

Lebenslanges Lernen? Ja, bitte!

Kompetenzkompass

Stand: 09/2019

Agenda

1. Ausgangslage
2. Entwicklungsprozess Kompetenzrahmen
3. Aufgaben und Nutzen von Kompetenzen
4. Kompetenzkompass
5. Definition: Kernkompetenz Fach- und Methodenkompetenzen
 - 5.1. Aufbau und Definitionen: Kompetenzfeld WISSENSCHAFT
 - 5.2. Aufbau und Definitionen: Kompetenzfeld METHODE
 - 5.3. Aufbau und Definitionen: Kompetenzfeld ADMINISTRATION
6. Definition: Kernkompetenz Interaktionskompetenz
 - 6.1. Aufbau und Definitionen: Kompetenzfeld FÜHRUNG
 - 6.2. Aufbau und Definitionen: Kompetenzfeld PERSÖNLICH
 - 6.3. Aufbau und Definitionen: Kompetenzfeld SOZIAL
7. Anwendungsbeispiele
8. Anhang

1. Ausgangslage: Gründe für eine Kompetenzentwicklung



- Wir arbeiten verstärkt international und vernetzt in einem komplexen Umfeld
- Wir informieren uns zunehmend digital, auch das verändert unsere Arbeitsmethoden
- Wir stehen im Wettbewerb mit anderen Organisationen, z. B. um Drittmittel, als Arbeitgeber und als Wissenschaftsstandort

→ **Nur als Akteur ist eine Organisation bei veränderten Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig und erfolgreich**

2. Entwicklungsprozess Kompetenzrahmen:



- **Konsultation von:**
- **Richt- und Leitlinien**, aus denen sich Anforderungen und/oder konkrete Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung an Hochschulen benennen oder aus denen sich Anforderungen ableiten lassen,
- **wissenschaftlichen Studien und Beiträgen** zur wissenschaftlichen Fundierung der Orientierungshilfe,
- **internen und externen Anforderungen sowie übergeordnete Ziele der Goethe-Universität.**

Kompetenzen geben Orientierung beim lebenslangen Lernen

„Ein hohes Qualifikationsniveau und lebenslanges Lernen liegen im gemeinsamen Interesse von Beschäftigten und Arbeitgebern. Qualifizierung dient der Steigerung von Effektivität und Effizienz des öffentlichen Dienstes, der Nachwuchsförderung und der Steigerung von beschäftigungsbezogenen Kompetenzen.“ (TV-GU §5)

Kompetenzen sind ...

„Selbstorganisationsfähigkeiten (...), die individuellen Voraussetzungen, sich in konkreten Situationen an veränderte Bedingungen anzupassen, eigene Verhaltensstrategien zu ändern und erfolgreich umzusetzen.“
(Heyse & Erpenbeck, 2009, S. 12)

Kompetenzen können ...

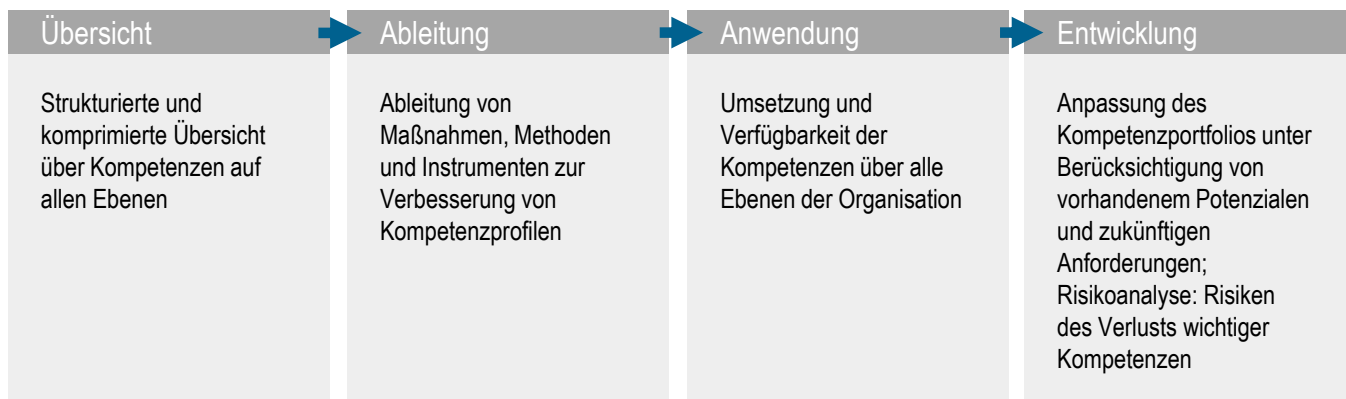
erlernt und verändert werden ... Organisationsstrategien widerspiegeln, indem sie aufzeigen, welche Anforderungen mit Priorität betrachtet werden.
(Bergner et al., 2016)

In der wissenschaftlichen Forschung wurden verschiedene Kompetenzen identifiziert, die in der Arbeitswelt der Zukunft besonders wichtig sein werden.

(s. dazu Hauptquelle Kompetenzkompass: RDF Research and Development Frame Vitae®, © 2010 Careers Research and Advisory Centre (CRAC) Limited vitae.ac.uk/RDFconditionsofuse...)

3. Aufgaben und Nutzen von Kompetenzen

Kompetenzmanagement verbindet die Ebene der Mitarbeitenden mit der der Organisation. Es umfasst alle Maßnahmen, Methoden und Werkzeuge zur anwendungsorientierten und organisationsindividuellen Identifikation, dem Transfer sowie der Entwicklung von Mitarbeiter- und Führungskompetenzen mit dem Ziel, nachhaltig die Handlungskraft der gesamten Organisation zu erhöhen.



3. Aufgaben und Nutzen von Kompetenzen

Überblick

Überblick über vorhandene und künftig relevante Kompetenzen innerhalb der Goethe-Universität

Qualifikation

Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen für zielgerichtete Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte

