



Qualitätsanforderungen an KODE®

Prof. Dr. Volker Heyse
Prof. Dr. John Erpenbeck

Regensburg / Berlin, November 2014

Qualitätsanforderungen an KODE®

Inhaltsverzeichnis

1. Zum Dilemma notwendiger technischer Gütekriterien von Auswahl- und Beurteilungsverfahren.....	- 3 -
2. Objektivität.....	- 5 -
3. Reliabilität.....	- 7 -
4. Validität	- 10 -
Empirische Ergebnisse.....	- 13 -
5. Akzeptanz der Verfahren / Soziale Validität	- 31 -
6. Nutzeneinschätzung (Juni 2009)	- 34 -
Befragungsergebnisse zur Verfahrensqualität von KODE® (November 2014)	- 35 -
7. Gütekriterien: Bilanz und Ausblick	- 38 -
8. Literatur	- 38 -
9. KODE®-/KODE®X – Experten	- 41 -
10. Anhang.....	- 57 -

1. Zum Dilemma notwendiger technischer Gütekriterien von Auswahl- und Beurteilungsverfahren

Die DIN-Norm 33430 („Anforderungen an Verfahren und deren Einsatz bei berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen“) unterstützt die Qualitätssicherung bei der Personalauswahl und -bewertung und fordert Einhaltung und Nachweis der wichtigsten Gütekriterien eignungsdiagnostischer Verfahren: Objektivität, Reliabilität, Validität.

In Bezug auf die klassischen und immer wieder nachgefragten Charakteristika psychologischer Tests Objektivität, Reliabilität und Validität ist zunächst einmal zu betonen, dass **Kompetenzen keine bloßen psychischen Eigenschaften** sind, die methodisch unreflektierte Anwendung jener Charakteristika also problematisch ist.

Schon das einfache Reden über „die Kompetenzen“ ist falsch. Wir haben es vielmehr mit einer schichtförmig aufgebauten **Kompetenzarchitektur** zu tun:

Das Fundament bilden - analog zu den Metakognitionen - so zu nennende **Metakompetenzen**, die auf die allgemeinsten Fähigkeiten zur Selbstorganisation bezogen sind. Sie sind weitgehend **kontextfrei** und umfassen beispielsweise Selbsterkenntnisvermögen, Selbstdistanz, Wertrelativismus, Humor, Empathie, Situations- und Kontextidentifikationsfähigkeit, Interventions- und Lösungsfähigkeit, also Selbstorganisationsdispositionen eines „Beobachters 2. Ordnung“ (das ist nach Luhmann (2008) der Beobachter, der einen Beobachter beobachtet, der die Einheit, an der er selbst teilnimmt, zu beobachten versucht).

Die Grund- oder **Basiskompetenzen** (key competences), personale-, aktivitätsbezogene-, fachlich-methodische und sozial-kommunikative Kompetenz, die dem **KODE®** zugrunde liegen, sind in sehr allgemeiner Weise auf gegenständliches und kommunikatives Handeln bezogen und insofern **kontextabhängig**. Misst man sie wie bloße Persönlichkeitseigenschaften, führt dies in die Irre.

Detailliertere **abgeleitete Kompetenzen**, wie sie im Unternehmensalltag umfangreich (Assessments, Stellenbeschreibungen usw.) benutzt werden, sind in ihrem **Kontextbezug noch stärker** und unmittelbar meist auf betriebliche oder umfassendere Problemsituationen bezogen. Bei der Entwicklung des **KODE®X**-Verfahrens wurde die Fülle von hunderten „herumgeisternden“ abgeleiteten Kompetenzbegriffen auf ein überschaubares Gitter von 64 reduziert.

Querschnittskompetenzen, wie interkulturelle Kompetenz, Führungskompetenz, Verhandlungs-/ Vertriebskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz... sind schließlich wesentlich **vom Kontext her determiniert**.

Metakompetenzen, Basiskompetenzen, abgeleitete Kompetenzen und Querschnittskompetenzen können weiterhin auf die Akteurs-Ebenen Individuum, Gruppe, Organisation / Unternehmen, Netzwerkorganisation bezogen sein, wie es der Team- und der Unternehmens - **KODE®** im Feld der Basis-kompetenzen demonstrieren.

Wir haben also folgende Kompetenzarchitektur zu vergegenwärtigen:

	zunehmende Kontextabhängigkeit ↑				
Querschnitts-Kompetenzen	K	O	D	E ^{®X}	
abgeleitete Kompetenzen	K	O	D	E [®]	
Basiskompetenzen					
Metakompetenzen	Person	Gruppe / Team	Organisation	Netzwerk	zunehmender Organisations- und Vernetzungsgrad →

Die zunehmende Kontextabhängigkeit hat nun gravierende Folgen für die Ermittlung von Objektivität, Reliabilität und vor allem von Validität. Das **KODE®**- System ist im Rahmen von vielfältigen Untersuchungen - vor allem innerhalb qualitativer Sozialforschung - entstanden, um die Kontextabhängigkeit des Handelns besser zu verstehen; es ist **nicht** als psychometrischer Test konzipiert. Es baut auf einem differenzierten, selbstorganisations-theoretisch untermauerten Kompetenzmodell auf, das sich in der Praxis vielfach als tragend erwiesen hat. Es weist aber **keine kontextfreien Persönlichkeitsaspekte** nach, sondern schließt aus der Performanz der Handlungsergebnisse auf implizite Dispositionen (Verhaltensvoraussetzungen) oder Fähigkeiten, auf Kompetenzen, die zu eben jenen Handlungsergebnissen führten. Solche Dispositionen, die implizite Erfahrungen in bestimmten Kontextsituationen einschließen, sind messmethodisch schwer zugänglich. Es werden also **keine** wie immer konstruierten **psychischen Eigenschaften** gemessen, sondern **Dispositionen**, welche die Güte von kreativem Handeln charakterisieren. Insofern haben Aussagen zu Re-Test Reliabilität und Validität stets eine eingeschränkte Gültigkeit. Sie sind nur zutreffend, wenn das Verfahren, entgegen seinen Intentionen (Anregung von Entwicklungs- / Veränderungsprozessen), gerade nicht in Kompetenzentwicklungsprozessen benutzt wird. Viel wichtiger allerdings ist, ob **KODE®** wirklich sinnvoll als Instrument der Unterstützung und Entwicklung von Kompetenzen eingesetzt werden kann, dabei akzeptiert wird und sich bewährt. Diese Akzeptanz wird im Sinne einer sozialen Validität fast ausnahmslos bestätigt. Sie ist bei Kompetenzen vor allem in Anpassungsleistungen und Bewährungen in neuen oder besonders komplizierten Handlungssituationen zu prüfen. Deshalb können keine herkömmlichen Tests zum 1:1 – Validitätsnachweis einbezogen werden. **KODE® regt die Befragten zu Entwicklungsschritten an. Das ist der wesentliche Zweck und Wert von KODE®.** Insofern hat das Konzept „Validität“ eine falsche epistemologische Konnotation, wenn damit eine „wahre“ äußere Abbildung innerer Zustände gemeint wäre.

In der Praxis steht man oft vor einer paradoxen Situation: Einerseits gehen immer mehr Unternehmen zum Aufbau von **Kompetenz**-Managementsystemen über. Andererseits dominieren dabei noch oft traditionelle Modelle, die wieder relativ unbeeinflussbare Persönlichkeits-**Eigenschaften** in den Vordergrund stellen - allerdings hinter einer Kompetenz-Fassade. Und es werden einseitig und dogmatisch die Gütekriterien an psychometrische Verfahren auch auf theoretisch anders basierte Verfahren mechanistisch übertragen.

Da **KODE®** ein komplexes Verfahren zur Kompetenzermittlung **und -Entwicklung** ist, muss der Nachweis von Kompetenzverstärkungen oder -Veränderungen insbesondere im Rahmen biografischer Prozess-Evaluationen erbracht werden.

Dennoch prüft ACT - eingedenk aller damit verbundenen theoretischen Probleme - auch die klassischen Gütekriterien, um so auch hybride Verfahrenszusammenstellungen und Kooperationen mit an klassischer Testtheorie orientierten Diagnostikern zu ermöglichen:

- Objektivität
- Reliabilität
- Validität

Großen Wert legen wir auf die Prüfung der sozialen Validität (Akzeptanz) aus Nutzersicht sowie auf den Nachweis des praktischen Nutzens von **KODE®**.

Es kann nachgewiesen werden, dass **KODE®** ein breites wissenschaftliches Fundament besitzt und den klassischen Gütekriterien nicht nur genügt, sondern sie größtenteils „sehr gut“ erfüllt und sich insbesondere der Nachweis eines hohen praktischen Nutzens erbringen lässt. Letzteres ist ein großes Manko bei vielen psychometrischen Verfahren. Ferner wird seit Jahren ständig an den wissenschaftlichen Grundlagen, an der Methodik sowie an der Software weitergearbeitet; es besteht ein ständiger Abgleich mit der Praxis. Auch das ist bei vielen Testverfahren nicht der Fall.

2. Objektivität

Objektivität ist dann gegeben, wenn unterschiedliche Personen mit dem gleichen Verfahren zu gleichen oder hoch übereinstimmenden Ergebnissen kommen. Sie zeigt sich in dem Ausmaß, in der das Ergebnis der Messung unabhängig ist von jeglichen Einflüssen außerhalb der untersuchten Person.

Das setzt auf der Verfahrensseite insbesondere klare Strukturen, eindeutige Zuordnungen, hohe Prägnanz und Verständlichkeit der Aussagen sowie differenzierte Einzelaussagen voraus. Auf der Anwenderseite wiederum setzt das umfassende Schulungen an gleichen Standards ebenso wie weitestgehende Unvoreingenommenheit, Neutralität gegenüber den Bewerbern sowie die Kenntnis über häufig anzutreffende Beurteilungsfehler und die Möglichkeit ihrer Umgehung voraus.

Die Wahrscheinlichkeit hoher Objektivität in ihren verschiedenen Seiten (Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität) wächst mit dem Grad der wissenschaftlichen und praktischen Verifizierung der Verfahren, des Umfangs klarer Standards, dem Vorliegen klarer Vergleichsmaßstäbe und Auswahlkriterien und eindeutiger Auswertungs- und Interpretationsunterlagen (nach Möglichkeit computergestützt). Auch sollten Trainingsmöglichkeiten des Bewerbers ausgeschlossen werden.

Dafür, dass die Objektivität des **KODE®**-Verfahrens von Anfang an kontinuierlich in hohem Maße gegeben ist, sprechen:

- Eine standardisierte mehrtägige Lizenzausbildung der **KODE®**-Trainer/-Berater und eine sechs-wöchige Beratungs-Hotline zum sicheren und einheitlichen Umgang mit dem Verfahren
- Ein jährlicher Brush up-Tag mit Beispielen des Einsatzes, der Auswertung und Interpretation von **KODE®** - entsprechend dem neuesten Entwicklungsstand
- Schriftliche Trainerinformationen sowie Refreshing-Angebote.

Dabei muss zwischen dem Einsatz des Verfahrens in Form von paper- / pencil und der Software-basierten (auch online-) Form unterschieden werden.

Untersuchungen in den Jahren 2005 - 06 konnten an jeweils 10 eigenständig agierenden **KODE®**-Trainern/- Beratern durch 43 Paarvergleiche folgende Objektivitätsmaße nachweisen:

- a) Fragebogen in Papierform und händischer Bedienung vor Ort:
- Durchführungsobjektivität (gleiche Instruktion, Aussagen, Situationsgestaltung): 95% Übereinstimmung
 - Auswertungsobjektivität (Qualifikation, Erfahrung des Auswerters): 95%
 - Interpretationsobjektivität (Regeln, Itemisierung, Skalen, feste Vorgaben):
93% ohne HE/HV/HR/HI¹,
88% mit HE/HV/HR/HI.
- b) Software-basierte Durchführung: Die **KODE®**-Software kann über einen Dongle genutzt werden und ist durchgehend standardisiert. Der **KODE®**-Trainern/-Berater kann die Anzahl der Auswertungs- und Interpretationsangebote wählen, hat jedoch keine Veränderungsmöglichkeit bzgl. der einzelnen Textbausteine. Die Objektivität ist hierbei definitionsgemäß zu 100% gewährleistet. Individuelle Unterschiede beziehen sich nur in Einzelfällen auf über die Software-Vorgaben (Interpretationsangebote) hinausführende Kompetenzentwicklungsangebote. (Paarvergleich 2008)

Problematisch ist das Einhalten der Objektivität hingegen bei allen qualitativen Kompetenz-Diagnoseverfahren, zumal wenn freie Antworten der einzuschätzenden Personen abgefordert werden, die missverstanden werden und nur in einem umfassenderen lebensbiografischen Kontext verstanden werden können.

1 HE: Handlungserwartung, HV: Handlungsvollzug, HR: Handlungsergebnis, HI: Handlungsideal

3. Reliabilität

Reliabilität umfasst die Messgenauigkeit und die entsprechende Fehlerfreiheit. Fragen nach dem Schwierigkeitsindex der verschiedenen Tools, der Trennschärfe von Fragen und Antworten, der internen Tool- sowie Wiederholungs-Genauigkeit bei mehrmaligem Einsatz bei ein und derselben Person spielen hier eine wichtige Rolle. Und: Die Eignungskriterien müssen **unabhängig** von Geschlecht, Alter, Religion u.a. Aspekten sowie wiederholt und mit gleichem Ergebnis erhoben werden können.

Die klassische **Wiederholungsreliabilität** ist bei **KODE®** schwerer nachzuweisen als bei psychometrischen Tests.

Zur **Reliabilität** insgesamt wurde ermittelt, dass die Half-split- und Wiederholungs-Reliabilitäten zwischen 0.65 und 0.87 liegen. Je mehr allerdings **KODE®** zur Anregung des bewussten Selbstlernens und Selbsttrainings eingesetzt wird, desto niedriger wird bei Zweitmessungen die Wiederholungsreliabilität in der beeinflussten Kompetenzrichtung. Werden andererseits die 4 Reliabilitätskoeffizienten bezüglich P, A, F, S gemittelt und in einer Wiederholungsreihe die mittleren Koeffizienten verglichen, kann die Reliabilität als „hoch“ und testgerecht eingeschätzt werden. (XXX 200X) Letzteres setzt jedoch voraus, dass jede Kompetenzentwicklung-fördernde Auswertung der **KODE®**-Ergebnisse unterbleibt. Das aber widerspricht dem **KODE®**-Prinzip und wurde nur für Forschungszwecke realisiert.

Mehrere anspruchsvolle Untersuchungen (Roedel 2004, Schwarz 2004, Rhein 2005 u.a.) führten zur 2. Revidierten Fassung der **KODE®**-Selbst- und Fremdfragebögen sowie des Teamfragebogens mit weiter verbesserter innerer Konsistenz.

Im Rahmen von Revisionsuntersuchungen wies Schwarz (2004) Verbesserungen der internen Konsistenz der 4 Kompetenzgruppen nach (n: 367. α = Cronbach-Alpha). Die danach umfassend durchgeführte 2. Revision (Heyse 2005) führte zu weiteren Verbesserungen (n: 87. α = Cronbach-Alpha):

	unrevidierte Gruppen (Schwarz 2004)	revidierte Gruppen (Schwarz 2004)	unrevidierte Gruppen (Rödel 2004)	revidierte (neue) Gruppen (Heyse 2005)
4 Gruppen	α	α	α	α
P	0,56	0,76	0,54	0,75
A	0,76	0,78	0,74	0,81
F	0,75	0,76	0,75	0,78
S	0,82	0,82	0,82	0,84

Analoges trifft für die Fremdeinschätzungen zu. Zwischen unrevidierter und revidierter Fassung gab es folgende Unterschiede²:

	unrevidierte Gruppen (Siemann 2005)	revidierte Gruppen (Heyse 2006)
4 Gruppen	α	α
P	0,53	0,76
A	0,85	0,84
F	0,79	0,81
S	0,88	0,84

Half split-Reliabilität (Cronbach-Alpha)

Siemann, N=27

Heyse, N=62.

Im Jahre 2005 wurden seitens ACT insbesondere die Trennschärfeindices –hier vor allem bei der Gruppe der Personalen Kompetenzen – erhöht. Zugleich wurde die Verständlichkeit der Items und ihre interne Widerspruchsfreiheit in den **KODE®** Selbst- und Fremdeinschätzungsbögen verbessert und an unterschiedlichen Zielgruppen getestet.

Eine Reliabilitätsanalyse bezüglich der Wiederholungsreliabilität bei N = 43 (Rhein 2005: revidierter Fragebogen; Zeitraum zwischen erster und zweiter Messung: 7 Monate) wurde durchgeführt und mit den Untersuchungen von Schwarz (2004, N=195, unrevidierter Fragebogen; Half split) verglichen. Die Werte veränderten sich zum Teil deutlich

(alt → neu): bei P: $r = 0.56 \rightarrow r = 0.73$
 bei A: $r = 0.76 \rightarrow r = 0.80$
 bei F: $r = 0.75 \rightarrow r = 0.79$
 bei S: $r = 0.82 \rightarrow r = 0.87$

Alles, was $r = 0.8$ (aufgerundet) und höher ist, ist als ein „sehr guter“ Wert anzusehen. Die Half split-Reliabilität ist in der Regel eingeschränkter als die Wiederholungsreliabilität.

