

---

# HAUSderKOMPETENZEN™

---

Ein Kompetenz-Modell

„Wer den Hafen nicht kennt,  
in den er segeln will, für den  
ist kein Wind ein günstiger.“

Lucius Annaeus Seneca

powered by **besttrain** mindgroup ●  
[www.besttrain.de](http://www.besttrain.de)

## wirkungsweise

Das **HAUSderKOMPETENZEN™** ist ein Modell für eine systematische Personalarbeit und Personalentwicklung. Die Betrachtung der Mitarbeiter beruht auf einem Modell von „**Kompetenzen**“.

Dieses Modell spiegelt sich in den Stellenbeschreibungen, Stellenausschreibungen und in der konkreten Führungsarbeit (Mitarbeiter-Gespräch, Zielvereinbarungen), ebenso in der Systematik der betrieblichen Weiterbildung.

**Kompetenzen** sind stets handlungsrelevant, sie sind beschreibbar und somit auch erlernbar und trainierbar! Sie ermöglichen es, den einzelnen Mitarbeiter an seinen Kompetenzen zu messen, also an seinem konkreten Verhalten (Führung z.B. Verhalten im Team) und an seinen Arbeitsergebnissen (Management z.B. Verkaufszahlen im Vertrieb).

Das **HAUSderKOMPETENZEN™** besteht aus folgenden Ebenen bzw. „Räumen“:

- Die **Person & Persönlichkeit** ist das Fundament, der Mitarbeiter ist die wichtigste Ressource des Unternehmens.
- **Fach- und Methodenkompetenzen** als Entwicklung (Auszubildender, Fachkraft, Führungskraft ...).
- **Soziale und kommunikative Kompetenzen** als stetigen Entwicklungsprozess des Mitarbeiter in seiner jeweiligen Aufgabe.
- **Managementkompetenzen** als Bündel funktionaler Qualifikationen in den oberen Ebenen der Organisation. Der Schwerpunkt der Managementkompetenzen liegt auf der betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Ebenen.
- **Führungskompetenzen** als den „Partner“ der Managementkompetenzen (s. Unterscheidung *John Kotter*), die sich mit der Führung der Menschen und der Regelung interaktiver Prozesse beschäftigen.  
Wir gehen davon aus, dass es keinen idealen Führungsstil gibt!  
Führungskräfte müssen ihr Führungsverhalten der Situation anpassen (s. *Situatives Führen Ken Blanchard*), um die höchstmögliche Effizienz zu erreichen.
- **Metakompetenzen** sind eine Kombination aus anderen Teilkompetenzen und mehr als das. Sie sind die Möglichkeit, aus einer jeweils höheren Warte (griech. meta = höher, dahinter) Probleme und Prozesse zu betrachten und zu verstehen. Naturgemäß werden diese Fähigkeiten umso wichtiger, je höher eine Person in der Hierarchie arbeitet bzw. je mehr Verantwortung sie tatsächlich hat.

„Leben ist die Kunst, taugliche Schlussfolgerungen aus unzureichenden Prämissen zu ziehen.“

Samuel Butler

# HAUSderKOMPETENZEN™



## Die 4. Ebene

Die **Meta-Kompetenzen** bilden das Dach. Es ermöglicht den Ausblick auf die „Umgebung“ – gegenwart und Zukunft. Sie bauen auf allen anderen Kompetenzen auf, transformieren und kombinieren

## Die 3. Ebene

**Weiter oben** gelangt man in den Bereich des **Managements** sowie in den Bereich der **Führung**

## Die 2. Ebene

Wird **ergänzt und erweitert** durch **Fach- und Methodenkompetenzen** sowie durch **soziale und kommunikative Kompetenzen**

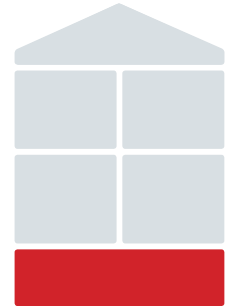
## Die 1. Ebene

Basiert auf dem **Fundament der Person und der Persönlichkeit**

## person ...

... bezeichnet einen Menschen, dem ein Rolle (Frau, Vater), ein Amt (z. B. Richter), ein Beruf (z. B. Krankenschwester) oder eine Herkunft (z. B. Europäer) und dem bestimmte Rechte und Pflichten zukommen. Ihm wird eine gewisse Freiheit der Entscheidung und Verantwortlichkeit für sein Handeln zugeschrieben.