Maßnahmen

Handlungsmaßnahmen werden aus künftigen Herausforderungen abgeleitet

Motivation

Fördert Mitarbeiter-motivation und -bindung

Risikomanagement

Frühzeitiges Erkennen von Defiziten in bestimmten Kompetenzfeldern

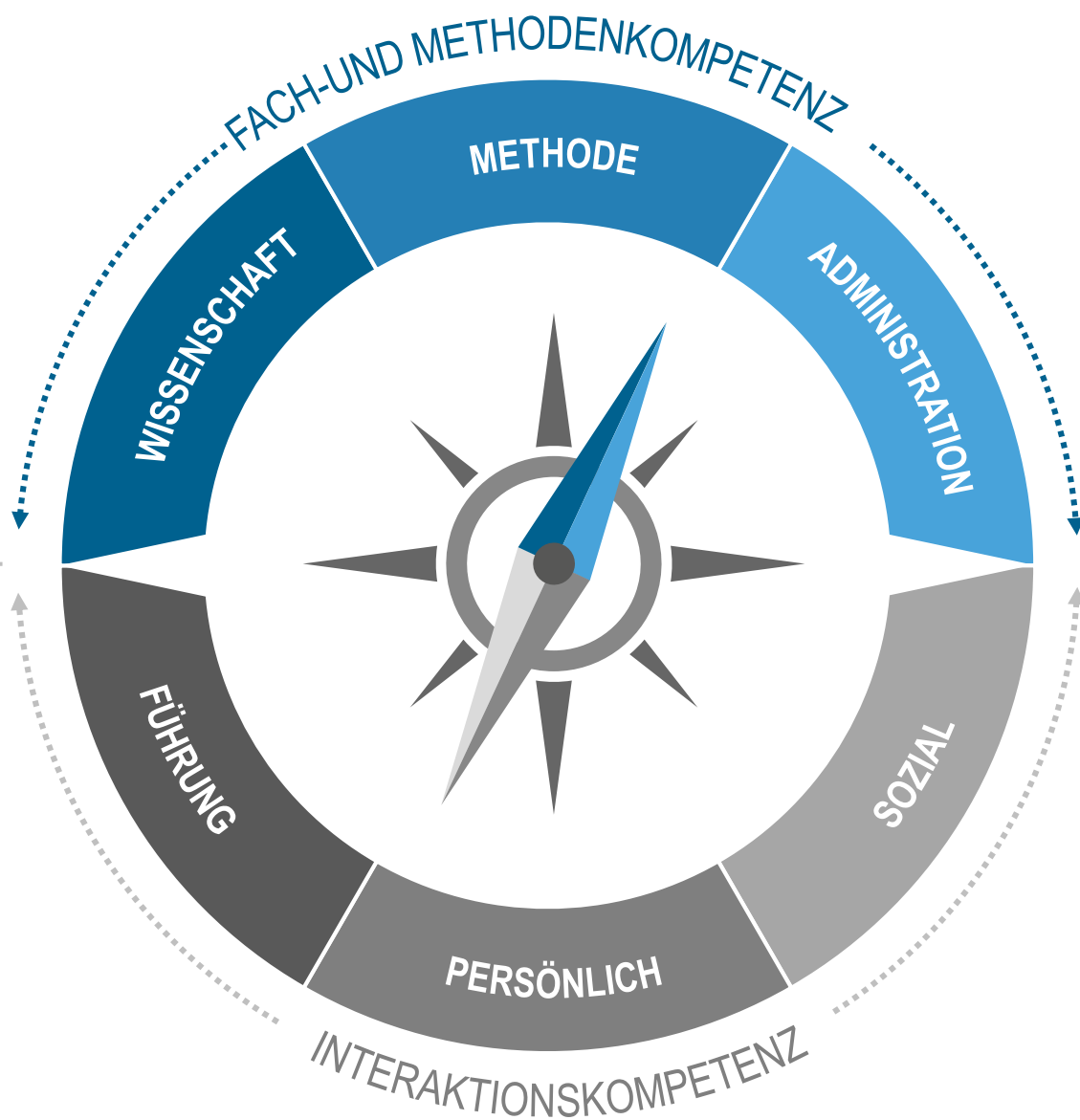
Herausforderung

Trägt dazu bei, Treiber der Veränderung besser zu bewältigen

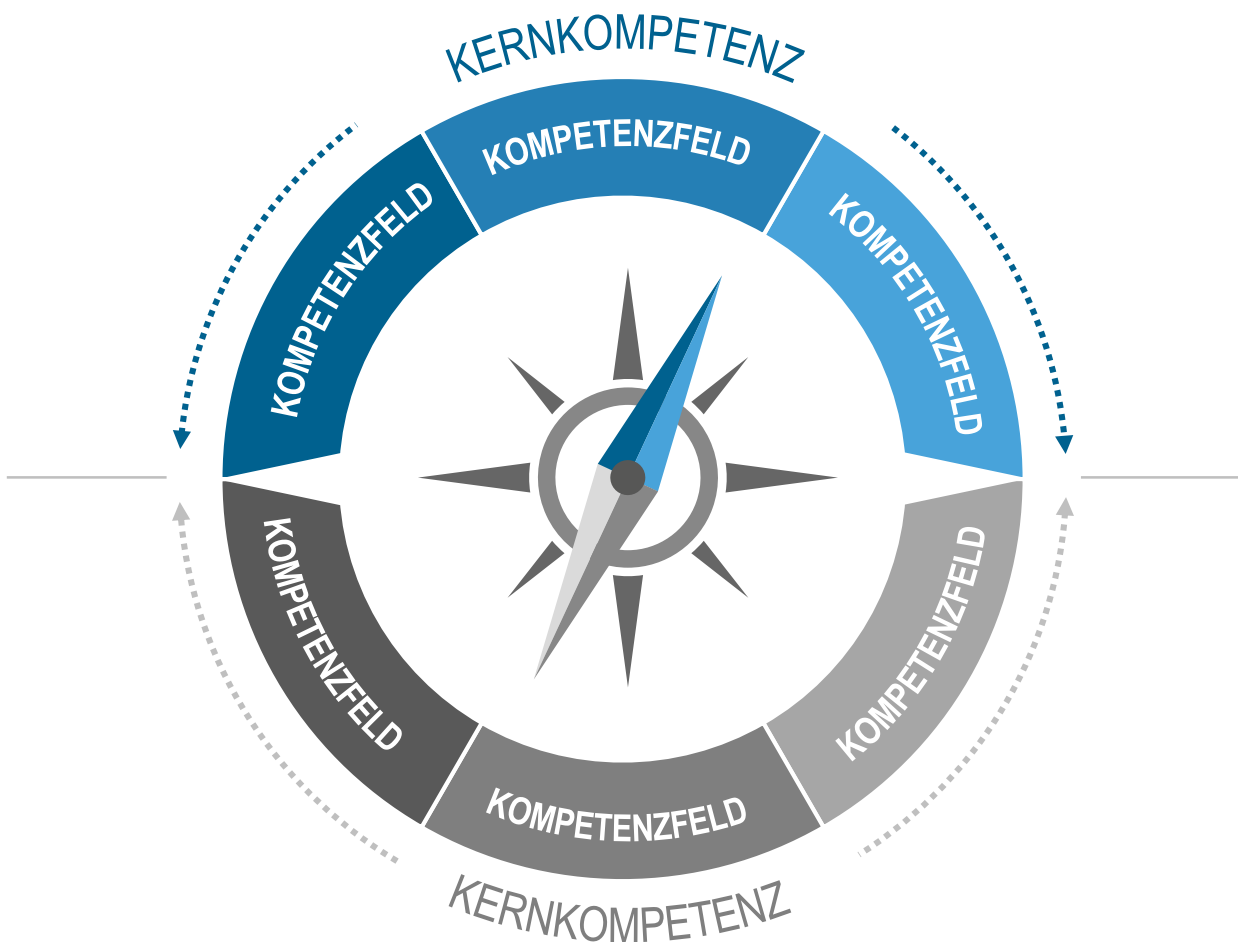
Lebenslanges Lernen? Ja, bitte!

4. Kompetenzkompass – Aufbau

4. Der Kompetenzkompass



4. Der Kompetenzkompass



Zwei Kernkompetenzen:

Fach- und Methodenkompetenz & Interaktionskompetenz

+

Sechs Kompetenzfelder

Wissenschaft, Methode, Administration, Führung, Persönlich, Sozial

+

Portfolio an Kompetenzindikatoren

Übersetzung der Kompetenzfelder in konkrete Fähigkeiten

=

Bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahme(n)

für Führungskräfte und Mitarbeitende
an der Goethe-Universität

5. Definition: Kernkompetenzen

Fach- und Methodenkompetenzen (A)

A1 – Wissenschaftsspezifische Fachkompetenzen	A2 – Methodische Kompetenzen	A3 – Administrative Fachkompetenzen
<p>Wissenschaftsmanagement</p> <ul style="list-style-type: none"> – Wissenschafts- & Hochschulrecht (z. B. Bundesleitlinien & Landesrecht) – Wissenschaftskommunikation – Qualitätsmanagement – Forschungsförderung & -management (z. B. Verbundforschung, Drittmittelwerbung) 	<p>Zeit- & Selbstmanagement</p>	<p>Rechtskenntnisse</p> <ul style="list-style-type: none"> – Öffentliches Dienstrecht (Personal- & Arbeitsrecht, Beamtenrecht) – Steuer- und Beihilferecht – Vergaberecht – Governancerichtlinien (AGG, DSGVO, Arbeitssicherheit) – etc.
<p>Governance im Wissenschaftssystem</p> <ul style="list-style-type: none"> – intern: Gremien Hochschule – extern: Wissenschaftsrat (WR); Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (GWK); Kultusministerkonferenz (KMK) 	<p>Analytisches & konzeptionelles Vermögen</p>	<p>Finanzen & Controlling</p> <ul style="list-style-type: none"> – Haushalt (interne Budgetierung und Mittelverteilung) – Kostenstellenverantwortung – Landes- & Drittmittel – Rechnungswesen (intern, extern) – Infrastruktur (Immobilien)
	<p>Präsentieren & Moderieren</p> <p>Beratung & Mentoring</p> <p>Projekt- & Prozessmanagement (agil, klassisch)</p> <p>IT & Digitalisierung</p> <p>(Fremd-) Sprachenkenntnisse</p> <p>PR & Marketing</p>	<p>Personalkenntnisse (z. B. Ausschreibung und Einstellung, Berufung etc.)</p>

5. Definition: Kernkompetenzen

Fach- und Methodenkompetenzen (A)

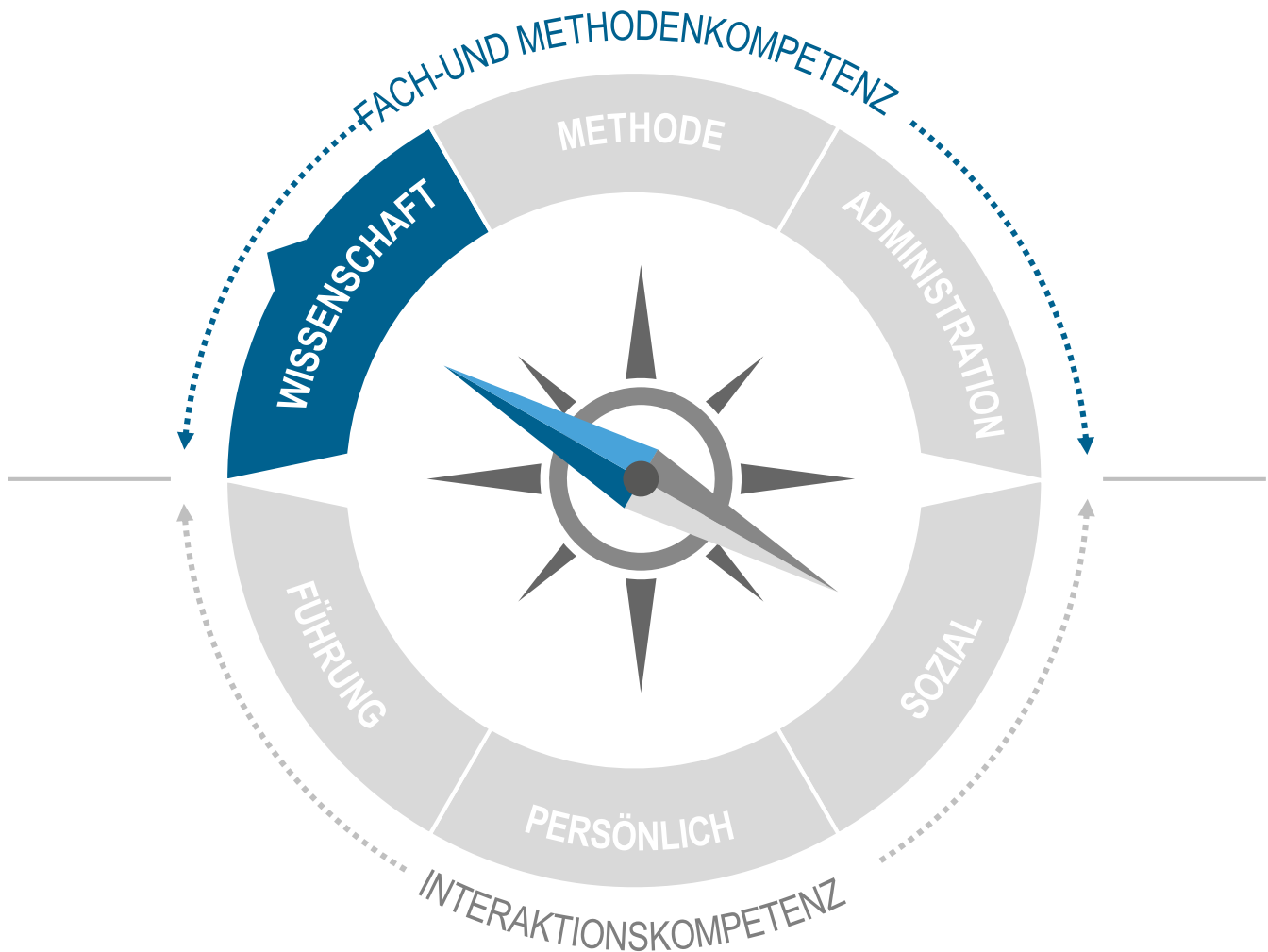
Methodenkompetenz:

- Fähigkeit zur Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen, Analysetechniken sowie von Lernstrategien.
- Methodenkompetenz beinhaltet die Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, auszuwerten, wiederzuverwerten, darzustellen, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und sie geeignet zu präsentieren. Ferner gehört dazu die Fähigkeit zur Anwendung von Problemlösungstechniken und zur Gestaltung von Problemlösungsprozessen.

Fachkompetenz:

- Fähigkeit, fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen zu beschaffen, zu verknüpfen, zu vertiefen und kritisch zu prüfen sowie in Handlungszusammenhängen methodisch anzuwenden.

Kompetenzfeld WISSENSCHAFT



Kompetenzindikatoren

- **Wissenschaftsmanagement**
 - Wissenschafts- & Hochschulrecht (z. B. Bundesleitlinien & Landesrecht)
 - Wissenschaftskommunikation
 - Qualitätsmanagement
 - Forschungsförderung & -management (z. B. Verbundforschung, Drittmittelinwerbung)
- **Governance im Wissenschaftssystem**
 - interne Gremien Hochschule
 - extern: Wissenschaftsrat; Gemeinsame Wissenschaftskonferenz; Kultusministerkonferenz

Kompetenzfeld WISSENSCHAFT

- **Wissenschaftsmanagement**

Strategische Planung von Forschungsprozessen; Programmadministration; effizienter Einsatz eingeworbener Drittmittel; Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis, Kommunikation

- *Wissenschafts- & Hochschulrecht*
(Bundesleitlinien (BL) & Landesrecht (LR))

- *Wissenschaftskommunikation*

Kommunikation wissenschaftlicher Arbeit und wissenschaftlicher Ergebnisse, sowohl innerhalb der Wissenschaft als auch bei der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Öffentlichkeit

- *Qualitätsmanagement in der Wissenschaft*

Der Vergleich zwischen angestrebten Zielen und Zielerreichung im Bereich der Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Sicherung und Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit der Institution, die Unterstützung bei der Entwicklung von Zukunftsperspektiven und Strategien sowie einen Beitrag zu strategischen Entscheidungsprozessen der Führungsebene einer Institution leisten

- *Forschungsförderung & -management*

Verbundforschung
Drittmittelinwerbung

- **Governance im Wissenschaftssystem**

Kenntnisse des deutschen und europäischen Wissenschaftssystems

(Wissenschaftsrat, gemeinsame Wissenschaftskonferenz, Kultusministerkonferenz);

Kenntnisse sowohl wissenschaftlicher als auch verwaltungstechnischer Spezifika;

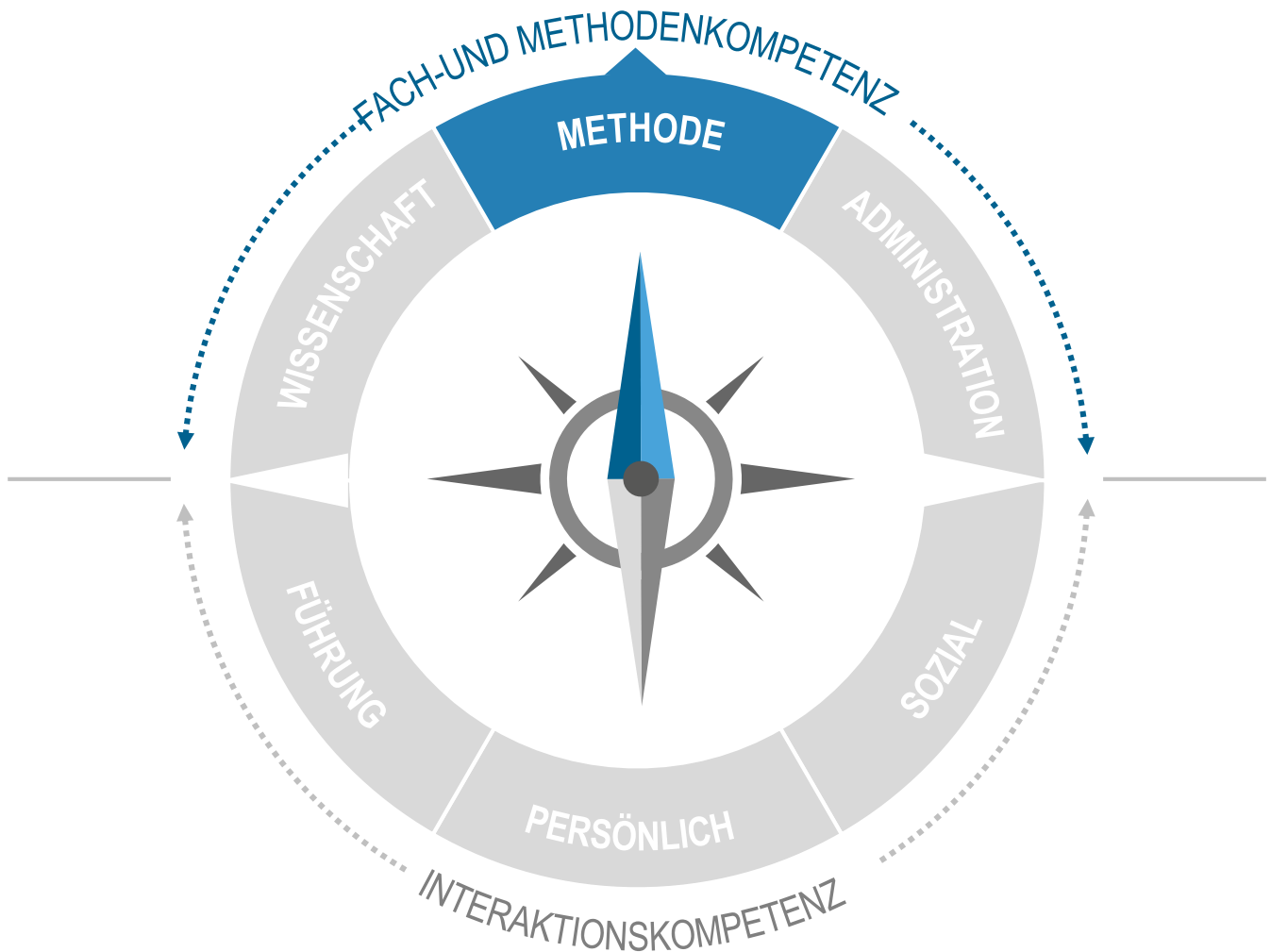
Kenntnisse über Steuerungs- und Lenkungsmechanismen; Verständnis für

Zusammenhänge und Zusammenwirken zwischen einzelnen AkteurenInnen und

Funktionsweise des komplizierten Wechselspiels von Kooperation und Konkurrenz im

Wissenschaftssystem

Kompetenzfeld METHODE



Kompetenzindikatoren

- Projekt- & Prozessmanagement (agil, klassisch)
- IT & Digitalisierung
- (Fremd-) Sprachenkenntnisse
- PR & Marketing
- Zeit- & Selbstmanagement
- Analytisches & konzeptionelles Vermögen
- Präsentieren & Moderieren
- Beratung & Mentoring

