisation und Dokumentation:	abif **–** Analyse, Beratung und interdisziplinäre Forschung

Anmeldungen bitte bis **spätestens 26. April 2007**

Fachtagung – 30.April 2007 im Adolf-Czettel-Bildungszentrum der AK Wien

Theresianumgasse 16–18

A-1040 Wien

„Kompetenzbilanzierung, Social Skills und Personalauswahl“

Tagungsprogramm

8:00–9:00	Check-in
9:00–9:10	Beginn, Moderation **Andrea Egger-Subotitsch, abif**
9:10–9:40	Europäischer Qualifikationsrahmen – Nationaler Qualifikationsrahmen **Angelika Pichler, bm:ukk**
9:40–10:10	Kompetenzen im Kontext europäischer Berufsbildung **Bernhard Horak, AK Wien**
10:10-10:40	Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung **Manfred Krenn, FORBA**
10:40-11:10	„Social Skills“ und andere Kompetenzen – bilanziert, entwickelt und gemanagt **John Erpenbeck, Humboldt Universität Berlin**
11:10–11:30	Kaffeepause / Snacks
11:30–12:00	Personalentwicklung beginnt schon bei der Auswahl: die Anwendung von Assessment-verfahren in der Personalauswahl am Beispiel „die umweltberatung“ **Christa Lackner, „die umweltberatung“**
12:00–13:00	Podiumsdiskussion: **„Welche Bedeutung hat künftig die Erfassung und Entwicklung von sozialen Kompetenzen in betrieblicher und arbeitsmarktpolitischer Hinsicht?“** Angelika Pichler, bm:ukk Bernhard Horak, AK Wien Manfred Krenn, FORBA John Erpenbeck, Humboldt Universität Christa Lackner, „die umweltberatung“
13:00-14:00	Mittagessen

TeilnehmerInnenliste

Adam, Ursula Mag.[a]	Waff
Andiel, Manuela Mag.[a]	abif
Antes, Astrid Dr.[in]	AUVA/HUB
Barwinek, Horst Mag.	AK Steiermark
Barwinska, Marta	-
Bauer, Marianne DSA	Fonds Soziales Wien/BbM
Baumgartner, Josef	BM für Gesundheit, Familie und Jugend
Blemenschitz, Gerlinde	WienWork GmbH
Breitenfelder, Ursula Mag.[a]	SORA
Brückner, Wolfgang Mag.	Volkshochschule Floridsdorf
Buchegger, Sigrun	bfi Steiermark
Czech, Johanna Mag.[a]	familie&beruf management gmbh
Danzinger, Anna Direktorin, MAS	Krankenpflegeschule
Dauber, Mirjam Mag.[a]	ibis acam Bildungs GmbH
Edy, Karl	AMS NÖ
Egger-Subotitsch, Andrea Mag.[a]	abif
Egler, Horst	B.A.M.
Erpenbeck, John Prof.	Humboldt Universität Berlin
Fauland, Armin	eTel Austria
Filz, Carmen	Burgenländisches Schulungszentrum
Fritsch, Clara Mag.[a]	abif
Fuchs, Manfred Mag. Dipl.-Ing.	Privat
Gasselseder, Maria Dr.[in]	VAB - Werkstätte OPUS
Gasser, Angelika Mag.[a] (FH)	abz*austria
Gebhart-Siebert, Susanne	Donau VHS
Gruber, Eckart Dr.	Arbeitsmarktservice
Haider, Christina Mag.[a]	Greimel Management Entwicklung GmbH
Hamp, Wener Mag.	Venetia
Harrich, Heinz	Berufsausbildungszentrum bfi wien
Harzik, Margit Marie Mag.[a]	wifi Österreich
Hayden, Ingrid DSA	ZIB Training GmbH
Heckl, Eva MMag.[a]	KMU FORSCHUNG AUSTRIA
Hofer, Erich M. Dir.	LAZARUS Institut für Pflegeberufe
Holzinger, Astrid Mag.[a]	AK Wien
Horak, Bernhard	AK Wien
Höllmüller, Ilona	Venetia
Jedlicka, Peter Mag.	AMS
Joanowitsch, Sabine Mag.[a]	HILL International
Kassar, Nicole	WIA-Zentrum f. Ausbildungsmanagement
Köberl, Daniela Mag.[a]	ams psychologischer dienst
Köck, Brigitte Mag.[a] Dr.[in]	AMS
Kovarik, Josef Dr.	IBEA Modul 2
Kreiml, Thomas Mag.	abif
Krenn, Manfred Mag.	FORBA
Krobath, Josef Dr.	
Kullnig, Ingrid Dr.[in]	AMS Graz
Kübel, Ursula	-
Lackner, Christa	die umweltberatung
Lang, Christine	-
Laufischer, Peter	Waff
Liskonig, Kurt Peter Ing.	AMSEL
Machat-Hertwig, Christina	AMS Österreich

Magner, Julia Mag.[a]	-
Manhartsberger, Heide OStR Prof.[in] Mag.[a]	PIB Wien/Expositur
Markowitsch, Joerg DI Dr.	3s Unternehmensberatung GmbH
Meixner-Zumpfe, Silvia	ihrAssistent
Mosberger, Brigitte Mag.[a]	abif
Müller-Riedlhuber MAS, Heidemarie Mag.[a]	3s Unternehmensberatung
Muralter, Doris Mag.[a]	abif
Musäus, Michael Mag.[a]	AMS Wien
Nirschl, Franz Dipl.-Ing. (FH)	Privat
Österle, Judith Mag.[a]	5p Consulting GmbH
Paula, Andreas Mag	donau vhs
Pashapour, Parin	Venetia
Pawlik, Gabriele	AMS Österreich
Pettermann, Renate	-
Pichler, Angelika Mag.[a]	bm:ukk
Pinzker, Brigitte	Gesundheits- und Krankenpflegeschule Hietzing
Plank, Gerhard	Service in Person Ges.m.b.H.
Plohovits, Martina DSA	Fix und Fertig
Presch, Hedwig Dr.[in]	Institut für Alterskompetenzen
Pribyl, Michael	bfi Niederösterreich
Prokopp, Monika Mag.[a]	3s Unternehmensberatung
Punz, Josef Mag.	AMS OÖ
Purer, Verena Mag.[a]	Unternehmensberatung BAB
Putz, Sabine Mag.[a]	AMS Österreich
Radel, Sylvia Mag.[a]	AMS
Radonjil, Christine	Selbstständig
Rainer, Karin Dr.[in]	-
Rechner, Renate Mag.[a]	B.A.M.
Rihl, Thomas Mag.	Job-TransFair GmbH
Rodriguez, Sandra Mag.[a]	ECDL
Rother, Barbara	-
Schäffer, Edwin Mag.	WIFI Wien
Schemitz-Wallner, Karin Mag.[a]	Caritas Laden CARLA
Schildberger, Elke Mag.[a]	Volkshochschule Linz
Schilder, Susanne Ing.[in]	WIFI Wien
Schober, Sabrina	New Work
Schossleitner, Ruth Mag.[a]	FAB Arbeitsstiftungen
Schwarz-Wölzl, Maria Mag.[a]	Zentrum für Soziale Innovation
Schwerwacher, Robert	Lebens- und Sozialberatung
Setzer, Alexander	ibis acam Bildungs GmbH
Steinböck, Elisabeth	BMGFJ
Steiner, Karin Mag.[a]	abif
Stifter, Wolfgang Mag.	biv-integrativ
Stimmer, Birgit Mag.[a]	BMWA
Strasser, Gerhard	AMS Ried/Innkreis
Strohner, Hermi	-
Sturm, René	AMS Österreich
Sturmer, Rudy Dr.	Verein Windrad
Usapolemin, Teresa	Venetia
Vecerik, Marinela Mag.[a]	equalizent
Vidmar, Silvia Mag.[a]	waff
Voglhofer, Margit	waff
Wanek, Werner	Neue Horizonte
Weickl, Edith Dr.[in]	AMS Oberösterreich

Weiss, Susanne Dr.[in]	BM für Gesundheit, Familie und Jugend
Wiegele, Barbara Dr.[in]	Jobservice der Uni Klagenfurt
Wohl, Walter	-
Zach, Martina Mag.[a]	bm:ukk, Abt. V/8
Zagol, Malgorzata Mag.[a]	OCG
Zöhrer, Elke Mag.[a]	HILL Communications
Zürcher, Reinhard Dr.	Pädagogisches Institut des Bundes in Wien

Kurzbeschreibungen der Vortragenden

Mag.ª Angelika Pichler hat Erziehungswissenschaften mit einem Fächerbündel aus Psychologie und Soziologie an den Universitäten Salzburg und München studiert. Seit Oktober 2004 ist sie Mitarbeiterin in der Sektion Berufsbildung, Abteilung „EU und internationale Angelegenheiten der Berufsbildung“ im Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur. Ihre Aufgabenbereiche sind der Kopenhagen Prozess, EQF/NQF/ECVET, der Bildungsausschuss, die Vertretung des Ressorts in Nationalen Arbeits- und Steuerungsgruppen zum Jugendpakt sowie Lifelong Learning, Guidance and Counseling.

Mag. Bernhard Horak ist Volkswirt und seit 1988 in der Arbeiterkammer beschäftigt, wo er seit 2001 als Mitarbeiter der Abteilung für Bildungspolitik EU-Bildungsthemen koordiniert. Zu seinen Funktionen gehört auch die Vertretung der AK in EU-Gremien auf nationaler Ebene und in Brüssel. Die aktuellen Themen seiner Arbeit sind EQF (NQF), ECVET, die EU-Richtlinie zur Anerkennung von Berufsqualifikationen, Bildung und das GATS.

Mag. Manfred Krenn, geb. 1960, senior researcher an der Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt. Studium der Soziologie an der Universität Wien, postgraduate Ausbildung am Institut für Höhere Studien. Seit 1991 für FORBA tätig, seit 2003 Lehrauftrag am Fachhochschulstudiengang „Sozialarbeit im städtischen Raum“ in Wien. Arbeitsschwerpunkte: personenbezogene Dienstleistungsarbeit (Pflege), Erfahrungswissen, ältere ArbeitnehmerInnen, Arbeitsorganisation, Arbeitsbeziehungen

Prof. Dr. John Erpenbeck, 1942 in Ufa/Baschkirien geboren, promovierte 1968 als Physiker und habilitierte sich 1978 als Wissenschaftsphilosoph. Seit 1998 ist er Bereichsleiter Grundlagenforschung der QUEM, Berlin im Projekt Lernkultur Kompetenzentwicklung. Er publizierte zahlreiche Arbeiten zur Kompetenzproblematik, zuletzt das „Handbuch Kompetenzmessung“ (2.Aufl. 2007) zusammen mit Prof. Dr. Dr. hc. mult. Lutz von Rosenstiel. Vgl. http://www.erpenbeck.homepage.t-online.de/

Christa Lackner hat nach einer kaufmännischen Grundausbildung ihre ersten kommunikativen Erfahrungen in der Jugendarbeit gesammelt. Nach der Ausbildung zur Kommunikationstrainerin war sie zunächst 19 Jahre lang bei „die umweltberatung“ in unterschiedlichen Bereichen der Beratungs- und Bildungsarbeit tätig und ist seit 8 Jahren Geschäftsführerin des Umweltschutzvereines Bürger und Umwelt, „die umweltberatung“ Niederösterreich.

Moderiert wird die Tagung von **Mag.ª Andrea Egger-Subotitsch**. Sie ist Psychologin und Projektleiterin bei abif mit den Forschungsschwerpunkten Arbeitsmarkt, Evaluation, Arbeitspsychologie.

Abstracts

Europäischer Qualifikationsrahmen – Nationaler Qualifikationsrahmen

Angelika Pichler

- **Politischer Hintergrund**

Erstmals wurde der Entwicklung eines bildungsübergreifenden Europäischen Qualifikationsrahmens in der so genannten Kopenhagen Erklärung (=Abkommen über eine verstärkte Zusammenarbeit in der beruflichen Bildung in der Europäischen Union, November 2002) oberste Priorität eingeräumt. Mittlerweile wurde in allen Mitgliedsstaaten ein Konsultationsprozess zu einem von der Europäischen Kommission entwickelten Dokument durchgeführt, welcher eine breite Zustimmung aller relevanten Akteure und Akteurinnen zur EQR Initiative gezeigt hat.

- **Was ist der Europäische Qualifikationsrahmen**

Der EQR soll in erster Linie als Übersetzungshilfe und neutraler Bezugspunkt dienen, um Qualifikationen aus unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungssystemen vergleichen zu können und die Zusammenarbeit und die Vertrauensbasis zwischen den jeweils Betroffenen zu stärken. Dies erhöht die Transparenz und erleichtert die Übertragung und Verwendung von Qualifikationen unterschiedlicher Aus- und Weiterbildungssysteme und unterschiedlicher Aus- und Weiterbildungsniveaus.

Die Qualifikationen auf allen Ebenen eines möglichen EQR werden im Hinblick auf drei Arten von Lernergebnissen beschrieben: Kenntnisse, Fertigkeiten, Kompetenzen.

- **Der nationale Qualifikationsrahmen**

In ihrem „Vorschlag für eine Empfehlung zur Entwicklung eines Europäischen Qualifikationsrahmen“ empfiehlt die Europäische Kommission den Mitgliedsstaaten die Schaffung eines Nationalen Qualifikationsrahmens, der die Einordnung des nationalen Bildungssystems in den EQR erleichtern soll. Österreich beteiligt sich in diesem Zusammenhang aktiv und befindet sich derzeit in der ersten Phase der NQR Entwicklung. Der Prozess wird vom BM für Unterricht, Kunst und Kultur koordiniert und von einer ministeriumsinternen Projektgruppe sowie von einer Steuerungsgruppe (unter Beteiligung der Sozialpartner und beteiligter Ministerien) und einem Wissenschaftskonsortium begleitet. Erste Ergebnisse hinsichtlich der Einordnung, zunächst des formalen Bildungssystems, in die Referenzlevels des Europäischen Qualifikationsrahmens sollen bis 2010 vorliegen.