Über den Begriff „Person“ wird in der Fachwelt heftig debattiert. Vor dem Hintergrund aktueller Neurobiologischer Forschungen kommt der „Person“ eine Rolle zu wie in einem Theaterstück, bei dem das eigene Leben als Stück aufgeführt wird, mit uns als Hauptdarsteller, Regisseur, Beleuchter ...



## persönlichkeit ...

... bezeichnet die Gesamtheit dessen, was Gemüt, Charakter und gewisse Persönlichkeitseigenschaften eines Individuums ausmacht. Sein Verhalten und Handeln wird maßgeblich von den innewohnenden, persönlichen Anlagen und den umgebenden Systemen (Familie, Freunde, Schule, Beruf, Staat, Religion), mit ihren historischen, religiösen, kulturellen, politischen und sozialen Strukturen, beeinflusst.

### Bestimmende Elemente:

- Anlagen ● Triebe ● Emotionen ● Bedürfnisse ● Wahrnehmungen ● Erfahrungen ● Werte
- Antreiber ● Glaubenssätze ● systemische Prägungen und Muster ● Temperament
- Stärken und Schwächen ● Komfortzone ● Menschenbild ● Präsenz ● Bewusstheit ● Toleranz
- Akzeptanz ● Ausstrahlung ● Charisma ● Aussenwirkung ● Willenskraft ● Spiritualität
- persönliche Lebensziele ● Sinn ● Glauben ● Berufung ● Qualitäten ● Typologie (Insights)
- Team-Test (HDI oder ähnliche Modelle) ● Potentiale ● Self-Management ● Energie-Management
- life-work-balance ...

„Was hinter uns liegt und was vor uns liegt, sind kleine Angelegenheiten verglichen mit dem, was in uns liegt.“

Ralph Waldo  
Emerson

## soziale kompetenzen ...

... auch **Soft Skills** genannt, bezeichnen den Bereich all der persönlichen Fähigkeiten und Einstellungen, die dazu beitragen, das eigene Verhalten von einer individuellen auf eine gemeinschaftliche Handlungsorientierung hin auszurichten. „Sozial kompetentes“ Verhalten verknüpft die individuellen Handlungsziele von Personen mit den Einstellungen und Werten einer Gruppe.

### Im Umgang mit Anderen:

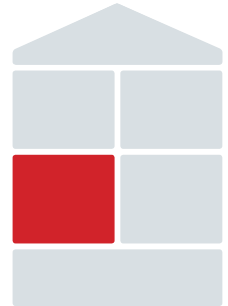
- Achtung ● Anerkennung ● Empathie (Mitgefühl bzw. Einfühlungsvermögen) ● Toleranz
- Menschenkenntnis ● Kritikfähigkeit ● Wahrnehmung ● Selbstdisziplin ● Sprachkompetenzen
- Respekt ● Interkulturelle Kompetenzen ● Perspektivenübernahme

### In Bezug auf Zusammenarbeit:

- Teamfähigkeit ● Kooperation ● Motivation ● Konfliktfähigkeit ● Kommunikationsfähigkeit

### Im Allgemeinen:

- Emotionale Intelligenz ● Engagement



„Talking  
about problems  
creates  
problems,  
talking about  
solutions  
creates  
solutions.“

Systemische  
Betrachtungsweise

## kommunikative kompetenzen ...

... bezeichnen die Fähigkeit, konstruktiv, effektiv und bewusst zu kommunizieren. Dazu gehört die Kenntnis wichtiger Kommunikations-Konzepte, -Regeln und -Modelle, aber auch das Beherrschen konkreter Techniken. Dies bedeutet, dass man sich verständlich und empfängerorientiert ausdrücken kann. Kommunikative Kompetenzen meinen auch die Bereitschaft, sich mit anderen auszutauschen, zusammenzuarbeiten, Dinge zu klären und zu erklären und erworbenes Wissen weiterzugeben.