In allen Untersuchungen war eine höhere Komplexität der Gruppe P auffallend. Sie ist schwieriger erfass- und beschreibbar. Beinhauer (2008) vergleicht **KODE®** mit sieben anderen Verfahren³, die zur Einschätzung der Führungsvoraussetzungen einer Person dienen können. Keines dieser Verfahren sieht eine die Messung der personalen Kompetenz oder ähnlicher Konstrukte vor. Insofern nimmt **KODE®** noch eine Sonderstellung ein. Die P-Ergebnisse sind gegenwärtig zur Diagnose völlig ausreichend.

²In der Erfassung gab es allerdings größere Unterschiede. Während Siemann nur jeweils zwei Fremdeinschätzungen ungleicher Kennntisdauer pro Person einbezog, waren es bei Heyse vier bis fünf mehrjährige Mitarbeiter

³THOMAS VPA, INSIGHTS MDI; KODE®, BIP; LMI; CAPTAIN; DNLA; NEO FFI

Stabilität

Die **KODE®** Test-Retest-Reliabilität nach 2 Jahren bei Studenten ohne Training und ohne „Veränderungsverträge mit sich selbst“ (FHM 2003, N = 67) liegt im **Gesamtdurchschnitt** bei $r = 0,83$.

Ebenfalls wurde bei einer Gruppe chinesischer Studenten an der FHM (N= 46) die Half split-Reliabilität geprüft. Der **Gesamtdurchschnitt** lag bei $r = 0,76$. Hier sind mit hoher Wahrscheinlichkeit Sprachprobleme als ergebnismindernd zu berücksichtigen. Dennoch ist das Ergebnis auch bei diesem Spezialfall der Reliabilitätsprüfung ermutigend.

Je mehr allerdings **KODE®** zur Anregung des bewussten Selbstlernens und Selbsttrainings eingesetzt wird, desto niedriger wird bei Zweitmessungen die Wiederholungsreliabilität in der beeinflussten Kompetenzrichtung. Werden andererseits die 4 Reliabilitätskoeffizienten gemittelt und in einer Wiederholungsreihe die mittleren Koeffizienten verglichen, kann die Reliabilität als „hoch“ und testgerecht eingeschätzt werden.

Interrater – Reliabilität

Hier greifen dieselben Argumente wie bei der Objektivität. Intensives Training, inhaltliche Konsistenz, in Dokumenten und Software festgelegte Beurteilungsmaßstäbe der beobachteten Sachverhalte sichern eine hohe Interrater Reliabilität; unabhängige Beobachter beurteilen denselben Sachverhalt gleich.

Fremdeinschätzer – Reliabilität

25 Führungskräfte wurden von jeweils 4-5 mehrjährigen Mitarbeitern unabhängig voneinander / anonym mittels des **KODE®** eingeschätzt (Heyse 2008). Die **KODE®**-Zwischenwerte der 121 Mitarbeiter (w: 46, m: 75) wurden - bezogen auf ihre jeweiligen Vorgesetzteneinschätzungen - miteinander in vier Bewertungsgruppen auf Übereinstimmung bzw. Divergenz geprüft: Kompetenz-Ausprägungen „unter dem Durchschnitt“, „durchschnittliche“, „starke“, „überdurchschnittliche“. Die Übereinstimmungen (%) der Fremdeinschätzungen betrugen:

Bedingungen	P	A	F	S	Ø Gesamt
günstige	81	89	85	93	87
ungünstige	74	86	81	91	83
Ø Gesamt	77,5	87,5	83	93,5	85

Auch bei diesen Ergebnissen wird deutlich, dass die sozial-kommunikativen Kompetenzen die höchste Übereinstimmung bei Fremdeinschätzungen erfahren, hingegen die Personalen Kompetenzen gegenüber den anderen Gruppen eine relativ geringere Übereinstimmung haben.

Grundsätzlich gilt für **KODE®**: Je mehr die Ergebnisse zur Anregung des Selbstlernens und Selbsttrainings eingesetzt werden, desto niedriger wird die **Wiederholungs**reliabilität bei einer Zweitmessung in der beeinflussten Kompetenzrichtung ausfallen.

4. Validität

Validität ist die Gültigkeit bzw. Authentizität eines Verfahrens, der Nachweis, dass ein Verfahren auch tatsächlich das misst, was es zu messen vorgibt. Der Validitätskoeffizient ist damit ein Ausdruck für den Gebrauchswert eines Verfahrens. (Diekmann 2007) Es ist das Schärfste, zugleich aber auch das am schwierigsten zu erfüllende Gütekriterium.

Wir analysieren im Folgenden:

- *Voraussetzungen von Validitätsüberlegungen*
- *empirische und systematische Aspekte der Konstruktvalidität*
- *inhaltliche Validität*
- *Kriteriumsvalidität*
- *prognostische Validität*
- *inkrementelle Validität*
- *externe Validität*
- *Augenscheinvalidität*
- *soziale Validität, Akzeptanz*

Voraussetzungen von Validitätsüberlegungen

Voraussetzung jeglicher Überlegungen zur Validität ist ein hinreichender theoretischer und praktischer Forschungsvorlauf, auf den sich die Überlegungen beziehen können. Ein solcher ist besonders in Deutschland deutlich vorhanden.

Deutschland ist in der Kompetenzforschung international führend (Kompetenzentwicklung 2006). Es liegt eine große Fülle von Arbeiten vor, die meisten benutzen auch Verfahren der Kompetenzerfassung. Auf sie kann und muss sich **KODE®** zunächst beziehen. Insbesondere ist auf die Ergebnisse des BMBF-Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ zu verweisen⁴. Im Gesamt der dort entstandenen Veröffentlichungen gibt es u. a. eine klare Orientierung der Kompetenzanforderungen an den lang-, mittel- und kurzfristigen Strategien deutscher Unternehmen (vgl. Heyse/Erpenbeck 2007). Letzteres trennt deutlich die US-amerikanische von der deutschen Sichtweise, worauf auch Malik (2005) hinweist⁵.

In der Arbeit an und mit **KODE®** haben sich acht theoretisch und empirisch abgesicherte Kernpunkte herausgestellt, die für uns Voraussetzungen für alle weiteren Validitätsüberlegungen bilden:

⁴Wir haben hier umfangreiche Forschungsprojekte der ABWF und QUEM (Qualifikations-Entwicklungs-Management) im Auftrag des BMWF der Bundesrepublik Deutschland und der EU im Auge. Allein über Projektaufträge des BMBF/ESF wurden im Zeitraum 1995-2007 in Deutschland ca. 140 Mio. Euro in die Kompetenzforschung investiert, und es wurden international beachtliche Ergebnisse der Grundlagenforschung, Angewandten Forschung sowie der praktischen Umsetzung realisiert. Eine Vielzahl von Universitäten, Stiftungen sowie Unternehmen und Verbände waren daran beteiligt. Insbesondere über die ABWF e.V. (www.abwf.de) und QUEM e.V. wurden im Zeitraum 1996 bis 2007 jährlich ein Handbuch „Kompetenzentwicklung“ mit Beiträgen aus Wissenschaft und Praxis herausgegeben, ferner 22 Bücher der Edition QUEM mit umfangreichen Studienergebnissen, 100 QUEM Reports, ebenfalls mit vielfältigen Studienergebnissen und Praxisempfehlungen für die HR-Bereiche und das unternehmensinterne Management. Und es kam jährlich 6x das QUEM-Bulletin heraus. Diese Forschungsergebnisse wurden bei der Entwicklung von KODE®, KODE®X und des CeKom-Netzwerkes weitgehend berücksichtigt.

⁵Er setzt sich intensiv mit dem US-Management auseinander und fordert ein Ende der unkritischen Nachahmung amerikanischer Managementmethoden. Man sollte sich auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten besinnen und zu vernünftigen Wirtschaften und einer vernunftbasierten Personalentwicklung zurückkehren.

Erstens: **KODE®** baut auf einem theoretisch abgesicherten, differenzierten und praktisch vielfach bewährten Kompetenzmodell auf.

Zweitens: **KODE®** regt die Klienten zu Entwicklungsschritten an. Das ist der wesentliche Zweck und Wert von **KODE®**. Die Diagnose ist „nur“ Mittel zum Zweck der Kompetenzentwicklung (auf den Ebenen Individuum, Team, Organisation). Das wird in Gütenachweisen besonders berücksichtigt und über Kriterien der „sozialen Validität“ nachgewiesen.

Drittens: Es gibt gegenwärtig keine **KODE®** vergleichbaren Verfahren zur Kompetenzermittlung und Kompetenzentwicklung.

Viertens: **KODE®** ist kein psychometrischer Test!

Fünftens: **KODE®** ist kein Persönlichkeitseigenschafts-, sondern ein handlungszentriertes Verfahrenssystem und basiert auf der handlungsorientierten Selbstorganisationstheorie. Letztere kann nicht auf traditionelle Persönlichkeitstheorien hingebogen werden. Moderne psychologische Handlungstheorien (vgl. Hacker /Skell 1993) sowie der pädagogische Konstruktivismus (Arnold, Siebert 2004) stehen ihr jedoch nahe.

Sechstens: Das Verfahrenssystem **KODE®** und das dahinter liegende theoretische Modell wurden von vornherein mit der Zielstellung ihres praktischen, unkomplizierten Einsatzes im Rahmen der betrieblichen Organisations- und Personalentwicklung ausgerichtet.

Siebtens: Kompetenzen integrieren (via Erfahrungen) Persönlichkeitsaspekte. Letztere werden jedoch nicht gesondert gemessen⁶. Deshalb können auch keine herkömmlichen Persönlichkeitstests 1:1 zum Validitätsnachweis für **KODE®** herangezogen werden. Folglich hat das Konzept „Herkömmliche Validität“ eine falsche erkenntnistheoretische Konnotation, wenn eine „wahre“ Abbildung innerer Zustände gemeint ist.

Achtens: **KODE®** liegt sowohl als Selbst- als auch als Fremdfragebogen vor, so dass Fehlerquellen wie Impressions Management oder Sozialer Erwünschtheit entgegengewirkt werden kann.

Untersuchungen zur Güte des Verfahrens und damit immer auch der Validität wurden von der A.C.T (Audit. Coaching. Training, Entwicklerin des **KODE®** - **KODE®X** - Systems) systematisch durchgeführt. Jährlich wurden seit 1998 A.C.T-eigene Untersuchungen zur Güte und Entwicklungsmöglichkeiten von **KODE®** und ab 2001 auch für **KODE®X** durchgeführt. Es gilt seit dieser Zeit: 60 % der Einnahmen durch die Nutzung werden in Verbesserungen und (Weiter-) Entwicklungen investiert. Dieses Prinzip wurde auch von dem Softwarepartner ISB übernommen. Die wichtigsten Qualitätshinweise erhielt ACT von den ausgebildeten **KODE®**- und **KODE®X**-Trainern und -Beratern⁷. Parallel dazu wurden seit 2001 seitens A.C.T jährlich mehrere Dipl.-Arbeiten sowie auch Dissertationen angeregt.

⁶Gleichwohl können jedoch - in Abhängigkeit von den Aufgabenstellungen und Wünschen des Kunden - hybride Verfahren zum Einsatz kommen: **KODE®** plus qualitative Kompetenzdiagnostik-Instrumente und/oder Persönlichkeitstests. In der Praxis gibt es zum Beispiel Kombinationen von DISG und **KODE®** oder INSIGHTS und **KODE®**.

⁷Im Jahre 2008 waren es rund 600 aktive im deutschsprachigen Raum. Im ACT-Netzwerk waren im Jahre 2008 allein 16 bekannte Professoren von deutschsprachigen Universitäten und Fachhochschulen.

Soweit bekannt, übersteigt die Anzahl der im deutschsprachigen Raum zum Thema „Kompetenzen“ mit klarem Bezug zu dem Modell von Erpenbeck/Heyse sowie zu **KODE®** geschriebenen Arbeiten diejenigen aus dem A.C.T. Umkreis um ein Vielfaches.

Ab 2004 arbeitet ACT mit der 2. revidierten Fassung von **KODE®**, die ihren Erfolg insbesondere den von ACT angeregten bzw. unterstützten methodenkritischen Arbeiten aus den Jahren 2003 bis I/2009 verdankt. Die nachfolgend aufgeführten Ergebnisse fußen auf wissenschaftlichen Arbeiten und Praxisbeiträgen eben aus diesem Zeitraum.

Empirische Ergebnisse

Konstruktvalidität

Für einen Vergleich von diagnostischen Verfahren mit theoretischen Konstrukten ist es notwendig, letztere zu operationalisieren, beobachtbar und bewertbar zu gestalten sowie die Vergleiche korrelativ aufzuarbeiten.

Differenzen können durch unterschiedliche theoretische Ausgangspunkte bei der Definition von Konstrukten einerseits und der Konstruktion der Verfahren andererseits aufkommen. Das trifft in Bezug auf die heutigen Kompetenzmodelle voll zu und erschwert den Nachweis der Konstruktvalidität von **KODE®**: Es stehen grundsätzlich die Modelle, die Kompetenzen mit Persönlichkeitseigenschaften gleichsetzen (psychologische Richtung) bzw. die Kompetenzen zu (Schlüssel-) Qualifikationen zählen (pädagogische Richtung), dem Selbstorganisationsmodell (handlungsorientierte Richtung) gegenüber, das wiederum **KODE®** zugrunde liegt. Direkte Vergleiche dieser Modelle sind nicht möglich; das trifft auch auf die Verfahren zu. Am nächsten zu **KODE®** liegen vielfache qualitative Erfassungsinstrumente. Letztere können jedoch weitgehend nicht für korrelative Vergleiche hinzugezogen werden. Das wird auch im Rahmen der Verfahrensvergleiche von Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) deutlich.

Beinhauer (2008) untersuchte die interne Struktur des **KODE®**-Fragebogens in Bezug auf das Kompetenzmodell von Erpenbeck/Heyse und dem daraus abgeleiteten KompetenzAtlas (Heyse/Erpenbeck, 2007).

Eine rotierte Faktorenanalyse (N: 152 Führungskräfte. Selektionskriterium: Eigenwerte über 1) zeigte eine 3 Faktoren-Lösung. Eine Lösung mit vier weitgehend voneinander unabhängigen Faktoren konnte zwar nicht bestätigt werden, die ermittelten Faktoren sind jedoch gut interpretierbar:

„Faktor 1 beinhaltet aktivitätsbezogene Kompetenzen (positive Ladung) und soziale Kompetenzen (negative Ladung).

Faktor 2 enthält fast komplementär personale Kompetenzen (positive Ladung) und fachlich-methodische Kompetenzen (negative Ladung).

Diese beiden Faktoren bilden damit relativ gut den **KODE®X**-KompetenzAtlas ab, der durch zwei Achsen (Achse der aktivitätsbezogenen sowie sozial-kommunikativen Kompetenzen und die Achse der personalen sowie der fachlich-methodischen Kompetenzen) aufgespannt wird.

Gewisse Unschärfen ergeben sich bei der vorliegenden Stichprobe vorwiegend bei der Gruppe der Personalen Kompetenz, deren Bewertung unter günstigen und ungünstigen Bedingungen auf zwei verschiedenen Faktoren lädt.“

Die dem **KODE®** zugrunde liegende Theorie kann also durch die vorliegende Studie weitestgehend bestätigt werden.