- **Der Kompetenzbegriff im Europäischen Qualifikationsrahmen**

„KOMPETENZ“

ist die nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und/oder methodische Fähigkeiten in Arbeits- oder Lernsituationen und für die berufliche und/oder persönliche Entwicklung zu nutzen. Im Europäischen Qualifikationsrahmen wird Kompetenz im Sinne der Übernahme von Verantwortung und Selbständigkeit beschrieben.

„SCHLÜSSELKOMPETENZEN“

Die im Rahmen des Arbeitsprogramms „allgemeine und berufliche Bildung 2010“ in die Wege geleiteten Arbeiten über Schlüsselkompetenzen sind für einen Europäischen Qualifikationsrahmen von Bedeutung. Auf europäischer Ebene wurden insgesamt 8 Schlüsselkompetenzen formuliert und verabschiedet:
Kommunikation in der Muttersprache, Kommunikation in einer Fremdsprache, grundlegende Kompetenzen in Mathematik, Naturwissenschaften und Technologie, digitale Kompetenz, „Lernen, wie man lernt“, soziale Kompetenz, Unternehmergeist und kulturelle Kompetenz. Diese Kompetenzen sollten bis zum Ende der Bildung im Rahmen der Schulpflicht erworben und durch lebenslanges Lernen beibehalten werden.

Kompetenzen im Kontext europäischer Berufsbildung

Bernhard Horak

Die europäischen Berufsbildungssysteme sind sowohl hinsichtlich der beruflichen Erstausbildung als auch in der beruflichen Weiterbildung extrem unterschiedlich und vielfältig. Fehlende Transparenz in diesem Zusammenhang bedingt Probleme bei der Vergleichbarkeit, Anerkennung und Zertifizierung von Qualifikationen. Es ist für die ArbeitnehmerInnen oft nicht leicht, einem potentiellen Arbeitgeber in einem anderen Land zu erläutern bzw. zu belegen, welche Qualifikationen sie erworben haben. Umgekehrt haben es Arbeitgeber, staatliche wie private Ausbildungsanbieter schwer, die von einem Bürger / einer Bürgerin erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen zu beurteilen. In beiden Fällen kommen derzeit im Wesentlichen nur die formal erworbenen Qualifikationen und Abschlüsse zum Tragen; alle anderen non formal bzw. informell erworbenen Kompetenzen kaum.

Der aus Unkenntnis gegebene Mangel an gegenseitigem Vertrauen in das jeweils andere Berufsbildungssystem hemmt Bestrebungen nach mehr Durchlässigkeit zwischen den europäischen Berufsbildungssystemen und letztlich auch die Mobilität auf einem europäischen Arbeitsmarkt.

Auf europäischer Ebene ist man daher seit wenigen Jahren bemüht, Instrumente zu schaffen, die dieser Problematik entgegen wirken sollen: Instrumente, die mehr Transparenz, bessere Vergleichbarkeit, möglichst reibungslose Übertragbarkeit und dadurch leichtere wechselseitige Anerkennung von beruflichen Qualifikationen ermöglichen sollen. **„Kompetenzen“ spielen in diesen Konzepten und Modellen eine zentrale Rolle.**

Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung

Manfred Krenn

In der personalwirtschaftlichen und personalpolitischen Diskussion der letzten Jahre wird eine Zunahme der Bedeutung von außerfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen in der Arbeitswelt konstatiert. Die Literatur zu diesem Themenbereich ist kaum mehr überschaubar, ebenso wie die Vielzahl an Begriffen, die zur Kennzeichnung dieser Kompetenzaspekte verwendet werden: Es ist von Schlüsselqualifikationen, sozialen Kompetenzen, soft skills oder weichen Qualifikationssorten die Rede. Dabei handelt es sich allerdings um Überbegriffe, die wiederum eine Vielzahl einzelner Kompetenzen beinhalten.

Ich werde in meinem Beitrag Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Bedeutung von außerfachlichen Kompetenzen bei der Personalauswahl in niederösterreichischen Betrieben vorstellen. In den Diskussionen zur Qualifikationsentwicklung und -abschätzung werden selten tiefer gehende Bezüge zu betrieblichen Realitäten hergestellt bzw. nur Einzelbeispiele angeführt. Mein Anliegen ist es, Einblicke in die Praxis von Unternehmen zu liefern, und zwar inwiefern diese außerfachliche Kompetenzen bereits bei den Selektionsprozessen für die Aufnahme von Beschäftigten berücksichtigen.

Ich gehe dabei von einem Ansatz aus, der die Verwendung und Bedeutung der Begriffe selbst kritisch hinterfragt und nach ihrem tatsächlichen Gehalt in der alltäglichen Praxis von Unternehmen abklopft. Dazu gehört auch die Frage der Bedeutung von außerfachlichen Kompetenzen bei der Personalauswahl nicht isoliert auf den unmittelbaren Auswahlprozess zu beschränken. Es geht vielmehr darum, die grundsätzlichen personalpolitischen Orientierungen in den Unternehmen zu beleuchten und die Personalauswahl im Zusammenhang mit den realen Qualifikationsanforderungen und deren Veränderung zu betrachten. Denn nur in Relation dazu lassen sich ihr tatsächlicher Inhalt und ihre Bedeutung angemessen bestimmen und interpretieren.

Ich versuche dabei, sowohl die Vielfalt betrieblicher Realitäten anschaulich zu beschreiben als auch bestimmte ähnliche Vorgangsweisen zu bündeln. Ein weiterer Aspekt meines Vortrags besteht darin, darzustellen, inwiefern Ansätze zur systematischen Erfassung und Zertifizierung von informell erworbenen Kompetenzen Relevanz und Nutzen für die interviewten Personalverantwortlichen haben könnten.

Insgesamt soll mein Beitrag zu einem realitätsnäheren Verständnis von personalpolitischen Prozessen und Entscheidungshintergründen in Klein- und Mittelbetrieben beitragen. Er stellt aber auch den Anspruch, einen kritischen Beitrag zur Diskussion um Schlüsselqualifikationen und soft skills zu leisten, der vielfach die notwendige Differenzierung fehlt, die für eine angemessene Erfassung der Vielfalt betrieblicher Realitäten notwendig ist.

„Social Skills“ und andere Kompetenzen – bilanziert, entwickelt und gemanagt

John Erpenbeck

Kompetenzen lassen sich als Fähigkeiten zu selbstorganisiertem, kreativem Handeln fassen. In physische oder geistige Handlungsprozesse ist immer der ganze Mensch, die ganze Persönlichkeit involviert. Insofern sind alle Fähigkeitszuschreibungen Facetten dieser ganzheitlich handelnden Persönlichkeit und wirken eng, zuweilen untrennbar eng zusammen. Die Zuschreibungen von Metakompetenzen, Grundkompetenzen (key competences), abgeleiteten Kompetenzen oder „querliegenden“ Kompetenzen (wie interkulturelle Kompetenzen, Führungskompetenzen, Medienkompetenzen …) sind stets Akzentuierungen innerhalb dieses ganzheitlichen Handelns. Insofern macht es wenig Sinn, Sozialkompetenzen gesondert hervorzuheben. Wichtiger ist vielmehr, sich ein Handlungsschema zu vergegenwärtigen, das eine theoretische Basis für die Einheitlichkeit wie für die Unterscheidbarkeit der Grundkompetenzen liefert.

Auf einer solchen Basis lassen sich dann sozial-kommunikative Kompetenzen abgrenzen, ihnen entsprechende Mess-, Bilanzierungs- und Trainingsverfahren entwickeln und ihre Funktionen in einem Kompetenzmanagement von Unternehmen und Organisationen abschätzen. Dabei wird für eine Umkehr der bisherigen „Angebotsstrategie“ von Kompetenzen zu einer vom Management ausgehenden „Nachfragestrategie“ geworben.

Wichtig erscheint aber noch ein anderer Zusammenhang. Kompetenzen werden maßgeblich von Werten und Normen geprägt – die zu eigenen Emotionen und Motivationen interiorisiert wurden. Kompetenzkerne sind also jeweils eigene, unverwechselbare Wertgefüge. Das führt dazu, dass, zum einen, „hinter“ den sozial-kommunikativen Kompetenzen sehr unterschiedliche Wertgefüge, mit hedonistischen, utilitaristischen, ästhetischen, ethischen, politischen u.a. Anteilen stehen. Auch das ist einem speziellen Messverfahren (WERDE©) zugänglich. Zum anderen spielen ästhetische, ethische und politische Wertungen als sozial organisierende Wertungen auch für andere Kompetenzen eine maßgebliche Rolle. Es wäre also zu kurz gegriffen, würde man sich auf die vordergründige Messung und das Management von sozial-kommunikativen Kompetenzen beschränken.

Personalentwicklung beginnt schon bei der Auswahl.
Die Anwendung von Assessmentverfahren in der Personalauswahl am Beispiel „die umweltberatung“

Christa Lackner

„die umweltberatung“ informiert über vorsorgenden Umweltschutz mit dem Ziel eine lebenswerte Zukunft zu gestalten. Durch Beratungs- und Bildungsarbeit wollen wir zum sinnvollen und schonenden Umgang mit unseren Ressourcen motivieren – das bringt aktiven Umweltschutz und mehr Lebensqualität. **„die umweltberatung“** berät wertschätzend, firmenunabhängig und praxisnah.

In Niederösterreich gibt es derzeit neun Beratungsstellen in Amstetten, Pöchlarn, St. Pölten, Zwettl, Hollabrunn, Orth a.d. Donau, Zistersdorf, Wiener Neustadt, Mödling und das Kompetenzzentrum für Umweltbildung. **„die umweltberatung“** arbeitet vor Ort und steht der Bevölkerung mit Rat und praxisnahen Lösungen zur Seite. Die Beratungsstellen sind Anlauf- und Servicestellen für telefonische und persönliche Beratung in Umweltfragen. In den Büros findet der / die Umweltinteressierte umfangreiche Fachbibliotheken, Unterlagen für den Schulunterricht (Dias, Videos, Folien, etc.) sowie einschlägige Informationsmaterialien.

Vorträge, Schulungen, Praxisseminare und Informations-Stände auf Fachmessen ergänzen das Beratungsprogramm in der Erwachsenenbildung. Für Kindergärten und Schulen bietet **„die umweltberatung“** ebenfalls ein umfangreiches Angebot. Gemeinden, Verbände, Ämter, Landesstellen, Bildungseinrichtungen und anderen Organisationen sind PartnerInnen bei Projekten. Bei speziellen Problemen vermittelt **„die umweltberatung“** zwischen BürgerInnen, Fachleuten, Behörden und Politik.

Das standardisierte Auswahlverfahren für UmweltberaterInnen

⇒ Ausschreibung mit den festgelegten Auswahlkriterien (inhaltlich und sozial-kommunikativ)
⇒ Strukturiertes Einzelinterview zum Abtesten der Auswahlkriterien
⇒ Die 6 besten BewerberInnen aus den strukturierten Einzelinterviews werden zum Auswahltag eingeladen, mit Methoden anlehnend zum Assessment-Center gemeinsam mit dem zukünftigen Arbeitsteam.
⇒ Einschulungsmonat bei der Fachbereichsleitung
⇒ Traineeprogramm für das erste Arbeitsjahr mit dem Ziel den Berufseinstieg zu begleiten, ein Verständnis für die Organisation zu erhalten und das Umfeld kennenzulernen.
⇒ Ständige Weiterbildung sowohl fachlich als auch sozial-kommunikativ

„die umweltberatung“ arbeitet im Bereich Beratung und Bildung für unterschiedlichste Zielgruppen, dazu braucht es neben dem fachlichen Wissen sozial-kommunikative Fähigkeiten und die Übersetzung der wissenschaftlichen Erkenntnisse für die jeweiligen Zielgruppen. In der Auswahl von UmweltberaterInnen wird auf diese Fähigkeiten ganz besonders geachtet. Die Sprache und der Umgang mit unterschiedlichsten Zielgruppen, die Fähigkeit zu motivieren und selbständiges Arbeiten stehen dabei immer im Vordergrund.

Für den Auswahltag wurden dazu Beispiele aus der Praxis entwickelt, die diese Fähigkeiten annähernd überprüfbar machen. Bei der Zusammenstellung der Aufgaben wird auf die Aufgabenstruktur und Arbeitssituation der zukünftigen Stelle geachtet. Die Informationsgewinnung beim Auswahlverfahren kann nur eine Annährung sein.

Das Auswahlverfahren ist relativ zeitaufwendig, führt aber aus meiner Sicht zu einer qualitativ hochwertigen Prognose über die Eignung der BewerberInnen.

