

Flexible Learning im Handel II

KOMPETENZMODELLE HANDEL







Inhalt

1	Kompetenzorientierung, Qualifikationen, Handlungsfähigkeit	2
2	Entwicklung eines Kompetenzmodells Handel	6
3	Branchenstrategische Standortbestimmung: Ableitung zentraler	
4	Handlungsanker Kompetenzmodell Handel	. 15
5	Kompetenzmodelle zu den Handlungsbereichen im Projekt Flexible Learning im Handel II	
6	Kompetenzmodell Service und Kommunikation	. 19
7	Handlungsanker Kompetenzmodell Service und Kommunikation	. 19
8	Kompetenzmodell Steuerung und Kontrolle	. 22
9	Handlungsanker Kompetenzmodell Steuerung und Kontrolle	. 22
10	Kompetenzmodell Marketing	. 25
11	Handlungsanker Kompetenzmodell Marketing	. 25
12	Kompetenzmodell Warenwirtschaft	. 28
13	Handlungsanker Kompetenzmodell Warenwirtschaft	. 28





Im Bildungs- und Beschäftigungssystem steht zunehmend das Prinzip im Vordergrund: "Wichtig ist, was jemand kann, und nicht, wo es gelernt wurde." Die Orientierung am Outcome ergänzt die Orientierung von Bildungs- und Lernprozessen an Inputfaktoren (wie zum Beispiel Lehrkräfte, Ausstattung von Lernräumen) und/oder an der Qualität des Lehr-/Lernprozesses. Damit stellen sich viele Fragen, die nicht selten mit Hinweis auf das Erfordernis eines Paradigmenwechsels im Bildungssystem beantwortet werden.

Eine Kernfrage geht dem Kompetenzverständnis und seiner Abgrenzung oder Überschneidung mit anderen gängigen Begriffen im Bildungsbereich nach (z. B. Wissen, Handlungsfähigkeit, Fertigkeit, Qualifikation). Hier ist nicht der Ort, um die verschiedenen, insbesondere aus der wissenschaftlichen und politischen Diskussion stammenden Ansätze im Einzelnen darzustellen¹. Als wichtige Ergebnisse der Debatte können jedoch angesehen werden:

- Vier zentrale Merkmale von Kompetenzen sind durchgehend akzeptiert:
 - Als individuelle Handlungsdispositionen sind Kompetenzen Voraussetzung zur Bewältigung von Handlungssituationen.
 - Der Handlungsbezug impliziert, dass sich Kompetenzen in Handlungssituationen entwickeln.
 - Kompetenzen sind an das Subjekt gebunden.
 - Kompetenzen sind veränderbar und entwicklungsfähig.
- Kompetenzen beziehen sich auf das Individuum, Qualifikationen hingegen auf Anforderungen. Prüfungen nehmen für den Qualifikationsbegriff im Rahmen des formalen Bildungssystems eine wichtige Rolle ein, während Prüfungen bei Kompetenzen eine andere Form haben müssen.
- Das jeweilige Kompetenzverständnis hat laut Annen Einfluss auf die Verfahren zur Bewertung und Anerkennung: Stehen eher die Kompetenzdimensionen soziale und personale Kompetenzen im Vordergrund, werden eher biografiebezogene Methoden – verbunden mit einer geringeren Beziehung zur formalen Anerkennung – bevorzugt. Steht hingegen die Kompetenzdimension Fachkompetenz stärker im Vordergrund, führt dies eher zu einer Orientierung an formalen Qualifikationen und zur formalen Anerkennung.

_

¹ Vgl. hierzu zum Beispiel Silvia Annen, Anerkennung von Kompetenzen – Kriterienorientierte Analyse ausgewählter Verfahren in Europa, Berichte zur beruflichen Bildung des BIBB, Bielefeld 2011, S. 91ff.



Es folgt eine knappe Darstellung aktueller Entwicklungen in der "Kompetenzdebatte", die spätestens mit dem EQR und dem DQR das formale Bildungssystem erreicht hat.

Im Europäischen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (EQR) – beschlossen 2007 - bezeichnet Kompetenz "die nachgewiesene Fähigkeit, Kenntnisse, Fertigkeiten sowie persönliche und methodische Fähigkeiten in Arbeits- und Lernsituationen und für die berufliche und/oder persönliche Entwicklung zu nutzen. Im EQR wird Kompetenz im Sinne der Übernahme von Verantwortung und Selbständigkeit beschrieben." Als ergänzende Dimensionen werden Kenntnisse ("Ergebnis der Verarbeitung von Information durch Lernen. Kenntnisse bezeichnen die Gesamtheit der Fakten, Grundsätze, Theorien und Praxis in einem Lern- oder Arbeitsbereich") und Fertigkeiten ("die Fähigkeit, Kenntnisse anzuwenden und Know-How einzusetzen, um Aufgaben auszuführen und Probleme zu lösen."; im EQR differenziert in kognitive und praktische Fertigkeiten) für die Graduierung der acht EQR-Niveaus verwendet.

Der von KMK, HRK und BMBF erarbeitet und bereits 2005 von der KMK beschlossene Qualifikationsrahmen für Deutsche Hochschulabschlüsse unterscheidet neben formalen Aspekten (Zugangsvoraussetzungen, Dauer, Anschlussmöglichkeiten, Übergänge aus der beruflichen Bildung) die Kategorien Wissen und Verstehen – differenziert in Wissensverbreiterung und Wissensvertiefung – sowie Können (Wissenserschließung) – differenziert in Instrumentale Kompetenzen, Systemische Kompetenzen und Kommunikative Kompetenzen.

Die zentralen Begriffe für den Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR), der alle Bildungsbereiche erfassen will und vorwiegend als Transparenzinstrument Gleichwertigkeiten und Unterschiede von Qualifikationen verdeutlichen und so die Mobilität von Lernenden und Beschäftigten sowie die Durchlässigkeit fördern will, sind wie folgt (www.deutscherqualifikationsrahmen.de) definiert:

- "Kompetenz bezeichnet im DQR die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen, Kenntnisse und Fertigkeiten sowie persönliche, soziale und methodische Fähigkeiten zu nutzen und sich durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten. Kompetenz wird in diesem Sinne als umfassende Handlungskompetenz verstanden. Im DQR wird Kompetenz in den Dimensionen Fachkompetenz (differenziert in Wissen und Fertigkeiten) und personale Kompetenz (differenziert in Sozialkompetenz und Selbständigkeit) dargestellt. Methodenkompetenz wird als Querschnittskompetenz verstanden und findet deshalb in der DQR-Matrix nicht eigens Erwähnung."
- "Qualifikation bezeichnet das formale Ergebnis eines Beurteilungsund Validierungsprozesses, bei dem eine dafür zuständige Institution festgestellt hat, dass die individuellen Lernergebnisse vorgegebenen Standards entsprechen."



Im Einführungstext zum DQR wird ergänzend darauf verwiesen, dass dem DQR entsprechend dem deutschen Bildungsverständnis ein weiter Bildungsbegriff zugrunde liege, auch wenn sich der DQR ausdrücklich nur auf ausgewählte Merkmale beziehe. Gleichwohl seien "beispielsweise Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Ausdauer und Aufmerksamkeit, aber auch interkulturelle und interreligiöse Kompetenz, gelebte Toleranz und demokratische Verhaltensweisen sowie normative, ethische und religiöse Reflexivität konstitutiv für die Entwicklung von Handlungskompetenz".

Den einzelnen DQR-Niveaus wurden in einem ersten Schritt Qualifikationen des formalen Bildungsbereichs zugeordnet. Wie die Ergebnisse des informellen und non-formalen Lernens, in denen sich ebenfalls Kompetenzentwicklung vollzieht, auch einzelnen Niveaus zugeordnet werden können, bleibt in weiteren Entwicklungsarbeiten und Beratungen zu klären.

Die Kultusministerkonferenz (KMK) betont in ihrer Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule, dass Berufsschule und Ausbildungsbetrieb im Rahmen der dualen Berufsausbildung einen gemeinsamen Bildungsauftrag erfüllen. Zentrales Ziel der Berufsschule sei es, "die Entwicklung umfassender Handlungskompetenz zu fördern. Handlungskompetenz wird verstanden als die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht, durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten." Handlungskompetenz entfaltet sich im Verständnis der KMK in den Dimensionen von Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz. Die konkrete Umsetzung dieses Leitziels erfolgt in den jeweiligen Rahmenlehrplänen, die mit den nach BBiG zu erarbeitenden Ausbildungsordnungen nach einem zwischen Bund und Ländern vereinbarten Verfahren abgestimmt werden.