Kompetenzfeld METHODE

- **Projekt- & Prozessmanagement (agil, klassisch)**

Planung, Umsetzung und Steuerung von Projekten/Arbeitsprozessen; Wissen, wie mit allen Stakeholdern zu kommunizieren ist und wie der jeweilige Projektstatus in die Organisation kommuniziert werden kann; Wissen über bestehende Prozessketten und die zusammenhängenden (möglicherweise abteilungsübergreifenden) Prozessabläufe hinsichtlich der Prozesse im eigenen Arbeitsbereich; strukturierte Umsetzung von Prozessabläufen und Handlungen; kontinuierliche Verbesserung von Prozessen im Blick haben; Ausschau nach Ideen/Möglichkeiten halten, um Service kontinuierlich zu verbessern. Kennen, Gestalten/Modellieren von Geschäftsprozessen, Rollen und Rechte für die Prozesse definieren, Prozesse flexibel gestalten, sodass Anpassungen an neue Gegebenheiten möglich sind, Festlegen von eindeutigen Schnittstellen zwischen Prozessen, so dass Prozessketten (ggf. mit Verschachtelungen) möglichst ohne Brüche ablaufen können; Arbeiten nach den Prozessen, Abbilden, Überwachen und ggf. Optimieren der Prozesse; kontinuierliche Analyse und Überprüfung von Prozessen; Plänen und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Ausrichtung und das Erreichen angestrebter Ziele, ggf. Änderungen von Prozessen vornehmen

- **IT & Digitalisierung**

Übersicht über technische Möglichkeiten haben, die gängigen Programme für den Verantwortungsbereich kennen und beherrschen, Daten für den eigenen Verantwortungsbereich verstehen und analysieren können; eine agile Arbeitskultur schaffen, digitale Einflussfaktoren kennen, Überblick über Tech-Trends haben, solide Kenntnisse der digitalen Tools und Techniken besitzen, Datenmengen analysieren und verstehen

- **(Fremd-)Sprachen**

(Fremd-)Sprachen neu erlernen und/oder (Fremd-)Sprachenkenntnisse erweitern

- **PR & Marketing**

Grundsätze von Corporate Identity; Markenbildung und Corporate Design kennen; Marketingstrategien und -instrumente sowie zielgruppenspezifische Ansprache erfolgreich umzusetzen; Erfolgsfaktoren guter Pressearbeit kennen sowie grundlegende PR-Instrumente beherrschen

Kompetenzfeld METHODE

- **Zeit- & Selbstmanagement**

Aufgabenplanung und -strukturierung, um die eigene Zeit möglichst produktiv zu nutzen; sinnvolle Einteilung der eigenen Zeit, Priorisierung von Aufgaben

- **Analytisches & konzeptionelles Vermögen**

komplexe Sachverhalte in ihrer Gesamtheit verstehen, aus verschiedenen Perspektiven betrachten, angemessene Vereinfachung und Zergliederung in Teilgebilde vornehmen und dabei Abhängigkeiten und Zusammenhänge erfassen - und sich stets des übergeordneten Kontextes bewusst sein. umfangreiche/komplexe Sachverhalte/Zusammenhänge in kurzer Zeit erfassen, analysieren und systematisieren, vorhandene Aspekte in ihrem Kontext betrachten/verstehen, das Wesentliche herausstellen; Konsequenzen/Lösungen aus der Analyse ableiten, die adäquates Handeln ermöglichen.

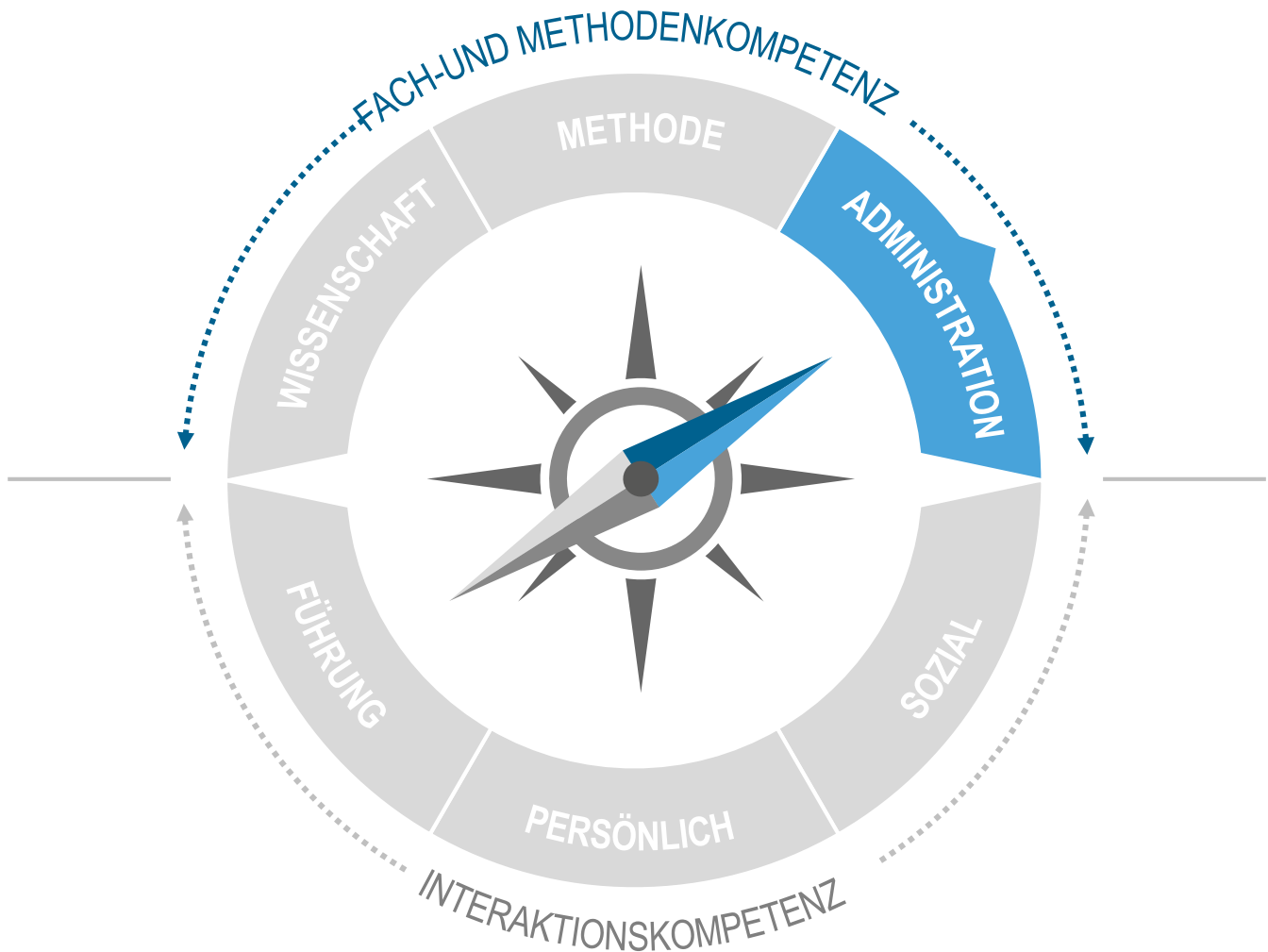
- **Präsentieren & Moderieren**

Erfolgsfaktoren für eine gelungene Präsentation kennen und nutzen; eine Präsentation zielgerichtet und zielgruppenorientiert aufbauen können; Medien situationsgerecht und zielgerichtet einsetzen; Vortrag durch überzeugendes, präzises Sprechen aufwerten; kritische Situationen beim Präsentieren kennen und damit umgehen können; Sitzungen/Meetings von Klein- und Großgruppen zielführend steuern; Gruppenmeetings ergebnisorientiert strukturieren und moderieren, Ergebnisse zusammenführen und weitere Schritte ableiten; Moderationstechniken beherrschen; Umgang mit Flipcharts und Metaplanwänden beherrschen

- **Beratung & Mentoring**

Wissen über Kommunikation in Beratungsgesprächen; Fähigkeit, Beratungsanliegen zu erfragen, Kenntnisse und Anwendung von Beratungsmethoden; vorhandene Kompetenzen bei bestimmten Mitarbeitenden evaluieren; passgenaue und zielgerichtete Angebote zur Kompetenz- und Karriereentwicklung vorschlagen und bei der Realisierung unterstützen; Mentee in der Organisation sichtbar machen und bei der Vernetzung mit relevanten Personen unterstützen; vom Wissen der Mentees selbst lernen und sich weiterentwickeln

Kompetenzfeld ADMINISTRATION



Kompetenzindikatoren

- **Rechtskenntnisse**
 - Öffentliches Dienstrecht (Personal- & Arbeitsrecht, Beamtenrecht)
 - Steuer- und Beihilferecht
 - Vergaberecht
 - Governancerichtlinien (AGG, DSGVO, Arbeitssicherheit)
 - etc.
- **Finanzen & Controlling**
 - Haushalt (interne Budgetierung und Mittelverteilung)
 - Kostenstellenverantwortung
 - Landes- & Drittmittel
 - Rechnungswesen (intern, extern)
 - Infrastruktur (Immobilien)
 - Personalkenntnisse

Kompetenzfeld ADMINISTRATION

- **Rechtskenntnisse**

Wissen über Rechtsvorschriften/Gesetzgebungen und sonstige Richtlinien, die für den Aufgabenbereich relevant sind; Berücksichtigung dieser im Arbeitsalltag

- *Öffentliches Dienstrecht (Personal- & Arbeitsrecht, Beamtenrecht)*
- *Steuer- und Beihilferecht*
- *Vergaberecht*
- *Governancerichtlinien (AGG, DSGVO, Arbeitssicherheit)*
- *etc.*