Europäischer Qualifikationsrahmen – Nationaler Qualifikationsrahmen

„Kompetenzbilanzierung, Social Skills und Personalauswahl"

Fachtagung – 30. April 2007

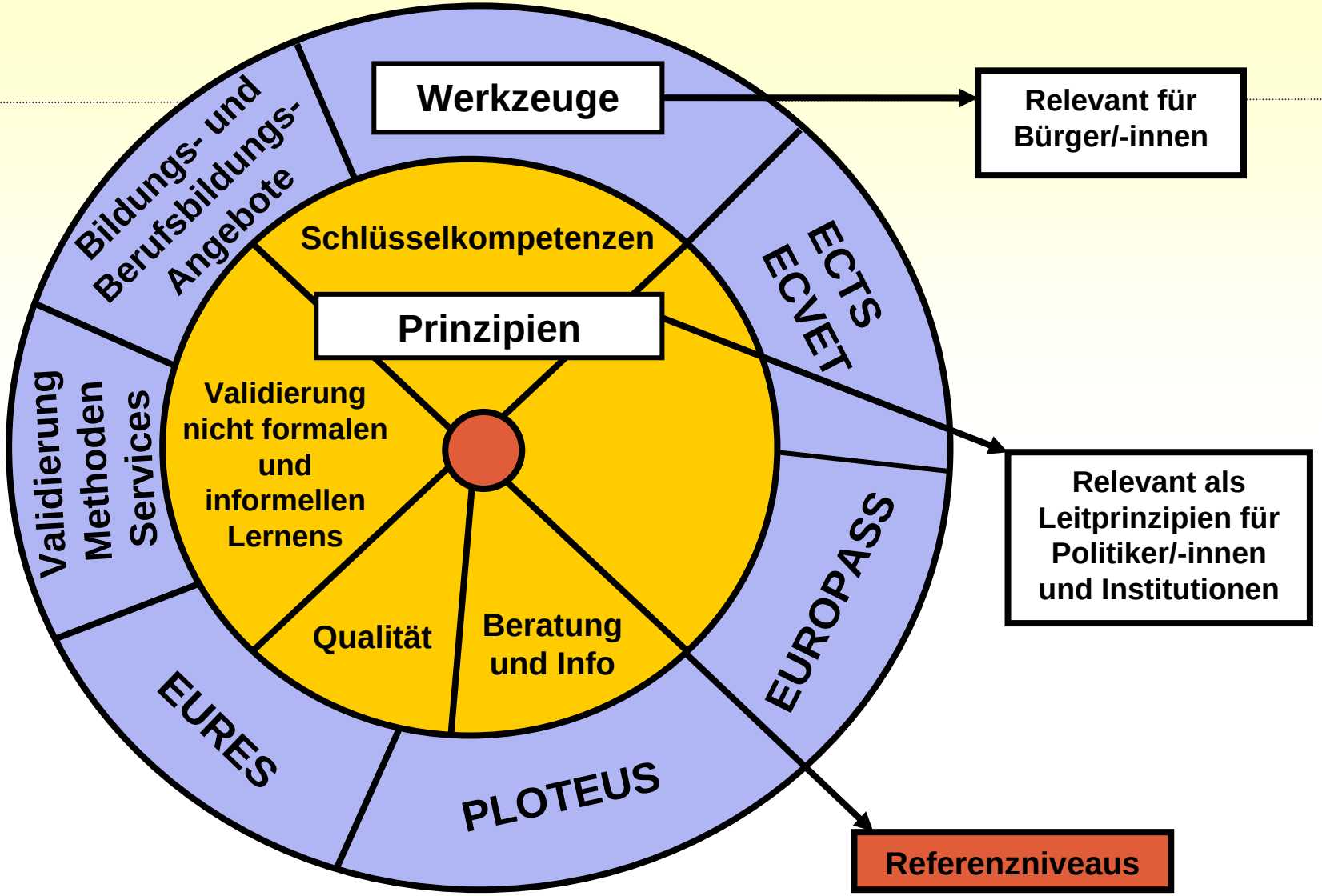
Adolf Czettel Bildungszentrum der AK

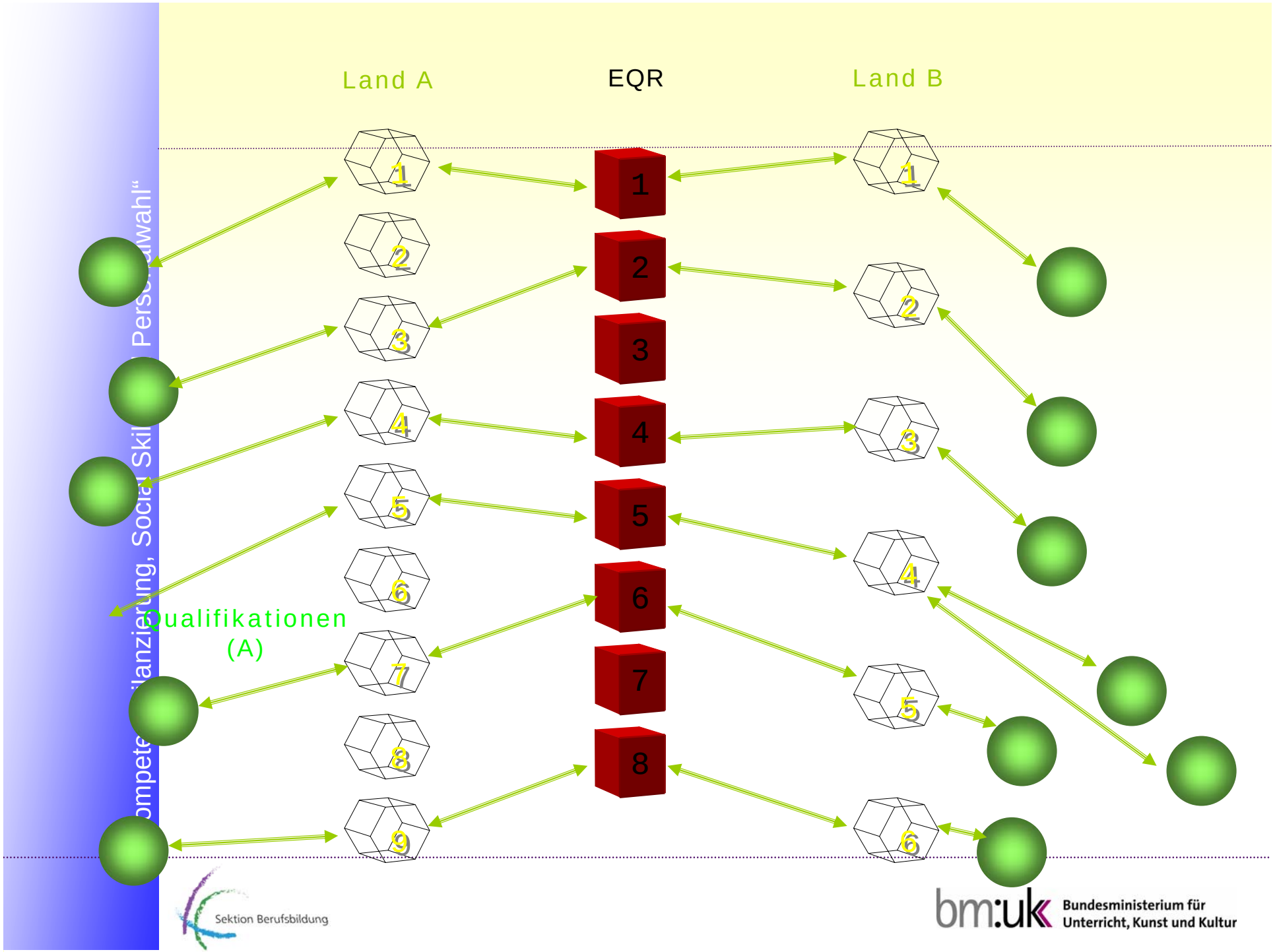
EQR – Wozu?

2000: Lissabonstrategie

November 2002: Erklärung von Kopenhagen

Dezember 2004: Maastricht Kommuniquée


Werkzeuge
Relevant für Bürger/-innen
Bildungs- und Berufsbildungs-Angebote
ECTS ECVET
Validierung Methoden Services
EUROPASS
EURES
PLOTEUS
Schlüsselkompetenzen
Prinzipien
Validierung nicht formalen und informellen Lernens
Qualität
Beratung und Info
Relevant als Leitprinzipien für Politiker/-innen und Institutionen
Referenzniveaus


Land A
EQR
Land B
Qualifikationen
(A)
1
2
3
4
5
6
7
8
9
1
2
3
4
5
6
7
8
1
2
3
4
5
6
Sektion Berufsbildung
bm:uk
Bundesministerium für
Unterricht, Kunst und Kultur

Kompetenzbegriff im EQR

„Kompetenz"

ist die nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und/oder methodische Fähigkeiten in Arbeits- und Lernsituationen und für die berufliche und/oder persönliche Entwicklung zu nutzen.

Im Europäischen Qualifikationsrahmen wird Kompetenz im Sinne der Übernahme von Verantwortung und Selbständigkeit beschrieben.

EQR Stand der Entwicklungen

- Politische Einigung auf BildungsminsiterInnenebene bereits erfolgt
- EU Mitentscheidungsverfahren
- 12 Leonardo da Vinci Projekte laufen (Österreich ist an 5 beteiligt)
- Eine „Vorbereitende Implementierungsgruppe" auf europäischer Ebene wurde eingerichtet
- Vorlage des finalen Dokumentes wird für Herbst erwartet

Entwicklung eines NQR

- Einbindung aller Stakeholder
- NQR soll alle Bildungsbereiche umfassen
- Lernergebnisorientierung
- Orientierung an den Anforderungen des Arbeitsmarktes
- Wissenschaftliche Begleitung

Zeitplan

•Februar 07 bis September 07: Fact finding Mission

-Öffentlichkeitsarbeit

-Klärung von Begrifflichkeiten

-Erste Forschungsergebnisse

-Erarbeitung eines Konsultationspapieres inkl. Fragenkatalog

Oktober 07 bis Februar 08: Konsultationsphase

-Nationaler Konsultationsprozess

-Schriftliche Stellungnahme aller Stakeholder

-Auswertung des Konsultationsprozesses

Zielsetzung bis 2010: Erste konkrete Ergebnisse

Wünsche, Anregungen Beschwerden an:

Angelika Pichler
BM für Unterricht, Kunst und Kultur
Minoritenplatz 5
1014 Wien
Angelika.pichler@bmukk.gv.at

Kompetenzen im Kontext europäischer Berufsbildung

Mag. Bernhard Horak

AK Wien, 30. April 2007

www.arbeiterkammer.at

Europäische Berufsbildung - gibt es die?

- **Artikel 150 Grundgesetz (EGV):**
  „Die Gemeinschaft führt eine Politik der beruflichen Bildung, welche die Maßnahmen der Mitgliedstaaten **unter strikter Beachtung und Verantwortung der Mitgliedstaaten für Inhalt und Gestaltung der beruflichen Bildung** unterstützt und ergänzt.“ (**Subsidiaritätsprinzip**)

Europäische Berufsbildung - die Institutionen

- Kommissar**:** Ján Figel`
- GD Bildung, Jugend und Kultur
- Rat der Bildungsminister
- Beratender Ausschuss für Berufsbildung
- Programm für Lebenslanges Lernen (€ 7Mrd.)

➔LEONARDO DA VINCI (ca € 1,7 Mrd.)

Instrumente für Transparenz, Anerkennung und Mobilität

- EQR Europäischer Qualifikationsrahmen
- EUROPASS
- ECVET – Europäisches Kreditpunktesystem für die Berufsbildung

Warum braucht die EU den EQF, EUROPASS, ECVET?

- Unterschiedlichkeit der eur. BB-Systeme
- Keine Transparenz → Probleme bei Vergleichbarkeit, Anerkennung, Zertifizierung und Durchlässigkeit
- Mangel an gegenseitigem Vertrauen

Hemmt Mobilität am Arbeitsmarkt!

Der EUROPASS

- **5 Bestandteile:** Europäischer Lebenslauf, Sprachenpass, Mobilitätsnachweis, Diplomzusatz, Zeugniserläuterungen (www.europass.at)
- **Zielgruppen:** SchülerInnen, Lehrlinge, Studierende, Freiwillige, Lehrkräfte, AusbildnerInnen, Berufstätige, Arbeitsuchende
  ➔individuelles Instrument und freiwillig !

„Kompetenzen“ im Rahmen des EUROPASS - Lebenslaufs

- **„Soziale Fähigkeiten und Kompetenzen“:**
  „Leben und arbeiten mit anderen Menschen, in Funktionen, für die Kommunikation wichtig ist, und in Situationen, in denen Teamarbeit wesentlich ist (z.B. Kultur und Sport), in einem anderen multikulturellen Umfeld usw.“

ECVET - European Credit System for Vocational Education and Training

- Lernleistungen gerecht und angemessen akkumulieren, anerkennen, übertragen
- aus unterschiedl. Lernumgebungen bzw. -systemen (formal/nicht-formal/informell)
- für alle Qual., Niveaus, (Angelernter bis PHD)
- zur Förderung der Mobilität zwischen den Systemen und auf dem europäischen Arbeitsmarkt
- ➔**freiwillig** (Zonen gegenseitigen Vertrauens)

„Kompetenzen“ im Rahmen von ECVET

- **Bewertung von Lernergebnissen, die in**

  ➔ Kenntnissen

  ➔ Fertigkeiten und

  ➔ Kompetenzen

  formuliert sind.

ECVET – die großen Fragen

- Wie sollen Ergebnisse nicht formalen und informellen Lernens gemessen und bewertet werden?
- Wer soll oder darf solche Ergebnisse zertifizieren bzw. anerkennen?
- Wie sichert man verlässlich Transparenz, Objektivität und Qualität des Systems?
- Untergraben NQF / ECVET die traditionellen, beruflichen Bildungssysteme (z.B. Lehre)?