Kompetenzen	Komponenten		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Personale Kompetenzen Günstige Bedingungen			.902
Personale Kompetenzen Ungünstige Bedingungen		.645	
Aktivitätsbezogene K. Günstige Bedingungen	.564		- .563
Aktivitätsbezogene K. Ungünstige Bedingungen	.812		
Fachl.-methodische K. Günstige Bedingungen		- .809	
Fachl.-methodische K. Ungünstige Bedingungen		- .877	
Sozial-kommunik. K. Günstige Bedingungen	- .855		
Sozial-kommunik. Kompet. Ungünstige Bedingungen	- .821		

Faktorenanalyse KODE® nach Beinhauer (2008)

Showing only factor loading above .5 or below -.5

Extraktionsmethode: Hauptkomponentenanalyse, Rotations-Methode: Varimax mit Kaiser Normalisation

Beckschäfer (2006) kam auf der Grundlage einer Untersuchung von betrieblichen **KODE®**-Nutzern (Personalmanager, Personalentwickler, betrieblichen Coaches) und im Vergleich mit anderen Verfahren u.a. zu folgenden Schlussfolgerungen:

Erstens: Auf der Grundlage aller mündlichen Interviews wurden vier Kategorien gebildet und mit den Arbeitshypothesen verglichen. Dabei prüfte sie auch, inwieweit sich der Anspruch von **KODE®** (und auch **KODE®X**), gleichfalls zur Teamdiagnostik und -Entwicklung geeignet zu sein, in der praktischen Anwendung des Verfahrens bestätigen lässt. Sie kam zu **vier Kernaussagen:**

Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3	Kategorie 4
KODE® und KODE®X zeigen Dynamiken und Konflikte in einem bestehenden System auf und bilden eine Grundlage für Teamentwicklung und Neuorganisation der Gruppenzusammensetzung und tragen so zur Stabilisierung bei	KODE® und KODE®X definieren die Kernkompetenzen eines Teams und zeigen auf, welche Defizite ausgeglichen werden können. Anhand eines so generierten Idealprofils können gezielt neue Mitglieder rekrutiert werden	Mit KODE® und KODE®X wird die Disposition des Einzelnen evaluiert, seine Position im Team zu erkennen; die Eigenverantwortung und der Veränderungswille werden gestärkt	Die Probanden erkennen sich in den KODE® Profilen wieder; dies bietet eine gute Grundlage zur eigenmotivierten Weiterentwicklung

(Beckschäfer, 2006)

„Durch den Einsatz von **KODE®** und **KODE®X** in Unternehmen können die Strukturen eines Teams, die Dynamiken der Selbstorganisation, aufgezeigt werden. Die Kompetenzprofile geben Aufschluss darüber, wie die einzelnen Teammitglieder in verschiedenen Situationen handeln sollen (z.B. aktivitäts- und handlungsorientiert, sozialkommunikativ). Dies kann Konfliktlinien im Team erklären und Ansatzpunkte für Veränderung geben, indem die Aufgabenverteilung im Team neu überdacht wird, weitere gezielte Rekrutierungen vorgenommen oder Einzelcoachings angeboten werden.“

Zweitens: „Durch die hohe Akzeptanz von **KODE®** (und **KODE®X**) auf Seiten der Probanden ist die Veränderungswilligkeit des Einzelnen hoch. Dynamiken werden nachvollziehbar aufgezeigt. Der hinzugezogene Berater kann durch **KODE®** (und **KODE®X**) eine Beobachtung zweiter Ordnung durchführen, die die Selbstorganisationsdispositionen jedes Teammitgliedes evaluiert. Hier entstehen Ansatzpunkte zur Strukturveränderung, indem konkrete Ansatzpunkte aufgezeigt werden, die Dynamiken zu verändern. Sowohl durch Hinzunahme weiterer Faktoren (Neurekrutierungen) oder Entwicklung des bestehenden Systems (Teamentwicklung, Coaching)“.

Drittens: „Es sind ausgewählte Kompetenzdiagnostikverfahren dargestellt worden, die in der systemischen Beratungspraxis einen fest etablierten Platz haben. Deutlich wurde sichtbar, dass das in Zusammenhang mit **KODE®** (und **KODE®X**) diskutierte Kompetenzverständnis sich von mechanistischen, linearen und kausalen Erklärungsmustern menschlichen Handelns absetzt. Der Ansatz, Selbstorganisation und Intersubjektivität zu fördern, wie es z. B. von Beratungen basierend auf **KODE®** (und **KODE®X**) geleistet werden kann, wurde einer eingehenden Analyse unterzogen und anhand von Experteninterviews in Hinblick auf Ergebnisse in der Praxis untersucht. Hierbei hat sich gezeigt, dass systemische Beratung, und insbesondere Kompetenzdiagnostik, Systemdynamiken aufzeigen kann, die dem einzelnen Systemmitglied verschlossen bleiben. Somit kann man folgern, dass durch einen externen systemischen Berater eine Beobachtung bereitgestellt werden kann, die hilft, den Teufelskreis der bürokratischen Verstarung nach Crozier durch Kompetenzbilanzierungen aufzubrechen. Es können Möglichkeiten gefunden werden, wie durch Änderungen in der Kompetenzverteilung im Team neue Dynamiken geschaffen werden können“.

Viertens: „Die Verwendung eines systemisch-konstruktivistisch fundierten Verfahrens erscheint aus mehreren Gründen besonders geeignet. Durch **KODE®** (und **KODE®X**) wird die Konstruktion des Systems durch die Evaluation der Kompetenzverteilung aufgezeigt, und jedes Teammitglied wird als dynamisches Element und als Größe in einem Entwicklungsprozess beschrieben. Die Probanden werden sich ihrer Position im System bewusst, und der Wille zur Veränderung wird gestärkt.“

Die „Offenlegung“ systeminterner Prozesse (Funktionsweisen) fördert die reflektierte Auseinandersetzung mit bestehenden Barrieren und kann bis hin zur Veränderung konkreter Handlungsmuster nützlich sein. Es werden konkrete Ansätze zur Teamentwicklung aufgezeigt, z.B. Teamentwicklungsmaßnahmen, Einzelcoachings, oder Neurekrutierung zum Ausgleich und zur Optimierung systeminterner Prozesse. Der Anspruch systemischer Berater, bereits systemimmanente Lösungsansätze sichtbar zu machen, der Beharrungstendenz des Systems entgegenzuwirken und somit neue Handlungsspielräume und Perspektivwechsel zu bewirken, kann mit Hilfe von Kompetenzdiagnostik erreicht werden“.

Beinhauer (2008) vergleicht im Rahmen seiner Suche nach geeigneten Verfahren zur Ermittlung individueller Führungsvoraussetzungen verschiedene bekannte Verfahren⁸ und kommt betreffs **KODE®** zu folgenden Ergebnissen:

Erstens: „Im Vergleich mit der Thomas VPA beobachten wir einige starke Zusammenhänge (bis $r = .454$). Wir verglichen die Skalen des Selbstbildes (Thomas VPA) mit den Gruppen der personalen, aktivitätsbezogenen, fachlich-methodischen und sozialen Kompetenz (**KODE®**) jeweils unter günstigen Bedingungen. Die Korrelationsmatrix erlaubt einen guten Vergleich zwischen den Verfahren. Die durch **KODE®** ermittelte personale Kompetenz deckt konzeptionell einen Bereich ab, der von der Thomas VPA **nicht erhoben** wird und korreliert daher nur schwach mit den Skalen der Thomas VPA. Anders sieht es dagegen bei der aktivitätsbezogenen und sozialen Kompetenz aus, die mit den durch Thomas VPA erhobenen Skalen wie erwartet korrelieren. Eine Person, der durch **KODE®** eine hohe aktivitätsbezogene Kompetenz zugestanden wird, würde durch Thomas VPA tendenziell als dominant und initiativ, aber als wenig stetig und gewissenhaft beschrieben. Eine sozial kompetente Person würde als wenig dominant und eher stetig beschrieben. Diese Zusammenhänge entsprechen den Erwartungen und sind logisch gut nachvollziehbar“.

Thomas VPA	KODE® Personale Kompetenz	Aktivität / Handlungskompetenz	Fach- und Methodenkompetenz	Sozial - kommunikative Kompetenz
Thomas D	- .025	.454(**)	- .012	- .421(**)
Thomas I	- .219(**)	.213(*)	- .147	.106
Thomas S	.119	- .469(**)	.006	.373(**)
Thomas C	.078	- .387(**)	.185(*)	.131

Korrelationen: Kompetenzen unter günstigen Bedingungen (KODE®) und Selbstbild (Thomas VPA)
N=152. Partielle Korrelationen, Alter und Geschlecht kontrolliert

**Korrelation ist bei 0.01 Niveau signifikant (2 seitig)

*Korrelation ist bei 0.05 Niveau signifikant (2 seitig)

⁸THOMAS VPA; INSIGHTS MDI; KODE®, BIP; LMI; CAPTAIN; DNLA; NEO FFI

Zweitens: „Im Vergleich mit dem Verfahren INSIGHTS finden wir, wie erwartet, ebenso starke Zusammenhänge (bis $r = .544$). Die Korrelationsmatrix auf der Grundlage des Vergleiches der vier Kompetenzgruppen (**KODE®**) mit den Skalen des Basisstils (INSIGHTS) zeigt ein eindeutiges Bild. Die durch **KODE®** ermittelte personale Kompetenz deckt konzeptionell einen Bereich ab, der von INSIGHTS nicht erhoben wird und korreliert daher erwartungsgemäß nicht signifikant mit den Skalen von INSIGHTS. Anders sieht es bei den aktivitätsbezogenen und sozialen Kompetenzen aus, die mit den INSIGHTS-Skalen wie erwartet korrelieren. Eine Person, der durch **KODE®** eine hohe aktivitätsbezogene Kompetenz zugestanden wird, würde durch INSIGHTS tendenziell als dominant und initiativ, aber als wenig stetig und gewissenhaft beschrieben. Eine sozial kompetente Person würde als weniger dominant und eher stetig beschrieben. Fachlich-methodisch kompetente Personen wären eher wenig initiativ und gewissenhaft. Diese Zusammenhänge entsprechen genau den Erwartungen und sind logisch sehr gut nachvollziehbar“.

Kompetenzgruppen	INSIGHTS D	I	S	G
KODE® Personale Kompetenz	- .061	- .075	.042	.071
Aktivität/Handlungskompetenz	.544(**)	.299(**)	- .528(**)	- .363
Fach-Methoden-Kompetenz	- .132	- .264(**)	.090	.347(**)
Sozial-kommunikative Kompetenz	- .355(**)	.037	.398(**)	- .057

Korrelationen: Kompetenzen unter günstigen Bedingungen (KODE®) und Basisstil (INSIGHTS)

N = 147. Partielle Korrelationen, Alter und Geschlecht kontrolliert

** Korrelation ist bei 0.01 Niveau signifikant (2 seitig).

Drittens: „CAPTAIN ist deutlich von **KODE®** zu unterscheiden und hat weitgehend unterschiedliche konzeptionelle Wurzeln. Von größeren Zusammenhängen ist nicht auszugehen.

Jedoch verfolgt auch CAPTAIN das Ziel, Verhaltensweisen bzw. Verhaltensdispositionen am Arbeitsplatz zu erheben. Die Korrelationsmatrix ergibt erwartungsgemäß nur wenige relevante⁹ Korrelationen zwischen den Verfahren.

Im Bereich der Arbeitsleistung gibt es relevante Zusammenhänge zwischen der aktivitätsbezogenen Kompetenz unter günstigen Bedingungen und Zielorientierung ($r = 0.320$) und Selbstständigkeit ($r = .312$), zwischen aktivitätsbezogener Kompetenz unter ungünstigen Bedingungen und Arbeitsleistung ($r = 0.352$) sowie zwischen sozialer Kompetenz unter ungünstigen Bedingungen und Arbeitsleistung ($r = -.301$). Im Bereich der Führungseigenschaften (nach CAPTAIN) finden wir wie erwartet kaum Zusammenhänge; die einzige nennenswerte Korrelation wurde zwischen aktivitätsbezogener Kompetenz unter günstigen Bedingungen und subjektiver Autoritätsorientierung ($r = .314$) ermittelt“.

⁹Ausgegangen wurde hier ausschließlich von signifikanten Zusammenhängen >0.3 oder >-0.3

Viertens: „Ebenfalls deutlich verschieden von **KODE®** ist die Konzeption von DNLA, und dieses schlägt sich vorhersagegemäß auch in nur relativ niedrigen Korrelationen nieder – insbesondere zwischen der aktivitätsbezogenen Kompetenz (**KODE®**) unter günstigen Bedingungen und Kritikstabilität ($r = .381$), Misserfolgstoleranz ($r = .381$) und Flexibilität ($r = .303$). Sozial-kommunikative Kompetenz unter ungünstigen Bedingungen korreliert negativ mit Selbstvertrauen ($r = -.316$) und Motivation ($r = -.307$). Die durch DNLA erhobene Statusmotivation korreliert positiv mit personaler Kompetenz unter ungünstigen Bedingungen ($r = .386$) sowie negativ mit fachlich-methodischer Kompetenz unter ungünstigen Bedingungen ($r = .303$). Die höchste positive Korrelation besteht zwischen aktivitätsbezogener Kompetenz unter günstigen Bedingungen und dem Führungsaufwand nach DNLA ($r = .395$).“

Fünftens: „Größtenteils den Arbeitshypothesen entsprechend zeigen sich Zusammenhänge zwischen den Kompetenzen (**KODE®**) unter günstigen Bedingungen und dem BIP. Personen mit ausgeprägten aktivitätsbezogenen Kompetenzen werden durch das BIP tendenziell als durchsetzungsstärker, flexibler, kontaktfähiger gesehen und weisen eine höhere Führungs- und Gestaltungsmotivation auf. Im Gegensatz dazu schneiden sozial kompetente Personen in vielen Dimensionen des BIP schlechter ab. Sie werden als weniger belastbar, durchsetzungsstark, handlungsorientiert und stabil sowie weniger gestaltungsmotiviert bewertet.

Fachlich-methodische Kompetenz korreliert erwartungsgemäß positiv mit Gewissenhaftigkeit.

Dennoch ist zu beachten, dass beide Verfahren von ihrer Konzeption und ihren theoretischen Grundlagen relativ weit voneinander entfernt sind.

Außerdem fehlt dem BIP der Bereich der personalen Kompetenzen.“

	KODE® P	A	F	S
BIP Belastbarkeit				- .443
Durchsetzungsfähigkeit		.414		- .385
Flexibilität		.353		
Führungsmotivation		.415		
Gestaltungsmotivation		.320		- .358

	KODE® P	A	F	S
Gewissenhaftigkeit			.341	
Handlungsorientierung				- .447
Kontaktfähigkeit			.347	
Leistungsmotivation				
Selbstsicherheit				
Sensibilität				
Soziabilität				
Stabilität				- .331
Teamorientierung				

Korrelationen: Kompetenzen unter günstigen Bedingungen (KODE®) und BIP

N = 103. Partielle Korrelationen, Alter und Geschlecht kontrolliert

Nur Korrelationen $> r = .3$ oder $> r = -.3$. Alle Korrelationen bei 0.01 Niveau signifikant (2 seitig).

Sechstens: „LMI und KODE® sind konzeptionell deutlich unterschiedlich. KODE® erhebt Kompetenzen, die sich als Verhaltensdispositionen verstehen, nicht jedoch die Leistungsmotive von Personen (im Einzelnen). Die Verfahren sind deshalb nur sehr eingeschränkt vergleichbar. Dennoch gibt es einige interessante Zusammenhänge: Personen mit hoher aktivitätsbezogener Kompetenz weisen eine höhere Schwierigkeitspräferenz und Selbstständigkeit auf. Im Gegensatz dazu ist diese bei Personen mit hoher sozialer Kompetenz niedriger; dazu ist von einer tendenziell geringeren Lernbereitschaft auszugehen.“

	KODE® P	A	F	S
LMI Engagement				
Flow				
Internalität				
Kompetenz-Anstrengung				
Lernbereitschaft				- .346
Schwierigkeitspräferenz		.306		- .420
Selbstständigkeit		.354		- .357
Selbstkontrolle				

	KODE® P	A	F	S
Statusorientierung				
Wettbewerbsorientierung				
Zielsetzung				

Korrelationen: Kompetenzen unter günstigen Bedingungen (KODE®) und BIP

N = 103. Partielle Korrelationen, Alter und Geschlecht kontrolliert

Nur Korrelationen $> r = .3$ oder $> r = -.3$. Alle Korrelationen bei 0.01 Niveau signifikant (2 seitig).

Siebtens: „Im Vergleich mit den Big Five (NEO FFI) wurden keine Zusammenhänge zwischen Extraversion, Offenheit, Neurotizismus, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit und den KODE®-Ergebnissen unter günstigen oder ungünstigen Bedingungen gefunden, die über einen Wert von $> .3$ oder $> -.3$ hinausgingen.“

Die Untersuchungen von Beinhauer (2008) belegen sehr deutlich:

1. Es gibt gegenwärtig keine adäquaten Verfahren zur ganzheitlichen quantitativen Kompetenzermittlung im Vergleich mit KODE®, und die wichtige Seite der personalen Kompetenzen wird von allen anderen Vergleichsverfahren bis heute ausgeblendet.
2. Die Vergleichsverfahren haben andere Konzeptionen und folgen vorwiegend dem klassischen Muster der Eigenschaftsdiagnostik und weniger der handlungszentrierten Diagnostik. Insofern durften entsprechend den Arbeitshypothesen mehrheitlich keine hohen Korrelationen nachgewiesen werden.
3. Bei einzelnen Skalen, bei denen auch andere Vergleichsverfahren mehr die Handlung, das konkrete Verhalten betonten, wurden signifikant hohe Korrelationen (über $r > .45$ oder $r > -.45$) erwartet. Ihr Eintreffen wurde nachgewiesen.

Im Rahmen der Personalbewertung und -Auswahl können Verfahren mit einem Validitätskoeffizient $> r = +/- 0.3$ als „gut“ und solche mit einem Koeffizienten von $r = +/- 0.5$ als „sehr gut“ bezeichnet werden. Zu inhaltlich wichtigen und relativ vergleichbaren Aspekten konnten Validitätskoeffizienten zwischen .31 und .54 nachgewiesen werden.

