

# Kompetenzen im (Arbeits-) Leben – von heute und für morgen

von Johannes Wirgler / Coaching, Führungskräfte Coaching, Teamarbeit / Juli 22, 2022 / 12 min read

Unternehmen legen Wert auf **Flexibilität, Unternehmerisches Denken und Eigenverantwortung**. Sie erwarten von ihrem Management, ihren Führungskräften und ihren Mitarbeiter:innen nicht nur Anpassungsfähigkeit, sondern auch **Innovationsfähigkeit, Kreativität, Selbstverantwortung und Eigenmotivation**. Welche **Kompetenzen im (Arbeits-) Leben – von heute und für morgen** braucht es, um diese Anforderung decken zu können. Welche Kompetenzen brauchen wir Menschen in dieser ständig veränderten, globalen Welt mit ihren Krisen und Erfolgen. Worauf müssen wir uns in Zukunft einstellen und was wird dann von uns gefordert sein.

In diesem Artikel möchte ich die **Schlüsselkompetenzen** von heute und morgen betrachten. Ausgehend von den Kompetenzen die Unternehmen von ihren Mitarbeiter:innen fordern, über die **OECD Schlüsselkompetenzen** die wir Menschen für ein erfolgreiches Leben und eine gut funktionierende Gesellschaft brauchen, über die „systemrelevanten“ Kompetenzen, 5 Faktoren des **Metakompetenz-Modell: INSEL** von Markus Väth bis hin zu den von der OECD in ihrem Rahmenkonzept **Lernkompass 2030** vorgestellten **Transformationskompetenzen für Lernende** die auch für das von uns geforderte **lebenslange Lernen** nützlich sein werden.

## Schlüsselkompetenzen verbreiteter Kompetenzmodelle

Die geforderten Fähigkeiten für Fach- und Führungskräfte verbreiteter Kompetenzmodelle des Personalmanagement und der Personalentwicklung, lassen sich dabei in drei wesentliche Bereiche einteilen und durch zwei übergreifende Querkompetenzen ergänzen. Die **Fachkompetenz** tritt dabei immer stärker, im Vergleich zu den anderen Kompetenzen, **in den Hintergrund**. In unserer heutigen komplexen Welt gibt es nur noch wenige Aufgaben die durch Einzelkämpfer erledigt werden können. **Selbst-, Sozial-, Methoden- und Handlungskompetenz** werden immer wichtiger.

Auch die Notwendigkeit des **Kompetenz-Mix** aus allen genannten ist für immer mehr Unternehmen schon selbstverständlich.

<b>Fachkompetenz</b>	<b>Selbstkompetenz</b>	<b>Sozialkompetenz</b>
sein Fach beherrschen, T-Qualifikation	mit sich selbst zurecht kommen	konstruktiv in Teams zusammenarbeiten
<b>Methodenkompetenz</b>		<b>Handlungskompetenz</b>
Werkzeugkoffer der Methoden, vom Kennen zum Können		ergebnisorientierte Umsetzung der Vorhaben, geplantes und ungeplantes

An diese **5 Kompetenzen** haben sich Unternehmen bereits seit vielen Jahren, bei der **Personalsuche, Stellenbesetzung und Weiterentwicklung** von Mitarbeiter:innen, orientiert. Sie haben sich bewährt und sind in vielen Unternehmen bereits im Personalmanagement und der Personalentwicklung verankert.

### 3 Kompetenzkategorien der OECD-Schlüsselkompetenzen

Sind mit den Kompetenzen, die in den bisherigen Modellen beschrieben wurden, alle notwendigen Kompetenzen für ein erfolgreiches Leben und eine gut funktionierende Gesellschaft abgedeckt? Die OECD hat sich damit beschäftigt und **drei Kategorien** von benötigten **Schlüsselkompetenzen** beschrieben. Diese werden folgend in einem kurzen Überblick dargestellt. **Interaktive Anwendung von Medien und Mitteln (Tools), Interagieren in heterogenen Gruppen und Eigenständiges Handeln** sind miteinander verbunden und stützen sich gegenseitig. Die Basiskompetenz bildet die Fähigkeit der **Reflexität**.

Das Projekt Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo) der OECD arbeitete von 1997 bis 2003 mit dem Ziel, theoretische und konzeptionelle Grundlagen bereitzustellen, mit denen die Kompetenzen ermittelt werden können, die wir für ein erfolgreiches Leben und eine gut funktionierende Gesellschaft benötigen.