ECVET - die Chancen

- Mobilität innerhalb der Ausbildungssysteme zwischen einzelnen Stufen und Niveaus
- Mobilität zwischen Ausbildungssystemen (auch über die Grenzen innerhalb Europas hinweg)
- Bessere Chancen auf dem österreichischen und dem europäischen Arbeitsmarkt

Verantwortung der Republik für die Berufsbildung

- Autonome Gestaltung von Inhalt, Struktur und Vermittlung der allgemeinen und beruflichen Bildung (Art 149 und 150 des EGV)
- Die Sicherung und Weiterentwicklung der Systeme der beruflichen Erstausbildung
- Im Falle der Einführung von EQR/NQR und ECVET die Letztverantwortung für Evaluierung, Anerkennung und Dokumentation von Lernergebnissen

Kompetenzen im Kontext europäischer Berufsbildung

Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Tagung:
„Kompetenzbilanzierung, Social Skills und Personalauswahl“
30.4.2007, Wien

Die Bedeutung und Berücksichtigung außerfachlicher Aspekte bei der Personalauswahl und -einstellung

Manfred Krenn

FORBA

Außerfachliche bzw. soziale Qualifikationen als soziale Konstruktion

- Sinn und Inhalt von außerfachlichen Qualifikationen und Kompetenzen stehen nicht von vornherein fest
- in Aushandlungsprozessen (Machtverhältnisse) hergestellt
  - ➜ Arbeitsmarktlage
  - ➜ zu besetzende Position und Arbeitsplätze
  - ➜ betriebliche Sozialordnung bzw. Unternehmenskultur
- undifferenzierter Gebrauch verwischt Konstruktionsprozesse
  - ➜ bspw. Anwendung auch auf Arbeitsplätze mit Anlern-qualifikationen: Euphemisierung verstärkter Selektion
- SQ offen für Funktionalisierung und Instrumentalisierung
  - ➜ Pervertierung zu neuartigen ‚funktional-pathologischen' Merkmalen der Beschäftigten (Feldhoff/Jacke/Simoleit 1995)

Qualifikation als soziales Konstrukt - Ambivalenzen

Vermischung von Qualifikationsanforderungen (von Arbeitsplätzen) und Verwertungsbedingungen (von Arbeitskraft)

in neueren Konzepten von Schlüsselqualifikationen (beispielhaft Eilles-Matthiesen u.a. 2002):

- Belastbarkeit (Stressbewältigung)
- Leistungsbereitschaft
- Lernbereitschaft
- Durchhaltevermögen
- Flexibilität

Qualifikation als soziales Konstrukt

Schärfung des Qualifikationsbegriffes

Unterscheidung in:

- Leistungsfähigkeit (Qualifikation im Sinne von Kenntnissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten)
- Arbeitstugenden (Sorgfalt, Genauigkeit, Pünktlichkeit, Arbeitswillen, Einsatzbereitschaft)
- Zumutungen der Betriebe (Belastbarkeit u. Verfügbarkeit; Anpassungsbereitschaft, Loyalität)

Beschreibung des Untersuchungssamples

- Interviews mit 18 Personalverantwortlichen in 15 Unternehmen plus 2 Interviews mit privaten Personalberatern bzw. -vermittlern
- Unternehmensgröße: 16-50: 6; 150-250:5; 350-500:4
- Vielfalt an Branchen:

  - 6 Produktionsbetriebe: Nahrungs- und Genussmittelindustrie, metall-verarbeitende Industrie, Elektroindustrie, die chemische Industrie, holzbearbeitende Industrie

  - 9 Dienstleistungsunternehmen: Hotel- und Gastgewerbe, Transport- und Verkehr, Handel, Bank- und Versicherungswesens
- Regionale Verteilung: 13 unterschiedliche Regionen (nach AMS-RGS Klassifikation)

Ausrichtung der Personalpolitik als Hintergrund für Personalauswahl

Langfristige Bindung der Beschäftigten als wichtiges Ziel der Personalpolitik

- Vorteile: eingespielte Teams, zunehmende Erfahrung, Investitionen in Weiterbildung der Beschäftigten, Kundenorientierung
- Für KMU Stammbelegschaft als Basis für Balance zwischen Stabilität und Flexibilität
- Ausgeprägte Formen:
  - Explizite Angebote: Beschäftigung bis zur Pensionierung
  - Abschätzen eines längeren Verbleibs wichtiger Aspekt bei Personalauswahl

Steigender Kostendruck als Hintergrund für erhöhte Erwartungen an die BewerberInnen

- Steigender Druck auf Kosten und Effizienz betrieblicher Abläufe führt zu Erhöhung der Ansprüche in Personalauswahl
  ➜ „eierlegende Wollmilchsau“

- Anforderungen an Arbeitsplätzen und geforderte Qualifikationen stimmen nicht überein
  ➜ Probleme mit Befriedigung der Nachfrage

- Aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation – verstärkte Anwendung von Selektionskriterien wie Belastbarkeit, Leistungs- und Anpassungsfähigkeit, sowie Flexibilität

FORBA

Der Begriff „Schlüssel- bzw. soziale Qualifikationen“ und seine Ambivalenzen (Theorie – Praxis)

- Kluft zwischen Verwendung in theoretischer Diskussion und betrieblicher Relevanz
- in KMU kein Bedarf an abstrakten verallgemeinernden Begriffen - vielmehr einzelne konkrete Kompetenzen und beobachtbare Handlungsweisen
- Unangemessenheit des personalwirtschaftlichen Jargons für die Realität in klein- und mittelbetrieblicher Praxis
- Kontextabhängigkeit von Inhalt und Sinn von Begriffen: Branche und Tätigkeiten, (unternehmens-)kulturelle Rahmenbedingungen

FORBA

Facetten unterschiedlicher Deutung außer-fachlicher Kompetenzen (aK) und Aspekte

- aK als Aspekte der Persönlichkeit, als Charaktereigenschaften
  - ➜ nicht entwickel- und erwerbbar
- aK als „Schlüsselkriterien“ – positionsbezogen
  - ➜ fachliche und außerfachliche Kompetenzen bzw. Aspekte in ein und demselben Begriff inkludiert
- aK als Element sozialer innerbetrieblicher Beziehungen
  - ➜ nicht nur individuelle Merkmale von Beschäftigten
  - ➜ Verantwortung des Mgt. für die Ausbildung solcher Kompetenzen in Unternehmen
  - ➜ langfristiger Umgang mit Humanressourcen statt kurzfristiger Verwertbarkeit

FORBA

Außerfachliche Aspekte als Element sozialer innerbetrieblicher Beziehungen

„Die Leistungsbereitschaft ist etwas, wo ich sage, das ist selbstverständlich, auf der anderen Seite ist das auch immer ein Gradmesser der Bedingungen, die man für ein Team schafft. Lernbereitschaft gehört natürlich auch zur Verantwortlichkeit der mittleren Führungsebene, dass hier ein Klima geschaffen wird, wo einfach eine gewisse Neugier, Freude am Lernen da ist und nicht zu viel Kritik, sondern einfach als Verbesserung das gesehen wird. Es kommt da immer sehr viel darauf an, wie geht man mit dem Menschen um, dann ist auch die Lernbereitschaft eher da.“ Hoteldirektor (B6)

Bedeutung von Schlüsselqualifikationen im Zusammenhang mit den Arbeitsanforderungen

- Kein pauschaler Anstieg von Schlüsselqualifikationen
- große Unterschiede zwischen Branchen und Positionen/ Arbeitsplätzen
  - ➜ direkt personenbezogene Dienstleistung versus angelernte Tätigkeitsbereiche
- Bedeutung von Schlüsselqualifikationen in den letzten Jahren nicht in relevantem Ausmaß zugenommen
  - ➜ heute wird mehr darüber geredet unabhängig von Arbeitsanforderungen
- Trotzdem praktische Auswirkungen: Anwendung entsprechender Selektionskriterien im Personalauswahl-prozess

FORBA

Zur Bedeutung von Schlüssel- bzw. sozialen Qualifikationen in der Personalauswahl

- bei Vorauswahl keine Bedeutung
  - ➜ schriftliche Bewerbungen: fachliche Kriterien
- starke Unterschiede nach Position und Arbeitsbereich
  - ➜ Arbeiter versus Angestelltenpositionen
  - ➜ Dienstleitung versus Produktionsbetriebe
- Arbeitstugenden verstärkt als zusätzliche Selektionskriterien (Arbeitsmarktlage)

FORBA

Zur Erfassung von Schlüssel- bzw. sozialen Qualifikationen in der Personalauswahl

- Problem der Sichtbarmachung und der (Mess-)Kriterien
  - ➜ schriftliche Bewerbungen: fachliche Kriterien
- Gespräch als dominierende Form der Erfassung
  - ➜ Fragen zur Bewältigung von Situationen und auf nachvollziehbare Verhaltensweisen in Arbeitssituationen
  - ➜ Fragen zum Privatleben der BewerberInnen (Persönlichkeitsaspekte oder auch informell erworbene Kompetenzen)
- Unterschiedliche Vorgangsweise
  - ➜ gezielte Erfassung durch klare Strukturierung des Gesprächs
  - ➜ eher frei und stark auf gefühlsmäßiger Einschätzung basierend
- zusätzliches Problem für Personalvermittlung: Erwartungs-haltung der Kunden
  - ➜ konkrete Bedeutung (inhaltliche Füllung) von Schlagworten

FORBA

Zur Bedeutung der askriptiven Merkmale Alter und Geschlecht in der Personalauswahl

- askriptive Merkmale fließen in soziale Konstruktion von Qualifikationen ein
  - ➜ Zuschreibungen aufgrund von Alter und Geschlecht
  - ➜ Wahrnehmung von „BewerberInnen“
- Alter eine wesentliche Barriere und ein Selektionskriterium bei der Personalauswahl
  - ➜ klare Aussagen der Personalberater
  - ➜ auch bei Betrieben mit ausgewogener Altersmischung bei Rekrutierung Ältere kaum Chancen
- Geschlecht kein hartes Selektionskriterium - eher informell
  - ➜ Benachteiligung von Frauen legitimationsbedürftig
  - ➜ indirekt: eingeschränkte Verfügbarkeit durch Sorgepflichten

FORBA

Zur Bewertung einer systematischen Erfassung informell erworbener Kompetenzen

- Übertragbarkeit in berufliche Kontexte für Mehrheit der Personalverantwortlichen prinzipiell möglich

- Systematische Erfassung als wertvolle Zusatzinformation im Auswahlprozess
  ➜ konkrete Darstellung der Transferierbarkeit

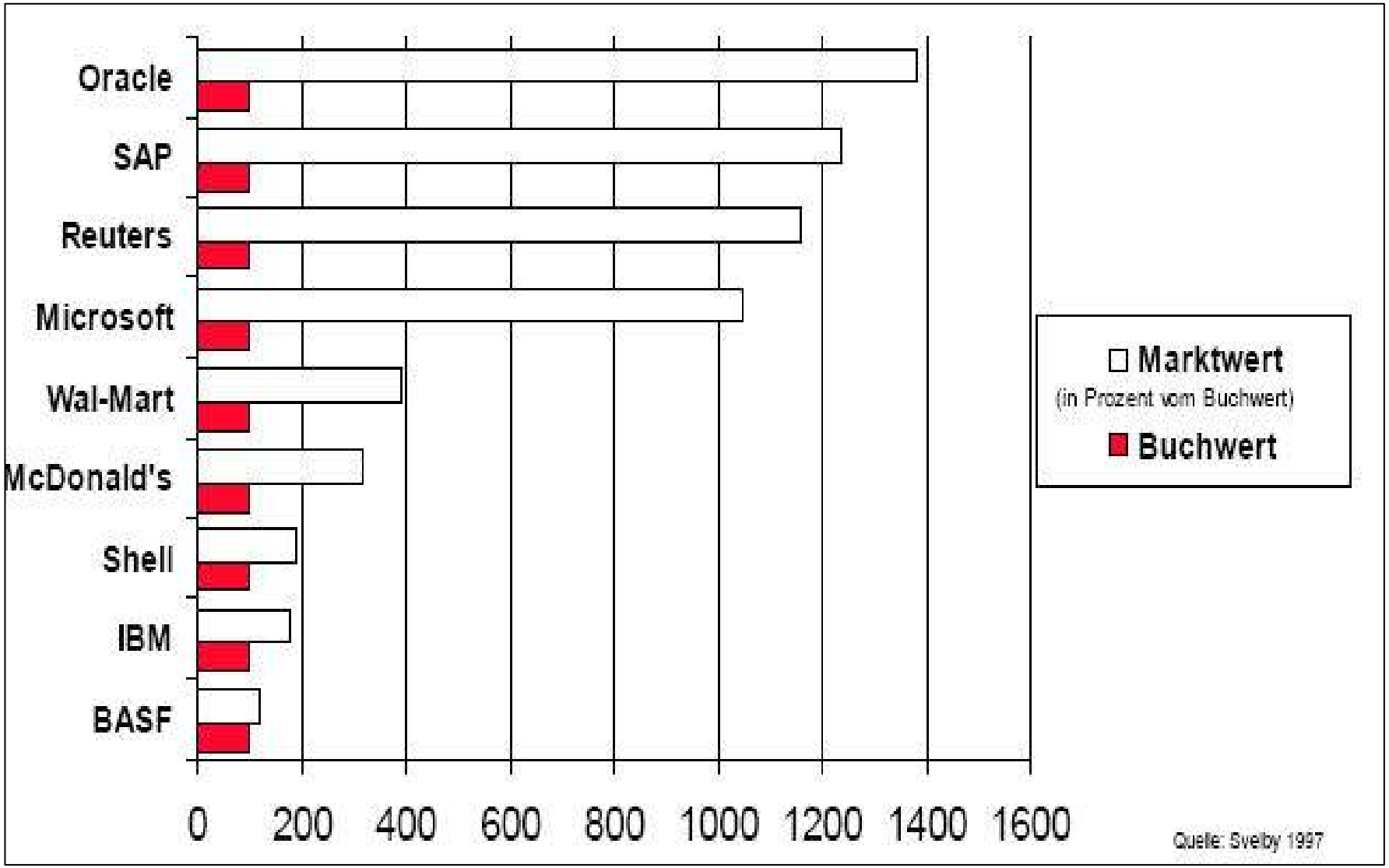
- großer Nutzen für BewerberInnen selbst
  ➜ gesteigertes Selbstbewusstsein in eigene Fähigkeiten
  ➜ verbesserte Präsentation in Bewerbungssituation