Das Berufsbildungsgesetz (BBiG) kennt in seiner derzeitigen Fassung aus 2005 weder den Begriff Qualifikation noch den der Kompetenz, was im Rahmen der BBiG-Reform von 2005 auch auf die teils sehr unterschiedlichen Kompetenzdefinitionen und –verständnisse in der wissenschaftlichen Debatte zurückgeführt wurde. Für die Berufsausbildung enthält § 1 Abs. 3 zudem eine Legaldefinition, die andere Begriffe für die Ordnungspraxis vorgibt:

"Die Berufsausbildung hat die für die Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit in einer sich wandelnden Arbeitswelt notwendigen beruflichen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten (berufliche Handlungsfähigkeit) in einem geordneten Ausbildungsgang zu vermitteln. Sie hat ferner den Erwerb der erforderlichen Berufserfahrungen zu ermöglichen."



Vor diesem Hintergrund ist es derzeit aus rechtlichen Gründen nicht möglich, den Kompetenzbegriff in Ausbildungsordnungen zu verwenden. Es stellt sich allerdings die Frage, wo genau der Unterschied zwischen "beruflicher Handlungsfähigkeit" und "Kompetenz" oder "Handlungskompetenz" liegt. Am Ende des Ausbildungsprozesses soll in einer Prüfung festgestellt werden, ob der bzw. die Auszubildende geeignet ist, den jeweiligen Beruf auszuüben.

Betriebe haben unabhängig von der Wortwahl in Gesetz und Verordnung das Ziel, im Beruf handlungsfähige oder handlungskompetente Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auszubilden. Berufsausbildung geht somit stets über die reine Vermittlung von Wissen, den Erwerb von Kenntnissen, das Einüben und Vertiefen von Fertigkeiten deutlich hinaus.

Dies wird auch dadurch verdeutlicht, dass in den Ausbildungsordnungen für die Durchführung der Ausbildung vorgegeben wird: "Die in dieser Verordnung genannten Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten sollen so vermittelt werden, dass die Auszubildenden zur Ausübung einer qualifizierten beruflichen Tätigkeit im Sinne des § 1 Abs. 3 BBiG befähigt werden, die insbesondere selbständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren einschließt. Diese Befähigung ist auch in den Prüfungen nachzuweisen."

Allerdings wäre es sinnvoll, wenn die Darstellung der Ausbildungsinhalte und Prüfungsanforderungen den Gedanken der Kompetenzorientierung stärker berücksichtigen würde. Zudem ergibt sich auch für die Ausbildungsordnungen aufgrund der Etablierung des DQR zunehmend die Notwendigkeit, den Aspekt der Kompetenzorientierung stärker aufzunehmen. Als ersten Schritt wird der BIBB-Hauptausschuss im Rahmen der Arbeiten an kompetenzorientierten Ausbildungsordnungen festlegen, dass sich das Kompetenzverständnis des DQR mit dem Verständnis von beruflicher Handlungsfähigkeit im BBiG entsprechen. Diese politisch geprägte Erklärung klärt für die Ordnungsarbeit in der Berufsbildung auf pragmatische Weise die rechtlichen Probleme und die in der Wissenschaft nicht abschließend entschiedene Kompetenzdebatte. Ein weiterer Schritt kann sich aus den BIBB-Forschungsaktivitäten zum Thema "Kompetenzorientiert Prüfen" ergeben.

Für Fortbildungsordnungen sieht das BBiG lediglich vor, dass die Bezeichnung des Abschlusses, Ziel, Inhalt und Anforderungen an die Prüfung, Zulassungsvoraussetzungen und Prüfungsverfahren zu regeln sind. Daher gibt es hier nicht die rechtlichen Probleme, denen sich Ausbildungsordnungen derzeit gegenüberstehen. Folgerichtig gibt es bereits erste Fortbildungsordnungen, in denen gefordert wird, dass in den Prüfungen Kompetenzen nachzuweisen sind.



Kompetenzdimensionen des DQR



Quelle: BiBB - HA - AG Kompetenzorientierte Ausbildungsordnungen, noch nicht veröffentlicht

Diese knappe Übersicht zu einigen aktuellen Diskussions- und Handlungsfeldern zeigt, dass es ein vielschichtiges Jonglieren und Arbeiten mit Begriffen gibt, das zumeist stark von den jeweiligen Akteuren und Diskussionszusammenhängen geprägt wird: Es galt jeweils, für bestimmte Aufgaben Lösungen zu finden. Und so entsteht der Eindruck, als ob die Unterschiede zwischen den verschiedenen Konzepten, Strukturierungen und Definitionen nicht wirklich groß sind und die meisten Ansätze zumindest gut kompatibel sind. Für das Projekt ergab sich hieraus die Notwendigkeit, einen projektbezogenen eigenständigen Weg zu wählen.

2 Entwicklung eines Kompetenzmodells Handel

Im Projekt "Flexible Learning im Handel II" galt es, eine Entscheidung zu treffen, um das Projektziel "Kompetenzmodell Handel" erreichen zu können. Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Entwicklungen hat sich das Projektteam zu einem pragmatischen Vorgehen entschieden. Die leitenden Ideen waren insbesondere:

Es sollten jene Bereiche von Handlungsfähigkeit oder Kompetenz besonders akzentuiert werden, die in den gängigen Ordnungsmitteln (insbesondere Ausbildungs- und Fortbildungsordnungen, Rahmenlehrpläne und Modulhandbücher) nicht so stark verbalisiert und betont werden, wie es zur Beschreibung der tatsächlich erforderlichen Handlungsfähigkeit oder Kompetenz im Grunde aber not-



- wendig wäre. Diese Ordnungsmittel legen derzeit einen besonderen Fokus auf Fachkompetenzen.
- Es sollten jene Kompetenzdimensionen hervorgehoben werden, von denen die Projektpartner überzeugt sind, dass sie für die Entwicklung des Handels und die künftigen Beschäftigungsperspektiven und –anforderungen im Handel von besonderer Bedeutung sind, zumeist aber eben nicht besonders thematisiert oder als selbstverständlich vorausgesetzt werden, verbunden mit dem Risiko, dass sie in der Praxis auch vernachlässigt werden können. Auch hieraus folgt, dass Fachkompetenzen im Rahmen des Projektes Flexible Learning II in einem Kompetenzmodell Handel nicht an vorderster Stelle zu behandeln sind, sondern als weitgehend vorhanden vorausgesetzt werden, zumal sie auch in den jeweiligen Ordnungsmitteln (insbesondere Aus- und Fortbildungsordnungen, Lehrpläne, Modulhandbücher) fundiert und zumeist handlungsorientiert beschrieben sind.

Das Kompetenzmodell Handel und die Kompetenzmodelle für die vier im Projekt behandelten Handlungsbereiche

- Service und Kommunikation
- Steuerung und Kontrolle
- Marketing sowie
- Warenwirtschaft

wurden sodann in Zusammenarbeit mit Prof. Dr. John Erpenbeck auf Grundlage des von Erpenbeck und Heise entwickelten KODE®X-Kompetenz-Explorers erarbeitet.

KODE®X wurde auf wissenschaftlicher Grundlage entwickelt und hat einen hohen Praxisbezug zu Kompetenzentwicklung und Kompetenzfeststellung. So sollen KODE® bzw. KODE®X eingesetzt werden können

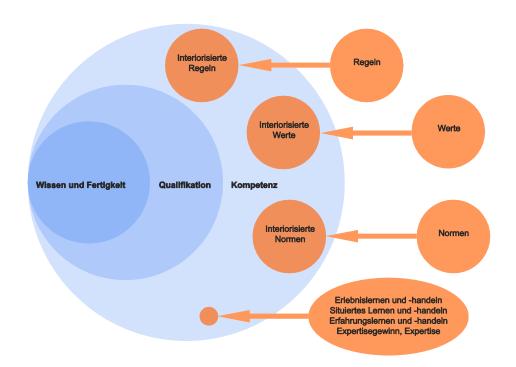
- "für Anforderungs-, Potenzial- und Qualifizierungsbedarfsanalysen
- zur objektiven Erkennung von Talenten und High-Potentials
- zur Begleitung der Personalförderung und -entwicklung
- zur Ableitung differenzierter PE-Maßnahmen
- als Eingangsstufe ("opener") zu Assessments bzw. Prä- und Posteinschätzung
- zum Aufbau bzw. Präzisierung von Beurteilungssystemen
- zum Kompetenz-orientierten Einsatz und Umschulungsszenarien im Rahmen antizipatorischer Personalfreisetzungen
- als wichtiger Teil von Kompetenzbilanzierungen und Kompetenzprofilings
- zur Begleitung von Verhaltenstrainings und Teamentwicklungsmaßnahmen
- für Anregungen im selbstorganisierten Lernen
- als Teil von Organisationsentwicklung über die Individual- und Teamdiagnose hinaus
- im Rahmen von Strategiefindungsprozessen



- für neuartige, hocheffiziente Funktions- und Jobbeschreibung für ein Strategie- und Kompetenz-orientiertes Personalmanagement
- für Kompetenz- und Stärkenmanagement-orientierte Management-Audits
- für professionelle Begleitung von schwierigen organisationalen Veränderungsprozessen (Change-Management, Unternehmensnachfolge, Fusionen, ...)
- zur Erkennung von Stärken und Schwächen im Rahmen der Unternehmensstrategie auf der individuellen, der team- und organisationalen Ebene"

KODE®X hat also seinen Schwerpunkt bei einer subjektbezogenen und nicht bei einer anforderungsbezogenen Betrachtung, die der Qualifikationsbegriff nahe legen würde.