Dieses ermittelte drei Kompetenzkategorien der OECD-Schlüsselkompetenzen:

## Interaktive Anwendung von Medien und Mitteln (Tools)

Warum	Welche Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• technologisch auf dem neuesten Stand bleiben</li> <li>• die Medien, Mittel und Werkzeuge (Tools) für eigene Zwecke einsetzen und anpassen</li> <li>• sich aktiv mit der Umwelt auseinandersetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fähigkeit zur interaktiven Anwendung von Sprache, Symbolen und Texten</li> <li>• Die Fähigkeit zur interaktiven Nutzung von Wissen und Informationen</li> <li>• Die Fähigkeit zur interaktiven Nutzung von Technologien</li> </ul>

(OECD, Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen Zusammenfassung, S. 12, 2005)

## Interagieren in heterogenen Gruppen

Warum	Welche Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• mit Verschiedenartigkeit in pluralistischen Gesellschaften umgehen</li> <li>• Bedeutung der Empathie</li> <li>• Bedeutung des sozialen Kapitals</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fähigkeit, gute und tragfähige Beziehungen zu unterhalten</li> <li>• Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit</li> <li>• Die Fähigkeit zur Bewältigung und Lösung von Konflikten</li> </ul>

(OECD, Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen Zusammenfassung, S. 14, 2005)

## Eigenständiges Handeln

Warum	Welche Kompetenzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine persönliche Identität entwickeln und Ziele in einer komplexen Welt verwirklichen</li> <li>• Rechte ausüben und Verantwortung übernehmen</li> <li>• die eigene Umwelt und ihre Funktionsweise verstehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Fähigkeit zum Handeln im größeren Kontext</li> <li>• Die Fähigkeit, Lebenspläne und persönliche Projekte zu gestalten und zu realisieren</li> <li>• Die Fähigkeit zur Wahrnehmung von Rechten, Interessen, Grenzen und Bedürfnissen</li> </ul>

(OECD, Definition und Auswahl von Schlüsselkompetenzen Zusammenfassung, S. 16, 2005)

## Kern der Schlüsselkompetenzen – Reflexivität

Die Basiskompetenz für die Schlüsselkompetenzen der OECD bildet die Fähigkeit des **Reflexives Denken und Handeln**. **Reflexivität** ist beispielsweise die Fähigkeit über eine gelernte Technik, anschließend zu reflektieren. Dabei wird sie in Bezug mit anderen Aspekten ihrer Erfahrungen gestellt und abgeändert oder angepasst. **Reflexiv denkende Menschen** haben die Fähigkeit diese Denkprozesse in der Praxis umzusetzen oder in ihre Handlungen danach zu richten.

## Kombination von Schlüsselkompetenzen

Die Schlüsselkompetenzen stehen nicht für sich allein isoliert da. Im heutige komplexen Arbeitsalltag ist eine **Kombination aller Schlüsselkompetenzen** notwendig, um die Herausforderungen unserer Zeit bestmöglich zu meistern. In einer schnelllebigen, globalen, internationalen und interkulturellen Arbeitswelt ist es notwendig sich diese anzueignen, zu trainieren und ständig weiterzuentwickeln.

## Systemrelevante Kompetenzen, 5 Faktoren des Metakompetenz-Modell: INSEL von Markus Väth

In seinem Buch: **Arbeit, Die schönste Nebensache der Welt** beschreibt Markus Väth (2016, 183 ff.) die 5 „systemrelevanten“ Faktoren seines Metakompetenzmodells: **INSEL**. Dieses Akronym steht für **Informativität, Netzkompetenz, Selbstorganisation, Ethos und Leadership**. Er betrachtet dabei nicht nur die individuellen Fähigkeiten und deren persönlichen Nutzen für die Person, sondern setzt diese in den Bezugsrahmen des systemischen Denkens.

### Informativität

**Informativität**, ein Kunstbegriff von Väth aus Information und Aktivität. Er versteht darunter „die dynamische Auseinandersetzung mit Wissen und Information in jeder Form“. Information wird nicht mehr nur konsumiert, sondern man wird „zum Produzenten und Umwandler von Information“. Entspricht der Kompetenzkategorie **Interaktive Anwendung von Medien und Mitteln** der OECD.