- Einhellige Ablehnung einer Zertifizierung
  ➜ objektive Messbarkeit nicht möglich

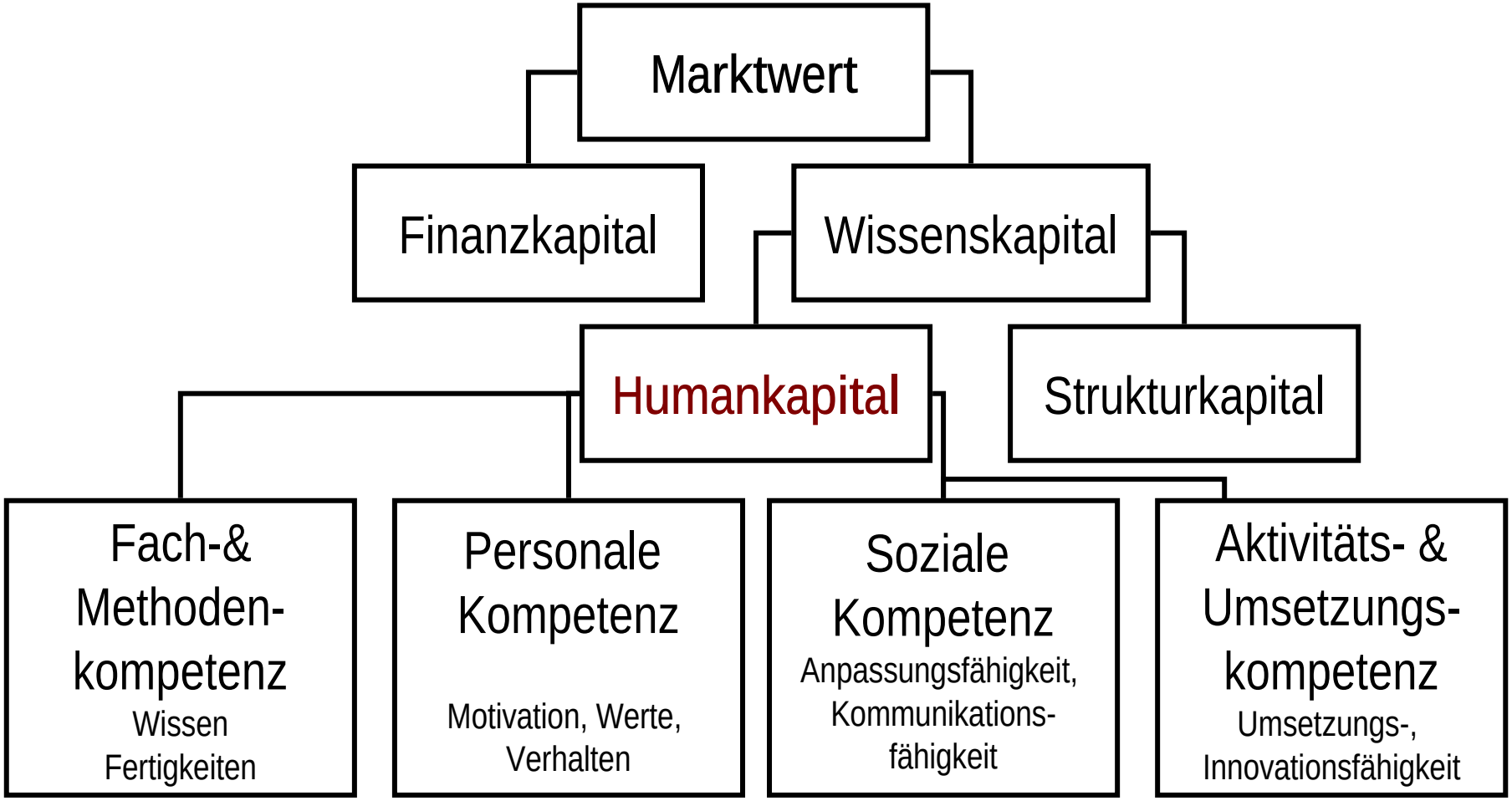
Erhöhung der Chancen zur Arbeitsmarkt-integration für benachteiligte Gruppen?

- Keine generelle Zunahme außerfachlicher Kompetenzen
- Erhöhung der Gesamtanforderungen
  - ➜ Fachliche Qualifikationen hohe Bedeutung außerfachliche Aspekte als zusätzliches Kriterium
  - ➜ Fachliche Qualifikationen bzw. askriptive Merkmale (Alter) in Vorauswahl dominierende Rolle
- Intensivierte Nutzung der Arbeitskraft
  - ➜ erhöhte Anforderungen an Belastbarkeit, Leistungs- und Anpassungs-bereitschaft und Flexibilität von angelernten Arbeitskräften
  - ➜ negative Auswirkungen auf „Problemgruppen“
- Integration von „Problemgruppen“ in ersten Arbeitmarkt um jeden Preis problematisch
  - ➜ Varianten des Ausbaus von Möglichkeiten jenseits des 1. Arbeitsmarktes

„Social skills“ und andere Kompetenzen – bilanziert, entwickelt und gemanagt

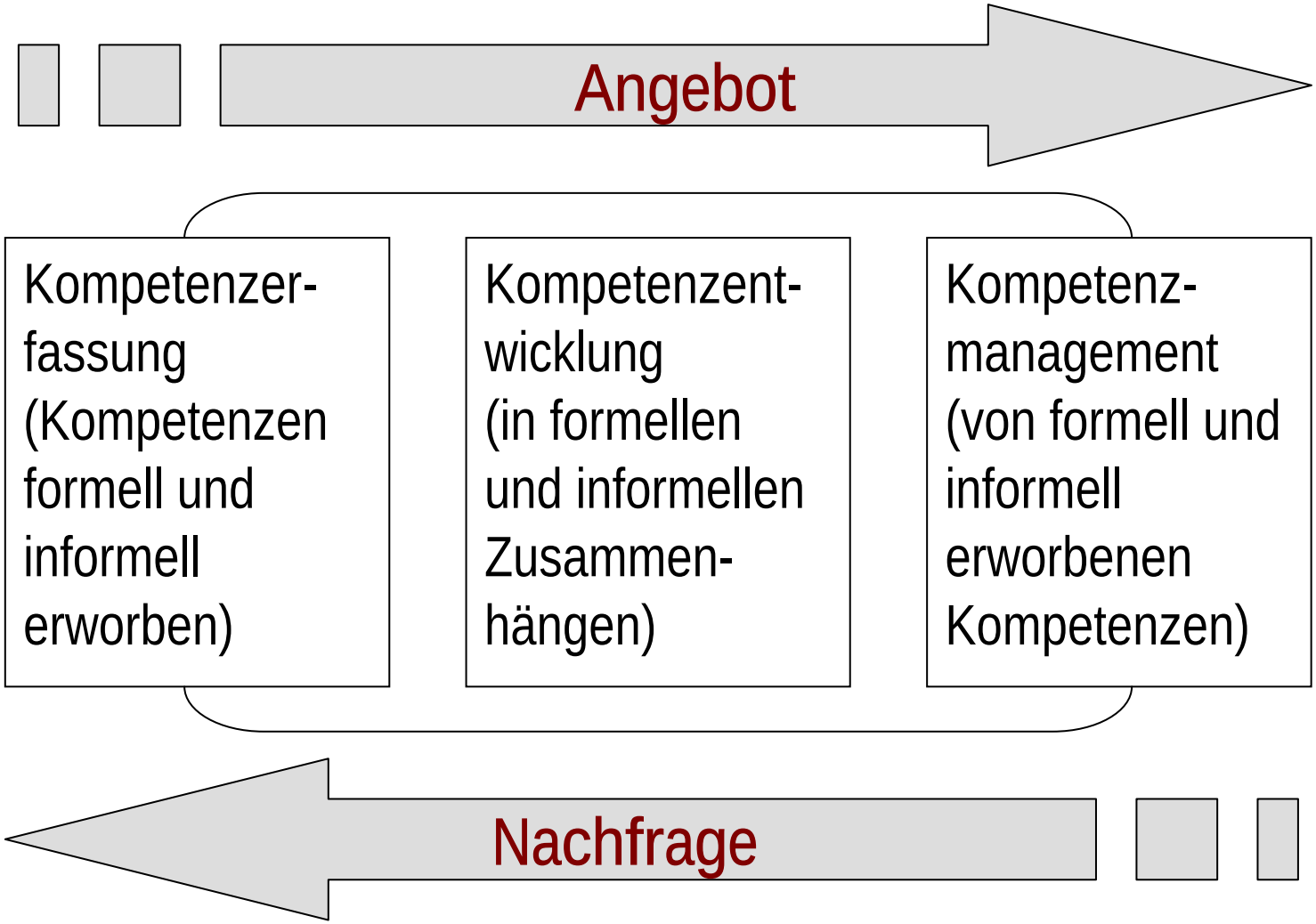

Oracle
SAP
Reuters
Microsoft
Wal-Mart
McDonald's
Shell
IBM
BASF
0
200
400
600
800
1000
1200
1400
1600
Marktwert
(in Prozent vom Buchwert)
Buchwert
Quelle: Sveiby 1997

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)


Angebot
Kompetenzer-
fassung
(Kompetenzen
formell und
informell
erworben)
Kompetenzent-
wicklung
(in formellen
und informellen
Zusammen-
hängen)
Kompetenz-
management
(von formell und
informell
erworbenen
Kompetenzen)
Nachfrage

Individuelle Kompetenz ist die Quelle kollektiver Kompetenzentwicklung

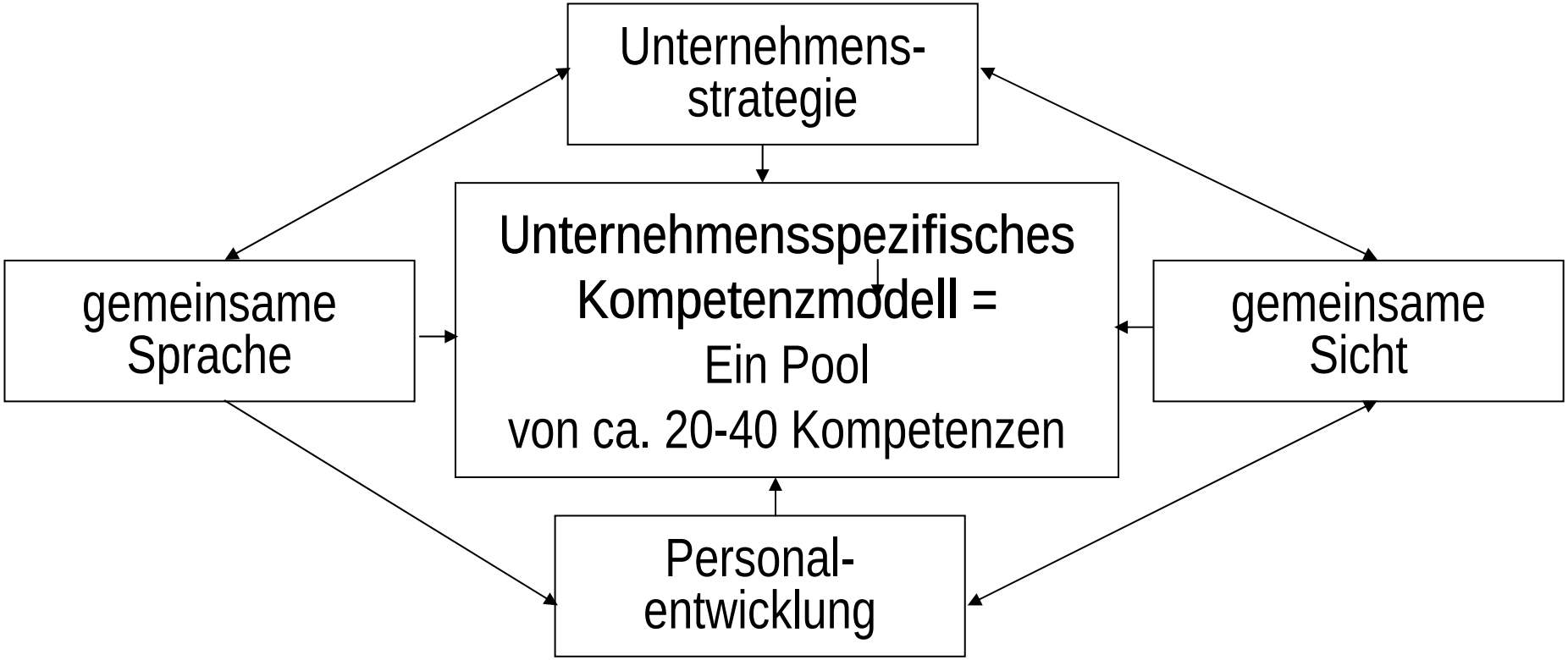
Kollektive Kompetenz formaler Systeme (Gruppe, Organisation) ist die Quelle individueller Kompetenzentwicklung

Wilkens, Keller, Schmette

Unternehmensnotwendige Kompetenzen bestimmen und differenzieren

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

Unternehmensnotwendige Kompetenzen herausarbeiten

1. strategische Ziele (~ 24 Monate)
2. strategische Kompetenz-Anforderungen (12-16)
3. inhaltliche Präzisierung / Beurteilungsmerkmale
4. Sollprofile bzw. Tätigkeitsprofile
6. Beurteilungsbögen für Selbst-/Fremdeinschätzung
7. SOLL/IST bzw. 360° Vergleich
8. Individuelle PE-Maßnahmen

Was „sind“ Kompetenzen, warum sind sie so wichtig geworden, wie kann man sie messen