Im Verständnis des DQR bezeichnen Qualifikationen "das formale Ergebnis eines Beurteilungs- und Validierungsprozesses, bei dem eine dafür zuständige Institution festgestellt hat, dass die individuellen Lernergebnisse vorgegebenen Standards entsprechen". In einem Dokument (Zeugnis, Zertifikat, Diplom etc.) wird der Erwerb einer Qualifikation bestätigt. Vielfach steht die Qualifikationsfeststellung am Ende eines formalisierten Lernprozesses.



Quelle: 24.05.2012, Präsentation Prof. Dr. John Erpenbeck

-

² Vgl. http://www.competenzia.de/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=65, 06.03.2014



Kompetenz weist im Projektverständnis darüber hinaus und stellt ohne Rückgriff auf extern vorgegebene Standards wie Prüfungsanforderungen auf individuelle Handlungsdispositionen ab. Berücksichtigt werden auch Regeln, Werte und Normen, soweit sie vom Individuum verinnerlicht wurden und so handlungswirksam geworden sind, ohne dass sie auch in Prüfungen abgeprüft werden können. Zudem werden stärker Ergebnisse informeller und non-formaler Lernprozesse berücksichtigt, wenngleich zum Beispiel im Rahmen der betrieblichen Berufsausbildung und beim Lernen am Arbeitsplatz und in Teams diese Lernprozesse besonders wirksam sind. Kompetenzen werden auch in formalisierten Lernprozessen erworben und weiter entwickelt - ebenso Werte, Normen und Regeln.

Im Projekt ging dem eigentlichen KODE®X-Prozess eine branchenstrategische Standortbestimmung voraus, die schwerpunktmäßig von den am Projekt direkt Beteiligten geleistet wurde. Das Kompetenzmodell Handel und seine vier Sub-Modelle wurden hieraus abgeleitet. Ziel war es, mit Hilfe des Verfahrenssystems KODE®X Kompetenzanforderungen von strategischer Bedeutung für den Handel zu ermitteln und damit erweiterte und für die Praxis hilfreiche Perspektiven auf die Kompetenzentwicklung, -erfassung und –bewertung zu eröffnen, die sich nicht auf Fachkompetenz – beschrieben etwa wie im DQR - beschränken, sondern darüber hinausweisen und andere Kompetenzdimensionen in den Vordergrund stellen. Fachkompetenz, im DQR-Verständnis strukturiert in Wissen und Fertigkeiten, bleibt Grundlage für jedes berufliche Handeln und das Konzept Flexible Learning.

Ausgehend von KODE® bzw. KODE®X ergibt sich folgendes Kompetenzverständnis im Projekt:

Kompetenzen sind:

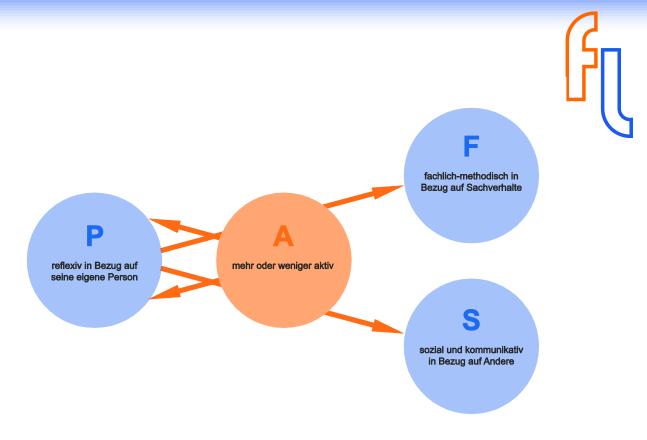
"Fähigkeiten zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in (zukunfts-) offenen Problem- und Entscheidungssituationen, in komplexen, oft chaotischen Systemen (Selbstorganisationsdispositionen)".³

Aus diesem handlungsorientierten Ansatz, der von Erpenbeck, Heyse und von Rosenstiel geprägt wurde, lassen sich folgende Grund- oder Basiskompetenzen ableiten:

- Personale Kompetenz: Wem gegenüber wird gehandelt sich selbst gegenüber
- Sozial-kommunikative Kompetenz: Wem gegenüber wird gehandelt anderen Personen gegenüber
- Fach- und Methodenkompetenz: Wem gegenüber wird gehandelt Gegenständen, Sachverhalten und Prozessen gegenüber
- Aktivitäts- und Handlungskompetenz: ... mit geringerer oder höherer Aktivität.

_

³ Vgl. Flexible Learning II Projektmeeting am 24.05.2012, Präsentation Prof. Dr. John Erpenbeck



Quelle: 24.05.2012, Präsentation Prof. Dr. John Erpenbeck

Diesen vier Grund- oder Basiskompetenzen wird bei KODE® bzw. KODE®X jeweils eine größere Zahl von Teil-Kompetenzen zugeordnet und im folgenden Kompetenzatlas systematisiert. Die Grenzen sind als fließend zu betrachten, da eine definitorische exakte Abgrenzung der Teil-kompetenzen kaum möglich ist. So ist zum Beispiel Mitarbeiterförderung der Personalen Kompetenz (P) zugeordnet, wenngleich es auch enge Bezüge zu den Sozial-kommunikativen Kompetenzen (S) und auch der Fach- und Methodenkompetenz (F) gibt. Deutlich wird in jedem Fall, dass eine Vielzahl an Teilkompetenzen grundsätzlich zu berücksichtigen ist.



Personale Kompetenz (P)				Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)			
Loyalität	Normativ ethische Einstellung	Einsatzbereit- schaft	Selbst- management	Entschel- dungsfähig- keit	Gestaltungs- wille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdig- keit	Eigenverant- wortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderun- gen	Innovations- freudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungs- bereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereit- schaft	Lernbereit- schaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnis- orientiertes Handeln	Zielorientierte Führen
Mitarbeiter- förderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig- keit	Impulsgeben	Schlagfertig- keit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konflikt- lösungsfähig- keit	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke	Problem- lösungsfähig- keit	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions- stärke	Organisations talent
Teamfähigkeit	Dialogfähig- keit/Kunden- orientierung	Experimentier- freude	Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch methodisches Vorgehen
Kommunikati- onsfähigkeit	Kooperations- fähigkeit	Sprachge- wandtheit	Verständnis- bereitschaft	Projekt- management	Folgebewusst- sein	Fachwissen	Marktkennt- nisse
Beziehungs- management	Anpassungs- fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit F/	Fachliche Anerkennung	Planungs- verhalten	Fachübergrei fende Kennt- nisse
Sozial-kommunikative Kompetenz (S)			Fach- und Methodenkompetenz (F)				

In einem konkreten Projekt zur Anwendung des KODE®X-Instrumentariums gilt es, diese Vielfalt auf die wesentlichen Teilkompetenzen zu konkretisieren, um ein überschaubares und handhabbares Konzept entwickeln zu können. Zudem ist es erforderlich, die Teilkompetenzen über Handlungsanker im jeweiligen Anwendungsfall zu konkretisieren.

3 Branchenstrategische Standortbestimmung: Ableitung zentraler Teilkompetenzen

Der Handel hat laufend Wandlungen zu bewältigen sowie neue Herausforderungen aufzugreifen und zu meistern. Aktuelle Beispiele und Entwicklungen sind:

- Informatisierung und Vernetzung aller Geschäftsprozesse und Verkaufskanäle
- Internationalisierung von Handelsaktivitäten, Globalisierung der Märkte
- Zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit mit ihren drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und soziale Gerechtigkeit
- Intensivierung des Wettbewerbs im Handel und Aufkommen weiterer Wettbewerber, u.a. durch E-Commerce
- Wandel der Betriebsformen und Vertriebskonzepte



- Technologieunterstütztes Verkaufen sowie Stärkung von Erlebnisorientierung und Servicegualität im stationären Handel
- Veränderungen im Kundenverhalten, u.a. erleichtert durch mobil verfügbare Informationen
- Demografischer Wandel und Veränderung von Kundenstrukturen.