- **Finanzen & Controlling**

Wissen über internes und externes Rechnungswesen, Haushalt und Controlling

- *Haushalt (interne Budgetierung und Mittelverteilung)*
- *Kostenstellenverantwortung*
- *Landes- & Drittmittel*
- *Rechnungswesen (intern, extern)*
- *Infrastruktur (Immobilien)*

- **Personalkenntnisse**

Planung und Nutzung von Personalressourcen

6. Definition: Kernkompetenzen

Interaktionskompetenzen (B)

B1 – Führungskompetenzen	B2 – Persönliche Kompetenzen	B3 – Soziale Kompetenzen
Managementfähigkeit	Gesundheit (Resilienz, Selbstfürsorge)	Konfliktfähigkeit & -management
Strategisches Denken	Compliance & ethisches Bewusstsein/ Handeln	Kommunikation (z. B. Gesprächsführung)
Systemisches Denken und Handeln	Veränderungs- & Innovationsbereitschaft	Teamfähigkeit
Change-Management	Eigeninitiative & Selbstständigkeit	Kollaboration & Netzwerken
Mitarbeiter fördern und entwickeln (z. B. Teamentwicklung, Mitarbeiterorientierung)	Reflexionsvermögen & Feedbackfähigkeit (z. B. MAEG)	Diversitätsbewusstsein
Vielfalts- & diversitätsbewusste Führung	Politische Bildung	Internationalisierung
Interkulturelle Führung		Überzeugungsstärke & Durchsetzungsvermögen

6. Definition: Kernkompetenzen

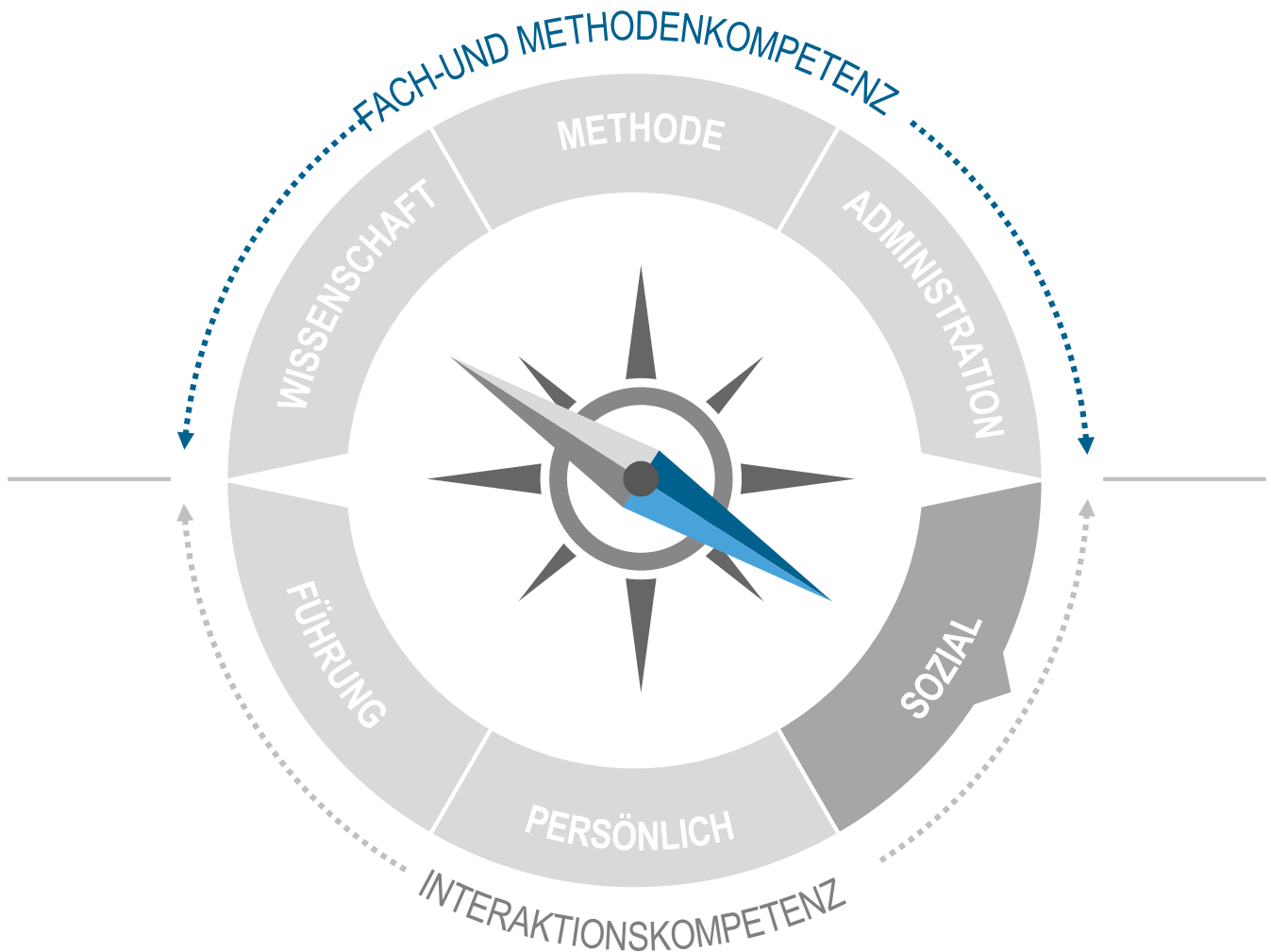
Interaktionskompetenzen (B)

Interaktionskompetenz:

- Fähigkeit zur Interaktion, Kommunikation und Kooperation. Respektvolle und wertschätze Zusammenarbeit. Konfliktfähigkeit, Sichtweisen, Perspektiven und Herausforderungen anderer nachvollziehen und zu akzeptieren; Integration und Teamfähigkeit; Diversität; Netzwerke schaffen und nutzen; Führen durch Persönlichkeit.

6. 1. Aufbau und Definitionen des Kompetenzkompasses

Kompetenzfeld SOZIAL



Kompetenzindikatoren

- Konfliktfähigkeit & -management
- Kommunikation (z. B. Gesprächsführung)
- Teamfähigkeit
- Kollaboration & Netzwerken
- Diversitätsbewusstsein
- Internationalität
- Überzeugungsstärke & Durchsetzungsvermögen

6. 1. Aufbau und Definitionen des Kompetenzkompasses

Kompetenzfeld SOZIAL

- **Konfliktfähigkeit/-management**

Unterschiedliche Sichtweisen/Interessen zulassen; Konflikte aktiv ansprechen; geeignete Strategien zur Konfliktlösung anwenden; Konflikte und Gruppendynamiken erkennen sowie zielgerichtet umwandeln; geeignete Maßnahmen zur Konfliktlösung mit den beteiligten Personen entwickeln

- **Kommunikation (Gesprächsführung)**

Informationen, Wissen, Erkenntnisse, Gedanken anderen gegenüber (hierarchieübergreifend) präzise, verständlich und rechtzeitig in Wort und Schrift mitteilen; anderen Personen gegenüber Respekt zollen und Wertschätzung entgegenbringen; aktives, aufmerksames, empathisches Zuhören, sich vergewissern, ob das Gesagte richtig verstanden wurde von dem/der GesprächspartnerIn; zielgerichtetes, sachliches Feedback und auch Kritik geben; Bereitschaft, Feedback und Kritik anzunehmen und im weiteren Prozessverlauf zu berücksichtigen

- **Teamfähigkeit**

konstruktive Zusammenarbeit im Team; Einsatz und Zusammenarbeit für ein gemeinsames Ziel, gleichen Anteil an Arbeit übernehmen; Eingehen auf andere Teammitglieder; Akzeptanz, Respekt und Wertschätzung anderen Teammitgliedern entgegenbringen

- **Kollaboration & Netzwerken**

Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung von arbeitsbezogenen Team- und übergeordneten Kollaborationen; Aufbau, Pflege und Gestaltung von langfristigen universitätsinternen und -externen (strategischen) Partnerschaften; Interessenvertretung des eigenen Bereichs in (inter-)nationalen Netzwerken, Repräsentation der Universität innerhalb des Netzwerks

6. 1. Aufbau und Definitionen des Kompetenzkompasses

Kompetenzfeld SOZIAL

- **Diversitätsbewusstsein**

individuelle Unterschiede (Geschlecht, Alter, Herkunft uvm.) von KollegInnen tolerieren und wertschätzen; sensibel sein für kulturelle und persönliche Unterschiede in der Kommunikation