Dschungelexpedition

Dschungelexpedition

Persönlich stabil sein, gefestigt bei Problemen, ethisch fundiert → ausgeprägte personale Kompetenzen

In problematischen Situationen, in Notsituationen, ein hohes Maß an Aktivität → ausgeprägte aktivitätsbezogene Kompetenzen

Umfangreiches sachliches und methodisches Wissen, in jeder Situation anwendbar → ausgeprägte fachlich-methodische Kompetenzen

Für alle verlässlich sein, absoluten Teamgeist auch in Notsituationen behalten, offen zu den anderen → ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen

Krankenpflegerin

Krankenpflegerin

Persönlich stabil sein, empfindsam, nicht empfindlich, fester ethischen Untergrund, → ausgeprägte **personale Kompetenzen**

In problematischen, gar in Notsituationen, ein hohes Maß an Aktivität → ausgeprägte **aktivitätsbezogene Kompetenzen**

Umfangreiches sachliches und methodisches anwendbares, situationsbezogenes Wissen → ausgeprägte **fachlich-methodische Kompetenzen**

Mit anderen Menschen umgehen, auf sie eingehen können, auch auf schwierige oder psychisch gestörte Menschen, kollegial mit Ärzten, Krankenfahrern und anderen Kollegen umgehen → **ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen**

Multimedia - Firma

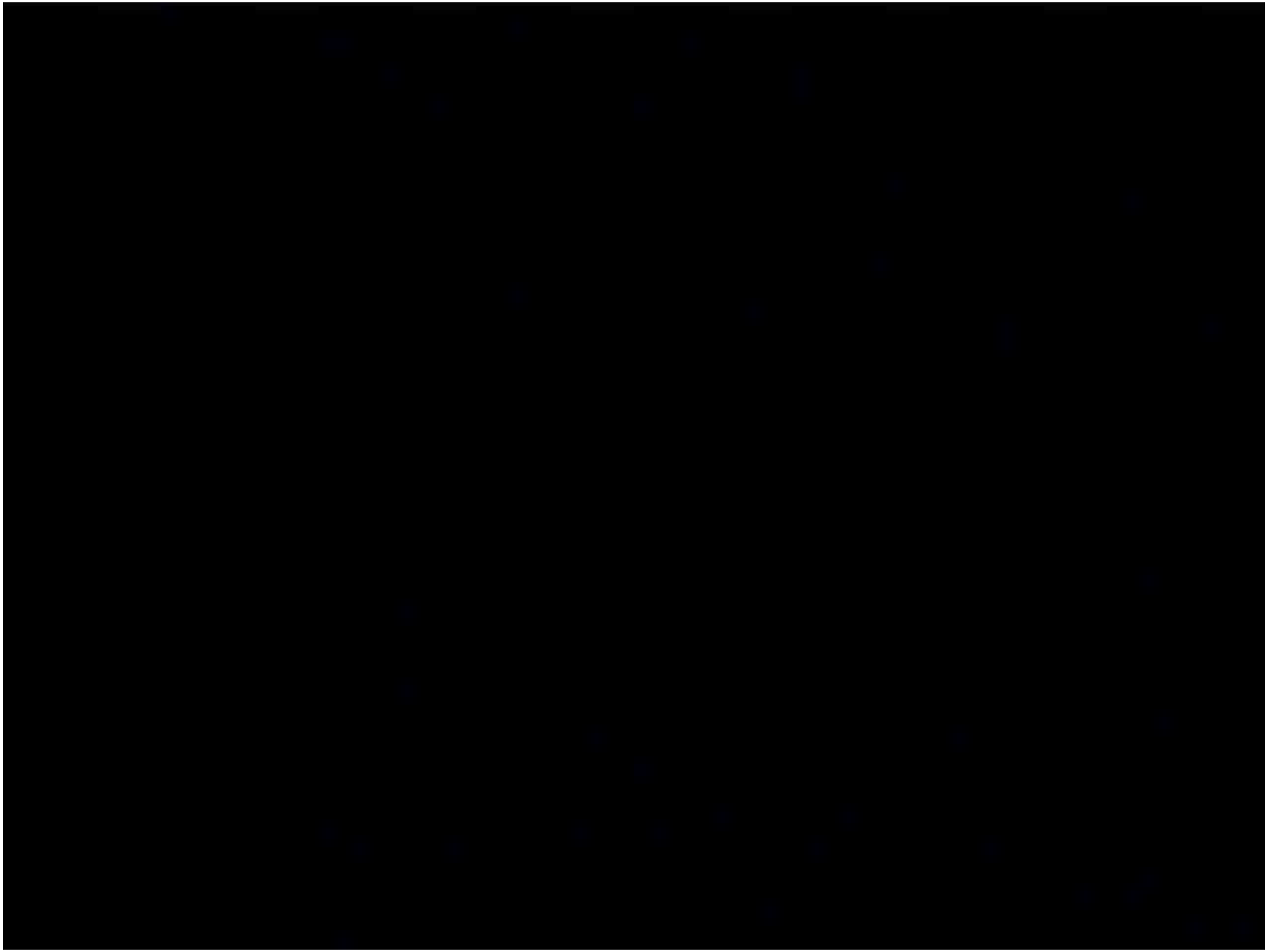
Multimedia - Firma

Persönlich stabil sein auch in Drucksituationen, belastbar und vorbildhaft → ausgeprägte personale Kompetenzen

In problematischen, in äußerst schwierigen Situationen ein hohes Maß an Aktivität → ausgeprägte aktivitätsbezogene Kompetenzen

Umfangreiches fachliches und methodisches, Wissen, schnell anwendbar, situationsbezogen erweiterbar → ausgeprägte fachlich-methodische Kompetenzen

Mit den anderen ständig kommunizieren und zusammenarbeiten um Bestlösungen zu finden → ausgeprägte sozial-kommunikative Kompetenzen



Es bedarf eines besonderen Begriffs, Handlungsfähigkeiten angesichts einer zunehmend komplexen, zunehmend problematischen, zunehmend unsicheren Umgebung (Risikogesellschaft), zunehmenden Nichtwissens, „ins Offene“ hinein kreativ zu handeln also Selbstorganisationsfähigkeiten (Selbstorganisationsdispositionen) zu erfassen

Es bedarf eines besonderen Begriffs, um diese entwickelbaren Selbstorganisationsfähigkeiten anders als die oft sehr stabilen Persönlichkeitseigenschaften zu begreifen

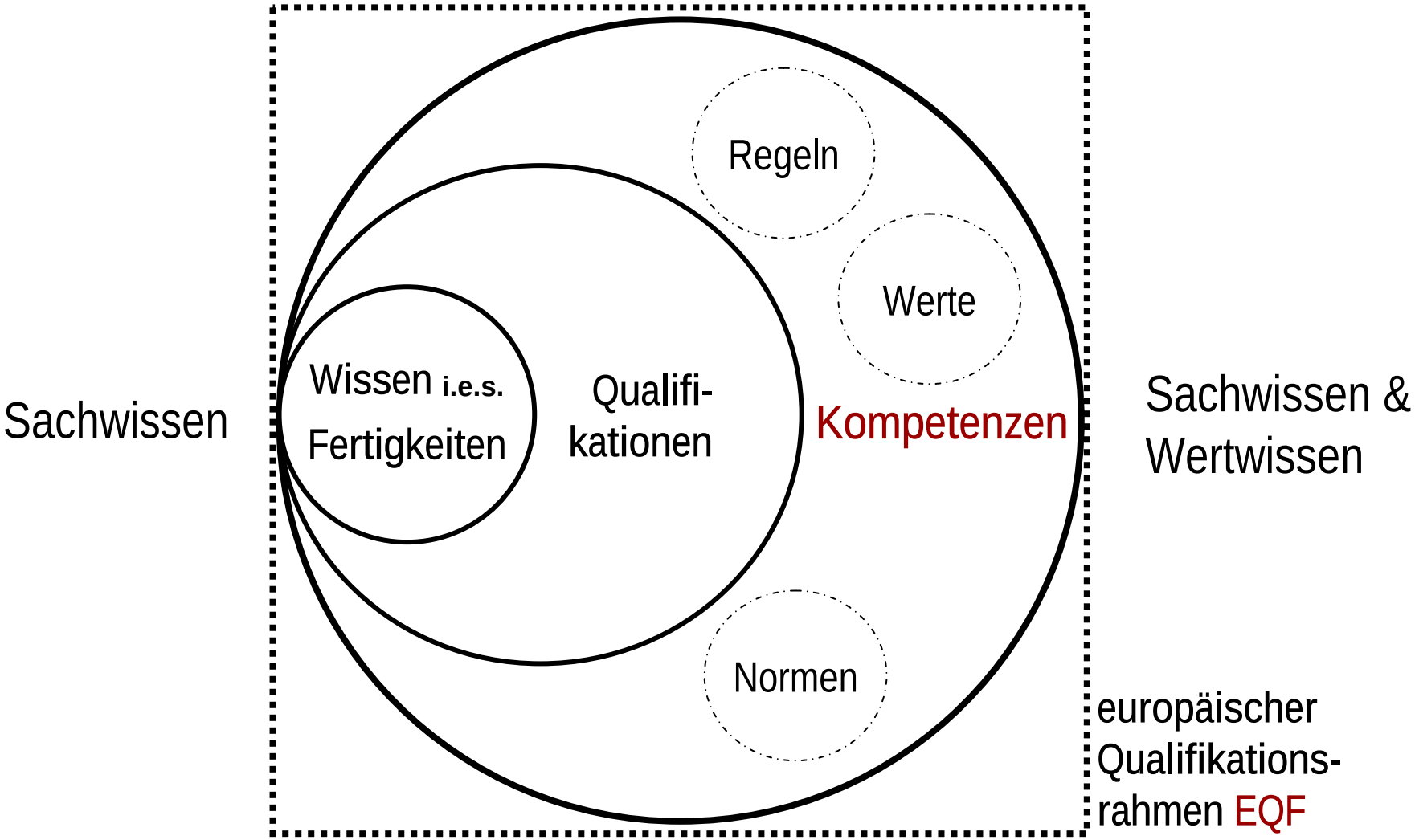
Es bedarf eines besonderen Begriffs, um die Abgrenzung zu Fertigkeiten, Kenntnissen, Qualifikationen herauszustellen

Es bedarf eines besonderen Begriffs, der das Zusammenspiel von Fertigkeiten, einfachen Fähigkeiten, Kenntnissen und Qualifikationen einerseits mit zu eigenen Emotionen und Motivationen verinnerlichten Regeln, Werten und Normen andererseits erfasst.

Es bedarf eines besonderen Begriffs, um zu betonen, dass diese „weichen“ Faktoren, obwohl schwerer objektiv messbar, entscheidender für das Humankapital eines Unternehmens sind als bloße Fertigkeiten, Kenntnisse oder Qualifikationen.

Was „sind“ Kompetenzen?

- Kompetenzen sind 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


Sachwissen
Wissen i.e.s.
Fertigkeiten
Qualifi-
kationen
Regeln
Werte
Kompetenzen
Normen
Sachwissen &
Wertwissen
europäischer
Qualifikations-
rahmen EQF

Kompetenzarchitektur

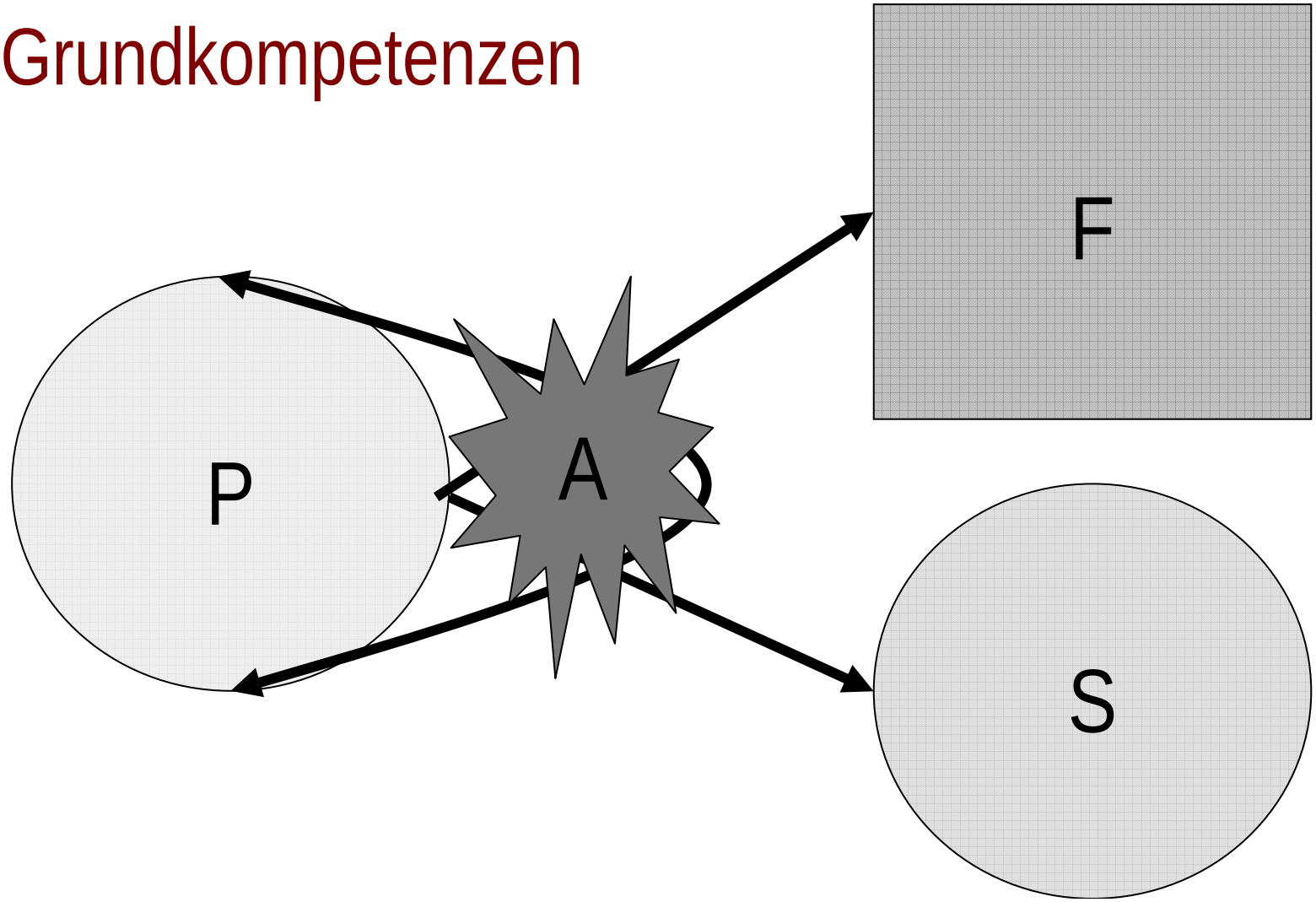
Metakompetenzen

Selbsterkenntnisvermögen,
Selbstdistanz,
Wertrelativismus,
Empathie,
Situations- und Kontextidentifikationsfähigkeit,
Interventions- und Lösungsfähigkeit
alles Selbstorganisationsdispositionen
„2. Ordnung“.