### Erforderliche Schlüsselqualifikationen:

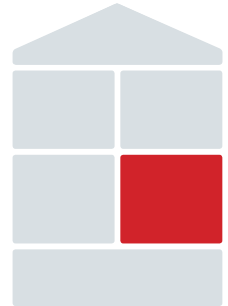
- Grammatik ● Soziolinguistik ● Diskurs ● Strategie ● Rhetorik (Sprechen – Reden – Vortragen)
- Kommunikationspsychologie ● Verhandlungsführung (Harvard-Konzept)
- Konfliktfähigkeit ● Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg) ● Gesprächsführung als Dialog
- Non-direktive Gesprächsführung ● Präsentationstechnik ● Emotionale Kompetenz
- Teamentwicklung ● Teamprozesse ● Verkaufen & Beraten (Vertrieb) ...

## fachkompetenzen ...

... sind die Fähigkeiten, berufstypische Aufgaben und Sachverhalte den theoretischen Anforderungen gemäß selbständig und eigenverantwortlich zu bewältigen. Die hierzu erforderlichen Fertigkeiten und Kenntnisse bestehen hauptsächlich aus Erfahrung (Routine), Verständnis fachspezifischer Fragestellungen und Zusammenhänge sowie die Fähigkeit, diese Probleme technisch einwandfrei und zielgerecht zu lösen.

### Erforderliche Elemente:

- Wahrnehmungsfähigkeit (Aufmerksamkeit), ● Erscheinungen differenziert wahrnehmen
- Verantwortungsbereitschaft ● Kontrastbildung, ● Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen
- Verallgemeinern ● Regeln erkennen ● Muster bilden ● Begriffsbildung ● Projektmanagement
- Handhabung von Materialien, Arbeitstechniken, Gegenständen, Werkzeugen und technischen Geräten ● Marktkennnisse ● Transfer von Strategien auf neue Situationen ● Funktionsklarheit
- Zeit- und Arbeitsorganisation ● Prozesskompetenzen ● Ökologisches Denken ● Fach- und Produktwissen ● Kreativität und Ausdrucksfähigkeit ● Umgang mit Computern und multimedialen Angeboten ● systemisches Handeln ● Körperliche Beweglichkeit, Bewegungsfertigkeiten und Koordinationsvermögen ● Qualitätsmanagement



„Je mehr  
Vergnügen  
du an deiner  
Arbeit  
hast, umso  
besser  
wird sie  
bezahlt.“

Mark Twain

## methodenkompetenzen ...

... sind die Fähigkeiten, zur Anwendung bestimmter Lern- und Arbeitsmethoden, insbesondere zur selbstständigen Erschließung unterschiedlicher Lern- und Wirklichkeitsbereiche.

### Erforderliche Schlüsselqualifikationen:

- Funktionsklarheit ● Aufgabenbewusstsein ● Koordinationsfähigkeit ● Motivation
- Marktkennnisse ● Produktwissen ● Tarifwissen ● juristische Aspekte ● Projektmanagement
- Zeit- und Arbeitsorganisation ● IT-Wissen ● Software-Kennnisse ● Prozesskompetenzen
- Projektmanagement ● Qualitätsmanagement ● Zielstrebigkeit ...

## führungskompetenzen ...

**... sind die Fähigkeiten, steuernd und richtungsweisend auf eigenes und fremdes Handeln einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen.** Führung ist eine Kunst, andere Menschen für die gesetzten Ziele zu begeistern und mit auf den Weg der Erfüllung der Ziele zu nehmen.

Das erfordert eine „ständige Begleitung“ derer, die geführt werden.

Führung vollzieht sich vor dem Hintergrund verschiedener gesellschaftlicher Kontexte wie Familie, Politik, Wirtschaft und Militär innerhalb oder außerhalb einer Institution. Führungsstil beschreibt, wie Führungskräfte mit ihren Untergebenen umgehen. Grob lässt sich dabei eine Aufgaben- oder Mitarbeiterorientierung unterscheiden.