Weuster (2008) gibt einen Überblick für die Validität verschiedener Auswahlverfahren (**Ausschnitte**):

Auswahlinstrument	Kriterium / Gruppe / Methode	Validität	Quelle / Hinweis
Arbeitsproben	Metaanalyse	.33	Roth et al. 2005
Arbeitsproben	Leistung	.38 - .54	Robertson/Smith 1993
Arbeitsproben	Metaanalyse	.28 - .40	Robertson/Kandola 1982
Arbeitsproben	Metaanalyse	.54	Hunter/Hunter 1984
Arbeitsproben plus GMA (General Mental Ability)	Leistung	.54	Schmidt/Hunter 1998 b

Auswahlinstrument	Kriterium / Gruppe / Methode	Validität	Quelle / Hinweis
Assessment-Center	Metaanalyse, total	.36	Arthur et al. 2003
Assessment-Center	Leistung	.36	Gaugler et al. 1987
Assessment-Center	Potenzialbeurteilung	.53	Gaugler et al. 1987
Assessment-Center	Trainingserfolg	.35	Gaugler et al. 1987
Assessment-Center	Kommunikation	.33	Arthur et al. 2003
Assessment-Center	Engagement (Drive)	.31	Arthur et al. 2003
Assessment-Center	Organisation und Planung	.37	Arthur et al. 2003
Assessment-Center	Probleme lösen	.39	Arthur et al. 2003
Assessment-Center plus GMA	Leistung	.37	Schmidt/Hunter 1998 b
Ausbildungszeit plus GMA	Leistung	.10	Schmidt/Hunter 1998 b
Beurteilung der Vorgesetzten / Kollegen	Leistung	.43	Robertson/Smith 1993
Biografische Daten	Verschiedenes	.14 - .52	Reilly/Chao 1982
GMA	Leistung	.62	Salgado et al. 2003
GMA	Verkaufspersonen	.61	Hunter/Hunter 1982
GMA	Manager	.53	Hunter/Hunter 1982
GMA	Bürokräft/Sachbearbeiter	.54	Hunter/Hunter 1982
GMA	Ausbildungsbeurteilung durch den Vorgesetzten	.36	Hulsheger et al. 2006
Grafologie	Verschiedene Kriterien	.14 - .21	Neter/Ben-Shakhar 1989
Notenschnitt / Schule	Ausbildungserfolg	.41	Baron-Boldt et al. 1989
Peer Rating + GMA	Leistung	.49	Schmidt/Hunter 1998 b
Persönlichkeitsfragebogen	Bewährung	.15 - .20	Rosenstiel et al. 1994
Persönlichkeit (Big Five)	Arbeitsleistung	.03 - .23	Barrick/Mount 1991
Persönlichkeit (Big Five)	Trainingserfolg	.07 - .26	Barrick/Mount 1991
Persönlichkeit + Jobanalyse	Arbeitsleistung	.38	Tett et al. 1991
Probezeit	Erfolg in Einstiegsjobs	.57	Hunter/Hunter 1984

Auswahlinstrument	Kriterium / Gruppe / Methode	Validität	Quelle / Hinweis
Probezeit + GMA	Leistung	.44	Schmidt/Hunter 1998 b
Selbstbewertung	Berufliche Leistung	.22 - .30	Moser 1999
Test Fachkenntnisse + GMA	Leistung	.51	Schmidt/Hunter 1998 b
Tests, mentaler Fähigkeiten (GMA)	Leistung	.51	Schmidt/Hunter 1998 b
Tests, situativer Urteile	Metaanalyse	.34	McDaniel et al. 2001
Tests, Integrität + GMA	Leistung	.41	Schmidt/Hunter 1998 b
Tests, Interessen	Leistung in Einstiegsjobs	.10	Hunter/Hunter 1984
Tests, Interessen	Verkaufserfolg	.50	Vinchur et al. 1998
Tests, projektive	Metaanalyse	.18	Reilly/Chao 1982
Tests, Verkaufsfähigkeit	Verkaufserfolg	.37	Vinchur et al. 1998
Vorstellungsgespräch	Verschiedene Kriterien	.03 - .87	Salgado/Moscoso 2002

So betrachtet schließt **KODE®** in den bisher vorliegenden Vergleichen **gut bis sehr gut** ab. Das hängt mit Sicherheit auch damit zusammen, dass jährlich neben den ACT-eigenen auch weitere wissenschaftliche Arbeiten (Diplom- und Masterarbeiten, Dissertationen) in Kooperation mit dem ACT zum Kompetenzmodell, dem Atlas, zum diagnostischen Material und dessen Ergebnissen und zu Kompetenz-Entwicklungsprozessen an verschiedenen Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durchgeführt und gründlich im ACT ausgewertet werden.

Heyse (2004) entwickelte auf der Grundlage des Kompetenzmodells von Erpenbeck/Heyse ein zweites Kompetenzmessverfahren, das methodisch völlig verschieden zu **KODE®** ist. Es wird als **PAS**¹⁰ in den CeKom (Centren für Kompetenzbilanzierung im deutschsprachigen Raum) erfolgreich genutzt. Eine erste Studie 2006 mit N = 23 ergab folgende Rangkorrelationen zwischen **PAS** und **KODE®**:

Personale Kompetenz: R = .56

Aktivität/Handlungskompetenz: R = .81

Sozial-kommunikative Kompetenz: R = .75

Die Vergleiche werden mit einer größeren Stichprobe fortgesetzt.

¹⁰P: Personale Kompetenz, A: Aktivität/Handlungskompetenz, S: Sozial-kommunikative Kompetenz

Erpenbeck (2007) vergleicht auf der Grundlage der Verfahrenssammlung im „Handbuch Kompetenzmessung“ (Erpenbeck, von Rosenstiel 2007) unterschiedliche quantitative Verfahren, die anscheinend engere Bezüge zu **KODE®** aufweisen, und kommt, zunächst in Bezug auf übergreifende Kompetenzgitter, zu folgenden Ergebnissen:

Der **Kompetenzkompass®**, eines der ersten explizit auf Kompetenzen gerichteten Messverfahren, gestattet es, eine große Fülle von nebeneinander gestellten Kompetenzbegriffen skalierend abzuschätzen und mit Sollforderungen zu vergleichen. Das Verfahren wurde in großen Unternehmen angewandt. Es differenziert nicht zwischen Basiskompetenzen und darauf aufbauenden, diesen zuzuordnenden Teilkompetenzen (wie **KODE®** und **KODE®X**), es kennt auch nicht die Frage nach normalen und belastenden Situationen und nach Absicht, Verhalten, Wirkung und Ideal differenzierenden Einschätzungen, wie sie der **KODE®** benutzt. Auch werden die fachlich – methodischen Kompetenzen sehr stark in den Vordergrund gerückt. Für den Eintritt in ein Assessment, für eine Kompetenzmessung mit wenig Aufwand empfiehlt sich **KODE®** eher, für eine Kompetenzevaluation eines gesamten Unternehmens ist der **Kompetenzkompass®** ähnlich wie **KODE®X** - allerdings mit höherem Aufwand – geeignet. **KODE®** und **Kompetenzkompass®** können fruchtbringend neben- oder nacheinander eingesetzt werden, wie die zeitweise strategische Allianz zwischen ihnen dokumentierte.

nextexpertizer® und **nextcoach®** nach P. Kruse und Mitarbeitern gehen von einem ähnlichen Selbstorganisationsansatz wie **KODE®** aus. Ziel ist allerdings neben der Bestimmung individueller Kompetenzen vor allem die Kompetenzcharakteristik von Teams und Unternehmen. Deshalb sind beide als Unternehmensberatungstools konzipiert. Einbezogen sind die frühen Überlegungen von A. Kelly. Die spezifische Kombination von qualitativen und quantitativen Momenten macht das Verfahren einzigartig und hoch originell. Allerdings ist es ebenfalls für einfache und schnell durchzuführende Kompetenzmessungen zu komplex und auch ökonomisch sehr aufwendig.

Während **nextexpertizer®** und **nextcoach®** in die Komplexität sozialen Zusammenwirkens von Team und Gruppe gehen, dringt das **Entwicklungsorientierte Scanning (EOS)** von J. Kuhl und Mitarbeitern in die Komplexität des Individuums vor und erlaubt in einem aufwendigen Verfahren differenzierte Aussagen zu den psychischen Mechanismen zu gewinnen, die den Grund- und abgeleiteten Kompetenzen zugrunde liegen. **KODE®** ist damit kompatibel, schneller und ökonomischer durchzuführen, erlaubt aber keine so differenzierenden Aussagen zu individuellen Grundlagen der Kompetenzen.

Das **ELIGO – System** und das **PERLS-Tool** von H. Wottawa und Mitarbeitern stellen internetbasierte Raster dar, in die Kompetenzmessinstrumente eingebaut werden können. Sie sind keine eigenen Kompetenzmessmethoden aber – im Prinzip auch für den **KODE®** geeignete – Darbietungstools.

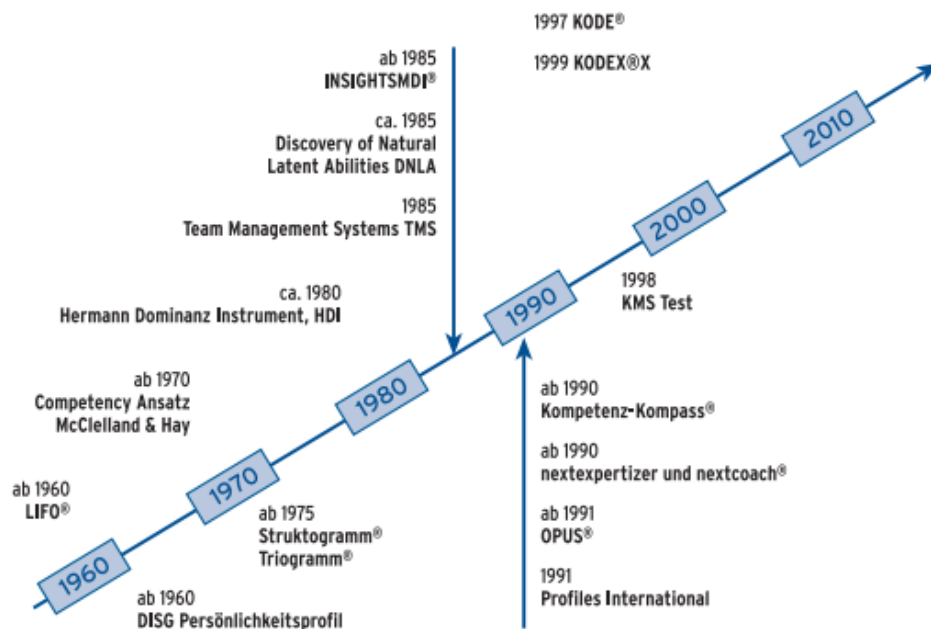
*In der Gruppe der übergreifenden Kompetenzgitter behauptet **KODE®** also einen eigenen, unverzichtbaren Platz als sehr ökonomisches, aber gleichwohl differenziert über die bloße Feststellung von Grundkompetenzen hinausgehendes Kompetenzmessinstrument.*

In Bezug auf weitere bekannte, breit eingesetzte kommerzielle Verfahren lässt sich die eigene Stellung von **KODE®** ebenfalls herausarbeiten: **OPUS®** und der **Knowledge Management Skill Test des Fraunhofer Instituts** haben umfassende Organisations- und Potentialuntersuchungsaufgaben im Blick und rentieren sich auch nur bei solchen. Das **Behavioral Event Interview (BEI)** und das **Emotional Competency Inventory (ECI)** analysieren nur Teilaspekte der Kompetenzen. Die vier Verfahren liegen also außerhalb des selbstgesetzten Rahmens von **KODE®**.

INSIGHTS MDI® und **DISG®** weisen eine größere Nähe zu **KODE®** auf, bleiben jedoch in erster Linie Verfahren zur Diagnostik von übersituativen, nicht veränderbaren Persönlichkeitseigenschaften¹¹. Alle drei Verfahren kommen in Bezug auf Grundkompetenzen zu ähnlichen Ergebnissen mit ähnlicher Genauigkeit, allerdings die weitergehende Differenzierung von **KODE®** in günstig-ungünstig und in Absicht, Verhalten, Wirkung, Ideal tiefer ermöglichen weitergehende Aussagen in gleichen Messzeiträumen. **KODE®** ist also gut zusammen, oder für zahlreiche Aufgaben auch als ökonomischere Variante anstelle von **INSIGHTS MDI®** und **DISG®**, einsetzbar.

Eine weitere Zusammenstellung (Erpenbeck / Heyse 2004) bezieht sich auf die inhaltliche und zeitliche Entstehung dieser und weiterer quantitativer Verfahren, die sich – teilweise erst später – als Kompetenzmessverfahren darstellten.

Einige wichtige kompetenznahe Messverfahren



¹¹Letzteres ist keine Wertung. Beide Verfahren gehen theoretisch auf Moulton William Marston (1928) zurück und präferieren psychologische Persönlichkeitsprofile und keine Kompetenzaussagen, die es zu der Entstehungszeit auch gar nicht gab.

Auch aus dieser Analyse geht deutlich hervor, dass **KODE®** deutliche Vorteile gegenüber den anderen Verfahren aufweist, indem dieses Verfahren

- die Kompetenzfeststellung sowie -Entwicklung klar in das Zentrum der Anwendung stellt und dafür auf ein ausgereiftes theoretisches Handlungsmodell zurückgreift; die Kompetenzen sind strukturiert und empirisch ausreichend abgesichert (KompetenzAtlas)
- nicht bei starren Typologien stehen bleibt, sondern vielfältige Kompetenzkombinationen unter unterschiedlichen Verhaltensbedingungen beachtet und diesen Kombinationen auch adäquate Selbsttrainingsangebote unterlegt
- auf organisationsspezifische Tätigkeits- und Funktionsprofile orientiert und Kompetenzaussagen nicht an übersituative psychologische Normen (Normwerte) bindet, sondern auf die konkret gegebenen. Kompetenzaussagen können an Organisations-konkreten Kompetenz-Sollanforderungen gespiegelt werden

Letzteres wird auch in einem Gutachten der Wirtschaftsuniversität Wien (2007) hervorgehoben. Die Wirtschaftskammer Österreich (WKO) ließ im April 2007 ein unabhängiges Gutachten über sechs Verfahren, die für ein internes Kompetenzmanagement aller österreichischen Wirtschaftskammern interessant sein könnten, von der Wirtschaftsuniversität Wien anfertigen. Folgende Verfahren wurden kritisch beleuchtet: **KODE®/ KODE®X**, ASSESS/INSIGHTS®, DISG®, Kompetenzrad von North, Kassler Kompetenzraster, Potenzialanalysen der österreichischen WIFI's.

Das KODE® - KODE®X - System erhielt als einziges durchgehend „sehr gute“ bis „gute“ Bewertungen:

Haupterfolgssfaktor	Abdeckung				
	Sehr gut		Durchschnittlich		Ungenügend
1. Strategiebezug					
2. Handhabbarkeit					
3. Quantifizierung					
4. Qualifizierung					
5. Marktfähigkeit					
6. Breite (Anwenderkrs)					
7. Nicht manipulierbar					
8. IT / Aufwand					
9. Wiss. Fundierung					
10. Kompatibilität (PE- Tools)					
Gesamt					

Hervorgehoben wurde u.a., zum **KODE® - KODE®X – System**:

- „Einziges Instrument mit klarer Einbindung der Unternehmensstrategie in Bezug auf strategische und operative Kompetenzen“
- „Abdeckung zentraler Anforderungen an ein Kompetenzmanagementsystem“
- „Klare wissenschaftliche Fundierung“
- „Klarer praktischer Nutzen“.

Schwierigkeiten direkter Vergleiche

Trotz interessanter Ergebnisse im Rahmen der Prüfung der Konstruktvalidität muss auf grundsätzliche methodologische Schwierigkeiten hingewiesen werden. Sie ergeben sich vor allem hinsichtlich folgender zwei Aspekte:

Unterschiedliche Konzepte: Psychologische und pädagogische Persönlichkeitstheorien / Eigenschaftsorientierung vs. Selbstorganisationstheorie / Handlung- und Veränderungsorientierung. Ferner: In Deutschland dominiert andererseits die Erfassung formalen Wissens und Könnens und Kompetenzen werden diesen untergeordnet (Garcia 2003).

Unterschiedliche Interpretationsrahmen: Die eigenschaftsorientierten Verfahren gehen von wenigen, stabilen Persönlichkeitsfaktoren bzw. Persönlichkeitstypen und ohne Bezugnahme auf arbeitsspezifische Verhaltensanforderungen. **KODE®** hingegen bleibt nicht bei den vier Kompetenzgruppen stehen, sondern differenziert zwischen 64 Teilkompetenzen und deren unterschiedliche Kombinationen (2er, 3er, 4er Kombinationen).