Diese und andere Entwicklungen beeinflussen den Handel insgesamt, aber je nach Unternehmen in sehr differenzierter Form. Insgesamt gesehen deuten sie auf steigende Anforderungen an die Kompetenzen im Handel hin. Wie sich diese Entwicklungen aber konkret auf die Tätigkeitsanforderungen und –strukturen und damit die Qualifikationsanforderungen auswirken, hängt mindestens auch von der Arbeitsorganisation ab. So würde eine eher tayloristische Arbeitsorganisation in Teilen nicht mit steigenden Kompetenzanforderungen einhergehen.

Im Rahmen des Projektes "Flexible Learning im Handel II" haben vor diesem Hintergrund drei Gruppen von Fachleuten – zwei Gruppen von Ausbilder/innen sowie Berufsschullehrer/innen – strategische Überlegungen zur Entwicklung im Handel entwickelt, die Einfluss auf die Kompetenzanforderungen und –entwicklungen im Handel haben. Zusammenfassend sind danach folgende Aspekte besonders hervorzuheben:

- Fachkompetenz ist unerlässliche Basis für die Bewältigung der Arbeitsanforderungen. Sie muss permanent weiter entwickelt werden.
- Zentral ist zudem die Erfassung und Berücksichtigung der bevorstehenden Wandlungsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft, die auch Veränderungen in den pädagogischen Prozessen hervorrufen
- Der Wettbewerb wird durch Globalisierung und demografische Entwicklung deutlich verschärft.
- Wichtiger werden Wertorientierung und Wertentwicklung und somit auch die Vermittlung von Werthaltungen und die Einübung von Frustrationstoleranzen.
- Berufsausbildung hat das Ziel, die Fähigkeit zur Ausübung des Berufs zu entwickeln und herzustellen. Dies schließt ein, die Fähigkeit, die weitere berufliche Entwicklung und Karriere planen und gestalten zu können.
- Die Bedeutung von Nachhaltigkeit steigt in vielen Handlungsbereichen.
- Systematisches Kompetenzmanagement für alle Qualifizierungsprozesse und Qualifikationsebenen wird für strategisch besonders wichtig gehalten.

Um diese Aspekte in Aus- und Weiterbildung besser aufgreifen zu können, werden methodische und organisatorische Weiterentwicklungen für unerlässlich gehalten. Beispiele und wichtige Ziele sind:



- Verstärkung von Selbstständigkeit und Eigeninitiative durch handlungsorientierte Lernformen, die zunehmend die reine Wissensvermittlung ablösen müssen.
- Methodenvielfalt, auch durch Einsatz von Webinaren, eLearning-Programmen oder Videos, die zum Beispiel kompetenzrelevante Themen befördern.
- Stärkung des Lernens im Prozess der Arbeit; Weiterentwicklung von Ausbildern oder Trainern zu Lernprozessbegleitern.
- Förderung von Selbstorganisationsfähigkeit, gekoppelt mit Veränderungsbereitschaft und Eigenverantwortung; Kreativität und Offenheit für Neues.
- Stärkung von Konfliktfähigkeit, Einfühlungsvermögen, Leistungsbereitschaft und Serviceorientierung.
- Bessere Berücksichtigung und Förderung von Gesundheitsorientierung in allen Altersgruppen und Funktionsbereichen.

In einem mehrstufigen Diskussions- und Entwicklungsprozess, wie er im KODE®X-Prozess vorgesehen ist, wurden dann aus dem KODE®X-Kompetenzatlas die wichtigsten strategischen Kompetenzen von Auszubildenden herausgefiltert. Die Beschränkung auf Auszubildende hatte methodische und arbeitsökonomische Gründe. Würde dieser Prozess mit der Zielgruppe "Absolventen von Fortbildungsprüfungen" durchgeführt, rückten möglicherweise andere Kompetenzen in den Vordergrund. Bemerkenswert ist aber, dass zwischen den drei Gruppen ein erhebliches Maß an Übereinstimmung beim Ranking der Kompetenzen bestanden hat.

Die so ermittelten wichtigen Teil-Kompetenzen für den Handel sind:

- Belastbarkeit
- Dialogfähigkeit, Beratungsfähigkeit, Kundenorientierung
- Eigenverantwortung
- Einsatzbereitschaft
- Ergebnisorientiertes Handeln, Initiative
- Kommunikationsfähigkeit
- Lernbereitschaft
- Normativ-Ethische Einstellung, Glaubwürdigkeit
- Teamfähigkeit
- Zuverlässigkeit

Wichtig bleibt der Hinweis, dass hier nur die zehn für am Bedeutsamsten eingeschätzten Teil-Kompetenzen aufgeführt wurden, die im KODE®X-Modell zu den Basis-Kompetenzen Personale Kompetenz, Aktivitäts- und Handlungskompetenz sowie Sozial-kommunikative Kompetenz zählen. Daraus darf nicht abgeleitet werden, dass andere Teilkompetenzen aus dem KODE®X-Kompetenzatlas vernachlässigt werden können. Sie dürfen ebenso wenig aus dem Blick genommen werden wie Fachkompetenz und Methodenkompetenz, die nach Einschätzung der drei Fachgruppen gut in den Ordnungsmitteln abgebildet sind.



Ergänzend sei noch einmal darauf verwiesen, dass es zwischen den Teil-Kompetenzen zum Teil Überschneidungen gibt. Hinzu kommt, dass sowohl in den Ausbildungsordnungen wie in Rahmenlehrplänen für Handelsberufe zumindest Teil-Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kundenorientierung, Beratungsfähigkeit, Lernbereitschaft, Dialogfähigkeit und Einsatzbereitschaft als Zielgrößen für den Ausbildungsprozess enthalten sind, denn berufliche Handlungsfähigkeit ist ohne diese (und andere) Teil-Kompetenzen des KODE®X-Modells nicht zu erreichen.

Zu berücksichtigen ist auch, dass hier nur für die Zielgruppe der Auszubildenden über alle Funktionsbereiche und Aufgabenfelder hinweg die wichtigsten Teil-Kompetenzen identifiziert wurden. Führt man diesen Arbeitsschritt zum Beispiel für Führungspositionen im Bereich Unternehmensstrategie durch, können sich andere Ranglisten ergeben. Dies zeigt in Abschnitt 4 auch die Ableitung der wichtigsten Teil-Kompetenzen für die vier Handlungsfelder, für die im Projekt Flexible Learning eLearning-Module erarbeitet wurden: Service und Kommunikation, Marketing, Steuerung und Kontrolle, Warenwirtschaft.





	Personale Kompetenz (P)				Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)			
20,4	Normativ ethische Einstellung	Einsatzbereit- schaft	Selbst- management	Entschei- dungsfähig- keit	Gestaltungs- wille	Tatkraft	Mobilität	
Glaubwürdig-	Eigenverant- wortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderun- gen	Innovations- freudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungs- bereitschaft	Initiative	
Humor P/S	Hilfsbereit- schaft	Lernbereit- schaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnis- orientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen	
	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig- keit	Impulsgeben	Schlagfertig- keit	Beharrlichkeit	Konsequenz	
	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke	Problem- lösungsfähig- keit	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions- stärke	Organisations- talent	
· ·	Dialogfähig- keit/Kunden- orlentlerung	Experimentier- freude	Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch methodisches Vorgehen	
Kommunikati- onsfähigkeit	Kooperations- fähigkeit	Sprachge- wandtheit	Verständnis- bereitschaft	Projekt- management	Folgebewusst- sein	Fachwissen	Marktkennt- nisse	
	Anpassungs- fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs- verhalten	Fachübergrei- fende Kennt- nisse	
Soz	Sozial-kommunikative Kompetenz (S)				Fach- und Method	lenkompetenz (F)		

5 Handlungsanker Kompetenzmodell Handel

Um die als strategisch besonders bedeutsam herausgefilterten Teil-Kompetenzen für die Kompetenzentwicklung, aber auch für die Aus- und Weiterbildung im Handel handhabbar zu machen, haben die drei Fachgruppen in einem weiteren Schritt sog. Handlungsanker formuliert, die die Teil-Kompetenzen konkretisieren. Die Ergebnisse sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst.

Aus dem Schaubild wird der konkrete Bezug der Handlungsanker zum Handel nicht unmittelbar deutlich. Man kann auch vermuten, dass es andere Bereiche des Beschäftigungssystems gibt, in denen bei Anwendung des KODE®X-Modells die Handlungsanker in ähnlicher Weise formuliert werden würden. Der entscheidende Unterschied wird erst dann offensichtlich, wenn in einem nächsten Schritt die KODE®X-Teil-Kompetenzen mit den jeweiligen Fachkompetenzen (einschließlich der Methodenkompetenzen) eines Ausbildungs- oder Fortbildungsberufs, einer berufsvorbereitenden Bildungsmaßnahme oder eines Studiums zusammengeführt und entsprechend dargestellt werden.