### Typischen Führungsstile:

- kooperativer (Behandlung der Untergebenen als Mitarbeiter)
- demokratischer (starke Beteiligung der Untergebenen)
- gruppenorientierter (Einbeziehen der ganzen Gruppe)
- persönlichkeitsorientierter (Weiterentwicklung des situativen Führens um den Faktor der Persönlichkeit des einzelnen Mitarbeiters)
- charismatischer (Führen nach Gehorsam, allerdings eher wie ein väterlicher Befehl)
- partizipativer (an Leitbildern orientierte Führung, die die Mitarbeiter gemäß ihrer Leistungsfähigkeit an unternehmerischen Entscheidungen teilhaben lässt – gilt als modern)
- sinnorientierter (stark an Werte- und Sinnkontexten orientiert)
- bürokratischer (Versachlichung, Regelungen, Kompetenzen)
- autokratischer (ohne Mitberücksichtigung der Untergebenen)
- autoritärer (Gehorsamsverhältnis)
- laissez-faire (starke Verhaltensfreiheiten für die Untergebenen)
- situativer (Anpassung des Führungshandelns an die Aufgabenschwierigkeit und den Reifegrad des einzelnen Mitarbeiters)

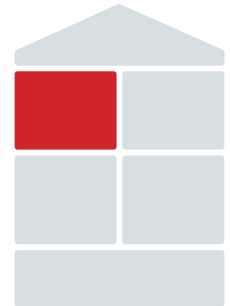
*Die Bezeichnung des laissez-faire- und des situativen Führungsstils sind als Gegenbegriffe zu Führung gefasst worden (sind also keine definierten und zu erlernenden Stile).*

### Bezugsgrößen der Führung:

- Einzelne Personen, z. B. Individualführung (häufigste Form)
- Personengruppen, z. B. Gruppenführung (Freundeskreise, Arbeitsgruppen)
- Abteilungen, z. B. Bereichsführung (Leiter im Produktions- oder im Marketingbereich)
- Organisationen, z. B. Unternehmensführung durch einen Unternehmensleiter

### Führungsqualitäten:

- Rollenklarheit ● Verantwortung ● Flexibilität ● Konsequenz ● Vertrauen ● Vorbildfunktion
- Teamentwicklung und Teamprozesse ● Konfliktmanagement ● Prinzip Delegation
- Feedback- und Kritikgespräche ● Mitarbeiter-Gespräche ● Zielvereinbarungsgespräche
- Moderation von Gruppen ● Fähigkeit zum Repräsentieren ● Mitarbeiter-Motivation
- Kenntnisse der Führungsstile ...



„Wer führen will, muss zunächst lernen sich selbst zu führen.“

Zen-Weisheit

## managementkompetenzen ...

... sind die **Fähigkeiten, Prozesse zu organisieren**. Sie umfasst die Steuerung von Kernprozessen in Organisationen, mit dem Fokus auf der Strukturierung der organisatorischen Rollen und deren Aufgaben. Sie stellt eine Sicht auf die Geschäftsprozesse eines Unternehmens dar, deren weitere die der Kernprozesse und der unterstützenden Prozesse sind. Ein Managementprozess ist ein Ablauf, bei dem Manager in Unternehmen und Organisationen Geschäftsprozesse definieren und beeinflussen. Er wird auch als sachbezogener Führungsprozess bezeichnet und kann sich sowohl auf die Unternehmensführung beziehen als auch auf Teilbereiche wie Projektmanagement oder Risikomanagement.

### Phasen eines Managementprozesses:

- Zielsetzung - Beschreibung konkreter, messbarer Ziele
- Planung – auf welchen Wegen werden die Ziele erreicht
- Realisierung – Umsetzung in die Realität (Bedarf: Organisation, Personaleinsatz und Arbeit)
- Kontrolle – Soll-Ist-Vergleichs der anzeigt ob es gelungen ist, die Pläne in die Realität umzusetzen.

### Praktiken des Management-Prozesses:

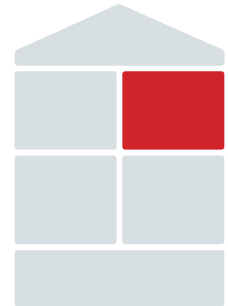
1. Identifiziere die notwendigen Aktivitäten u. Aufgaben.
2. Prüfe die Angemessenheit der beabsichtigten Vorgehensweise.
3. Plane u. beschaffe die notwendigen Ressourcen u. Infrastruktur.
4. Sorge für die vollständige Durchführung der notwendigen Arbeiten.
5. Überwache den Fortschritt der Arbeiten.
6. Prüfe die Arbeitsprodukte der Arbeitsschritte, bewerte die Ergebnisse.
7. Leite bei Abweichungen Korrekturen ein.
8. Prüfe das Endergebnis.