So kann beispielsweise auch nicht der Persönlichkeits**faktor** „Gewissenhaftigkeit“ im NEO-FFI mit der Kompetenzgruppe „Fach- und Methodenkompetenz“ im **KODE®** gleichgesetzt werden. Der KompetenzAtlas enthält eine eigene Teil**kompetenz** „Gewissenhaftigkeit“ – als S/F-Verhaltensmix.

Zukünftige Validitätsuntersuchungen müssen auf die 64 Teilkompetenzen eingehen; ein Vergleich der vier Kompetenzgruppen mit anderen Verfahren ist viel zu grob. Versuche, **KODE®** formal in anderweitige Konzepte zu pressen oder zu vermengen, müssen zwangsläufig zu Fehlaussagen führen. So versuchte Siemann (2005) vergeblich, die sechs Typen des DC-AC¹² (Strategie, Leader, Change Agent, Unternehmer, Knowledge Manager, Kommunikator) mit den vier Kompetenzgruppen von **KODE®** direkt zu vergleichen.

¹²Kompetenzmodell von DaimlerChrysler

Die Konstruktvalidität muss bezüglich Kompetenzmessverfahren auch aus einem weiteren Grund problematisiert werden: Führen angenommene und isolierbare Variablen mit einer bestimmten Wahrscheinlichkeit zu voraussagbaren Resultaten (zum Beispiel Weiterbildungsabschluss zu Berufserfolg)? Solche Wenn – Dann – Aussagen können bei Kompetenzen nur sehr bedingt gemacht werden. Die Variablen (auch Basiskompetenzen!) sind stark variierend:

- kontextabhängig
- biografieabhängig
- von Regeln, Werten, Normen abhängig
- selbstorganisativ verstärkungsbeeinflusst und lebensgeschichtlich nur beschränkt vorhersagbar.

Validierungsverfahren bezüglich selbstorganisativer Grundannahmen sind bisher nur in Anfängen entwickelt.

Inhaltliche Validität

Verfahren müssen inhaltlich stimmig sein und theoretisch begründbar.

Auch wenn **KODE®** immer wieder auf Grund des in der Praxis noch überwiegenden Test-orientierten Denkens fälschlicherweise als Persönlichkeitstest betrachtet wird, ist die Inhaltliche Validität gegeben. **KODE®** misst entsprechend seinem Einsatzzweck, was gemessen werden soll.

Die Überprüfung der Gültigkeit von Modellannahmen (zum Beispiel zur faktoriellen Validität) geschah auf zwei Wegen:

- Festlegung der faktoriellen Zusammensetzung für ausgewählte Berufsgruppen und Prüfung der Prognosefähigkeit (Heyse 2006)
- Selbstorganisationsmodelle, die für die vier Kompetenzgruppen modelliert und durchgerechnet wurden (Erpenbeck/Scharnhorst 2005).

KODE® und **KODE® X** besitzen als einzige Kompetenzmessverfahren ein derart theoretisch verankertes Modell.

Kriteriumsvalidität

Die Ergebnisse eines Verfahrens müssen mit bestimmten Leistungs-, Erfolgs-, Misserfolgs- oder Ver-sagenskriterien korrelieren.

In der Regel werden die zu Grunde gelegten Einschätzungen durch die Vorgesetzten vorgenommen. Unterschiedliche Vorgesetzte differenzieren sehr verschieden; in den wenigsten Fällen werden zuvor Beurteilungstrainings durchgeführt.

Seit 2003 wurde **KODE®** in Verbindung mit **KODE® X**-Bewerber-Sollprofilen bei der Auswahl von Studienbewerbern eingesetzt. Detailergebnisse wurden im Rahmen der Kompetenzentwicklung der Studenten verwendet. (Brezowar / Mair, 2004, 2008) Es wurde klar nachgewiesen, dass sich das Niveau so angenommener Studenten deutlich von früheren Jahrgängen unterscheidet:

- Höhere Passfähigkeit zu den Soll-Anforderungen
- Weniger Studienabbrecher (früher hingegen mehr durch erlebte eingeschränkte Passfähigkeit)
- Verbesserung der Studienatmosphäre (Innensicht sowie Feedback der externen Lehrbeauftragten)

Eine andere Arbeit führte Vergleiche zwischen **KODE®**-Fremdeinschätzungen und Beobachterprotokollen von zuvor trainierten Beobachtern auf der Grundlage mehrstündiger betrieblicher Strategiediskussionen durch. (Heyse 2006) Die Beobachterlisten waren ebenfalls auf die vier Kompetenzgruppen gerichtet. Eingeschätzt wurden die Mitglieder der jeweiligen Strategie-Diskussionsgruppe.

Bei N=53 gab es folgende Übereinstimmungen (in %): P: 71 A:92 F: 88 S:84

Prognostische Validität

Die prognostische Validität ist zwar die wichtigste Validitätsart; sie wird jedoch durch viele kaum aufdeckbare Faktoren begrenzt. Es werden die Ergebnisse eines Auswahlverfahrens mit dem zeitlich späteren Erfolgskriterium verglichen (Performance-Einschätzung durch den Vorgesetzten, Trainingserfolg oder Entwicklungen im Unternehmen...). Es soll also mittels eines Verfahrens der spätere Arbeitserfolg vorausgesagt werden. Für **KODE®** ist damit die Einheit von diagnostischer Valenz und erfolgreicher Umsetzung von Kompetenzentwicklungszielen und -maßnahmen angesprochen. Inwieweit werden die Entwicklungsziele erreicht und wie schlägt sich das in nachfolgenden **KODE®**-Messungen nieder?

Untersuchungen zu dieser Validität laufen an mehreren Hochschulen, bei denen sich besonders gut Erfolgskriterien formulieren lassen. Zumindest die subjektiven Einschätzungen nach einem Kompetenzmesszyklus mit **KODE®** lassen eine hohe prognostische Validität erwarten. Größere Längsschnitt-Untersuchungen zur prognostischen Validität laufen seitens ACT in Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule, Berlin /School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) in den Jahren 2009 - 2011. An anderen Hochschulen werden ähnliche Überlegungen angestellt (Fachhochschule des Mittelstandes, FHM, Frankfurt School of Finance and Management, FhB, Fachhochschule Wien, Institut Tourismus Management). Ähnlich aufschlussreiche Ergebnisse sind aus dem Bereich des Übergangs Schule – Beruf, insbesondere bei Bildungsfernen nachgewiesen (BMG Langer, Sachsen) oder zu erwarten (GSM, Kiel).

Inkrementelle Validität

Ein Validitätszuwachs kann durch Erweiterung der in der Personalauswahl eingesetzten Verfahren erfolgen. Allerdings sollten die zusätzlich einbezogenen Verfahren sowohl inhaltlich erweitern als auch selbst im Einzelnen ausgewiesene vertretbare Validitätsnachweise haben. So werden häufig sogenannte hybride Verfahren in einer Mischung von quantitativen und qualitativen Teilverfahren bevorzugt.

Im Vordergrund der Arbeit des **CeKom**-Netzwerkes (www.cekom.de) stehen hybride Verfahren in einer Mischung von quantitativen Verfahren (**KODE®**, **KODE® X**, **PAS**-Inventar, **APV**) und qualitativen Verfahren (Europäischer Lebenslauf, selbstfokussiertes kompetenzbiografisches Interview, schriftliche Selbst-Kompetenzinventur).

Ab 2004 werden diese Verfahren je nach Ziel- und Aufgabenstellungen hybrid eingesetzt. CeKom geht dabei von einer unlöslichen Verbindung von Erkennen (von Kompetenzen) – Fördern – Begleiten aus. Als besonders vorteilhaft und aussagekräftig hat sich die Kombination von **KODE®X** (Anforderungsprofile), **KODE®**, Europäischer Lebenslauf (mit **CeKom**-spezifischer Erweiterung) erwiesen.

Seit 2008 werden in gemeinsamen Pilotprojekten die qualitativen CHQ-Kompetenzanalysen (Schweiz) mit **KODE®** zu einem hybriden Verfahren verbunden.

Externe Validität

Die externe Validität (auch als „research validity“, „operational validity“, „ökologische Validität“ bekannt) sagt etwas über die praktischen Bestätigungen wissenschaftlicher Annahmen, Konstrukte außerhalb der Forschungssituation, des Labors aus und darüber, inwieweit wissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis Bestätigung erhalten.

Interessant ist die Frage nach der externen Validität bei der **Überführung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse in die Praxis**. Für die diagnostischen Verfahren hingegen ist diese Art der Validität nicht so bedeutsam, es sei denn, es erfolgt eine direkte Umsetzung der Forschungsergebnisse in neu entwickelte Verfahren, die nun im doppelten Sinn in der Praxis validiert werden sollen. Letzteres ist mit der Entwicklung von **KODE®** geschehen, aber nicht unter dem speziellen Blickwinkel der externen Validität diskutiert worden.

Das Kompetenzmodell von Erpenbeck / Heyse¹³ ist insbesondere seit 2004 zunehmend stark von Wissenschaftlern wie Praktikern in Deutschland und Österreich adaptiert und in Kompetenzmanagementsystemen in unterschiedlichsten Organisationen benutzt worden. Das schlägt sich sowohl in der steigenden Zahl von Zitaten (Bücher, Fachzeitschriften, Internet) als auch in der steigenden Zahl betrieblicher Beratungsprojekte sowie ausgebildeter **KODE®** - / **KODE® X**-Berater und -Trainer nieder.

Mühlbacher (2006) hebt hervor: „Der KompetenzAtlas von Heyse und Erpenbeck setzt einen bisher in der Literatur nicht erreichten Standard und kann als Referenzgrundlage für die weitere Entwicklung betrachtet werden“.

Das Kompetenzmodell hat den wissenschaftlichen sowie den Praxistest bestanden.

Augenscheinvalidität

Dies ist keine testtheoretisch vergleichbare Validitätsart, jedoch nicht uninteressant bzgl. der Motivierung der Auftraggeber sowie der Einzuschätzenden. Die Augenscheinvalidität (auch „face validity“ genannt) ist taktisch nicht uninteressant, jedoch unwissenschaftlich. Hierbei wird nach der Plausibilität, der Überzeugungswirkung von diagnostischen Ergebnissen für Laien gefragt. Diese „untechnisch-suggestible Anscheinend-Gültigkeit“ (Weuster 2008) ist bei der Akquisition nicht uninteressant sowie hinsichtlich der späteren Akzeptanz der Ergebnisse.

KODE® ist ein Kompetenzentwicklungs-Verfahren, und die effiziente Verwertung der kompetenzdiagnostischen Ergebnisse setzt stets eine mündliche Auswertung mit gemeinsam entwickelten Entwicklungsvorschlägen und –Maßnahmen voraus.

Geschieht dieses, dann ist die Zufriedenheit der Eingeschätzten in der Regel „sehr hoch“ – analog zur Höhe des eingeschätzten Nutzens durch die Auftraggeber und die langjährigen **KODE®**-Berater und -Trainer (s.w.u.).

Nachbefragungen (fernmündlich, Email, Fax) einen Monat nach der mündlichen Auswertung bei N= 138 ergaben folgende Ergebnisse (Heyse 2006)¹⁴.

1: sehr geringe Zufriedenheit; 5: durchschnittliche Zufriedenheit; 9: sehr hohe Zufriedenheit

1 - 3: 2 (1,5%)

4 - 6: 11 (8%)

7 - 9: 125 (90,5)

¹³Einschließlich KompetenzAtlas

¹⁴Die Auswertungsgespräche waren von 9 KODE®-Beratern / -Trainern vorgenommen worden

5. Akzeptanz der Verfahren / Soziale Validität

Es mögen gute technische Voraussetzungen gegeben sein und dennoch werden Verfahren in der Praxis oft nicht oder nur sehr distanziert angenommen. Das kann wiederum einen - schwer kontrollierbaren - Einfluss auf die Ergebnisse haben. Neben den technischen Qualitätsvoraussetzungen (Objektivität, Reliabilität, Validität) ist somit auch die **Akzeptanz** auf Seiten des Auftraggebers und der einschätzenden Person entscheidend.

Diese schließt insbesondere die **Ökonomie** (des Einsatzes), die **Praktikabilität**, die **Verständlichkeit**, die **Prozess-** und **Ergebnisgerechtigkeit** ein.

Im Zeitraum 12/2008 bis Ende 2/2009 wurden seitens ACT 35 Personen nach der Akzeptanz von **KODE®** befragt. 31 verwertbare Antworten lagen vor: 14 PE'ler / betriebliche Nutzer und 17 **KODE®**-Berater/-Trainer mit mehrjährigen **KODE®**-Erfahrungen. Es wurde jeweils nach der Akzeptanz a) der paper-pencil-Variante und händischer Auswertung und b) der Software-basierten Auswertung mit **KODE®** gefragt. Der Beantwortung wurde eine 9-stufige Bewertungsskala zugrunde gelegt: 1= sehr gering...5= durchschnittlich...9= sehr hoch. Die Ergebnisse (Mittelwerte und Streuungen) dieser Expertenbefragung werden im Folgenden jeweils unter den einzelnen Akzeptanzaspekten wiedergegeben.

Die **Ökonomie** bezieht sich einerseits auf die Beschaffungs-, Aneignungs- und Anwendungskosten konkreter Personalauswahlverfahren, andererseits jedoch auf den gesamten Auswahlprozess (einschließlich Verwaltungs-, Bewerber-, Berichts- und Entschädigungskosten).

	KODE®-Berater/-Trainer	Unternehmensvertreter
KODE® händisch	4,8 (s: 3 - 6)	5,8 (s: 3 - 9)
KODE® mit »Competenzia«	7,5 (s: 7 - 8)	7,9 (s: 6 - 9)

Die **Praktikabilität** bezieht sich auf die Erlernbarkeit des Verfahrens, Einfachheit im Umgang, Modifizierbarkeit gegenüber unterschiedlichen Anforderungen und auf einen vertretbaren Aufwand bei der Anwendung (zeitlich, personell, räumlich, Verfügbarkeit der Ergebnisse).

	KODE®-Berater/-Trainer	Unternehmensvertreter
KODE® händisch	5,5 (s: 5 - 6)	5,9 (s: 2 - 9)
KODE® mit »Competenzia«	7,5 (s: 7 - 8)	8,0 (s: 6 - 9)

Die **Verständlichkeit** wiederum meint eine schnelle Erlernbarkeit seitens des Anwenders auf Grund klarer Verfahrensaufbau- und -ablaufprinzipien, klarer Regeln und Anweisungen für die Durchführung und Auswertung.

	KODE®-Berater/-Trainer	Unternehmensvertreter
KODE® händisch	6,0 (s: 4 - 8)	7,6 (s: 5 - 9)
KODE® mit »Competenzia«	6,0 (s: 4 - 7)	7,6 (s: 5 - 9)

Die **Prozess- und Ergebnisgerechtigkeit** sind Kernstück der Überlegungen zur „sozialen Validität“ (Schuler 2002).

Die **Prozessgerechtigkeit** schließt folgende wichtigen Aspekte ein (Weuster 2008):

- Arbeitsplatzbezug
- Qualitätsbezug und Akkuratheit (technische Qualitätsnachweise: Objektivität, Reliabilität, Validität)
- Chancengleichheit bei der Demonstration der individuellen Eignung
- Vorurteilsfreiheit
- Transparenz in der Öffentlichkeit und gegenüber dem Bewerber
- **Ethikstandards (werden ausgewiesen und eingehalten)**
- Feedbackangebot (dem Bewerber sollte ein Recht auf Antwort eingeräumt werden)
- Informationspflicht (gegenüber dem Bewerber über den Gesamt Ablauf)
- Korrekturmöglichkeit bzgl. der Einzelergebnisse durch Hinzuziehen weiterer / anderer Verfahren
- Professionalitätssicherung: Die Verfahren dürfen nur von Profis entwickelt und eingesetzt werden
- Partizipationsgarantie: Einerseits sollen unternehmensinterne Personen bei der Entwicklung der Verfahren einbezogen werden und andererseits sollten die Bewerber – je nach Erfordernis – auch die Möglichkeit erhalten, auf andere Weise ihre Eignung zu beweisen.

	KODE®-Berater/-Trainer	Unternehmensvertreter
KODE® händisch	6,8 (s: 5 - 8)	7,2 (s: 2 - 9)
KODE® mit »Competenzia«	6,8 (s: 5 - 8)	7,7 (s: 5 - 9)

Die **Ergebnisgerechtigkeit** geht davon aus, dass Auswahlverfahren seriös und beiden Seiten (Anwendern, Bewerbern) gegenüber als Hilfsmittel im Rahmen sorgfältiger Beratung ausgewiesen werden müssen. Das schließt ein (Schuler 2002, Weuster 2008):

- sorgfältige Informationen über das Unternehmen, die zu besetzende Stelle oder Funktion und die damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten,
- die Anpassung der Auswahlverfahren an die jeweiligen Bedarfe des konkreten Unternehmens – unter Einbeziehung wichtiger Vertreter des Unternehmens,
- die Transparenz und die Nutzendarstellung bzgl. der eingesetzten Auswahlverfahren,
- die aufrichtige Kommunikation der Auswahlverfahren, einschließlich einem Feedback gegenüber dem Bewerber.