- · · · · ·	I
Belastbarkeit	Organisiert sich gut bei Unbestimmtheiten,
	Schwierigkeiten, Widerständen und unter Stress
	für einen überschaubaren Zeitraum
	Realisiert auch unter komplizierten Bedingungen
	Vorhaben und wird durch erhöhte Anforderungen
	herausgefordert und aktiviert
	Erkennt Grenzen der eigenen Belastbarkeit und
	kommuniziert diese und sorgt für seine
	dauerhafte Leistungsfähigkeit
	Macht durch das eigene Verhalten auch anderen
	Ŭ
	Mut, sich Belastungen zu stellen und als
Did (iii i ii	Herausforderungen anzunehmen
Dialogfähigkeit,	Gewinnt im Dialog mit Kunden und anderen
Kundenorientierung,	Sympathie und Anerkennung, ist kontaktfähig
Beratungsfähigkeit	und wirkt vertrauenswürdig
	Kommuniziert die eigenen Sichten,
	Werthaltungen und Normen überzeugend und
	begründet notwendige Arbeits- und
	Handlungsschritte klar
	Verschafft sich kontinuierlich einen Überblick
	über die Produktpalette des Unternehmens. Ist in
	der Lage, sich spezifische Warenkenntnisse
	anzueignen
	Betreibt eine aktive Kundenpflege, geht offen
	und lösungsorientiert mit Vorschlägen und
	Beschwerden anderer um, erfüllt mit Kunden
	getroffene Vereinbarungen
Eigenverantwortung	Nimmt Verantwortung für das eigene Handeln,
Ligeriverantwortung	das Unternehmen und die Mitarbeiter aus
	persönlichem Antrieb wahr
	Misst das eigene Handeln an klaren
	Wertvorstellungen und Maßstäben und vertritt
	diese gegenüber Dritten
	Identifiziert sich mit wichtigen, über rein
	ökonomische Ziele hinausgehende
	Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das
	Unternehmen sowie das Umfeld
	Handelt gewissenhaft, gründlich, umsichtig
Einsatzbereitschaft	Treibt als notwendig erkannte Handlungen aktiv,
	zielorientiert und schnell voran
	Setzt sich verantwortungsbewusst für individuelle
	und gemeinsame Unternehmens- und
	Arbeitsziele ein
	/ IIDOIGZIGIG GIII



Einsatzbereitschaft	Ist durch das eigene Handeln für andere ein
	Vorbild und motiviert sie dadurch
	Stellt hohe, aber angemessene Ansprüche an
	die eigenen Ergebnisse und die der Kollegen
Ergebnisorientiertes	Erarbeitet konkrete Handlungspläne und
Handeln, Initiative	überprüft deren Einhaltung, um beabsichtigte
	Ergebnisse herbeizuführen
	Verfolgt und realisiert kontinuierlich Ziele mit
	großer Beharrlichkeit und Aktivität
	Führt Arbeiten und Aufgaben durch Entwicklung
	eigener Zielvorstellungen und Ideen aktiv zum
	Erfolg
	Handelt ausdauernd und reflektiert, um bei
	zeitweiligen Schwierigkeiten Ergebnisse zu
	sichern
Kommunikationsfähigkeit	Geht auf andere offen und wohlwollend, jedoch
	nicht distanzlos zu
	Knüpft schnell Kontakte und baut sie aus
	Zeigt Wertschätzung gegenüber
	Gesprächspartnern, kann sich gut in
	Gesprächspartner einfühlen, hört aktiv zu,
	begegnet Einwänden sachlich
	Drückt sich adressatengerecht aus, spricht
	verständlich und überzeugend
Lernbereitschaft	Hat Spaß am Lernen
	Lernt mit einer hohen Entwicklungsbereitschaft
	und Selbstmotivation
	Lernt im Prozess der Arbeit, im sozialen Umfeld
	und im Freizeitbereich
	Interessiert sich aktiv für Erfahrungen anderer
	und ist offen gegenüber Neuem
Ethische Einstellung,	Handelt pflichtbewusst und zuverlässig, motiviert
Glaubwürdigkeit	andere durch vorbildliches Handeln im Sinne des
	"ehrlichen Kaufmanns"
	Führt Aufgaben nach bestem fachlichem Wissen
	und wertendem Gewissen (Normen und Werte
	von Arbeitsgruppe, Unternehmen,
	Gesellschaft) aus
	Gibt erlebte und beobachtete Situationen,
	Sachverhalte und Verhältnisse zutreffend und
	einsichtig wieder
	Korrigiert die eigene Sicht bei Auftreten neuer
	Fakten oder stimmiger Argumente, gibt Fehler
	und Schwächen offen zu
	und Schwächen offen zu



Teamfähigkeit	Arbeitet gut und gern in Gruppen, Teams
	Akzeptiert andere Sichtweisen und Meinungen,
	kann die eigenen Sichtweisen und Meinungen in
	Gruppenprozesse einbringen und nimmt seine
	eigenen Interessen für die gemeinsame Sache
	zurück
	Arbeitet auch in Wettbewerbssituationen mit
	anderen zusammen und hilft ihnen
	Ist bei Differenzen in der Gruppe ausgleichend
	und trägt zur gemeinsamen Lösung bei
Zuverlässigkeit	Handelt diszipliniert, vorausschauend und
	vertrauenswürdig
	Hält sich an Verpflichtungen, Regeln und
	Termine
	Kennt die Unternehmensinteressen, legt
	wirtschaftliches Verhalten an den Tag und
	identifiziert sich mit dem Unternehmen
	Spricht Fehler und Probleme an

6 Kompetenzmodelle zu den Handlungsbereichen im Projekt Flexible Learning im Handel II

Das Kompetenzmodell Handel ist als übergreifendes Modell entwickelt worden, das sich an strategischen Herausforderungen für die gesamte Branche orientiert. Als Bezugspunkt wurden Auszubildende genommen. Nimmt man die verschiedenen Aufgabenbereiche oder Handlungsbereiche des Handels in den Blick, können sich andere Schwerpunkte für die Teil-Kompetenzen und ihre Handlungsanker ergeben. Diese können als Ergänzung des Kompetenzmodells Handel verstanden werden. Sie sind insbesondere geeignet, um zum Beispiel konkrete Lernprozesse curricular zu gestalten oder Zielgrößen für Kompetenzentwicklungsprozesse zu entwickeln.

Im Projekt Flexible Learning wurden ausgewählt die Handlungsbereiche

- Service und Kommunikation
- Marketing
- Steuerung und Kontrolle sowie
- Warenwirtschaft.

Gemeinsam mit den Projektpartnern wurde das KODE®X-Verfahren auf Grundlage des KODE®X-Kompetenzatlasses für alle vier Handlungsbereiche durchgeführt. Allerdings sollte hier eine Konzentration auf die acht wichtigsten Teil-Kompetenzen vorgenommen werden. Die Ergebnisse folgen auf den nächsten Seiten.



7 Kompetenzmodell Service und Kommunikation

Personale Kompetenz (P)				Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)			
Loyalität	Normativ ethische Einstellung	Einsatzbereit- schaft	Selbst- management	Entschei- dungsfähig- keit	Gestaltungs- wille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdig- keit	Eigenverant- wortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderun- gen	Innovations- freudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungs- bereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereit- schaft	Lernbereit- schaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnis- orientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiter- förderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig- keit	Impulsgeben	Schlagfertig- keit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konflikt- lösungsfähig- keit	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke	Problem- lösungsfähig- keit	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions- stärke	Organisations- talent
Teamfähigkeit	Dialogfähig- keit/Kunden- orientierung	Experimentier- freude	Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch methodisches Vorgehen
Kommunikati- onsfähigkeit	Kooperations- fähigkeit	Sprachge- wandtheit	Verständnis- bereitschaft	Projekt- management	Folgebewusst- sein	Fachwissen	Marktkennt- nisse
Beziehungs- management	Anpassungs- fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs- verhalten	Fachübergrei- fende Kennt- nisse
Sc	ozial-kommunikat	ive Kompetenz (S)		Fach- und Methodenkompetenz (F)			