### Netzkompetenz

**Netzkompetenz**, der Wandel von formell strukturierten arbeitsteiligen Netzwerken zu temporären und informellen Strukturen. Die ständige Neubildung und Umformung von Netzwerken setzen eine hohe Flexibilität und soziale Fähigkeiten des Einzelnen voraus. Entspricht der Kategorie **Interagieren in heterogenen Gruppen** der OECD.

Die Kategorie **Eigenständiges Handeln** der OECD splittet M. Väth in seinem Metamodell in *Selbstorganisation, Ethos und Leadership*.

### Selbstorganisation

**Selbstorganisation**, dazu zählt er Selbstmanagement, Lernfähigkeit und Selbstvermarktung. Es wird dabei der hohe Anteil organisationellen Tätigkeiten, die die üblichen fachlichen Tätigkeiten überlagern betont. Für M. Väth geht es dabei unter anderem um Koordination von Terminen, Arbeitsorganisation in Projekten und flüchtigen Gruppen und um die Organisation von Kommunikation.

## Ethos

**Ethos**, damit beschreibt M. Väth „die sittliche Verfasstheit einer Person, das ethische Gerüst inklusive der daraus resultierenden Lebens- und Arbeitsmotivation.“ Je mehr eine Person seine persönliche Ethik in seine Aufgabe integrieren kann desto höher ihre Motivation. Je mehr die persönliche Ethik in die Organisationskultur integrierbar ist, je größer sind die Chancen auf Wirksamkeit im Sinne der Ich-, Du- und Wir-Dimension.

## Leadership

**Leadership**, „betont die Wichtigkeit und Vielfalt in Führung im komplexen Arbeitsalltag. [...] bezieht sich auf den Führenden, den Geführten, ihre Beziehung und ihre Kommunikation. Außerdem betont Leadership als Metakompetenz die Wichtigkeit von Führung als Haltung, als innere Verpflichtung“

M. Väth betont in seinem Modell die Faktoren, die die Kommunikation und nicht die einzelne Person im Sinne der luhmannschen Systemtheorie eines Systems (Team, Unternehmen, Familie) kennzeichnen.

## Lebenslanges Lernen, Transformations-Kompetenzen für morgen

**Lebenslanges Lernen** ist in unserer sich ständig ändernden Welt die einzige Möglichkeit, als Mensch und als Unternehmen, mit den Veränderungen gut zurecht zu kommen. Die **Anpassungsfähigkeit** an neue Situationen und der erfolgreiche Umgang mit den neuen Entwicklungen ist zu einem wesentlichen **Überlebensfaktor für Unternehmen**, und damit auch für die Menschen, die in ihnen arbeiten, geworden. Daher sind die von der OECD beschriebenen Transformationskompetenzen: **Schaffung von neuen Werten, Auflösung von Spannung und Dilemmata** und die **Verantwortungsübernahme** für die Arbeitswelt genauso relevant wie für die Schüler und Schülerinnen unserer **Gegenwart** und unserer gemeinsamen **Zukunft**. In diesem Teil werde ich mich daher mit diesen drei **Transformationskompetenzen** auseinandersetzen und mit dem **Antizipations-Aktions-Reflexions-Zyklus** (AAR-Zyklus) den Artikel abschließen.

Das OECD-Rahmenkonzept von 2019 (deutsche Fassung 2020) für das Lernen 2030 (OECD Lernkompass 2030) baut auf dem DeSeCo-Referenzrahmen auf und umfasst neue Erkenntnisse und neue Konzepte von Vordenkern.

Folgende drei Transformationskompetenzen wurden definiert:

## Schaffung neuer Werte

### Innovation ist das Herzstück von integrativem Wachstum und nachhaltiger Entwicklung

„Die **Schaffung neuer Werte** zielt auf Innovationen für ein besseres Leben, wie beispielsweise durch die Schaffung neuer Arbeitsplätze, Geschäftsfelder und Dienstleistungen, die Entfaltung neuen Wissens, neuer Erkenntnisse, Ideen, Methoden, Strategien und Lösungen sowohl für bestehende als auch für neue Probleme. An der Schaffung neuer Werte zu arbeiten, bedeutet für Lernende, den Status quo infrage zu stellen, mit anderen zusammenzuarbeiten und unkonventionell zu denken.“ (OECD Lernkompass 2030, S. 43, 2020)