Unter **Ergebnisgerechtigkeit** wird in der Praxis verstanden:

- Leistungsgerechte Verteilung der Stellen entsprechend einer validen Eignungsrangreihe (Top-Down-Zuordnung). Maßgeblich für eine gerechte Verteilung ist die Prozessgerechtigkeit mit all ihren Aspekten.
- Gleichverteilung: Hier sollte jede Person – unabhängig von ihren unterschiedlichen Teilleistungen – das gleiche Ergebnis erhalten. Bei Auswahlprozessen ist das zwar eingeschränkt und auf eine leistungsgerechte Auswahl begrenzt (Personen mit gleichen Leistungen sollen gleiche Chancen zur Stellenbesetzung haben – und ggf. durch den Einsatz weiterer Kriterien untereinander unterschieden). Allerdings sollen die Chancen bezogen auf das eingesetzte Verfahren gleich verteilt sein und keine anderen Kriterien und Verfahren während des Auswahlprozesses eingeführt werden.
- Bedürfnisgerechte Verteilung: Diese schließt die Bevorzugung bestimmter Gruppen (Migranten, Behinderte, AGG...) ein – allerdings nur unter der Vorbedingung gleicher Eignung.
- Transparente Ergebnisdarstellung: Das schließt eine wahrhaftige, neutrale Berichtserstattung gegenüber dem Auftraggeber wie auch – wenn erwünscht – gegenüber dem Bewerber ein und sogen. Kodierungen wie auch Überinterpretationen aus.

	KODE®-Berater/-Trainer	Unternehmensvertreter
KODE® händisch	7,0 (s: 6 - 7)	7,2 (s: 5 - 9)
KODE® mit »Competenzia«	7,5 (s: 6 - 8)	7,4 (s: 5 - 9)

Auf-/abgerundet ergeben sich für die Akzeptanz von **KODE®** also insgesamt folgende Werte:

	KODE®-Berater/-Trainer	Unternehmensvertreter
KODE® händisch	6	7
KODE® mit »Competenzia«	7	8

Diese Ergebnisse bestätigen **KODE®** von Seiten der Akzeptanz her und zeigen den Akzeptanz-Zugewinn durch die **KODE®**-Software auf. Diese Befragung soll im Rahmen der Qualitätssicherung ab 2009 jährlich mit wechselnden Personen durchgeführt werden.

Im Rahmen der Sicherung einer hohen Prozess- und Ergebnisgerechtigkeit bespricht ACT mit den Klienten zwei vertrauensbildende Maßnahmen:

Eine Verpflichtung zu **Ethos, Qualität, Seriosität** von ACT (siehe Anhang)

Eine Vereinbarung mit den Teilnehmenden der **KODE®**-Analyse und -Auswertung

Ferner gibt ACT die Zusicherung, dass **KODE®**-Unterlagen ohne Einverständnis des Klienten nicht an Dritte weitergegeben werden.

6. Nutzeneinschätzung (Juni 2009)

Das gleiche gilt für die Einschätzung des **Nutzens** der **KODE®**-Ergebnisse.

Bei den gleichen Bewertergruppen wurde in dem o.g. Fragebogen nach dem Nutzen gefragt: Nach Wert der Ergebnisse für das weitere Leben und die eigene Kompetenzentwicklung:

- Wiedererkennen des eigenen Verhaltens in den Ergebnissen
- Ansporn zur Verhaltensbestärkung und/oder bewusste Reduzierung von Schwächen durch Stärken-Übertreibung und/oder Kompetenzerweiterung
- Ansporn zu weiterer Selbstreflexion über das eigene Verhalten mit dem Ziel des Verstehens bzw. einer Verhaltensänderung.

	KODE®-Berater/-Trainer	Unternehmensvertreter
KODE® händisch	7,0 (s: 6 - 8)	7,8 (s: 6 - 8)
KODE® mit »Competenzia«	7,7 (s: 7 - 8)	8,5 (s: 8 - 9)

Sowohl die soziale Validität als auch der der zugesprochene Nutzen sind also in beiden Bewertergruppen hoch.

Untersuchungen von Beckschäfer (2006) wiesen ebenfalls hohe Akzeptanz- und Nutzenswerte in Bezug auf Kompetenzdiagnostik und -Entwicklung *in Teams* auf.

Eine unabdingbare Forderung an die **KODE®**-Berater / -Trainer ist, die **KODE®**-Auswertungen stets mit einem mündlichen Anregungs- und Entwicklungsgespräch zu verbinden und damit Kompetenzentwicklungen personenkonkret zu ermöglichen. Siemann (2005) bestätigt in ihren Untersuchungen eine damit erhöhte Aufnahmebereitschaft und Ergebniszufriedenheit.

Untersuchungen in den Jahren 2002 – 2007 bestätigten ebenfalls eine hohe Identifikation mit den Ergebnissen nach mündlichen Auswertungsgesprächen: 89% bei N= 217¹⁵; Befragung nach 6 Monaten. (Heyse 2007) Ebenfalls als „hoch“ war die ermittelte Quote an Umsetzungsversuchen bzgl. der besprochenen Kompetenzentwicklung: 69% bei N= 217.

¹⁵Führungsnachwuchskräfte in Managementtrainings

Befragungsergebnisse zur Verfahrensqualität von KODE® (November 2014)

N insgesamt = 174

(Es wurden nur die Rückläufer gezählt, die drei und mehr Seiten des Fragebogens beantwortet haben).

Die Fragen 7 bis 12 bezogen sich auf die Verfahrensqualität:

Ergebnisse der Fragen 7 bis 12

Anmerkung:

AVG = Mittelwert, STD = Standardabweichung

7 ÖKONOMIE									
Schätzen Sie bitte das Kosten-/Nutzenverhältnis der Anwendung des KODE®-Verfahrens ein.									
Zu den Kosten zählen u.a. Beschaffungs- und Durchführungskosten sowie administrative Kosten, als Nutzen können u.a. Elemente wie Passfähigkeit auf eine Stelle, Erhöhung der Performance als auch nicht-monetäre Elemente, z.B. besseres Betriebsklima einbezogen werden.									
	Sehr gering				Mittelmaß				Sehr hoch
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prozent	0,44	0	1,33	0	4,37	5,24	27,51	45,41	15,72
Ergebnis				AVG = 7,16	STD = 1,68				

8 PRAKTIKABILITÄT									
Ein Verfahren ist praktikabel, wenn dieses mit akzeptablem Ressourceneinsatz anwendbar ist.									
Bitte schätzen Sie das KODE®-Verfahren in Bezug auf die Einfachheit im Umgang/Anwendung, den Einsatz in unterschiedlichen Anforderungssituationen sowie den zur Durchführung notwendigen Ressourcen (zeitlich, räumlich, personell) ein.									
	Sehr gering				Mittelmaß				Sehr hoch
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prozent	0	0	0	1,67	2,09	7,53	26,36	43,51	18,83
Ergebnis				AVG = 7,47	STD = 1,15				

9 VERSTÄNDLICHKEIT

Bitte schätzen Sie das KODE®-Verfahren bezüglich der folgenden Kriterien ein:

Wie verständlich sind...

- der Verfahrensaufbau und dessen Ablauf
- KODE®-Regeln und Anweisungen für die Durchführung der KODE®-Auswertung für Sie?

	Sehr gering				Mittelmaß				Sehr hoch
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prozent	0	0	0	0	6,41	10,26	23,93	47,86	11,54
Ergebnis				AVG = 7,31	STD = 1,10				

10 PROZESSGERECHTIGKEIT

Unter Prozess- und Ergebnisgerechtigkeit gilt es zu bewerten, inwiefern ein Verfahren aus Sicht der begutachteten Person als auch aus Sicht des Begutachters faire Ergebnisse liefert.

Bitte schätzen Sie die Prozessgerechtigkeit anhand der Kriterien Arbeitsplatzbezug, Chancengleichheit, Vorurteilsfreiheit, Transparenz der Ergebnisse, Einhaltung von Ethikstandards, Feedbackeinräumung (gegenüber der begutachteten Person), Korrekturmöglichkeit, Professionalität (von Profis entwickelt und eingesetzt) ein.

	Sehr gering				Mittelmaß				Sehr hoch
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prozent	0	0	0	0	2,02	4,84	16,94	58,06	18,15
Ergebnis				AVG = 7,75	STD = 0,90				

11 ERGEBNISGERECHTIGKEIT

Die **Ergebnisgerechtigkeit** geht davon aus, dass Auswahlverfahren seriös und beiden Seiten (Anwendern, Bewerbern) gegenüber als Hilfsmittel im Rahmen sorgfältiger Beratung ausgewiesen werden müssen, Kriterien sind u.a.

- sorgfältige Informationen über das Unternehmen, die zu besetzende Stelle oder Funktion und die damit verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten
- Anpassung der Auswahlverfahren an die jeweiligen Bedarfe des konkreten Unternehmens
- Transparenz und die Nutzendarstellung

Bitte schätzen Sie die Ergebnisgerechtigkeit ein.

	Sehr gering				Mittelmaß				Sehr hoch
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prozent	0	0	0	0	4,24	12,71	20,76	50,85	11,44
Ergebnis			MAX = 9	AVG = 7,38	STD = 1,05				

12 NUTZEREINSCHÄTZUNG

Bitte schätzen Sie den Wert der KODE®-Ergebnisse für das weitere Leben, den beruflichen Einsatz und die Kompetenzentwicklung unter Berücksichtigung folgender Punkte ein:

- Wiedererkennung des eigenen Verhaltens in den Ergebnissen
- Ansporn zur Verhaltensstärkung / Reduzierung von Übersteigerungen und Schwächen
- Anstoß zu weiterer Selbstreflexion

	Sehr gering				Mittelmaß				Sehr hoch
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Prozent	0	0	0	0	0	11,86	8,30	44,27	35,57
Ergebnis				AVG = 7,91	STD = 1,01				

7. Gütekriterien: Bilanz und Ausblick

Die aufgeführten Untersuchungen zu den Gütekriterien von **KODE®** haben den Nachweis erbracht, dass **KODE®**

- a) in einem hohen Maße dem unterstellten Kompetenzmodell entspricht. Mit der Verifizierung und Operationalisierung des Modells ist ebenso das Mess- und Entwicklungsverfahren selbst bestätigt;
- b) die anspruchsvollen Gütekriterien **Objektivität, Reliabilität, Validität**, die an psychometrische Verfahren gestellt werden, umfassend erfüllt – obwohl **KODE®** erklärtermaßen **kein** psychometrisches Verfahren ist;
- c) die Nutzenanforderungen in hohem Maße erfüllt – und das sowohl aus der Sicht von betrieblichen Auftraggebern als auch von professionellen **KODE®**-Beratern / -Trainer.

Die vorliegenden Ergebnisse rechtfertigen einerseits die Verwendung von **KODE®** als Verfahren zur Messung von Kompetenz- und Stärkenausprägungen. Andererseits legitimieren sie eine weiterführende Beratung zur gezielten Kompetenzentwicklung. Letztere ist umso wirksamer, wenn Kompetenz-Soll-Profile für bestimmte Tätigkeiten und Funktionen vorliegen, an denen die ermittelten Kompetenzausprägungen verglichen werden können.

8. Literatur

Arnold, R., Siebert, H. Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Von der Deutung zur Konstruktion von Wirklichkeit, Schneider Verlag, Baltmannsweiler 2006

Beckschäfer, J.: Konstruktivistische Ansätze in der Unternehmensberatung. Der Kompetenzbegriff als Beispiel für ein Konstrukt im Rahmen personaldiagnostischer Verfahren. Universität Potsdam 2006 (Diplomarbeit)

Brezowar, G.: Kompetenzdiagnostik als Bestandteil des Auswahlverfahrens für StudienbewerberInnen (FH Wien). In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H.: Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag, Münster u.a.O. 2004. Ferner: Mair, M: Auswertung der Effizienz von **KODE®X** und **KODE®** im Rahmen der Auswahl und Betreuung von Studenten. Wien 2008

Buhr, S.; Ortmann, S.: KomBilanz – Software zur Kompetenzentwicklung und -entwicklung. In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag. Münster u.a.O. 2004

Burger, A.: Bausteine einer zukunftsorientierten Karriereentwicklung. Die Reaktion der Hochschulen auf die veränderten Anforderungen seitens der Unternehmen und Absolventen (**KODE®** und **KODE®X** als Instrumente zur Evaluation von Kompetenzen...). Berlin 2007 (FWW Berlin, Institute of Management, Diplomarbeit)

Beinhauer, R.: Vergleich von Verfahren zur Ermittlung von individuellen Führungsvoraussetzungen. Studie (Manuskr.), Universität Graz 2008 / Vortrag ACT-Brush up, Nürnberg Oktober 2008

Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung. 18. Auflage, Reinbek bei Hamburg

Erpenbeck, J.: **KODE®** im Tableau quantitativer, qualitativer und komparativer Kompetenzmessverfahren in Deutschland. In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag, Münster u.a.O. 2004

Erpenbeck, J.; Scharnhorst, A.: Modellierung von Kompetenzen im Licht der Selbstorganisation. In: Meynhardt, T.; Brunner, E.; J. (Hrsg.): Selbstorganisation managen. Waxmann Verlag, Münster u.a.O. 2005

Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007

Garcia, S.: Gefahren und Probleme der Kompetenzbilanzierung. Zürich 2003 (Uni Zürich, Inst. Für betriebswirtschaftliche Forschung, Diplomarbeit)

Hacker, W.; Skell, W.: Lernen in der Arbeit. Bertelsmann W. Berlin, Bonn 1993

Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H.: Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag, Münster u.a.O. 2004

Heyse, V.; Erpenbeck, J.: KompetenzManagement. Methoden, Vorgehen, **KODE®** und **KODE®X** im Praxistest. Waxmann Verlag, Münster u.a.O. 2007

Heyse, V.; Heyse, B.: Verschiedene Untersuchungen zur Reliabilität von **KODE®**. ACT, Regensburg im Zeitraum 2003-2008.

Licharz, D.: Kompetenzanalyse und Kompetenzentwicklung in vernetzten Unternehmen. Bonn 2004 (FHS Bonn-Rhein-Sieg, Diplomarbeit)

Luhmann, N.: Soziale Systeme. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/Main 2008

Mühlbacher, J.: Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile. Wien 2006 (Uni Wien, Dissertation)

Mühlbacher, J. M.: Kompetenzmanagement als Grundlage strategischer Wettbewerbsvorteile. Fachbuch Wirtschaft. Linde Verlag, Wien 2007

Muuß-Merholz, J.: Kooperatives netzbasiertes Lernen und Kompetenzentwicklung: strukturelle Äquivalenzen und Kompatibilitäten. Lüneburg 2003 (Uni Lüneburg, Inst. Für Erziehungswissenschaft, Diplomarbeit)

Niemeier, W.: Kompetenzprofile erfolgreicher selbstständiger mittelständischer Unternehmer. Bielefeld 2007 (Uni Bielefeld, Dissertation)

Peters, B.; Glasmacher, B.: Einsatz von **KODE®** / **KODE®X** in Kopplung mit anderen Verfahren. In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag, Münster u.a.O. 2004

Rappsilber, E.: Mit Training zur Kompetenz? Ausgewählte (Basis-) Kompetenz-Trainingsprogramme im wissenschaftlich-kritischen Diskurs. Bamberg 2006 (Uni Bamberg, Diplomarbeit)

Proske, S.: Entwicklung eines Systems integrierter Kompetenzdimensionen für verantwortliche Flugzeugführer (Kapitäne)...am Beispiel der Deutschen Lufthansa. Hannover 2006 (Uni Hannover, Dissertation)

Rhein, R.: Reliabilitätsuntersuchung zu **KODE®**. Uni Hannover (Arbeitsbericht) 2005

Rödel, J.: Testtheoretische Analyse des Verfahrens **KODE®**: Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung. München 2004 (LMU, Inst. für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Diplomarbeit)

Schuler, H.: Lehrbuch der Personalpsychologie. Hogrefe Verlag für Psychologie, Göttingen u.a.O. 2000

Schwarz, B.: Aspekte der Reliabilität und Validität des **KODE®**-Verfahrens. In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. Waxmann Verlag. Münster u.a.O. 2004

Siemann, A.: Kompetenzdiagnostik bei der Auswahl von Führungsnachwuchskräften eines großen deutschen Automobilkonzerns. München 2005 (LMU, Inst. für Organisations- und Wirtschaftspsychologie, Diplomarbeit)

Veesser, N.: Emotionale Kompetenz in der betrieblichen Weiterbildung. Würzburg 2003 (Uni Würzburg, Diplomarbeit)

Weuster, A.: Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch. GABLER Verlag, Wiesbaden 2008

Erweiterte Literaturhinweise (bis November 2014) sind dem Anhang zu entnehmen.