- **Internationalisierung**

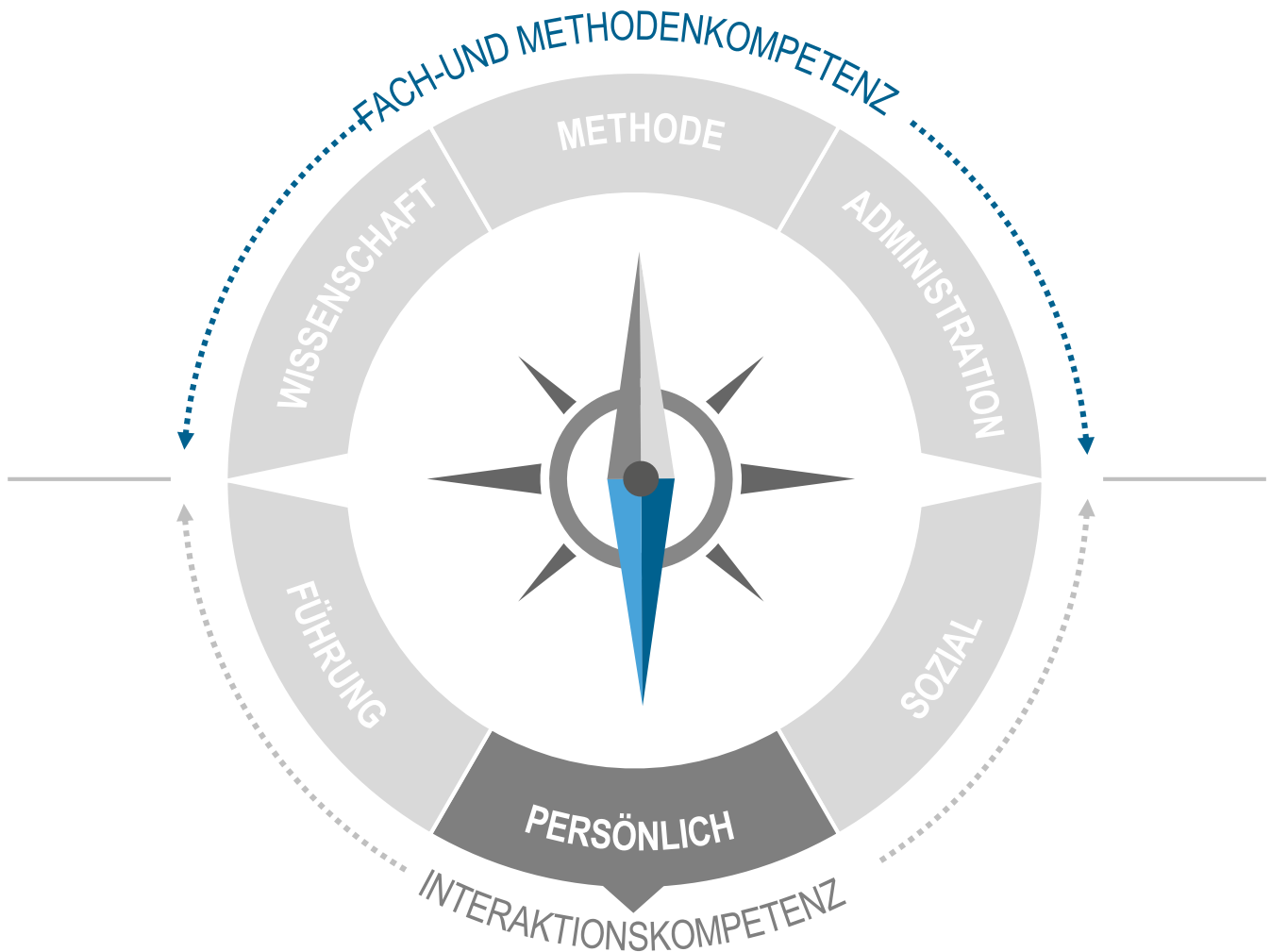
Verständnis internationaler Zusammenhänge, mit Personen unterschiedlicher Herkunft erfolgreich zusammenarbeiten, Unterschiede in der Denk-/Arbeitsweise verstehen und sich darauf einlassen; Missverständnissen und Konflikten vorbeugen; Verhaltenserwartungen unterschiedlicher Kulturen kennen; Miteinander unterschiedlicher Kulturen leben

- **Überzeugungsstärke/Durchsetzungsvermögen**

Andere Personen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen für sein Anliegen begeistern; überzeugend auftreten und kommunizieren; Argumente logisch und schlüssig aufbauen; Rhetorik und Körpersprache gezielt einsetzen; in Verhandlungen überzeugen können, Blockaden erkennen und auflösen; Standpunkte vertreten unter Berücksichtigung der Interessen der VerhandlungspartnerInnen; Kompromisse schließen können

6. 2. Aufbau und Definitionen des Kompetenzkompasses

Kompetenzfeld PERSÖNLICH



Kompetenzindikatoren

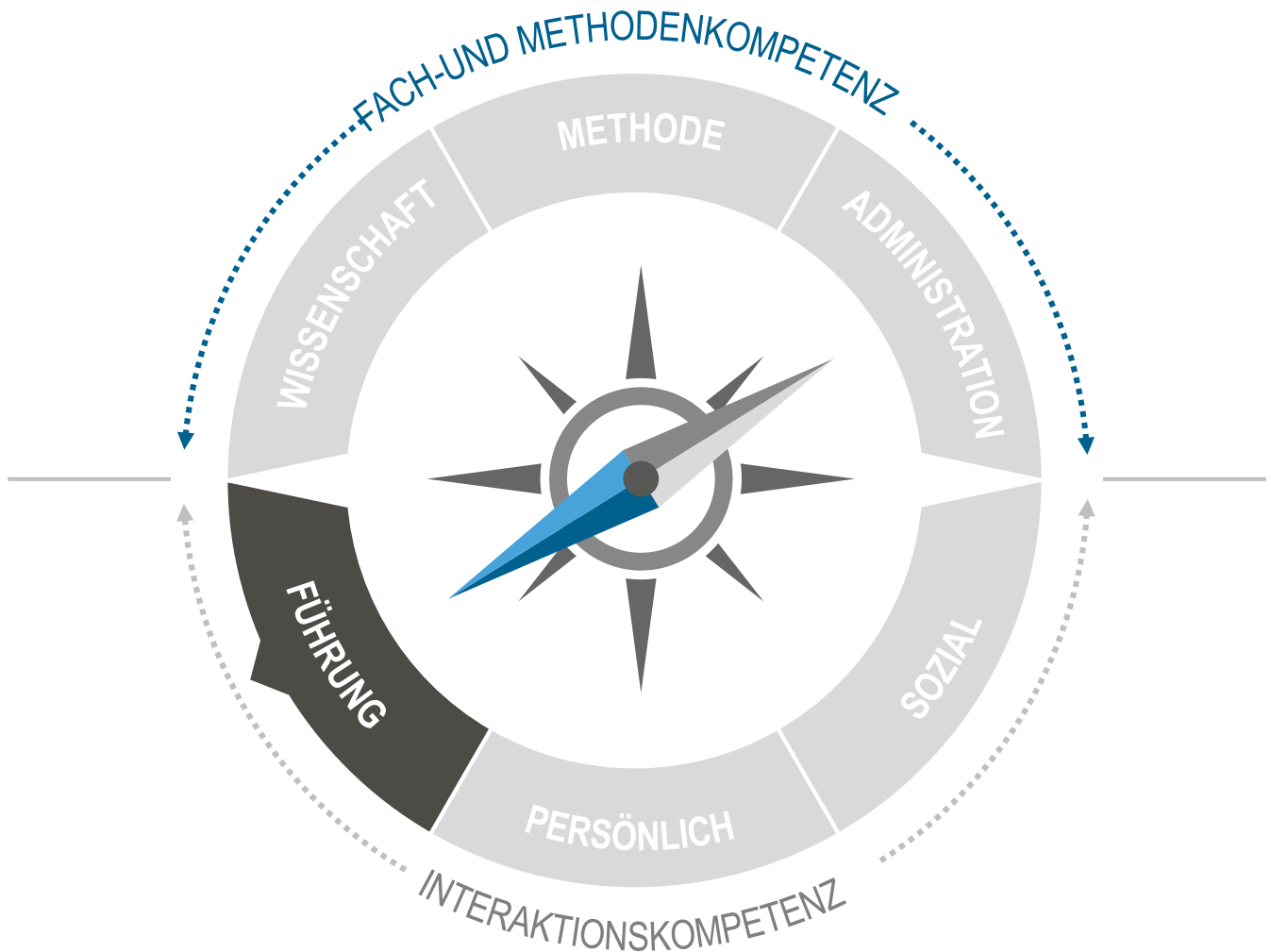
- Gesundheit (Resilienz, Selbstfürsorge)
- Compliance & Ethisches Bewusstsein/ Handeln
- Veränderungs- & Innovationsbereitschaft
- Eigeninitiative & Selbstständigkeit
- Reflexionsvermögen & Feedbackfähigkeit (z. B. MAEG)
- Politische Bildung