### Managementkonzepte:

- Management by delegation, Aufgaben übertragen.
- Management by objectives, bei dem Führungskräfte und Mitarbeiter Ziele vereinbaren. Der Mitarbeiter bestimmt selbständig den Weg der Zielerreichung.
- Management by exception, die Mitarbeiter entscheiden und handeln in Normalsituationen und Routinefällen selbstständig.
- Management by crisis, Herbeiführung oder Provokation von Krisen im Unternehmen. Ziel: bessere Ergebnisse.
- Management by results, Ergebnisse werden laufend und präzise kontrolliert.
- Management by motivation, Mitarbeiter erhalten Anreize zur Leistungssteigerung.
- Das Management by projects als Form Teamarbeit. Die Bewältigung bestimmter Projekte steht im Vordergrund.

### Erforderliche Schlüsselqualifikationen:

- Visions- u. Strategieentwicklung ● Zielbestimmung ● Qualitätsmanagement ● Projektmanagement ● Prozess -Steuerung und -Management ● Organisationsentwicklung ● Risikomanagement
- Finanzmanagement ● Betriebswirtschaftliches Wissen ● Rechnungswesen/Controlling
- Umgang mit makroökonomischen Fakten ● Kenntnisse der Managementkonzepte ...



„Wenn der  
Wind des  
Wandels weht,  
bauen die  
Einen Mauern,  
die Anderen  
Windmühlen.“

Chinesisches  
Sprichwort



## metakompetenzen ...

**... sind die Fähigkeiten, die Aufmerksamkeit auf eine höhere Ebene der Betrachtung zu verlagern.**

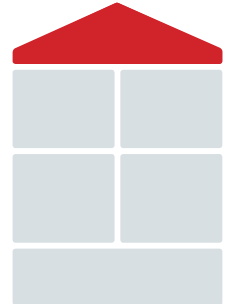
Gesprächspartner sprechen darüber, wie sie miteinander umgehen oder was sie im Moment stark beschäftigt. Dies verlangt von allen Beteiligten der Kommunikation Mut und auch die Bereitschaft sich selbst wahrzunehmen. Die Beteiligten sprechen aus einer Art „Helikopterebene“, in respektierter Distanz, aber Offenheit über ihr Verhalten.

### **Regeln der Metakommunikation:**

- Einfachheit in der sprachlichen Formulierung
- Gliederung/Ordnung im Aufbau
- Kürze – Prägnanz
- Zusätzliche Stimulanz
- Übereinstimmung von verbaler und nonverbaler Kommunikation (Gestik, Mimik, Körperhaltung, Betonung, Sprechweise, Sprache)
- mäßige, nur deutlich erkennbare Ironie

### **Erforderliche Schlüsselqualifikationen:**

- Veränderungskompetenzen
- Systemisches Verständnis
- Beratungskompetenz
- Globalisierung
- Interkulturalität
- Komplexitätsreduktion
- Paradigmen-Kompetenzen
- Psychologischer Konstruktivismus
- Interdisziplinarität



„Es kommt nicht darauf an, die Welt zu verstehen. Wir müssen uns nur darin zurechtfinden.“

Albert Einstein

**Dies ist eine Broschüre der:**

**besttrain mindgroup** ●

Holger Grimmig  
Ritterstrasse 35  
D-79639 Grenzach-Wyhlen  
Fon: +49 (0) 7624-9847817  
Fax: +49 (0) 7624-9847816

Eppendorfer Landstrasse 55  
D-20249 Hamburg  
Fon: +49 (0) 40 461474  
Fax: +49 (0) 40 463374  
Mobil: +49 (0) 172-4330422  
E-Mail: h.grimmig@besttrain.de

**„Von der Mehrzahl der  
Werke bleiben nur die Zitate  
übrig. Ist es dann nicht  
besser, von Anfang an nur  
die Zitate aufzuschreiben“**

Stanislaw Jerzy Lec

Antworten auf Ihre Fragen und  
weitere Dienstleistungen finden  
Sie auf: [www.besttrain.de](http://www.besttrain.de)