9. KODE®-/KODE®X – Experten

Erfahrene **KODE®**- und **KODE®X**-Berater/innen und -Trainer/innen geben Auskunft über ihre Erfahrungen beim Einsatz der Verfahren im Rahmen von Kompetenzerfassung, Kompetenzberatung, Kompetenzentwicklung und Kompetenzzertifizierung national/ international¹⁶.

KODE®-KODE®X-Verfahrensentwicklung



Prof. Dr. Volker Heyse (Regensburg / D, Wien / A)

HEYSE STIFTUNG „Menschenbilder – Menschenbildung“.
Trainingszentrum für Personalentwicklung (Regensburg/D, Wien/A).

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzdiagnostik und -Entwicklung, Kompetenzbilanzierung, Talentmanagement, Personalentwicklung.

Kontakt: tfp@gmx.org; www.tfp-regensburg.de und www.act-regensburg.de



Prof. Dr. John Erpenbeck (Berlin / D)

Lehrstuhl Kompetenzmanagement an der School of International Business and Entrepreneurship (SIBE) der Steinbeis Universität, Berlin und Herrenberg.

Arbeitsschwerpunkte: insbesondere (a) moderne Methoden der Kompetenzmessung, der Kompetenzentwicklung und des Kompetenzmanagements, (b) neuartige Forschungsansätze für Fach- und Methodenkompetenzen, welche die emotionale Imprägnierung allen Wissens angemessen würdigen, (c) Analyse der Bedeutung von Werten als Kompetenzkernen.

Kontakt: john.erpenbeck@gmx.de; www.johnerpenbeck.de

Arbeitsvermittlung / Personalvermittlung, Zeitarbeit



Oliver Plamoser (Sankt Pölten / A)

Trenkwalder Personaldienste GmbH.
Senior-Berater und zertifizierter Fachtrainer.

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzbasierte Personalauswahl sowie zielgerichtete Personalentwicklungsberatung.

Kontakt: o.plamoser@trenkwalder.com; www.trenkwalder.at

¹⁶Der aktualisierte Überblick ist entnehmbar: www.kodekonzept.com

Assessment Center



Dr. Ingeborg Böhm (Neuss / D)

Freiberufliche systemische Beraterin für Kompetenz Management in jungen Technologiefirmen, Handwerksfirmen, Krankenhäusern, Altenheimen, Arztpraxen etc.

Kontakt: lboehm@t-online.de, www.dr-boehm-consulting.de

Berufs- und Lebensorientierung / Inklusion (Berufswahl...)



Beate Brechmann (Bielefeld / D)

Kompetenzzentrum der Fachhochschule des Mittelstands (FHM).
Business Coach (DBVC) sowie lizenzierte **KODE®**- und **KODE®X**-Trainerin.

Arbeitsschwerpunkte: Unterstützung und Beratung von mittelständischen Unternehmen und Organisationen bis hin zu sozialen Einrichtungen. Begleitung von Führungskräften und Mitarbeitenden im Rahmen von Kompetenzmanagement, Personalentwicklung und Coaching.

Kontakt: brechmann@fh-mittelstand.de; www.fhm-mittelstand.de



Ernst P. Werner (Pforzheim / D)

CeKom SÜD – Centrum für Kompetenzbilanzierung.

CeKom SÜD unterstützt Einzelpersonen, öffentliche Einrichtungen und Unternehmen beim Ausbau der individuellen Spielräume, bei der Erarbeitung eines unverwechselbaren Profils und der Gestaltung der eigenen Zukunft.

Kontakt: ernst.werner@cekom-sued.de; www.cekom-sued.de

Business-Planning, Prozess- oder Performance Management



Oliver Kritzler (Klagenfurt / A)

AVL-Institut Beratung. Training. Kommunikation GmbH.

Verhaltenstrainer, prozessbegleitender Moderator und diplomierter Wirtschaftsscoach, Berater in Fragen der Wirksamkeit von Qualifizierungs- und Lernarchitekturen, Organisationsentwicklung sowie kompetenzorientierter Entwicklungsprogramme.

Kontakt: o.kritzler@avl-institut.at; www.avl-institut.at

Career Center / Career Service



Dr. Marina Junkes (Berlin / D)

IMB Institute of Management Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: Bereich Career & Alumni. Aktive Unterstützung und Förderung der Master-Studiengänge und Alumni bei der Analyse und Entwicklung ihrer Stärken und Lernfelder.

Kontakt: imbcareer@hwr-berlin.de; www.mba-berlin.de



Tanja Sonntag (Dresden / D)

Freiberuflicher systemischer Business Coach, Personal & Karrierecoach.

Arbeitsschwerpunkte: Standortanalysen in der Berufsberatung innerhalb des Career Service der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden.

Kontakt: tsonntag@htw-dresden.de; www.htw-dresden.de

Existenzgründung



Stefan Renz (Pforzheim / D)

Systemischer Coach für berufliche und private Weiterbildung.

Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklung in Unternehmen und Kommunen, Führungskräfteentwicklung, systemischer Business Coach, Personal & Karrierecoach.

Kontakt: renz@renz-riehl.de; renz-riehl.de

Führungskräfteentwicklung



Christian Göggerle (Kronburg / D)

Hutner Training AG.

Arbeitsschwerpunkte: Setzt **KODE®/KODE®X** in ganzheitlichen Trainingskonzepten ein und verknüpft Führungsbausteine mit Elementen aus der Kompetenzentwicklung.

Kontakt: christian.goeggerle@hutner.de; www.hutner.de



Andreas Hohenstein (Essen / D)

elementM GmbH; Centrum für Kompetenzbilanzierung.

Arbeitsschwerpunkte: Einführung strategiekonformer Kompetenzmodelle und kompetenzbasierter Personalauswahl und -entwicklungsprozesse; Konzeption und Durchführung langfristiger Führungskräfteentwicklungsprogramme; Coaching auf dem Weg zur authentischen Führungspersönlichkeit.

Kontakt: andreas.hohenstein@elementm.de; www.elementm.de



Dr. Christine Zerfass (München / D)

Kronos Network GmbH.

Arbeitsschwerpunkte: Berät und coacht Führungskräfte und Management Teams und setzt dabei seit langem auf die diagnostische Unterstützung mit **KODE®/KODE®X**.

Kontakt: christiane.zerfass@kronos-network.com; www.kronos-network.com



Dr. Ines Tetzlaff (Magdeburg / D)

isw Gesellschaft für wiss. Beratung und Dienstleistung mbH.

Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, systemische Organisationsentwicklung sowie Projektleitung kundenspezifischer Personal- und Organisationsentwicklungsvorhaben.

Kontakt: tetzlaff@isw-gmbh.de; www.isw-gmbh.de

Gender / Diversity



Dr. phil. Anja Thiem (Lüneburg / D)

Leuphana Universität Lüneburg. Lehr- und Forschungsgebiet Umweltplanung. Koordination des Projektes „Nachhaltigkeitskompetenz und Geschlecht (NaGe)“.

Arbeitsschwerpunkte mit **KODE®**- und **KODE®X**: Kompetenzcoaching von Studierenden und Nachwuchswissenschaftler/-innen, Anforderungsanalysen für Nachhaltigkeits- sowie Gender-/Diversity-Kompetenz, Promotionskompetenz und Gründungskompetenz.

Kontakt: Anja.Thiem@uni.leuphana.de; www.leuphana.de

Gesundheit / Pflege / Patienten



Dr. med Christoph Pfister (Muntelier / CH)

Zwei Firmen im Bereich Kompetenzentwicklung in Humanmedizin.

Arbeitsschwerpunkte: Patienten- und Gesundheitskompetenz, deren Feststellung, Förderung und Entwicklung.

Kontakt: ch.a.pfister@khm-cap.ch; (www.khm-cap.ch); www.wingtsun.ch/bern-nord



Lars Peter Sonntag (Eschborn / D)

Change Expert, Systemischer Coach und Kompetenzdiagnostiker.

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzentwicklung in Gesundheits- und Pflegebereichen, insbesondere bei der Integration ausländischer Pflegefachkräfte: Kompetenzdiagnostik, Coaching, Training der interkulturellen Kompetenzen der Mitarbeiter der aufnehmenden Einrichtungen.

Kontakt: sonntag@comsense-consulting.de; www.comsense-consulting.de



Jochen Schneider (Gelsenkirchen / D)

Konkret Consult Ruhr GmbH Gelsenkirchen.

Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung in Pflegeeinrichtungen, Kliniken und Krankenhäusern

Kontakt: jochen.schneider@kcr-net.de; www.kcr-net.de

Hochschulen / Studieren / Weiterbildung



Prof. Mag. Michael Mair (Wien / A)

Professor an der FH Wien der WKW.

Arbeitsschwerpunkte: FH Wien Tourismus Bachelor und Masterprogramm, Kompetenzentwicklung im Rahmen des Studiums, Problem Based Learning, Innovation im Tourismus.

Kontakt: michael.mair@fh-wien.ac.at; www.fh-wien.ac.at/tourismus-management/team/



Prof. Dr. Walter Niemeier (Bielefeld / D)

Fachhochschule des Mittelstands.

Arbeitsschwerpunkte: Personalmanagement und -entwicklung in Unternehmen, Führungskräfteentwicklung, Kompetenzbilanzierung und -entwicklung an Hochschulen

Kontakt: niemeier@fh-mittelstand.de, www.fh-mittelstand.de



Silke Keim (Stuttgart / D)

Saphir Kompetenz GmbH.

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzmessung und -Entwicklung an Hochschulen, Beratung und Coaching für Studierende, Kompetenzbiografien und Kompetenzbilanzen für die Orientierung in Hochschule und Beruf.

Kontakt: keim.saphir@stw.de



Kathrin Hanik (Mainz / D)

Kathrin Hanik M.A. Johannes Gutenberg-Universität Mainz.

Projektleiterin „Führungskompetenz - Weibliche Nachwuchsführungskräfte fördern, Unternehmen stärken“.

Arbeitsschwerpunkte: Konzeption von Personalentwicklungsmaßnahmen, Kompetenzbilanzierung zur Standortbestimmung.

Kontakt: hanik@zww.uni-mainz.de www.projekt-fuehrungskompetenz.de

Innovationsentwicklung



Dr. Arnulf Schircks (Unterlunkhofen bei Zürich / CH)

Know-how consulting.

Arbeitsschwerpunkte: Praktische und konzeptionelle Unterstützung bei der Umsetzung der Organisationsstrategie nach der Devise competent, healthy & happy people for better results in Prozessen wie Zusammenarbeit, Kundenbeziehungen, Verkauf, Talent Leadership, HRM ... - auch international im interkulturellen Kontext.

Kontakt: a.schircks@bluewin.ch

Interkulturelles Management



Dr. Kai Kochmann (Berlin / D)

Beratungsnetzwerk Reflecta (Berlin/Stuttgart).

Arbeitsschwerpunkte: Interkulturelle Führungs- und Kommunikationsberatung. Enge Zusammenarbeit mit US-amerikanischen und chinesischen Trainern.

Kontakt: kochmann@reflecta.com; <http://www.reflecta.com>

Jugendliche / Integration



Bianca Benkert (Lengenfeld / D)

Personalentwicklerin, CeKom®-Sachsen, KODE®-Analystin.

Arbeitsschwerpunkte: Individuelle Kompetenzanalyse und -beratung, Berufswegplanung, Leistungsdiagnostik

Kontakt: bb@pscherer-online.de; Bianca_Benkert@web.de; www.pscherer-online.de



Pia Sommer (Seelingstädt / D)

Berufsförderungswerk Thüringen GmbH.

Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklung in Unternehmen und Kommunen, Führungskräfteentwicklung in

Kliniken (DocCoach) sowie Projekte der Berufs- und Studienorientierung und der beruflichen Rehabilitation.

Kontakt: sikelele@gmx.de; www.bfw-thueringen.de



Reinhard Langer (Lichtentanne / D)

Freiberuflicher **KODE®**-Analyst – Trainer, CeKom®-Berater, **KODE®**-Berater „Teamdiagnose und Teamentwicklung“ und Coach für Personalentwicklung in Landratsämtern und Stadtverwaltungen, im Übergangsmanagement Schule/Beruf – Studium für Gymnasiasten und im Bereich der beruflichen Integration.

Kontakt: home@bmg-langer.de



Susanne Krauß (Eisenach / D)

Magistra Artium in Philosophie, Soziologie, Psychologie, seit 2012 Projektarbeit mit Schwerpunkt Jugendcoaching, kompetenzbasierte und ressourcenorientierte Lebens- und Berufsberatung von Jugendlichen unter 25 Jahren; freie Mitarbeit in Projekten zur Berufs- und Studienorientierung für Schülerinnen und Schüler an Regelschulen und Gymnasien und schulbezogener Jugendsozialarbeit.

Kontakt: sanne-krauss@web.de

Kommunale Einrichtungen / Organisationen öffentlichen Rechts



Suzanne Vöcking (Saalfeld / D)

CeKom® Mitte, Thüringen. **KODE®**-Analystin, **KODE®X**-Beraterin.

Arbeitsschwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung, Kompetenzdiagnostik und –Entwicklung, Talentmanagement, Prozessbegleitung, Klassisches Business-Coaching, Change Management.

Kontakt: s.voecking@bz-saalfeld.de und www.bz-saalfeld.de



Bianca Benkert (Lengsfeld / D)

Personalentwicklerin, CeKom®-Sachsen, **KODE®**-Analystin.

Arbeitsschwerpunkte: Aufbau von Personalentwicklungsstrukturen, Organisationsberatung, Analyse von Weiterbildungsbedarfen, Führungskräfte- und Nachwuchsführungskräfteentwicklung

Kontakt: bb@pscherer-online.de; Bianca_Benkert@web.de; www.pscherer-online.de



Dr. Edith Weickl (Linz / A)

Arbeitsmarktservice Oberösterreich (AMS OÖ).

Der AMS oÖ hat 2010 mit rund 500 Mitarbeiter/-innen **KODE®** und **KODE®X** eingeführt. Basierend auf den Erkenntnissen dieses höchst erfolgreichen Projekts wurde in Oberösterreich das gesamte Personalentwicklungskonzept ausgerichtet. Eine der drei Säulen des AMS bezieht sich auf eine ganzheitliche Kompetenzentwicklung mit dem Fokus: „In personaler Kompetenz handlungsfähig sein“.

Kontakt: edith.weickl@ams.at; www.ams.at

Kompetenzbiographie, Kompetenzbilanzierung



Prof. Dr. Volker Heyse (Regensburg / D, Wien / A)

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzdiagnostik und -Entwicklung, Kompetenzbilanzierung, Talentmanagement, Personalentwicklung.

Kontakt: tfp@gmx.org; www.tfp-regensburg.de und www.act-regensburg.de

Kompetenzentwicklung in KMU



Herbert Pscherer (Zwickau / D)

CeKom® Sachsen, Zwickau.

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzorientierte Personalentwicklung in kleinen und Mittelständischen Betrieben, Personalauswahlverfahren, Führungskräfte-seminare und Projektmanagement.

Kontakt: pscherer@bmg-langer.de; www.bmg-langer.de

Kompetenzmanagement KODE®-Software



Stefan Ortmann (Büren/Paderborn / D)

ISB Information u. Kommunikation GmbH & Co. KG.

Arbeitsschwerpunkte: Konzeption und Entwicklung des **KODE®**-Softwaresystems. Technologische und methodische Beratung in Verbindung mit Kompetenzmanagement-Systemen. Betrieb von Kompetenzmanagement-Plattformen.

Kontakt: stefan.ortmann@isb-ik.de, www.kodekonzept.com



Tanja Czech (Büren/Paderborn / D)

Produktmanagement ISB Information & Kommunikation GmbH & Co. KG und ACT SKoM GmbH.

Arbeitsschwerpunkte: Marketingorientierte Unterstützung des KODE®/KODE®X Netzwerks.

Kontakt: tanja.czech@isb-ik.de; www.kodekonzept.com

Mediation /Konfliktmanagement



Thomas Robrecht (Göppingen / D)

SOKRATeam GbR.

Trainer und Berater für Führungskulturentwicklung, KODE® Berater, Mediator BM®, Lehrtrainer für Mediationskompetenz, Entwickler von meTrios®, einer Methode, mit der zerstrittenen Teams in 3 Stunden in die Arbeitsfähigkeit geführt werden.

Kontakt: thomas.robrecht@sokrateam.de; www.sokrateam.de



Dr. Karl Kreuser (München Unterföhring / D)

SOKRATeam GbR.

Berater und Trainer: Organisations- und Personalentwicklung, Konfliktmanagement, Mediation. Wissenschaftlich im Bereich „Kollektive Kompetenzen“ tätig.