Kompetenzfeld PERSÖNLICH

- **Gesundheit (Resilienz)**
bewusst mit der eigenen Gesundheit umgehen; Resilienz stärken; Strukturen/Prozesse/Abläufe so gestalten, dass Überlastung/Belastung/Fehlbelastungen vermieden werden; andere Personen zu gesundheitsförderlichem Verhalten befähigen; Bewältigung und Umgang mit Stress und schwierigen Situationen; mit der eigenen und fremden Gesundheit (-sresource) bewusst umgehen
- **Compliance & ethisches Bewusstsein/Handeln**
ethische Grundsätze und Richtlinien der Organisation kennen und diese im Arbeitsalltag berücksichtigen; Compliance-Regelungen, die für den Aufgabenbereich relevant sind, kennen und berücksichtigen
- **Eigeninitiative/Selbstständigkeit**
selbstständig, aus eigenem Antrieb agieren, ohne vorher dazu angewiesen zu werden; vorausschauend und proaktiv handeln
- **Veränderungs- & Innovationsbereitschaft**
offen sein für neue Ideen und Veränderungen, Veränderungsbedarf erkennen, Bereitschaft, Aufgabenbearbeitung/Prozessabläufe an veränderte Prioritäten / veränderten Fokus anpassen, zukünftige Möglichkeiten für den eigenen Aufgabenbereich identifizieren und Umsetzen von Entscheidungsvermögen
- **Reflexionsvermögen & Feedbackfähigkeit**
eigenes Arbeits- und Sozialverhalten; eigenen Umgang im Team reflektieren; zielgerichtetes, sachliches Feedback und auch Kritik geben; Bereitschaft, Feedback und Kritik anzunehmen und im weiteren Prozessverlauf zu berücksichtigen
- **Politische Bildung**
Zusammenhänge im politischen Geschehen erkennen; Toleranz und Kritikfähigkeit; aktive Bürgerschaft; gesellschaftliche Partizipation; politische Beteiligung

6. 3. Aufbau und Definitionen des Kompetenzkompasses

Kompetenzfeld FÜHRUNG



Kompetenzindikatoren

- Managementfähigkeit
- Strategisches Denken
- Systemisches Denken & Handeln
- Change-Management (Komplexität)
- Mitarbeitende fördern & entwickeln
- Teamentwicklung
- Mitarbeiterorientierung
- Vielfalts- & diversitätsbewusste Führung
- Interkulturelle Führung

Kompetenzfeld FÜHRUNG

- **Managementfähigkeit**
Managementaufgaben kennen und wahrnehmen, entsprechende Managementinstrumente kennen und verwenden; Moderationstechniken für Team-, Abteilungs-, Bereichs-, Senatssitzungen o. Ä. kennen; Ergebnisse zielführend zusammenführen und weitere Handlungsmaßnahmen für die Gruppe ableiten, Fremdsprachenkenntnisse dabei berücksichtigen, Entscheidungsfähigkeit
- **Strategisches Denken**
Entwicklung und Umsetzung einer geeigneten und realistischen Strategie und Prozesse für den eigenen Verantwortungsbereich, um Organisationsziele zu erreichen; Überführen der Strategie in transparente und konkrete Ziele, Plänen und Maßnahmen zur Zielerreichung
- **Systemisches Denken und Handeln**
Blick auf Beziehungen und Wechselwirkungen der einzelnen Einheiten in der Universität haben; Gesamtzusammenhänge im System erfassen, ganzheitlich denken
- **Change-Management**
Veränderungsbedarf erkennen und analysieren; (umfangreiche) Veränderungsprozesse aktiv gestalten und vorantreiben; Reaktionen anderer auf Veränderung identifizieren, andere Personen im Veränderungsprozess mitnehmen, ggf. von Veränderungsbedarf überzeugen; Strategien kennen und nutzen, um anderen zu helfen, konstruktiv durch Veränderungsprozesse zu gehen

Kompetenzfeld FÜHRUNG

- **Mitarbeitende fördern und entwickeln**

Potenziale der eigenen Mitarbeitenden erkennen und entwickeln/fördern; Mitarbeitende motivieren und sinnvoll einsetzen; lebenslanges Lernen der Mitarbeitenden fördern und ermöglichen; Vorbildrolle einnehmen

- *Teamentwicklung*

teamübergreifende Zusammenarbeit mit Personen, die über heterogenes Fach-/Methodenwissen und über unterschiedliche Denkansätze verfügen, aufbauen und fördern; Synergieeffekte vorausschauend planen und nutzen

- *Mitarbeiterorientierung*

Wertschätzung und Respektieren der Mitarbeitenden als Person; Anerkennung ihrer Leistung/ihres Einsatzes; Wohlwollen den Mitarbeitenden gegenüber; andere Personen und Mitarbeitende so behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte; anderen Personen und Mitarbeitenden gegenüber fair, konsistent, offen und ehrlich auftreten

- **Interkulturelle Führung**

mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Herkunft erfolgreich zusammenarbeiten; Unterschiede in der Denk-/Arbeitsweise verstehen und sich darauf einlassen; Missverständnissen und Konflikten der Mitarbeitenden vorbeugen; Verhaltenserwartungen unterschiedlicher Kulturen kennen; Miteinander von unterschiedlichen Kulturen leben und fördern

- **Diversitäts- und vielfaltsbewusste Führung**

Vielfalt der Mitarbeitenden wertschätzen und damit umgehen; Diskriminierung von Personen aktiv abbauen und verhindern; Chancengleichheit für alle Teammitglieder schaffen

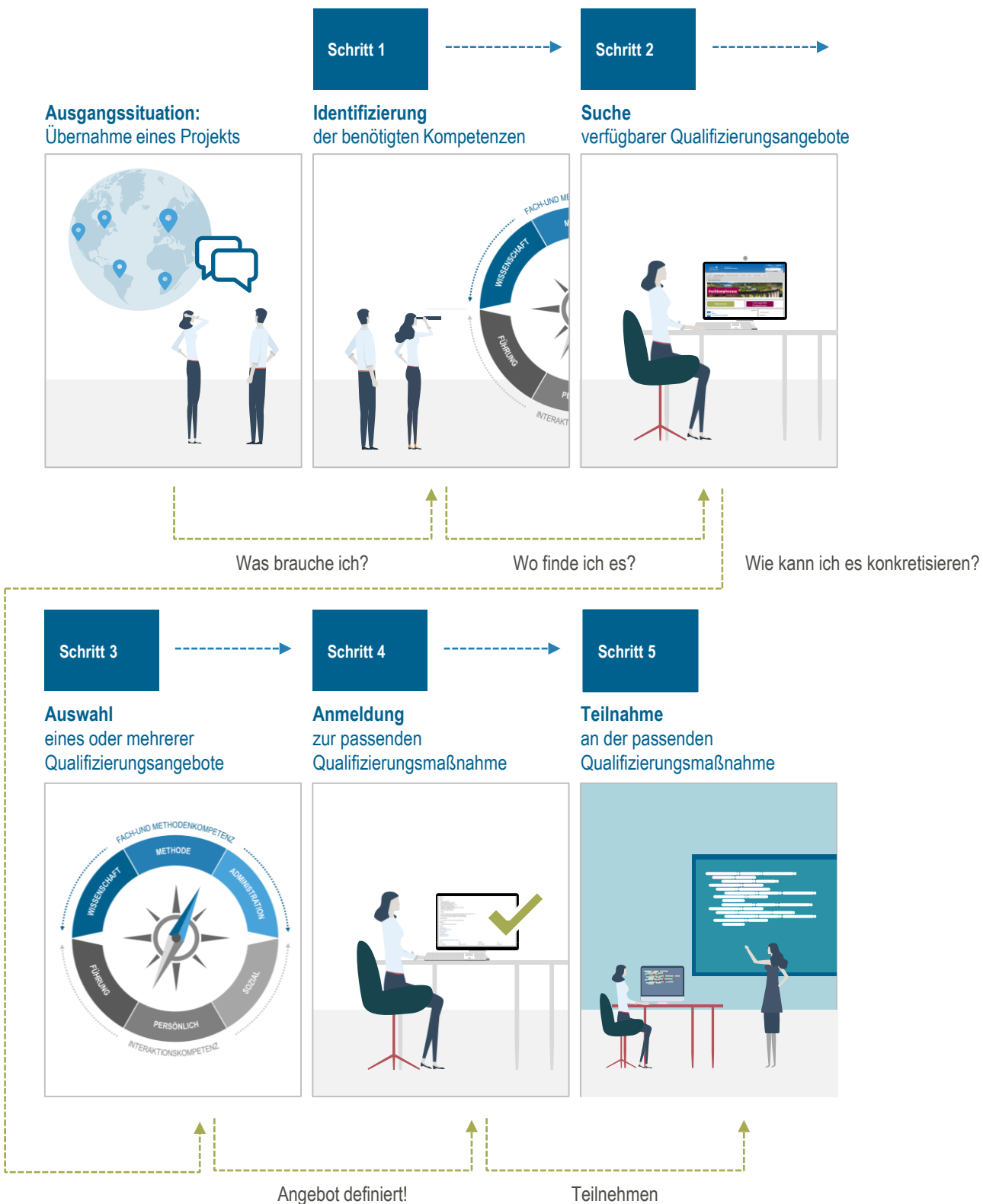
Lebenslanges Lernen? Ja, bitte!