„Für die Schaffung neuer Werte brauchen Lernende ein **Empfinden von Sinnhaftigkeit**, Neugierde und eine **offene Haltung** gegenüber neuen Ideen, Perspektiven und Erfahrungen. Sie brauchen **kritisches Denken** und **Kreativität** für die Suche nach alternativen Ansätzen und die **Zusammenarbeit mit anderen**, um Lösungen für komplexe Probleme zu finden. Um einzuschätzen, ob ihre Lösungen funktionieren oder nicht, benötigen Lernende **Agilität** beim Ausprobieren neuer Ideen und sie müssen die mit diesen neuen Ideen verbundenen **Risiken handhaben können**. Auch brauchen sie **Anpassungsfähigkeit**, um ihre Vorgehensweisen auf der Grundlage neuer und sich anbahnender Einsichten und Erkenntnisse ändern zu können.“ (Schlüsselbegriffe zu „Schaffung neuer Werte“, OECD Lernkompass 2030, S. 45, 2020)

## Die Auflösung von Spannungen und Dilemmata

### Abwägung konkurrierender, widersprüchlicher oder unvereinbarer Anforderungen

„Den **Ausgleich von Spannungen und Dilemmata** zu suchen, bedeutet, die scheinbar widersprüchlichen oder unvereinbaren Ideen, Denkweisen und Positionen in ihrer ganzen Vernetzung und ihren Wechselbeziehungen zu erfassen sowie die Ergebnisse möglicher Aktivitäten in kurz- und langfristiger Perspektive zu erwägen. Dadurch erlangen Schülerinnen und Schüler ein tieferes Verständnis gegensätzlicher Positionen, entwickeln Argumente zur Festigung ihres eigenen Standpunktes und finden praktische Lösungen für Dilemmata und Konflikte.“ (OECD Lernkompass 2030, S. 43, 2020)

„Um Spannungen und Dilemmata auszugleichen, müssen Lernende zunächst über **kognitive Flexibilität** und die **Fähigkeit zum Perspektivenwechsel** verfügen, damit sie ein Problem

aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten und so verstehen können, wie diese unterschiedlichen Ansichten zu Spannungen und Dilemmata führen. Dafür benötigen Lernende auch **Empathie** und **Respekt** gegenüber den Sichtweisen anderer. Und sie brauchen möglicherweise **Kreativität** und **Problemlösungskompetenz**, um neue und andere Antworten auf hartnäckige Probleme zu finden, insbesondere **Konfliktlösungsfähigkeiten**. Der Ausgleich von Spannungen und Dilemmata kann bedeuten, dass komplexe und manchmal schwierige Entscheidungen getroffen werden müssen, weshalb Lernende **Resilienz**, **Toleranz gegenüber Komplexität und Ambiguität** sowie **Verantwortungsbewusstsein** gegenüber anderen ausbilden müssen.“ (Schlüsselbegriffe zu „Ausgleich von Spannungen und Dilemmata“, OECD Lernkompass 2030, S. 46, 2020)

## Verantwortungsübernahme

### Die ethischen Grundsätze des Handelns berücksichtigen

„**Verantwortungsübernahme** hängt mit der Fähigkeit zusammen, das eigene Handeln im Lichte der eigenen Erfahrungen und Kenntnisse sowie unter Berücksichtigung persönlicher, ethischer und gesellschaftlicher Ziele zu reflektieren und zu bewerten.“ (OECD Lernkompass 2030, S. 43, 2020)

„Verantwortungsübernahme verlangt einen starken moralischen Kompass, **Kontrollüberzeugung** und **persönliche Integrität**, sodass Entscheidungen auf der Grundlage davon getroffen werden, ob die daraus resultierenden Handlungen zum allgemeinen Nutzen anderer führen. Auch **Mitgefühl** und **Respekt** gegenüber anderen sind für diese Kompetenz wichtig. Kritisches Denken kommt zum Einsatz, wenn man sein eigenes Handeln und das Handeln anderer reflektiert. Wesentlich für diese Kompetenz sind **Selbstwahrnehmung**, **Selbstregulierung** und **reflektiertes Denken**. Wichtig für Verantwortungsübernahme ist zudem der vorherige Aufbau von **Vertrauen**.“ (Schlüsselbegriffe zu „Verantwortungsübernahme“, OECD Lernkompass 2030, S. 47, 2020)