Kontakt: karl.kreuser@sokrateam.de; www.sokrateam.de

Migranten



Bernadette Prieschl (Gallneukirchen / A)

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzbasierte Integration von Migrant/innen in Zusammenarbeit mit Behörden, Arbeitsmarktservice und Unternehmen.

Kontakt: b.prieschl@aon.at; www.prieschl-coaching.at

Nachhaltigkeit



Prof. Dr. Anja Grothe (Berlin / D)

Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) sowie SUSTAINUM Consulting Berlin.

Kompetenzdiagnostik und -Entwicklung im berufsbegleitenden Studiengang Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement (NaQM), in wissenschaftlichen Projekten und im Beratungsfeld rund um Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit.

Kontakt: anja.grothe@hwr-berlin.de; www.hwr-berlin.de/fachbereich-wirtschaftswissenschaften/kontakt/personen/detail/anja-grothe/

Organisationsentwicklung



Prof. Dr. Erich Barthel (Frankfurt / D)

Prof. Dr. Erich Barthel, Frankfurt School of Finance & Management.

Arbeitsschwerpunkte: Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung Integriertes Kompetenzmanagement, Beratung zur individuellen und organisationalen Kompetenzentwicklung.

Kontakt: e.barthel@fs.de; www.frankfurt-school.de



Oliver Kritzler Msc. (St.Martin i.M. / A)

AVL - Institut Beratung.Training.Kommunikation GmbH.

Senior-Berater und -Trainer in Fragen der Wirksamkeit von Qualifizierungs- und Lernarchitekturen, Organisationsentwicklung sowie kompetenzorientierter Entwicklungsprogramme.

Kontakt: o.kritzler@avl-institut.at; www.avl-institut.at



Kai-Uwe Uchtländer (Stuttgart / D)

compentus GmbH.

Experte für Personalmanagement, Personalsuche und -rekrutierung und Kulturentwicklung sowie Personalstrategien für Genossenschaftsbanken.

Kontakt: kai-uwe.uchtlaender@compentus-gmbh.de; www.compentus-gmbh.de



Dr. Karl Kreuser (München / D)

SOKRATeam GbR.

Berater und Trainer: Organisations- und Personalentwicklung, Konfliktmanagement, Mediation.

Wissenschaftlich im Bereich „Kollektive Kompetenzen“ tätig.

Kontakt: karl.kreuser@sokrateam.de; www.sokrateam.de

Personalentwicklung



Malte Osthagen (Zürich / CH)

CeKom Schweiz und CeKom Süd.

Arbeitsschwerpunkte: Beratung & Begleitung für Mensch & Organisation. Unterstützung und Begleitung von Personalauswahl- und Personalentwicklungsprozessen mittels **KODE®/KODE®X**. Entwicklung und Implementierung von Präventions- und Frühinterventionsangeboten in Teams und Unternehmen.

Kontakt: malte.osthagen@cekom-sued.de; www.osthagen.ch

Potenzialanalyse



Oliver Plamoser (Sankt Pölten / A)

Trenkwalder Personaldienste GmbH.

Senior-Berater und zertifizierter Fachtrainer.

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzbasierte Personalauswahl sowie zielgerichtete Personalentwicklungsberatung.

Kontakt: o.plamoser@trenkwalder.com; www.trenkwalder.at



Mag. Hubert Kohel (St.Martin i.M. / A)

AVL - Institut Beratung.Training.Kommunikation GmbH.

Senior-Berater und -Trainer. Experte auf den Gebieten Potenzialanalysen, Entrepreneurship, Führung und Kompetenzentwicklung.

Kontakt: h.kohel@avl-institut.a; www.avl-institut.at

Recruiting / Eignungsdiagnostik



Stefan Schmidt (Münster / D)

LBS Vertriebs-Service GmbH.

Arbeitsschwerpunkte: Personalmarketing und -Akquise inkl. der Betreuung von Personalauswahlinstrumenten für den Außendienst der LBS West (NRW + Bremen).

Kontakt: Stephan.Schmidt@lbsvsg.de; www.LBSWest-karriere.de



Prof. Dr. Volker Heyse (Regensburg / D, Wien / A)

ACT SKoM GmbH.

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzorientierte Eignungsdiagnostik, Recruiting, Potenzialdiagnostik, Toolentwicklung.

Kontakt: tfp@gmx.org; www.act-regensburg.de

Rehabilitation, Wiedereingliederung, Berufsrückkehr



Dr. Ines Tetzlaff (Magdeburg / D)

isw Gesellschaft für wiss. Beratung und Dienstleistung mbH.

Arbeitsschwerpunkte: Führungskräfteentwicklung, systemische Organisationsentwicklung sowie Projektleitung kundenspezifischer Personal- und Organisationsentwicklungsvorhaben

Kontakt: tetzlaff@isw-gmbh.de; www.isw-gmbh.de

Schulen / Weiterbildung / Qualifizierung



Pia Sommer (Seelingstädt / D)

Berufsförderungswerk Thüringen GmbH.

Arbeitsschwerpunkte: Personalentwicklung in Unternehmen und Kommunen, Führungskräfteentwicklung in Kliniken (DocCoach) sowie Projekte der Berufs- und Studienorientierung und der beruflichen Rehabilitation.

Kontakt: sikelele@gmx.de; www.bfw-thueringen.de



Werner Mair (Linz / A)

Berufsförderungsinstitut Oberösterreich, Produktentwicklung und Projektleitung. Arbeitsschwerpunkte: Bildung und Qualifizierung, Kompetenzanalyse und Kompetenzentwicklung.

Kontakt: werner.mair@bfi-ooe.at; www.bfi-ooe.at



Gabriele Gerzer (Leonding / A)

Anwendungsfelder für **KODE®** in der Unternehmens- und Karriereberatung: Kompetenzdiagnose in der Bewerberauswahl, Kompetenzdiagnose und –coaching für Führungskräfte sowie Kompetenzdiagnose und –coaching für Privatpersonen im Rahmen der Karriereberatung.

Kontakt: office@gerzerimpuls.at; www.gerzerimpuls.de



Prof. Dr. Monika Petermandl (Wien / A)

Univ.-Prof. Dr. Monika Petermandl, Donau-Universität Krems (A), wissenschaftliche Leiterin der Universitäts-Lehrgänge „Professional Teaching and Training (MA)“ und „Bildungs- und Berufsberatung (MA)“. Mitglied von NICE – Network for Innovation in Career Guidance and Counselling in Europe.

Arbeitsschwerpunkte: Kompetenzorientierung in der Berufsausbildung, -weiterbildung und -beratung.

Kontakt: monika.petermandl@donau-uni.ac.at



Suzanne Vöcking (Saalfeld / D)

CeKom® Mitte Thüringen, Saalfeld. **KODE®**-Analystin, **KODE®X**-Beraterin.

Arbeitsschwerpunkte: Personal- und Organisationsentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung, Kompetenzdiagnostik und –Entwicklung, Talentmanagement, Prozessbegleitung, Klassisches Business-Coaching, Change Management.

Kontakt: s.voecking@bz-saalfeld.de und www.bz-saalfeld.de

Sport



Prof. Dr. Thomas Apitzsch (Berlin / D)

Business Information Technology School GmbH (BiTS), Campus Berlin.

Arbeitsschwerpunkte: Identifizierung und Training von Kompetenzen im Sport und im Sportbusiness. Ferner: Eventmanagement.

Kontakt: thomas.apitzsch@bits-iserlohn.de; <http://www.bits-hochschule.de/de/bits-team/fachdozenten/>

Studienvorbereitung von Gymnasiasten



Bianca Benkert (Lengenfeld / D)

Personalentwicklerin, CeKom®-Sachsen, KODE®-Analystin.

Arbeitsschwerpunkte: Individuelle Kompetenzanalyse und -beratung, Berufswegplanung, Leistungsdiagnostik

Kontakt: bb@pscherer-online.de; Bianca_Benkert@web.de; www.pscherer-online.de



Reinhard Langer (Lichtentanne / D)

Freiberuflicher KODE®-Analyst – Trainer, CeKom®-Berater, KODE®-Berater „Teamdiagnose und Teamentwicklung“ und Coach für Personalentwicklung in Landratsämtern und Stadtverwaltungen, im Übergangsmanagement Schule/Beruf – Studium für Gymnasiasten und im Bereich der beruflichen Integration.

Kontakt: home@bmg-langer.de

Talentmanagement



Dr. Wolfgang Bornträger (Braunschweig / D)

Excellence Group GmbH.

Arbeitsschwerpunkte: Direktansprache/Direct Search, Personalauswahl, Personal-Diagnostik und -Entwicklung, Karriereberatung, Management- Audit und Change Management.

Kontakt: borntraeger@hregroup.de; www.hr-excellence-group.de

Teamentwicklung



Prof. Dr. Lothar Schöffner (Hannover / D)

Berater im Schnittfeld von OE und PE. Kompetenzdiagnose und Kompetenzentwicklung in Teams (Große Unternehmen, KMU) sowie Zusammenarbeit in Teams/Gesundheitswesen.

Kontakt: info@lotharschaeffner.de; www.lotharschaeffner.de



Claudia Vetter (Essen / D)

elementM GmbH.

Expertin für Personalentwicklungsprozesse, einschließlich Teamentwicklung.

Kontakt: claudia.vetter@elementm.de; www.elementm.de

Training und Coaching



Bernadette Prieschl (Gallneukirchen / A)

20jährige Erfahrungen: Personalentwicklungsprozesse bei Einzelpersonen, Teams und Unternehmen mittels intensiver Coaching- und Trainingsprozesse.

Kontakt: b.prieschl@aon.at; www.prieschl-coaching.at



Sabina Slabon (München / D)

btc | beratung, training, coaching gmbh.

Systemische Beraterin, Trainerin & Coach Mitglied in der DGSF (Fachverband Systemische Therapie, Beratung und Supervision) sowie Partner im Berater-Netzwerk TeamPuls®.

Kontakt: sabina.slabon@btc-info.de; www.btc-info.de



Monika Forsthuber (St. Pölten / A)

ZIB Training GmbH.

Bei meinen zahlreichen Kompetenzgesprächen - v.a. mit Frauen und Jugendlichen - durfte ich erleben, dass das Erkennen der eigenen Kompetenzen ein einschneidendes Erlebnis für die Zukunft der betreffenden Person darstellen kann. Die Selbstreflexion wird gefördert, Selbstwertgefühl aufgebaut und die Motivation zur jeweils gestellten Zielerreichung verstärkt.

Kontakt: monika.forsthuber@zib-training.at; www.zib-training.at



Ute Beyer (Nürnberg / D)

Competence Company GbR.

Langjährige Trainerin und Coach für unterschiedlichste Zielgruppen und Auftraggeber und erfahrene KODE® Supervisorin, zertifizierter Coach. Umfangreiche Erfahrung in der Konzeption und Durchführung kompetenzbasierter Potential- und Auswahl-AC.

Kontakt: coaching@ute-beyer.com; www.ute-beyer.com; www.competence.company.de

Unternehmensnachfolge



Prof. Dr. Volker Heyse (Regensburg / D, Wien / A)

HEYSE STIFTUNG „Menschenbilder – Menschenbildung“.
Trainingszentrum für Personalentwicklung (Regensburg/D, Wien/A).

Arbeitsschwerpunkte: Studien (u.a. für DSGVO), spezielle PE-/OE-Beratung in Vorbereitung und Durchführung von Unternehmensnachfolgen in Kleinen und Mittleren Unternehmen. Individuelle Begleitung in Deutschland und Österreich.

Kontakt: tfp@gmx.org; www.tfp-regensburg.de und www.act-regensburg.de

10. Anhang

Verpflichtung zu Ethos, Qualität, Seriosität der ACT SKoM GmbH

KODE® und KODE®X sind international geschützte Marken und Systeme von qualitativen und quantitativen Verfahren zum Erkennen, Bilanzieren und Entwickeln der Potenziale von Unternehmen, Teams und Personen. Die Verfahren wurden in Deutschland entwickelt und werden international erfolgreich eingesetzt.

KODE® und **KODE®X** liegen wissenschaftliche Arbeiten seit 1994 im Rahmen der Kompetenzforschung aus 8 verbündeten Universitäten, aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (speziell ABWF und QUEM), aus der Privatforschung (ACT SKoM GmbH: Prof. Dr. Volker Heyse/Prof. Dr. John Erpenbeck) sowie des Softwarepartners ISB GmbH zugrunde. Jährlich werden Diplom-/Master-/Bachelorarbeiten und aperiodisch Dissertationen zur Weiterentwicklung der Verfahren und des theoretischen Modells vergeben, und die Software wird den neuen Praxisanforderungen und wissenschaftlichen Erkenntnissen angepasst.

Die **KODE®** und **KODE®X**- Anforderungsanalyse-, Kompetenzerkennungs- und Entwicklungsverfahren setzen Lizenzierungen, die nachfolgende Betreuung der lizenzierten Trainer/innen/Berater/innen voraus sowie die schriftliche Verpflichtung der Ausgebildeten zur Seriosität voraus.

Die Arbeit mit den Verfahren **KODE®** und **KODE®X** berücksichtigt das AGG „Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz“.

Das **KODE®**-/**KODE®X**-Netzwerk umfasst rund 900 Selbstständige sowie unternehmensinterne Organisationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Das Netzwerk ist personell verflochten mit dem CeKom® -Verbund (17 Centren für Kompetenzbilanzierung in Deutschland und der Schweiz).

Insbesondere folgende Bücher informieren über die zugrunde liegenden wissenschaftlichen Voraussetzungen sowie praktischen Erfahrungen renommierter Anwender:

Heyse, V.; Metzler, H.: Die Veränderung managen, das Management verändern. WAXMANN, Münster 1995

Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Berufliche Weiterbildung und Kompetenzentwicklung. In: Kompetenzentwicklung '96. WAXMANN, Münster 1996

Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Der Sprung über die Kompetenzbarriere. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 1997

Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Michel, L.: Kompetenzprofilung. WAXMANN, Münster 2002

Erpenbeck, J.; v. Rosenstiel, L. (Hrsg.): Handbuch Kompetenzmessung. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2007 (2. Auflage)

Hasebrook, J.; Zawacki-Richter, O.; Erpenbeck, J. (Hg.): Kompetenzkapital. Verbindungen zwischen Kompetenzbilanzen und Humankapital. Bankakademie, Frankfurt am Main 2004

Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Max, H. (Hrsg.): Kompetenzen erkennen, bilanzieren und entwickeln. WAXMANN, Münster 2004

Erpenbeck, J.; Heyse, V.: Die Kompetenzbiographie. Wege der Kompetenzentwicklung. WAXMANN, Münster/New York/München/Berlin 2007 (2. Auflage)

Heyse, V.; Erpenbeck, J. (Hrsg.): KompetenzManagement. WAXMANN, Münster/New York/München/Berlin 2007

Erpenbeck, J.; Sauter, W.: Kompetenzentwicklung im Netz. Luchterhand, Köln 2007

Heyse, V.; Ortmann, S.: TalentManagement in der Praxis. WAXMANN, Münster 2008

Wucknitz, U. D.; Heyse, V.: RetentionManagement. Schlüsselkräfteentwickeln und binden.

WAXMANN, Münster 2008

Heyse, V.; Mair, M.; Pejrimovsky, G.: Kompetenzprofile und Kompetenzentwicklung im Tourismus. facultas.wuv, Wien 2008

Heyse, V.; Ortmann, S.: TalentManagement. WAXMANN, Münster 2008

Heyse, V.; Erpenbeck, J.: Kompetenztraining. 64 Informations- und Trainingsprogramme. Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2004/2.erw. Auflage: 2009

Schäffner, L.; Bahrenburg, I.: Kompetenzorientierte Teamentwicklung. WAXMANN, Münster 2008

Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Ortmann, S (Hrsg.): Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen. WAXMANN, Münster 2010

Erpenbeck, J. (Hrsg.): Der Königsweg zur Kompetenz. WAXMANN, Münster 2011

Kreuser, K.; Heyse, V.; Robrecht, T. (Hrsg.): Mediationskompetenz. WAXMANN, Münster 2012

Heyse, V.; Schircks, A. D. (Hrsg.): Kompetenzprofile in der Humanmedizin. WAXMANN, Münster 2012

Faix, W.G.: Kompetenz. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck. SIBE, Stuttgart 2012

Heyse, V. (Hrsg.): Aufbruch in die Zukunft. Erfolgreiche Entwicklungen von Schlüsselkompetenzen in Schulen und Hochschulen. Aktuelle persönliche Erfahrungen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. WAXMANN, Münster 2014

Arnold, R.; Erpenbeck, J.: Wissen ist keine Kompetenz. Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 2014

Schäffner, L. (Hrsg.): Kompetentes Kompetenzmanagement. Festschrift für Volker Heyse. WAXMANN, Münster 2014

Heyse, V.; Giger, M. (Hrsg.): Erfolgreich in die Zukunft: Schlüsselkompetenzen in Medizinal-, Gesundheits- und Pflegeberufen. Konzepte für die Aus-, Weiter- und Fortbildung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. medhochzwei Verlag, Heidelberg 2014