8 Handlungsanker Kompetenzmodell Service und Kommunikation

Kommunikationsfähigkeit	· ·
	nicht distanzlos zu
	Knüpft schnell Kontakte und baut sie aus
	Zeigt Wertschätzung gegenüber
	Gesprächspartnern, kann sich gut in
	Gesprächspartner einfühlen, hört aktiv zu,
	begegnet Einwänden sachlich
	Drückt sich adressatengerecht aus, spricht
	verständlich und überzeugend
Dialogfähigkeit,	Gewinnt im Dialog mit Kunden und anderen
Kundenorientierung,	Sympathie und Anerkennung, ist kontaktfähig
Beratungsfähigkeit	und wirkt vertrauenswürdig
	Kommuniziert die eigenen Sichten,
	Werthaltungen und Normen überzeugend und
	begründet notwendige Arbeits- und
	Handlungsschritte klar



Dialogfähigkeit, Kundenorientierung, Beratungsfähigkeit	Verschafft sich kontinuierlich einen Überblick über die Produktpalette des Unternehmens. Ist in der Lage, sich spezifische Warenkenntnisse anzueignen Betreibt eine aktive Kundenpflege, geht offen und lösungsorientiert mit Vorschlägen und Beschwerden anderer um, erfüllt mit Kunden getroffene Vereinbarungen
Hilfsbereitschaft	Geht vom tief verankerten persönlichen Bedürfnis nach Kommunikation und Kooperation mit anderen aus Vernachlässigt auch in Wettbewerbssituationen nicht die Zusammenarbeit mit anderen und die Hilfe für andere Baut auf fest verankerte Ideale von Mitmenschlichkeit Hat bei der Hilfestellung für andere nicht nur das Gesamtergebnis des Unternehmens, der Arbeitsgruppe im Blick, sondern auch deren
Konfliktlösungsfähigkeit, Problemlösefähigkeit	Persönlichkeit und Persönlichkeitsentwicklung Identifiziert problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen und initiiert Problemlösungen Besitzt die nötige Einsicht und Toleranz, andere Interessen unvoreingenommen zu prüfen und die eigenen kritisch zu hinterfragen, führt konfliktäre Gespräche mit Kollegen, Führungskräften, Kunden sensibel und hält Konflikte aus Besitzt Überzeugungsfähigkeit, löst Widerstände und Blockaden durch überzeugende Argumentation auf, schafft Vertrauen und wirkt sicher im Auftreten Löst Konflikte nicht auf Kosten der widerstreitenden Parteien, sondern so, dass deren Eigenverantwortung, Kreativität und
Ergebnisorientiertes Handeln, Initiative	soziale Kommunikation zunimmt. Erarbeitet konkrete Handlungspläne und überprüft deren Einhaltung, um beabsichtigte Ergebnisse herbeizuführen Verfolgt und realisiert kontinuierlich Ziele mit großer Beharrlichkeit und Aktivität Führt Arbeiten und Aufgaben durch Entwicklung eigener Zielvorstellungen und Ideen aktiv zum Erfolg



Ergebnisorientiertes Handeln, Initiative	Handelt ausdauernd und reflektiert, um bei zeitweiligen Schwierigkeiten Ergebnisse zu sichern
Glaubwürdigkeit	Handelt pflichtbewusst und zuverlässig, motiviert andere durch vorbildliches Handeln im Sinne des "ehrlichen Kaufmanns"
	Führt Aufgaben nach bestem fachlichem Wissen und wertendem Gewissen (Normen und Werte von Arbeitsgruppe, Unternehmen, Gesellschaft) aus
	Gibt erlebte und beobachtete Situationen, Sachverhalte und Verhältnisse zutreffend und einsichtig wieder
	Korrigiert die eigene Sicht bei Auftreten neuer Fakten oder stimmiger Argumente, gibt Fehler und Schwächen offen zu
Beziehungs- management, Kooperationsfähigkeit	Ist um die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Interessen (-Gruppen) bemüht und wirkt auf Grund der persönlichen Integrationsfähigkeit und Toleranz beziehungsstiftend
	Wahrt geschickt die notwendige Balance zwischen sozialer Nähe und Distanz, gestaltet ein erfolgreiches Miteinander und erzielt damit auch unternehmerischen Erfolg
	Konzentriert sich deutlich auf Teambildung und Teamarbeit, auf ein produktives "Miteinander" und motiviert damit Kollegen und Mitarbeiter
	Sucht nach gegenseitiger Akzeptanz als grundsätzlicher Einstellung, schätzt die Ergebnisse anderer und wertet Konsensfähigkeit hoch
Einsatzbereitschaft	Treibt als notwendig erkannte Handlungen aktiv, zielorientiert und schnell voran
	Setzt sich verantwortungsbewusst für individuelle und gemeinsame Unternehmens- und Arbeitsziele ein
	Ist durch das eigene Handeln für andere ein Vorbild und motiviert sie dadurch
	Stellt hohe, aber angemessene Ansprüche an die eigenen Ergebnisse und die der Kollegen



9 Kompetenzmodell Steuerung und Kontrolle

	Personale Kompetenz (P)				Aktivitäts- und Handlungskompetenz (A)			
Loyalität	Normativ ethische Einstellung	Einsatzbereit- schaft	Selbst- management	Entschei- dungsfähig- keit	Gestaltungs- wille	Tatkraft	Mobilität	
Glaubwürdig- keit	Eigenverant- wortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderun- gen	Innovations- freudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungs- bereitschaft	Initiative	
Humor	Hilfsbereit- schaft	Lernbereit- schaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnis- orientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen	
Mitarbeiter- förderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig- keit	Impulsgeben	Schlagfertig- keit	Beharrlichkeit	Konsequenz	
Konflikt- lösungsfähig- keit	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke	Problem- lösungsfähig- keit	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions- stärke	Organisations- talent	
Teamfāhigkeit	Dialogfähig- keit/Kunden- orlentlerung	Experimentier- freude	Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch methodisches Vorgehen	
Kommunikati- onsfähigkeit	Kooperations- fähigkeit	Sprachge- wandtheit	Verständnis- bereitschaft	Projekt- management	Folgebewusst- sein	Fachwissen	Marktkennt- nisse	
Beziehungs- management	Anpassungs- fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs- verhalten	Fachübergrei- fende Kennt- nisse	
Se	Sozial-kommunikative Kompetenz (S)				Fach- und Method	denkompetenz (F)		

10 Handlungsanker Kompetenzmodell Steuerung und Kontrolle

Analytische Fähigkeiten, Beurteilungsvermögen	Versteht es, mit Zahlen, Daten und Fakten sicher umzugehen und aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild zu zeichnen und richtige Schlüsse und Strategien daraus abzuleiten
	Besitzt einen gefestigten Erfahrungs- und Werthintergrund, der auch die Praxisreflektion einschließt, um auch bei unsicherem oder fehlendem Wissen überzeugende Auffassungen zu entwickeln
	Besitzt eine rasche Auffassungsgabe, beherrscht Methoden des abstrakten Denkens und kann sich klar ausdrücken
	Verfügt über ein breites fachlich-methodisches Wissen, um Sachverhalte und Problemsituationen einzuschätzen



E	
Ergebnisorientiertes	Erarbeitet konkrete Handlungspläne und
Handeln	überprüft deren Einhaltung, um beabsichtigte
	Ergebnisse herbeizuführen
	Verfolgt und realisiert kontinuierlich Ziele mit
	großer Beharrlichkeit und Aktivität
	Führt Arbeiten und Aufgaben durch Entwicklung
	eigener Zielvorstellungen und Ideen aktiv zum
	Erfolg
	- v
	Handelt ausdauernd und reflektiert, um bei zeit-
	weiligen Schwierigkeiten Ergebnisse zu sichern
Systematisch-	Kann fachliches und methodisches Wissen an-
methodisches Vorgehen,	wenden, um Aufgaben und Probleme zielgerecht
Organisationsfähigkeit	zu lösen
	Grenzt Risiken systematisch ein, löst komplexe
	Probleme in bearbeitbare Teilprobleme und -
	schritte auf
	Ist in der Lage, sachgerecht zu organisieren, d.h.
	adäquate Arbeits- und Organisationsmethoden zu
	entwickeln und einzuführen
	Führt erfolgreich neue Organisationsformen und
	beziehungen in die betriebliche Praxis ein und
	S S S S S S S S S S S S S S S S S S S
	rekonstruiert solche, die sich überlebt haben.
	Gestaltet die Organisationsdynamik
	übereinstimmend mit der Unternehmensdynamik
Entscheidungsfähigkeit	Nimmt alternative Handlungsmöglichkeiten aktiv
	war, kann sie erkenntnismäßig wie wertemäßig
	beurteilen und entscheidet auf Grundlage
	gegebener Ziele
	Kann sich in Fällen nicht berechenbarer
	Entscheidungen auf seinen emotionalen und
	erfahrungsmäßigen Background verlassen, um
	aktiv werden zu können
	Konzentriert sich auf das Wesentliche und setzt
	deutliche Prioritäten, um zu handeln
	Kann Entscheidungen klar und verständlich
	anderen gegenüber kommunizieren
Problemlösefähigkeit	Identifiziert problematische Situations-, Prozess-
Toblemioseranighen	und Zielstrukturen
	Bringt die erkannten Probleme in kreative
	Diskussionen der Arbeitsgruppe oder des
	Unternehmens ein
	Gestaltet Kommunikations- und Leitungs-
	strukturen dem erkannten Problemtyp
	entsprechend effektiv
	Initiiert Problemlöseprozesse mit einzelnen
	Personen sowie in (Projekt -) Gruppen