## Antizipations-Aktions-Reflexions-Zyklus (AAR-Zyklus)



Die drei Phasen des AAR-Zyklus, Antizipation, Aktion und Reflexion nach dem OECD Lernkompass 2030. (OECD Lernkompass 2030, S.93 ff., 2020)

- „**Antizipation**, In der Phase der Antizipation nutzen die Lernenden ihre Fähigkeiten, um die kurzen und langfristigen Folgen von Handlungen zu antizipieren, die eigenen wie auch die Absichten und Perspektiven anderer zu verstehen beziehungsweise zu erweitern.“ (OECD Lernkompass 2030, S.93, 2020) In der Phase der Antizipation heißt es darüber nachzudenken, welche Folgen die Maßnahmen von heute Morgen haben könnten.
- „**Aktion (Handlung)**, in der Phase der Aktion ergreifen die Lernenden Maßnahmen, um spezifische, zum Wohlbefinden beitragende Ziele zu erreichen. Was auch immer die Motivation ist: Die Folgen einer Handlung können stark variieren. Eine Aktion an sich kann neutral sein, kann aber auch sehr positive oder sehr negative Ergebnisse für den Einzelnen, die Gesellschaft oder den Planeten haben. Vor diesem Hintergrund sollten Maßnahmen sowohl zielgerichtet als auch verantwortungsbewusst gestaltet sein – daher ist es entscheidend, dass vor der Aktion die Antizipation und nach der Aktion die Reflexion stattfinden.“ (OECD Lernkompass 2030, S.93, 2020) Die Phase Aktion umfasst Aktivitäten, mit denen ein erwünschtes Ergebnis verfolgt wird.

- „**Reflexion**, In der Phase der Reflexion schulen die Lernenden ihr Denken, vertiefen ihr Verständnis und befähigen sich dadurch, Handlungen immer genauer an gemeinsamen Werten und Absichten auszurichten und erfolgreich an veränderte Bedingungen anzupassen. Reflexion als systematische, exakte, strukturierte Denkweise hat ihren Ursprung im wissenschaftlichen Vorgehen.“ (OECD Lernkompass 2030, S.93, 2020) Die Phase Reflexion ist eine strukturierte, systematische Denkweise.

Jede der drei Phasen des AAR-Zyklus **unterstützt, ergänzt und stärkt** sich gegenseitig.

### Schlüsselbegriffe zum AAR-Zyklus

„Ein wichtiger Aspekt der Antizipationsphase im AAR-Zyklus ist die Fähigkeit, nicht nur auf aktuelle Ereignisse zu reagieren, sondern auch zukünftige Ereignisse zu antizipieren. Dazu müssen die Lernenden **proaktiv** sein: vorausschauend und bereit, ihr Handeln an den Erfordernissen der Zukunft auszurichten. **Perspektivenwechsel** ist auch in der Antizipationsphase von zentraler Bedeutung, da er den Lernenden hilft, von den eigenen Ideen und Überzeugungen zurückzutreten und auch die von anderen zu berücksichtigen. **Kritisches Denken** brauchen die Lernenden sowohl in der Antizipationsphase, in der sie die eigenen Meinungen und Annahmen sowie die anderer einschätzen, als auch in der Reflexionsphase, in der sie die ergriffenen Maßnahmen hinterfragen und prüfen, ob die Ergebnisse dem Wohlbefinden dienlich sind. **Reflektierendes Denken** geschieht in der Aktionsphase und ermöglicht den Lernenden, ihr Denken und Handeln anzupassen und zu verbessern.“ (Schlüsselbegriffe zum AAR-Zyklus, OECD Lernkompass 2030, S. 96, 2020)

---

Setzen Sie den ersten Schritt, auf dem [Weg ihren Zielen](#) zu begegnen.

Im Sinne des lebenslangen Lernens lade ich Sie ein gemeinsam mit [mir](#) in einem systemischen Business-Coaching ihre Kompetenzen (weiter-) zu entwickeln und zu stärken.

Gerne [begleite und berate](#) ich Sie auf ihrem persönlichen Weg. Jetzt, Erstgespräch-Termin [vereinbaren](#).