7. Kompetenzkompass – Anwendungsbeispiele

7. Anwendungsbeispiele

In fünf Schritten zur passenden Kompetenzentwicklung

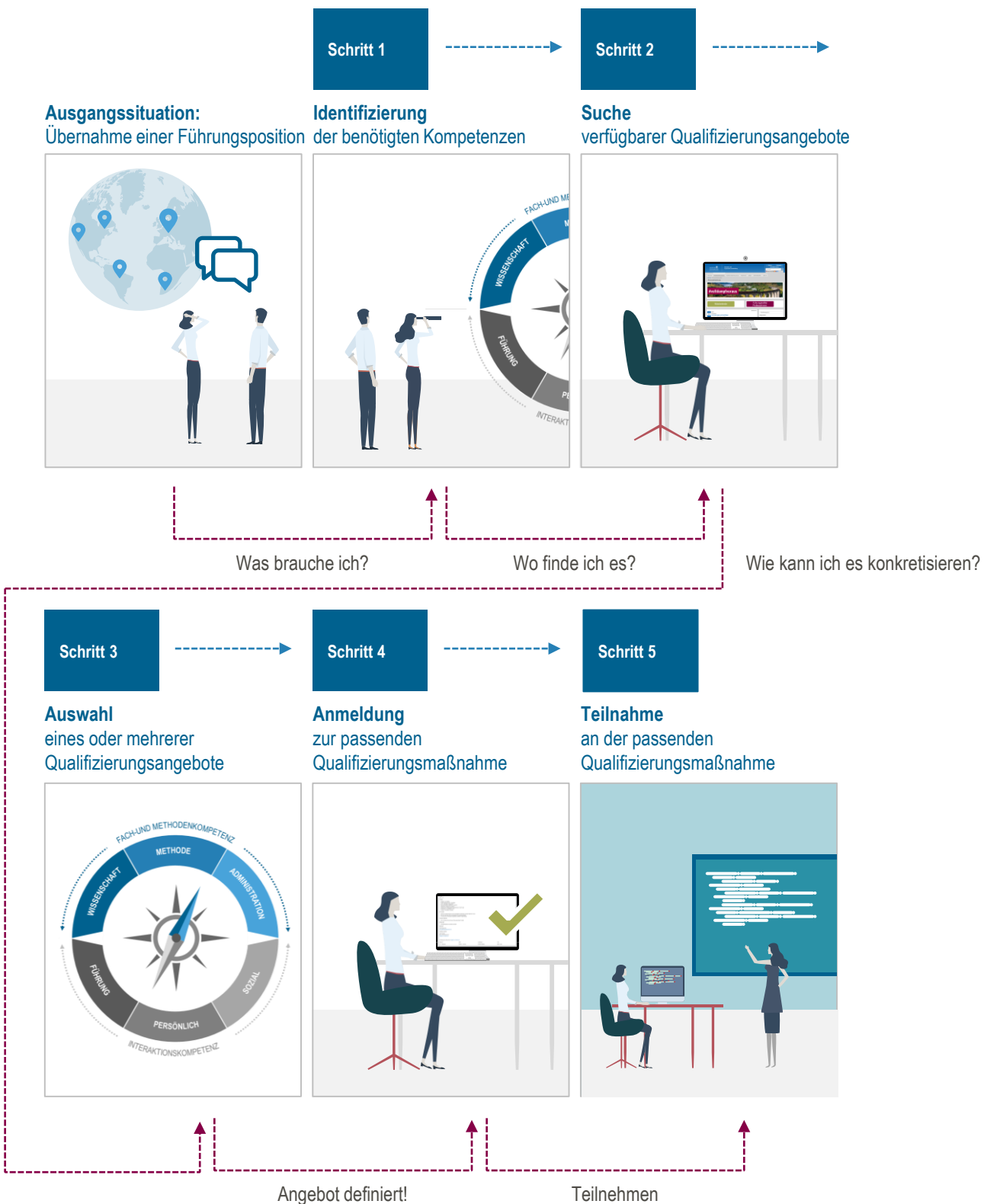
Nutzerbeispiel Mitarbeitende



7. Anwendungsbeispiele

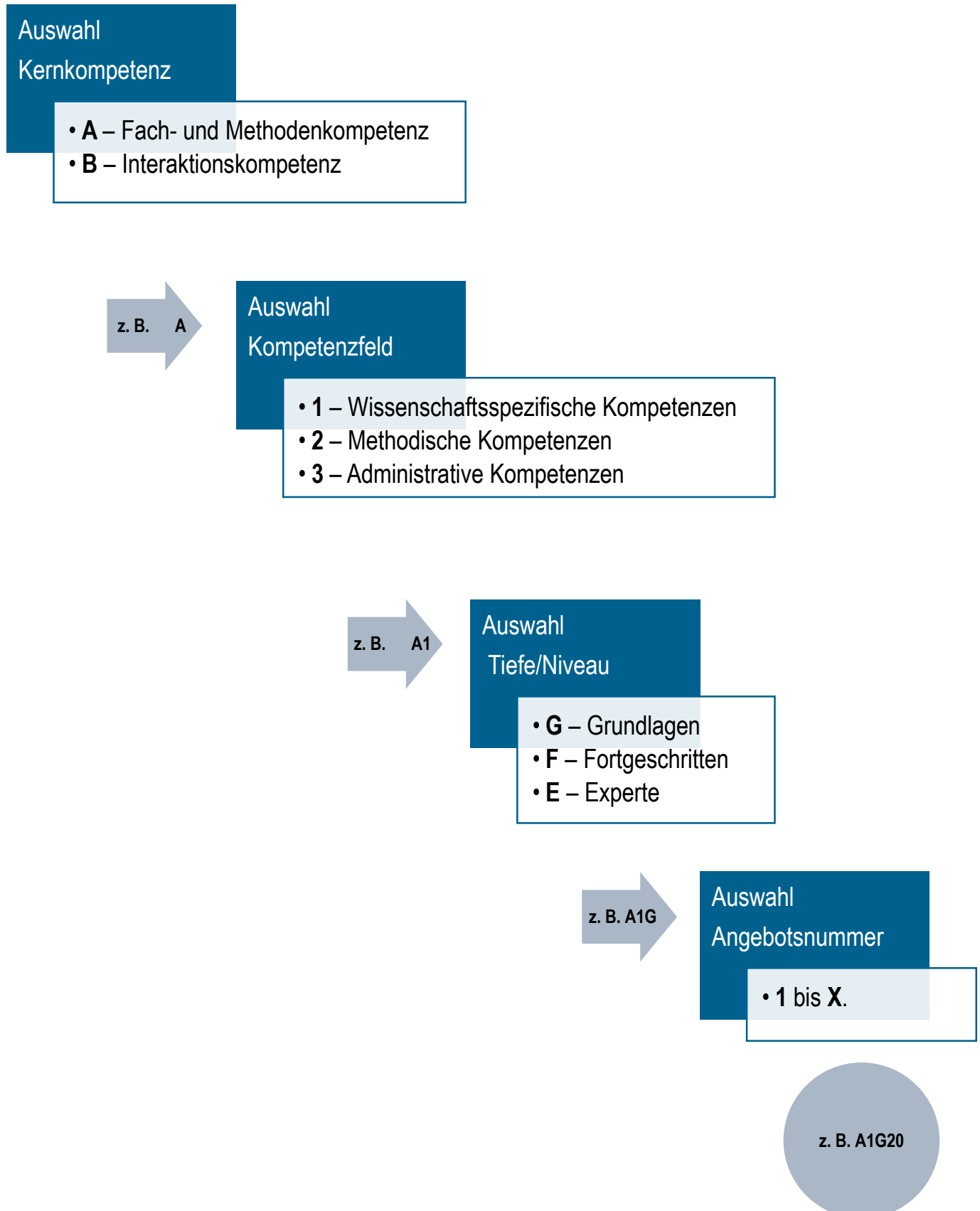
In fünf Schritten zur passenden Kompetenzentwicklung

Nutzerbeispiel Führungskraft



7. Anwendungsbeispiele

Codierungslogik



Lebenslanges Lernen? Ja, bitte!

F
o
l
i
e
n
3
4

7. Anhang

- Erpenbeck, J. von Rosenstiel, L. (2007). Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Fachkompetenz. Abgerufen von: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fachkompetenz-35751>
- Interaktionskompetenz. Abgerufen von: <http://www.enzyklo.de/Begriff/Interaktionskompetenz>
- Kim, J und McLean, G. (2015). An integrative framework for global leadership competency: levels and dimensions. Human Resource Development International, 18(3), 235–258
- Methodenkompetenz. Abgerufen von: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/methodenkompetenz-39776>
- Smith, Z. und Wolverson, M. (2010). Higher Education Leadership Competencies: Quantitatively Refining a Qualitative Model. Journal of Leadership & Organizational Studies, 17(1), 61-70.
- Vilkinas, T. und West, D. (2011). Leadership behaviour displayed by heads of school – Its extent and importance. Journal of Higher Education Policy and Management, 33(4), 347–361.
- Vitae Researcher Development Framework. Abgerufen von: <https://www.vitae.ac.uk/researchers-professional-development/about-the-vitae-researcher-development-framework>
- APEC, Deloitte (2010), Die im Jahre 2020 in Forschungsberufen benötigten Kompetenzen.
- Bearing Point (2015), Studie Business Agility: Bedeutung von Agilität in der Verwaltung. Abgerufen von: http://toolbox.bearingpoint.com/ecomaXL/files/DI-15005_BEDE15_0972_WP_DE_Agilitaet_final_web.pdf
- Mollbach, A., Studer, T., Bergstein, J. und Held, D. (2017), Future Management Development Studie 2017. Kienbaum.
- Siepmann, Frank (2018), E-Learning Benchmarking Studie. Teilstudie: Digitale Transformation & Weiterbildung. Siepmann Media.
- Rump, J. und Breitschopf, K. (2017), HR Report 2017: Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. HAYS.
- Nickel, S. (2009). Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung. Mering: Hampp.

Lebenslanges Lernen? Ja, bitte!

Kompetenzkompass