	<u> </u>
Belastbarkeit	Organisiert sich gut bei Unbestimmtheiten und Schwierigkeiten
	Überwindet Widerstände und kann unter Stress
	arbeiten
	Realisiert auch unter komplizierten Bedingungen
	Vorhaben und wird durch erhöhte Anforderungen
	herausgefordert und aktiviert
	Erkennt Grenzen der eigenen Belastbarkeit und
	kann angemessen darauf reagieren, um seine
7	dauerhafte Leistungsfähigkeit zu sichern
Zuverlässigkeit,	Unterstützt die Wahrung der
Disziplin,	Unternehmensinteressen durch eigenes
Gewissenhaftigkeit	wirtschaftliches Verhalten und hohe Loyalität
	Thematisiert Fehler und Probleme, wenn diese
	das Unternehmen gefährden
	Handelt selbstverantwortlich gemäß einmal
	akzeptierten und persönlich angeeigneten Werten
	und Normen
	Führt fachliche Aufgaben, übernommene
	Verpflichtungen und Funktionen nach bestem
	Wissen (in fachlich-methodischer und
	organisational-struktureller Hinsicht) und
	Gewissen (in Übereinstimmung mit allgemein
	und/oder in der Arbeitsgruppe, im Unternehmen
	geltenden Normen und Werten) aus
Ganzheitliches Denken	Richtet das Denken nicht nur auf fachlich-
	methodische Details der eigenen Arbeit, sondern
	auf deren umfassenden Inhalte und
	Zusammenhänge
	Schaut über die eigene Arbeitsgruppe und das
	eigene Unternehmen hinaus
	Beachtet nicht nur die im engeren Sinne
	fachlichen, sondern auch die ökonomischen und
	politischen Wechselbeziehungen des eigenen
	Handelns
	Geht mehr als Generalist denn als Spezialist an
	Arbeiten heran, Zielsetzungen werden eher von
	Visionen als von produktspezifischen Einzelheiten
	bestimmt; integriert das Fachliche und ordnet sich
	ihm nicht einfach unter
	ווווו וווטוג פוווומטו עווגפו





	Personale Ko	ompetenz (P)		Ak	tivitäts- und Hand	lungskompetenz ((A)
Loyalität	Normativ ethische Einstellung	Einsatzbereit- schaft	Selbst- management	Entschei- dungsfähig- keit	Gestaltungs- wille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdig- keit	Eigenverant- wortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderun- gen	Innovations- freudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungs- bereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereit- schaft	Lernbereit- schaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnis- orientiertes Handeln	Zielorientierte: Führen
Mitarbeiter- förderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig- keit	Impulsgeben	Schlagfertig- keit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konflikt- lösungsfähig- keit	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke	Problem- lösungsfähig- keit	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions- stärke	Organisations talent
Teamfähigkeit	Dialogfähig- keit/Kunden- orlentlerung	Experimentier- freude	Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch methodisches Vorgehen
Kommunikati- onsfähigkeit	Kooperations- fähigkeit	Sprachge- wandtheit	Verständnis- bereitschaft	Projekt- management	Folgebewusst- sein	Fachwissen	Marktkennt- nisse
Beziehungs- management	Anpassungs- fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit F/	Fachliche Anerkennung	Planungs- verhalten	Fachübergrei- fende Kennt- nisse
s	ozial-kommunikat	tive Kompetenz (S)		Fach- und Method	lenkompetenz (F)	

12 Handlungsanker Kompetenzmodell Marketing

Ergebnisorientiertes Handeln, Initiative	Erarbeitet konkrete Handlungspläne und überprüft deren Einhaltung, um beabsichtigte Ergebnisse herbeizuführen
	Verfolgt und realisiert kontinuierlich Ziele mit großer Beharrlichkeit und Aktivität
	Führt Arbeiten und Aufgaben durch Entwicklung eigener Zielvorstellungen und Ideen aktiv zum Erfolg
	Handelt ausdauernd und reflektiert, um bei zeitweiligen Schwierigkeiten Ergebnisse zu sichern
Kommunikationsfähigkeit	Geht auf andere offen und wohlwollend, jedoch nicht distanzlos zu
	Knüpft schnell Kontakte und baut sie aus
	Zeigt Wertschätzung gegenüber Gesprächspartnern, kann sich gut in Gesprächspartner einfühlen, hört aktiv zu,
	begegnet Einwänden sachlich
	Drückt sich adressatengerecht aus, spricht verständlich und überzeugend



Dialogfähigkeit,	Gewinnt im Dialog mit Kunden und anderen
Kundenorientierung	Sympathie und Anerkennung, ist kontaktfähig
(Beratungsfähigkeit)	und wirkt vertrauenswürdig
	Kommuniziert die eigenen Sichten,
	Werthaltungen und Normen überzeugend und
	begründet notwendige Arbeits- und
	Handlungsschritte klar
	Verschafft sich kontinuierlich einen Überblick
	über die Produktpalette des Unternehmens und
	der Wettbewerber. Ist in der Lage, sich
	spezifische Warenkenntnisse anzueignen
	Betreibt eine aktive Kundenpflege, geht offen und
	lösungsorientiert mit Vorschlägen und
	Beschwerden anderer um, erfüllt mit Kunden
	getroffene Vereinbarungen
Marktkenntnisse	Besitzt das notwendige Detailwissen über
IVIAIKIKEIIIIIIII356	Einkauf, Absatz, Verkauf, Marketing, Werbung,
	Wettbewerber, um sachgerechte betriebliche
	Entscheidungen fällen zu können
	Verfügt über das notwendige methodische
	Wissen, um Marktprozesse analysieren und
	steuern zu können
	Agiert und reagiert auch bei unvorhergesehenen
	Marktbewegungen
	Betrachtet den Markt nicht nur als Absatz- und
	Verkaufsfeld, sondern auch als
	Informationsquelle
Gestaltungswille,	Gestaltet aktiv und unter Überwindung von
Entscheidungsfähigkeit	Widerständen und Belastungen neue Produkte,
	Dienstleistungen, Beziehungen
	Kann mit Unbestimmtheiten und Widersprüchen
	umgehen, die sich bei der Realisierung ergeben
	und ist in der Lage, Alternativen zu beurteilen und
	zu realisieren
	Konzentriert sich auf das Wesentliche und setzt
	deutliche Prioritäten und handelt danach
	Strebt aktiv positive Veränderungen an und ist in
	der Lage Erfahrungen, Erlerntes und
	Umweltexplorationen innovativ und kreativ in
	Handeln umzusetzen



Schöpferische Fähigkeit	Erfasst frühzeitig die Notwendigkeit von
	Veränderungen und nimmt dies als
	Herausforderung war
	Sucht aktiv den Erfahrungsaustausch als Quelle
	für Anregungen und neue Ideen
	Unterstützt neuartige Vorschläge anderer,
	ermutigt sie zu Umsetzungen
	Stellt sich Problem- und Handlungssituationen
	mit offenem Ausgang bewusst und gern
Planungsverhalten	Analysiert Produktentwicklungen und das
	Handeln am Markt vorausschauend
	Vollzieht die gedankliche Vorausschau des
	Handelns der Arbeitsgruppe, des
	unternehmerischen Handelns und des Agierens
	am Markt entsprechend seines
	Verantwortungsbereiches
	Denkt beim Planungshandeln nicht nur eng
	betriebswirtschaftlich, sondern auch in größeren
	gesellschaftlichen Zusammenhängen
	Leitet aus der Vorausschau konkrete
	Maßnahmen ab
Organisationsfähigkeit,	Verfügt über umfassendes Wissen und
Konzeptionsstärke	Erfahrungen zu fachlich-methodischen
	Zusammenhängen und ist in der Lage daraus
	neues Wissen zu generieren
	Beeinflusst als gestaltbar erkannte
	Zusammenhänge tatkräftig
	Führt erfolgreich neue Organisationsformen und
	-beziehungen in die betriebliche Praxis ein und
	rekonstruiert solche, die sich überlebt haben
	Ist beharrlich genug, einmal gefundene Lösungen
	durchzusetzen und flexibel genug, neue
	Anregungen und Ideen ins eigene Konzept zu
	integrieren
	1