G.Bergmann

P: reflexiv in Bezug auf seine eigene Person	A: mehr oder weniger aktiv	F: fachlich-methodisch in Bezug auf Sachverhalte	S: sozial und kommunikativ in Bezug auf andere

Grundkompetenzen



Die vier Grundkompetenzen (key competences)

- Da ist die Fähigkeit, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu sein, produktive Einstellungen, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln. Wir sprechen von personaler Kompetenz

- Da ist die Fähigkeit, alles Wissen und Können, alle Ergebnisse sozialer Kommunikation, alle persönlichen Werte und Ideale auch wirklich willensstark und aktiv umsetzen zu können. Wir sprechen von aktivitäts- und handlungsbezogener Kompetenz

- Da ist die Fähigkeit, mit fachlichem und methodischem Wissen gut ausgerüstet, schier unlösbare Probleme schöpferisch zu bewältigen. Wir sprechen von fachlich-methodischer Kompetenz

- Da ist die Fähigkeit, sich aus eigenem Antrieb mit anderen zusammen- und auseinanderzusetzen. Kreativ zu kooperieren und zu kommunizieren. Wir sprechen von sozial-kommunikativer Kompetenz

abgeleitete Kompetenzen (KODE®X-Kompetenz-atlas)

Querschnittskompetenzen, z.B. interkulturelle Kompetenzen

kultursensible Empathie, Vorurteilsfreiheit und Ambiguitäts-toleranz P	Handlungsfähigkeit in kulturellen Überschnei-dungssituationen A	selbstorganisiertes Handeln aufgrund von kulturbezo-genem Wissen F	Kommunikations-fähigkeit in kulturellen Überschneidungssit uationen S

andere Querschnittskompetenzen:
Medienkompetenz
Führungskompetenz
Innovationskompetenz....

Kompetenzarchitektur

Querschnittskompetenzen

abgeleitete Kompetenzen

Grundkompetenzen (key competences)

Metakompetenzen

John Erpenbeck/Lutz von Rosenstiel
(Hrsg.)
Handbuch
Kompetenzmessung
SCHÄFFER
POESCHEL

Volker Heyse, John Erpenbeck,
Horst Max (Hrsg.)
Kompetenzen
erkennen, bilanzieren
und entwickeln
WAXMANN

Beitrag	Nachname 1.Autor
Einzelkompetenzen, Kompetenzkombinationen	
Eine Grundkompetenz	
Persönlichkeitsinventar zur Integritätsabschätzung (PIA)	Mussel
BCI (Bambeck-Competence-Instrument)	Bambeck
Test zur beruflichen Orientierung und Planung (TOP-Test)	Lang-von Wins
Leistungsmotivationsinventar (LMI)	Schuler
LP-AC Lernpotential-Assessment Center	Sarges
Das Multi-Motiv-Gitter (MMG)	Schmalt
ICA Instrument for Competence Assessment	Friedrich
Founders Check	Lang-von Wins
Revidierter Allgemeiner Büroarbeitstest (ABAT-R)	Schuler
Wissensdiagnose auf der Basis von Assoziieren und Struktur-Legen	Rothe
Das Personalauswahlverfahren "Soziale Kompetenz" (SOKO) der Bayrischen Polizei	Holling
Situatives Interview zur Messung von Kooperationswissen	Sonnentag
Gruppencheck	Racky
Zwei Grundkompetenzen	
IAI-Scorecard of Competence	Kriegesmann
Teiltätigkeitslisten als Methode der Kompetenzeinschätzung	Grote
Arbeitsproben und situative Fragen zur Messung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen	Schaper
Das Kompetenzrad	North
Siemens Führungsrahmen	Karnicnik (SIEMENS)
Drei Grundkompetenzen	
BASF Executive Management Competency Program	Gress (BASF)
Messung des Selbstkonzepts beruflicher Kompetenz	Bergmann
Vier Grundkompetenzen	
Das Kasseler Kompetenz-Raster (KKR)	Kauffeld
Kompetenzmessung in multimedialen Szenarien: pro facts	Etzel
Response 360 ^{0} Feedback	Scherm
Beurteilungsbogen zu sozialen und methodischen Kompetenzen - smk ^{99}	Frey

Kompetenzbilanzen	
Die Kompetenzbilanz	Erler
Qualipass-Dokumentation der persönlichen und fachlichen Kompetenzen	Gerber
Übergreifende Kompetenzgitter	
KODE® Kompetenz-Diagnostik und –entwicklung	Erpenbeck
KODE®X KompetenzExplorer	Heyse
Kompetenz-Kompass®	Hänggi
nextexpertizer® , nextcoach®	Kruse
Entwicklungsorientiertes Scanning (EOS)	Kuhl
Das ELIGO – System	Wottawa
Das Internetrecruitingtool PERLS	Wottawa
Kommerzielle Anbieter	
Opus® Organisations- und Potential-Untersuchungs-System	Fischer (OPUS®)
Wissensmanagement-Kompetenz-Check (Knowledge Management Skill Test)	Heisig (FRAUNHOFER)
DISG-Persönlichkeitsprofil, Verhalten in konkreten Situationen	Gay (DISG)
INSIGHTS MDI® - Leadership-Check	Scheelen (INSIGHTS)
Behavioral Event Interview (BEI)	Peters (HAY)
Emotional Competency Inventory (ECI)	Peters (HAY)
Exemplarische ausländische Beispiele (referiert)	
Darstellung der "bilan de compétences"	Thömmes
Schweizerisches Qualifikationshandbuch	Möding
Developing a Curriculum (DACUM)	Tippelt

Online- und Multimediainstrumente *)

- online – Umsetzungen bereits bekannter Kompetenzmessverfahren
- spezifisch für Online- und Multimediabedürfnisse entwickelte Instrumente
- internetbasiertes Personalrecruiting

- Software BewerbIS
- Recruitment-Management-System
- Applicant Tracking System
- Bewerber-Service@PERBITviews
- PeopleSoft ePersonalbeschaffung /Manager Desktop
- Online Application Manager
- HR4YOU-Talent Relationship Management
- HR4YOUeCruiter
- mySAP HR E-Recruiting
- Recruitment Factory
- MrTed TalentLink Candidate Supply Chain

- Management
- Eignungstest-Berufswahl
- Myers-Briggs-Typenindikator
- Infosense Plattform
- DISGPersönlichkeitsprofil
- INSIGHTS Potentialanalyse
- KODE®- KODE®X – System
- ISIS System
- ELIGO Testsystem
- PERSprofiler
- DNLA Instrument
- ProCaptain Assessment
- Online-Tests/Access AG
- PERLS/EPERLS Komplettsystem
- online – Spiel Hotstaff
- RecruitainerRecruiting – Initiative Challenge Unlimited
- online-Spiel Cyquest

*) Ridder, Bruns, Brünn (2004)

Formen der Kompetenzerfassung

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

Kompetenz-bilanzen

Kompetenz umfasst (Definition EQF)

i) kognitive Kompetenz, die den Gebrauch von Theorien/Konzepten einschließt, aber auch implizites Wissen (tacit knowledge), das durch Erfahrung gewonnen wird	F
ii) funktionale Kompetenz (Fertigkeiten, Know-how), die zur Ausübung einer konkreten Tätigkeit erforderlich ist;	A
iii) personale Kompetenz, die das Verhalten/den Umgang in/mit einer gegebenen Situation betrifft;	A, P
iv) ethische Kompetenz, die bestimmte persönliche	P
v) /soziale Werte umfasst.	S

Kompetenzentwicklung

Wissensbegriff im engeren Sinne:

Logik, Daten, Informationen, Sachwissen / Kenntnisse, Methodenwissen

Wissensbegriff im weiteren Sinne

Unter Gesichtspunkten von Wahrheit, Nützlichkeit, Schönheit, ethischer und politischer Relevanz bewertete Information, nicht auf die Information reduzierbar. Mit subjektiven Erfahrungen in Beziehung gesetzt. (Fraunhofer ISST 1998)

Nichtwissen

Zum Wertbegriff

(a) Die allgemeinste Bestimmung von Werten

Werte sind Bezeichnungen dafür, „was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als wünschenswert und notwendig für den auftritt, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die einzelne Individuen oder Gruppen repräsentiert.” Baran 1991

Werte sind damit stets das geistig-symbolische Resultat von Wertungsprozessen (= Wertungen), also Wertungsresultate.

(b) Die Fülle von Werten

alle sprachlich gefassten oder sprachlich fassbaren Wertungsresultate die explizit Empfindungen, Gefühle, Wünsche, Vermutungen, Zweifel, Befürchtungen, Hoffnungen, Bedürfnisse, Interessen, Einstellungen, Meinungen, Haltungen, Ansichten, Überzeugungen, Vorurteile, Ablehnungen usw. enthalten

von Wertungssubjekten -Menschen oder Menschengruppen - die diese Wertungsresultate hervorgebracht haben (Individuen, Familien, Arbeitsgruppen, Gemeinschaften, Schichten, Klassen, Völker, Nationen, Staaten usw.)

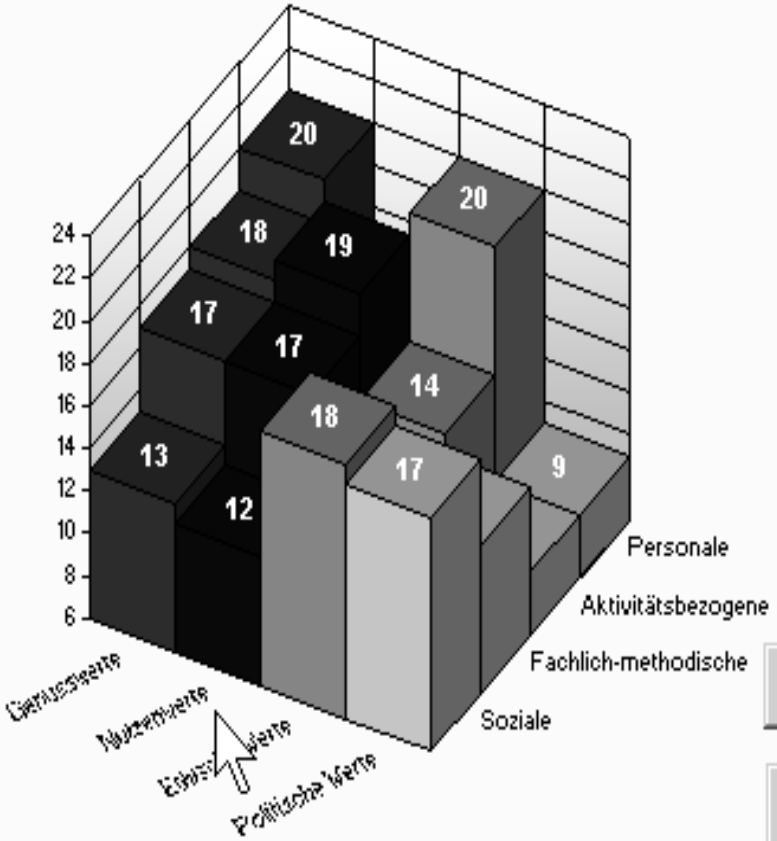
bezogen auf die Wertungsarten von Genuss (hedonistische Werte), Nützlichkeit (utilitaristische Werte), Schönheit (ästhetische Werte), Moral (ethisch - moralische Werte), Politik (politisch - weltanschauliche Werte) usw.

(d) 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.