13 Kompetenzmodell Warenwirtschaft

	Personale Ko	ompetenz (P)		Ak	tivitäts- und Hand	lungskompetenz (A)
Loyalität	Normativ ethische Einstellung	Einsatzbereit- schaft	Selbst- management	Entschei- dungsfähig- keit	Gestaltungs- wille	Tatkraft	Mobilität
Glaubwürdig- keit	Eigenverant- wortung	Schöpferische Fähigkeit	Offenheit für Veränderun- gen	Innovations- freudigkeit	Belastbarkeit	Ausführungs- bereitschaft	Initiative
Humor	Hilfsbereit- schaft	Lernbereit- schaft	Ganzheitliches Denken	Optimismus	Soziales Engagement	Ergebnis- orientiertes Handeln	Zielorientiertes Führen
Mitarbeiter- förderung	Delegieren	Disziplin	Zuverlässig- keit	Impulsgeben	Schlagfertig- keit	Beharrlichkeit	Konsequenz
Konflikt- lösungsfähig- keit	Integrations- fähigkeit	Akquisitions- stärke	Problem- lösungsfähig- keit	Wissens- orientierung	Analytische Fähigkeiten	Konzeptions- stärke	Organisations talent
Teamfähigkeit	Dialogfähig- keit/Kunden- orlentlerung	Experimentier- freude	Beratungs- fähigkeit	Sachlichkeit	Beurteilungs- vermögen	Fleiß	Systematisch methodisches Vorgehen
Kommunikati- onsfähigkeit	Kooperations- fähigkeit	Sprachge- wandtheit	Verständnis- bereitschaft	Projekt- management	Folgebewusst- sein	Fachwissen	Marktkennt- nisse
Beziehungs- management	Anpassungs- fähigkeit	Pflichtgefühl	Gewissen- haftigkeit	Lehrfähigkeit	Fachliche Anerkennung	Planungs- verhalten	Fachübergrei- fende Kennt- nisse
s	oziai-kommunikat	tive Kompetenz (S)		Fach- und Method	lenkompetenz (F)	

14 Handlungsanker Kompetenzmodell Warenwirtschaft

Ergebnisorientiertes	Erarbeitet konkrete Handlungspläne und
Handeln	überprüft deren Einhaltung, um beabsichtigte
	Ergebnisse herbeizuführen
	Verfolgt und realisiert kontinuierlich Ziele mit
	großer Beharrlichkeit und Aktivität
	Führt Arbeiten und Aufgaben durch Entwicklung
	eigener Zielvorstellungen und Ideen aktiv zum
	Erfolg
	Handelt ausdauernd und reflektiert, um bei
	zeitweiligen Schwierigkeiten Ergebnisse zu
	sichern



Analytische Fähigkeiten (Beurteilungsvermögen, Folgebewusstsein, Sachlichkeit)	Versteht es, mit Zahlen, Daten und Fakten sicher umzugehen und aus der Informations- und Datenvielfalt ein klar strukturiertes Bild zu zeichnen und richtige Schlüsse und Strategien daraus abzuleiten
	Besitzt einen gefestigten Erfahrungs- und Werthintergrund, der auch die Praxisreflektion einschließt, um auch bei unsicherem oder fehlendem Wissen überzeugende Auffassungen zu entwickeln
	Verfügt über ein breites fachlich-methodisches Wissen und deren Ursache-Folge-Beziehungen, um Sachverhalte und Problemsituationen einzuschätzen
	Hat auch umfassendere, nicht selbst verursachte, über die eigene Privat- und Unternehmenssphäre hinausgehend soziale Folgen (z. B. ökologische Zusammenhänge) mit im Blick
Planungsverhalten	Analysiert Produktentwicklungen und das
	Handeln am Markt vorausschauend Vollzieht die gedankliche Vorausschau des
	Handelns der Arbeitsgruppe, des
	unternehmerischen Handelns und des Agierens
	am Markt auf einem hohen fachlich-
	methodischen Wissensstand
	Denkt beim Planungshandeln nicht nur eng
	betriebswirtschaftlich, sondern auch in größeren
	politisch-ökonomischen Zusammenhängen
	Leitet aus der Vorausschau konkrete
	Maßnahmen ab
Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit	Unterstützt die Wahrung der Unternehmens- interessen durch eigenes wirtschaftliches Verhalten und hohe Loyalität
	Thematisiert Fehler und Probleme, wenn diese das Unternehmen gefährden
	Handelt selbstverantwortlich gemäß einmal akzeptierten und persönlich angeeigneten Werten und Normen
	Führt fachliche Aufgaben, übernommene Verpflichtungen und Funktionen nach bestem Wissen (in fachlich-methodischer und organisational-struktureller Hinsicht) und
	Gewissen (in Übereinstimmung mit allgemein und/oder in der Arbeitsgruppe, im Unternehmen geltenden Normen und Werten) aus



Ganzheitliches Denken	Richtet das Denken nicht nur auf fachlich-metho-
	dische Details der eigenen Arbeit, sondern auf
	deren umfassenden Inhalte u. Zusammenhänge
	Schaut über die eigene Arbeitsgruppe und das
	eigene Unternehmen hinaus
	Beachtet nicht nur die im engeren Sinne
	fachlichen, sondern auch die ökonomischen und
	politischen Wechselbeziehungen des eigenen
	Handelns
	Geht mehr als Generalist denn als Spezialist an
	Arbeiten heran, Zielsetzungen werden eher von
	Visionen als von produktspezifischen
	Einzelheiten bestimmt; integriert das Fachliche
	und ordnet sich ihm nicht einfach unter
Marktkenntnisse	Entscheidet auf der Basis fachlichen und metho-
	dischen Detailwissens, betriebswirtschaftlicher
	Kenntnisse sowie Vertriebs- und Verkaufs-
	erfahrungen
	Verfügt über breite Produktkenntnisse und über
	Kenntnisse der Wettbewerber-Produkte
	Agiert und reagiert auch bei unvorhergesehenen
	Marktbewegungen
	Betrachtet den Markt nicht nur als Absatz- und
	Verkaufsfeld, sondern auch als
Darling City of	Informationsquelle
Problemlösefähigkeit	Identifiziert problematische Situations-, Prozess-
	und Zielstrukturen
	Bringt die erkannten Probleme in kreative
	Diskussionen der Arbeitsgruppe oder des
	Unternehmens ein
	Gestaltet Kommunikations- und
	Leitungsstrukturen dem erkannten Problemtyp
	entsprechend effektiv
	Initiiert Problemlöseprozesse mit einzelnen
	Personen sowie in (Projekt-) Gruppen
Eigenverantwortung	Nimmt Verantwortung für das eigene Handeln,
	das Unternehmen und die Mitarbeiter aus
	persönlichem Antrieb wahr
	Misst das eigene Handeln an klaren Wertvor-
	stellungen und Maßstäben und vertritt diese
	gegenüber Dritten
	Identifiziert sich mit wichtigen, über rein
	ökonomische Ziele hinausgehende
	Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das
	Unternehmen sowie das Umfeld
	Handelt gewissenhaft, gründlich, umsichtig
	Wertvorstellungen für die eigene Arbeit und das Unternehmen sowie das Umfeld
	Triander gewissenhait, grundilon, umsioniig



Die Kompetenzmodelle für den Handel sind im Rahmen des Projektes "Flexible Learning im Handel II" unter Benutzung des KODE®X - Verfahrens entstanden.

Herausgeber:

Zentralstelle für Berufsbildung im Handel e.V. (**zbb**) Mehringdamm 48 10961 Berlin



www.zbb.de www.flexible-learning.de www.myFLexnet.de

In Zusammenarbeit mit:

- Dr. Kerstin Baumgarten, Zentralstelle für Berufsbildung im Handel e.V.
- Prof. Dr. John Erpenbeck, Steinbeis Hochschule
- StD'in Susanne Krey-de Groote, Berufskolleg an der Lindenstraße, Köln
- Uta Kupfer, ver.di Bundesverwaltung, Leiterin Bereich Berufsbildungspolitik
- Gabriele Lehmann, Zentralstelle für Berufsbildung im Handel e.V.
- Wilfried Malcher, Geschäftsführer Bildung und Berufsbildung des Handelsverbandes Deutschland (HDE)
- Olaf Stieper, EDEKA Aktiengesellschaft, Geschäftsbereich Bildungswesen

Grafik:

Modern Learning GmbH

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus dem Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union gefördert. Der Europäische Sozialfonds ist das zentrale arbeitsmarktpolitische Förderinstrument der Europäischen Union. Er leistet einen Beitrag zur Entwicklung der Beschäftigung durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, des Unternehmergeistes, der Anpassungsfähigkeit sowie der Chancengleichheit und der Investition in die Humanressourcen.

© Copyright zbb 2014