WERDE© Werte Diagnostik und Entwicklung



Zusammenfassung und grafische Darstellung

Startseite | Wertedomänen | Dimensionen

Anleitung | Grundtypen | Typen

Normalansicht | Zoom

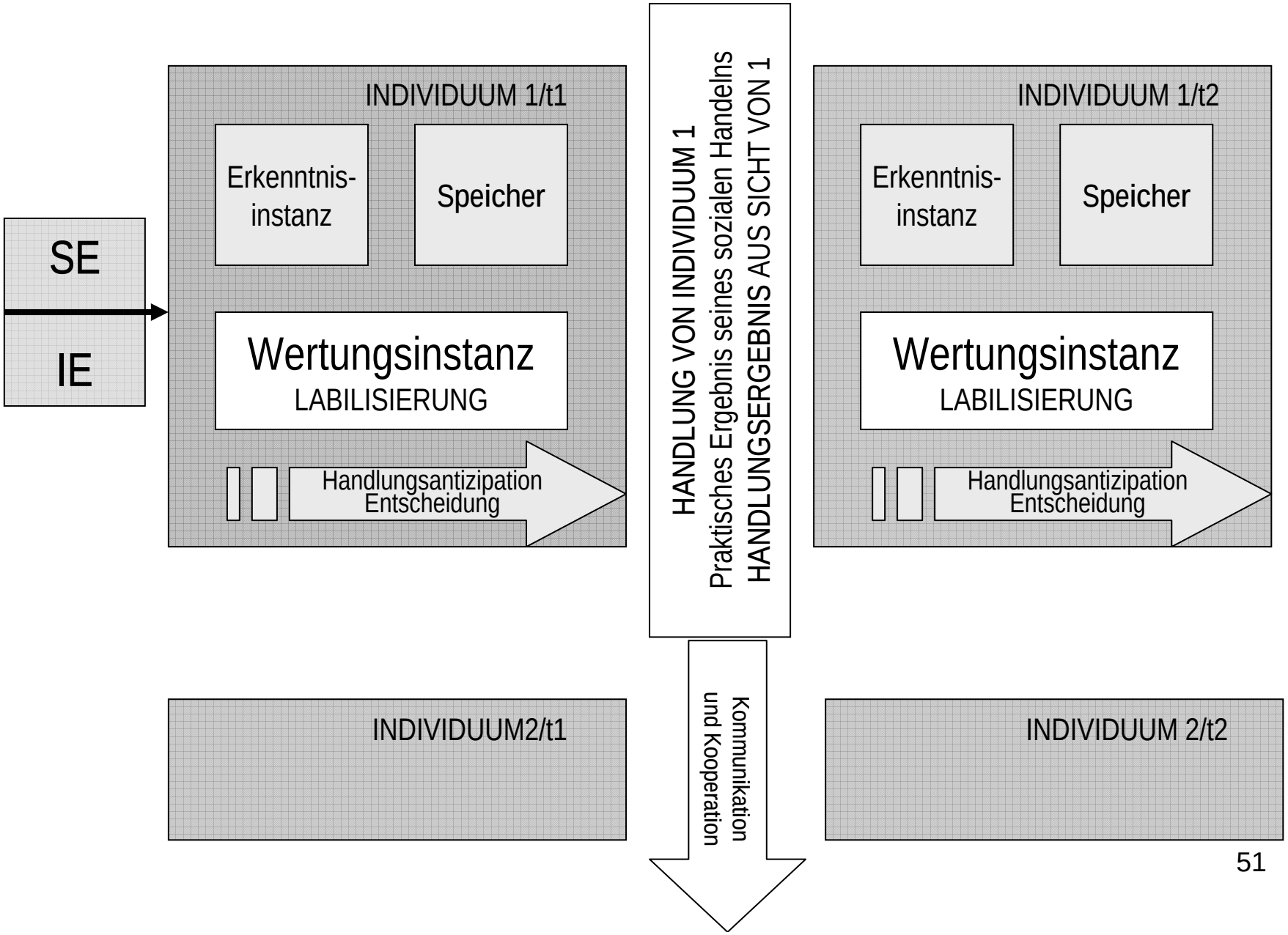
Seite drucken | Drucken Auswertungen

Löschen und Zurücksetzen | Demo-Werte Maxi Muster

	Genusswerte G	Nutzenwerte N	Ethische Werte E	Politische Werte P	Kompetenzen:
Auf meine Person bezogen ist mir wichtig ...	20	11	20	9	P Personale
Auf meine Aktivität bezogen ist mir wichtig ...	18	19	14	9	A Aktivitätsbezogene
Auf mein Wissen bezogen ist mir wichtig ...	17	17	13	13	F Fachlich-methodische
Auf mein Verhältnis zu anderen bezogen ist mir wichtig ...	13	12	18	17	S Soziale
Wertesummen:	68	59	65	48	

Wie kann man Kompetenzen entwickeln?

Interiorisationsprozess



Wertlernen in beruflich relevanten Bereichen

Erfahrungslernen

liefert Erkenntnis, die durch Subjekte in ihrem eigenen materiellen oder ideellen Handeln *selbst* gewonnen wurde und *unmittelbar* auf einzelne emotional-motivational bewertete Erlebnisse dieser Subjekte zurückgehen.

Erlebnislernen

liefert für Erfahrungsgewinn die Momente der „kognitiven Dissonanzen“, der „Labilisierungen“ unter denen nicht nur Sachwissen gelernt sondern Werthaltungen ausgeprägt, intrinsische Motivationen entwickelt werden.

Lernen im subjektivierenden Handeln

baut auf Erfahrungen und Erlebnissen auf, spielt in realen beruflichen Tätigkeiten, auch für die betriebliche Bildungsarbeit und den Umgang mit moderner Technik, mit komplexen Prozessen und Anlagen eine stark zunehmende Rolle.

Situiertes Lernen

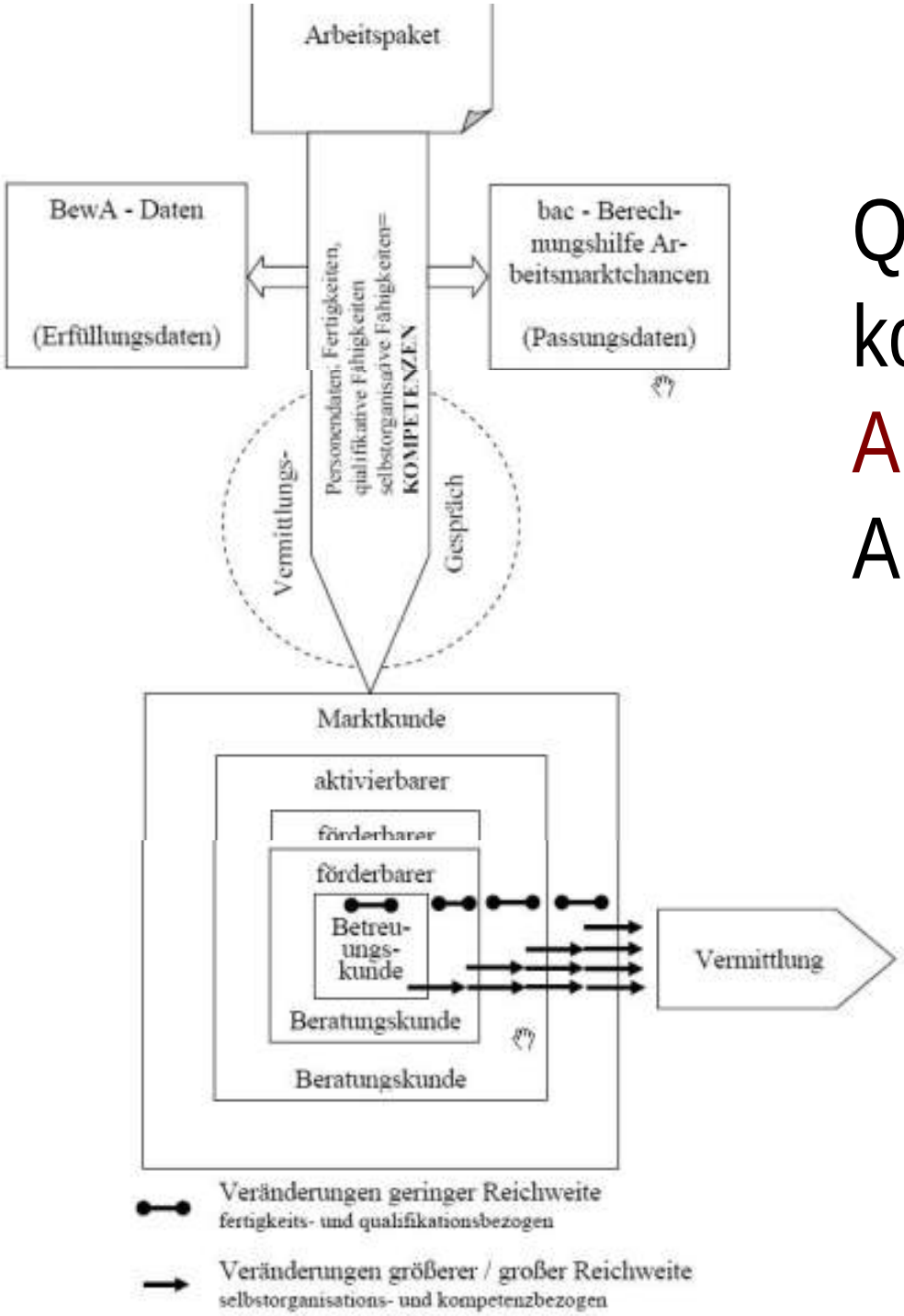
betrachtet Lernen als eine „situierte“ Funktion von Aktivität, Kontext und Kultur, in der das Lernen stattfindet; Kompetenzentwicklung schließt dabei die Entwicklung von Wert- und Sinnstrukturen ein

Expertiselernen

das, was Könner zu Könnern macht, beruht auf spezifischen kognitiven (Beherrschung von Komplexität, Metastrategien) und wertend-motivationalen Grundlagen außerhalb des Durchschnitts

Informelles Lernen

wird durch im Kooperations- und Kommunikationsprozess selbstorganisiert entstandene Regeln, Werte und Normen vorangetrieben.



Qualifikations- und kompetenzbasierte Auswahl von Arbeitssuchenden

Vielen Dank für‘s Zuhören und Mitdenken

john.erpenbeck@gmx.de

Kompetenzbilanzierung, social skills und Personalauswahl

Christa Lackner
GF von "die umweltberatung" Niederösterreich

"die umweltberatung"

- **20 Jahre Arbeit in der Beratung und Bildung**

- **Aufgaben der 50 UmweltberaterInnen**
  - Beratung am Telefon
  - Persönliche Beratung
  - Vorträge und Seminare vor Ort
  - Informations-Stände bei Fachmessen und Veranstaltungen
  - Projektentwicklung und –begleitung mit Gemeinden, Schulen, Bildungseinrichtungen, usw.

Anforderungen

Diese Aufgaben ergeben folgende Anforderungen:

- **Selbständig an der Umsetzung arbeiten**
- **Fachliches Wissen zielgruppengerecht aufbereiten**
- **Handlungsansätze daraus formulieren können**
- **Prozessorientiert beraten**
- **Arbeiten im Team und gemeinsame Entwicklung von Methoden und Projekten**

Standardisierte Auswahlverfahren für UmweltberaterInnen

- Ausschreibung mit Auswahlkriterien
- Strukturiertes Einzelinterview
- Auswahltag mit Methoden anlehnend Assessment-Center-Verfahren
- Einschulungsmonat
- Traineeprogramm 1 Jahr Begleitung des Berufseinstieges
- Ständige Weiterbildung

Grundsätzliches

Beide Seiten – BewerberIn und Dienstgeber - müssen sich zur Zusammenarbeit entscheiden!

Dann ist die Aussicht auf ein längeres Arbeitsverhältnis groß.

1. Schritt Ausschreibung

Ausschreibung mit den festgelegten Auswahlkriterien (inhaltlich und sozial-kommunikativ)

- **Zeitungsinserat**
- **Homepage www.ummweltberatung.at**
- **Info an Blindbewerbungen**
- **AbsolventInnen-Informationssysteme zielgerichtet auf gefordertes Studium**

2. Schritt: Strukturiertes Einzelinterview

- Vorauswahl erfolgt aufgrund von Lebenslauf und Begleitschreiben
- Abtesten der Auswahlkriterien
- Eingeladen werden 20 – 30 BewerberInnen:
  - Info über die Stelle
  - Abfrage und Test zum fachlichen Wissen
  - Fragen zu den sozial-kommunikativen Fähigkeiten
  - Klärung der Rahmenbedinungen

3. Schritt: Auswahltag mit Methoden Assessment-Center-Verfahren

- Die 6 besten BewerberInnen aus den strukturierten Einzelinterviews
- TeamleiterIn und FachbereichsleiterIn
- Das zukünftige Arbeitsteam
- Überprüfung der sozial-kommunikativen Fähigkeiten
- BewerberInnen entscheiden, ob sie in diesem Team arbeiten wollen

Arbeitsstart

Nach der Entscheidung u. Start der Arbeit:

- **Einschulungsmonat bei der FachexpertIn**
- **Traineeprogramm für das erste Arbeitsjahr mit dem Ziel den Berufseinstieg zu begleiten**
- **Ständige Weiterbildung sowohl fachlich als auch sozial-kommunikativ**

Auswahltag
Die Kriterien

- Teamfähigkeit
- Gerne mit Menschen arbeiten wollen
- Lernbereitschaft
- Selbständig arbeiten
- Methodische Kompetenz
- Gerne mit der jeweiligen Zielgruppe arbeiten
- Systematisch, zielorientiertes Denken und Handeln
- Problemlösungsorientiert
- Entscheidungsfähig
- Planung und Kontrolle der eigenen Aktivitäten
- Effiziente Arbeitsorganisation
- Persönliche ökologische Einstellung

Auswahltag
Der Ablauf

- Es gibt festgelegte gleichbleibende Spielregel für alle BewerberInnen
- Trennung zwischen Beobachtung und Bewertung
- Die BewerberInnen werden bei einer möglichst realitätsnahen Situation verglichen (Stresssituation, Agieren in der Gruppe, sich als UmweltberaterIn präsentieren müssen). Ziel ist es Beobachtungen bzw. Einschätzungen über eine/m BewerberIn bei den unterschiedlichen Methoden absichern oder relativieren.

Resumee

- Zeitaufwendiges Verfahren
- Keine 100 %ige Einschätzung von social skills, aber eine Annäherung
- Optimales Arbeitsverhältnis und lange Bindung von MitarbeiterInnen an die Organisation hängt von vielen Aspekten ab